

جامعة العلوم والتكنولوجيا  
University of Science & Technology



# مجلة الدراسات الاجتماعية

المجلد الثالث والعشرون - العدد (٣)، سبتمبر ٢٠١٧م

## • الهيئة الاستشارية • هيئة التحرير •

### أعضاء الهيئة الاستشارية

- أ. د. صالح علي باصرة - اليمن  
أ. د. ناصر عبد الله العولقي - اليمن  
أ. د. عبد الواحد الزنداني - اليمن  
أ. د. محمد عبد الله الصويغ - اليمن  
أ. د. عبد الرحمن عبدربه - اليمن  
أ. د. محمد حاتم المخلافي - اليمن  
أ. د. محمد سنان الجلال - اليمن  
أ. د. عبد العزيز صالح المقالح - اليمن  
أ. د. محمد أحمد الأفندي - اليمن  
أ. د. عبد الرحمن عبد الواحد الشجاع - اليمن  
أ. د. عبد الوهاب لطف الدليمي - اليمن  
أ. د. محمود فتحي عكاشة - مصر  
أ. د. رشيبي زين يوسف - ماليزيا  
أ. د. مدحت محمد أبو النصر - مصر  
د. نوري عبدالودود الجناعي - العراق

### رئيس التحرير

أ. د. داود عبد الملك الحدابي - اليمن

### نواب رئيس التحرير

أ. د. عبد اللطيف مصلح محمد - اليمن  
د. وليد محمد أحمد - اليمن

### هيئة التحرير

- أ. د. محمد علي الربيدي - اليمن  
محاسبة - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا  
أ. د. صالح بن عبد الله الضبياتي - اليمن  
أصول فقه - كلية الشريعة - جامعة صنعاء  
أ. د. محمد أحمد الحاوري - اليمن  
اقتصاد - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء  
أ. د. إسماعيل مسعود ناجي - اليمن  
لغة إنجليزية - كلية التربية - جامعة صنعاء  
أ. د. عبد الوهاب عبد الله المعمرى - اليمن  
قانون - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا  
أ. د. مراد محمد التشمي - اليمن  
اتصال إداري - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا  
د. عبد الفني محمد بن إسماعيل العمراني - اليمن  
إدارة تربوية - كلية العلوم الإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا  
د. هلال حزام سند - اليمن  
تفسير وعلوم قرآن - كلية العلوم الإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

### للمراسلات:

#### مجلة الدراسات الاجتماعية

قسم البحث العلمي والنشر - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة العلوم والتكنولوجيا - صنعاء

ص. ب: 13064 - تلفون الجامعة: 373237 / 1 / 00967 تحويلة (6137)

البريد الإلكتروني: [jss@ust.edu](mailto:jss@ust.edu)

## قواعد وإجراءات النشر في مجلة الدراسات الاجتماعية

### أولاً: القواعد العامة:

بالنسبة للبحوث التي ترسل للنشر في مجلة الدراسات الاجتماعية التي تصدر عن جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية يرجى مراعاة القواعد الآتية:

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية، وذلك في مجالات العلوم الاقتصادية والإدارية والتربوية والعلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى، والتي تتوافر فيها الشروط الآتية:

أ. أن يحتوي البحث على الآتي:

◀ مقدمة تتناول التالي:

- الخلفية النظرية والدراسات السابقة
- مشكلة / قضية البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- النموذج المعرفي (بحسب نوع البحث)
- فرضيات البحث (بحسب نوع البحث)
- أهمية البحث
- حدود البحث
- التعريفات الإجرائية

◀ منهجية البحث وإجراءاته

◀ نتائج البحث ومناقشتها

◀ استنتاجات البحث

◀ التوصيات والمقترحات

ب. يكون البحث أصيلاً، وتتوافر فيه شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية.

ج. أن يكون البحث مكتوباً بلغة سليمة، ومراعياً لقواعد الضبط ودقة الرسوم والأشكال - إن وجدت - ومطبوعاً على نظام (OFFICE) ببنط (16) وبخط (Traditional Arabic)، وألا تزيد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة المراجع.

د. يجب أن تكون الجداول والأشكال مدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويراعى أن لا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة (11 سم).

هـ. أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق، وحسن استخدام المراجع على النحو الآتي:

◀ يكون الاستشهاد في متن البحث بذكر الاسم الأخير للمؤلف وسنة النشر بين قوسين مثل العمران (2006) أو (العمران، 2006)، وفي حالة وجود مؤلفين فيذكر الاسم الأخير للمؤلفين، ثم سنة النشر مثل (خورشيد ويوسف، 2009)، وعند وجود ثلاثة إلى خمسة مؤلفين فيذكر الاسم الأخير لجميع المؤلفين عند أول استشهاد مثل (كين، هيث وسندريتو، 2002)، وعند الاستشهاد بنفس المرجع مرة أخرى في البحث فإنه يكتب اسم المؤلف الأول متبوعاً بكلمة وآخرون ثم سنة النشر مثل (كين وآخرون، 2005)، وعند وجود أكثر من خمسة مؤلفين فيذكر الاسم الأخير للمؤلف الأول متبوعاً بكلمة وآخرون ثم سنة النشر، وفي حالة الإقتباس النصي يتم إضافة رقم الصفحة بعد اسم المؤلف وسنة النشر مثل (الجاوري، 2016، 217).

◀ يراعى أن تكون قائمة المراجع في نهاية البحث وفق التوثيق المتبع في الجمعية الأمريكية لعلم النفس (APA)، وتحتوي على جميع المراجع التي استشهد بها في متن البحث، وترتب ترتيباً أبجدياً مع ترك مسافة بين كل مرجع والذي يليه، وتأتي المراجع العربية أولاً ثم المراجع الأجنبية بعدها، وتذكر بيانات المراجع على النحو الآتي:

□ عند استخدام الكتب بوصفها مراجع للبحث:

يتم كتابة اسم المؤلف كاملاً (اللقب ثم بقية الاسم) ثم يوضع تاريخ النشر بين حاصرتين، يلي ذلك عنوان الكتاب بخط مائل، ورقم الطبعة، ويلى ذلك ذكر مكان النشر، واسم دار النشر.

◀ أمثلة:

آرمسترونج، ثوماس (2006)، *الذكاءات المتعددة في غرفة الصف*، الطبعة الثانية، ترجمة مدارس الظهران الأهلية، السعودية: دار الكتاب التربوي.

الشوكاني، محمد بن علي بن محمد اليمني (1413هـ - 1993م)، *نيل الأوطار*، الطبعة الأولى، تحقيق عصام الدين الصبايطي، مصر: دار الحديث.

Gradner, H. (2005). *Multiple Intelligence New Horizons*. New York: Basic book.

□ عند استخدام الدوريات (المجلات) بوصفها مراجع للبحث:

يُذكر اسم صاحب المقالة كاملاً (اللقب ثم بقية الاسم)، ثم تاريخ النشر بين حاصرتين، ثم عنوان المقالة، ثم ذكر اسم المجلة بخط مائل، ثم رقم المجلد، ثم رقم العدد ورقم الصفحات.

◀ أمثلة:

العمران، جيهان (2006)، *الذكاءات المتعددة للطلبة البحرينيين في المرحلة الجامعية وفقاً للتنوع والتخصص الأكاديمي.. هل الطالب المناسب في التخصص المناسب؟ مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (3)7، 13-45.

Rabiee, F. (2007). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), 655-660.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قدم للنشر في أي جهة أخرى

3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. عمل ملخص للبحث في حدود (150-200 كلمة) باللغة العربية أو الإنجليزية (حسب اللغة التي قدم بها البحث)، بحيث يشمل على قضية / مشكلة البحث، هدف البحث، منهج البحث، وأهم النتائج والاستنتاجات.

5. عمل كلمات مفتاحية للبحث (3-5 كلمات)، تلي ملخص البحث مباشرة.

6. عمل ترجمة لعنوان وملخص البحث باللغة الانجليزية إن كان البحث باللغة العربية، وعنوان وملخص باللغة العربية إن كان البحث باللغة الانجليزية، بالإضافة إلى ترجمة الكلمات المفتاحية.

## ثانياً: إجراءات التقديم للنشر:

1. تُرسل البحوث والدراسات وجميع المراسلات المتعلقة بالمجلة إلى العنوان التالي:

الجمهورية اليمنية - صنعاء - ص.ب : 13064

قسم البحث العلمي والنشر - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة العلوم والتكنولوجيا

أو على تلفون الجامعة : 00967/1/373237 تحويلة (6137)

البريد الإلكتروني: [jss@ust.edu](mailto:jss@ust.edu)

Website: <https://ust.edu/ojs/index.php/JSS>

2. تُرسل نسخة الكترونية من البحث على إيميل المجلة أعلاه.
3. ينبغي أن يظهر اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله، ومجاله في الصفحة الأولى من البحث.
4. يرفق بالبحث موجز للسيرة الذاتية للباحث، متضمناً عنوان الباحث بالتفصيل، وأرقام هواتف المنزل والعمل والفاكس - إن وجد - لكي يسهل التواصل مع الباحث عند الضرورة.
5. يرفق بالبحث إقرار بأصالة البحث موقع من قبل الباحث.
6. في حالة قبول البحث مبدئياً، يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، ويتم اختيارهم بسرية تامة، ولا يُعرض عليهم اسم الباحث أو بياناته، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث، وقيمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، ويطلب من المحكم تحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
7. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه للنشر من عدمها خلال شهرين - على الأكثر - من تاريخ الاستلام للبحث.
8. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين، تُرسل تلك الملاحظات إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة بموجبها، على أن تعاد للمجلة خلال مدة أقصاها أسبوعين.
9. الأبحاث التي لم تتم الموافقة على نشرها لا تعاد إلى الباحثين.
10. يمنح أصحاب البحوث المنشورة نسخة واحدة من عدد المجلة المنشور فيه بحوثهم.
11. تؤوّل جميع حقوق النشر للمجلة.

## ثالثاً: رسوم النشر في المجلة:

تتقاضى المجلة مقابل نشر البحوث الرسوم الآتية:

1. المرسل من خارج الجمهورية اليمنية (\$ 150) مائة وخمسون دولاراً أمريكياً.
  2. المرسل من داخل الجمهورية اليمنية (20.000) عشرون ألف ريال يمني.
  3. المقدمة من باحثي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية مجاناً.
- ملاحظة: هذه الرسوم غير قابلة للإرجاع سواء تم قبول البحث للنشر أو لم يتم.

## رابعاً: مواقع فهرسة المجلة:

المجلة مفهرسة في المواقع التالية:

1. EBSCO

2. Crossref

3. OAlster

تؤوّل كافة حقوق النشر إلى المجلة

الأبحاث المنشورة في هذه المجلة تعبر عن آراء أصحابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي المجلة أو الجامعة

## محتويات العدد:

الصفحة	الموضوع
1	جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض      أ. محمد أحمد محمد المطاع
33	أدوار وصفات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المدارس اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر الطلبة د. أمة الكريم طه أبو زيد
53	علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدرء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء د. عبده أحمد علي العامري      أ. حنان عيسى قصير
75	تصور مقترح لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء أبرز الاتجاهات العالمية والعربية د. عبد الغني أحمد علي الحاوري      د. فتحية محمد الهمداني      د. نجوى أحمد علي الحاج
101	الإطار القانوني لعقد الترخيص التجاري (الفرنشايز) وموقف المشرع اليمني د. رشاد نعمان العامري
121	العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية د. نجاه جمعان

## جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض<sup>(1)\*</sup>

أ. محمد أحمد محمد المطاع<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

<sup>2</sup> المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

\* عنوان المراسلة: [paqaa@ust.edu](mailto:paqaa@ust.edu)

## جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

### الملخص:

رغم اهتمام الكثير من المنظمات بتطوير أنظمة معلوماتها إلا أن بعض المنظمات لم تُعط هذا الموضوع الاهتمام الكافي ومنها المنظمات اليمنية، وهذا ما لاحظته الباحثة من خلال تعاملها مع بعض تلك المنظمات، وتعد المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية إحدى هذه المنظمات، حيث لوحظ من خلال الزيارات الاستطلاعية لبعض الوحدات الإدارية المعنية بتطبيق نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة وجود ضعف في بعض أبعاد أداء العاملين في المؤسسة، وقد يكون ذلك راجعاً إلى مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية فيها، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مستخدمي نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة والبالغ عددهم (117) موظفاً وموظفة، أما عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الميدانية عن طريق استبانة تم تصميمها لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، واستخدام الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى كل من جودة نظم المعلومات الإدارية، وأداء العاملين في المؤسسة كان عالياً، وأن هناك أثراً إيجابياً لجودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : جودة نظم المعلومات الإدارية، أداء العاملين، المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

## Quality of Management Information Systems and the Effect on the Employees' Performance at the Yemeni Public Telecommunication Corporation

### Abstract:

In spite of the fact that many organizations are interested in the development of information systems, some other organizations have not given sufficient attention to this issue, including Yemeni organizations. This has been observed by the researchers when dealing with some of these organizations. The Yemeni Public Telecommunications Corporation is one of them, where it was observed, during exploratory visits, that some of the administrative units concerned with the application of management information systems in the organization have certain weaknesses in some aspects of the employees' performance in the organization; and this may be due to the quality level of their management information systems. This study aimed to evaluate the effect of the quality of management information systems on the employees' performance that was applied on the Public Telecommunication Corporation (PTC). The population of the study included all users of management information systems in the PTC totaling (117) employees. Since their number was, to some extent, small, they were selected to be the study sample. To achieve the objectives of the study, the descriptive and analytical method was used. A questionnaire was developed and validated to collect the data and measure the study objectives and to test its hypotheses. The SPSS statistical package was used to analyze the data. The study revealed a set of conclusions; the most important of which was that the level of both the quality of management information systems and the performance of employees in the Yemeni Public Telecommunications Corporation was high. Moreover, the quality of management information systems has a positive effect on the employees' performance in the PTC.

**Keywords:** Quality of management information systems, Employees' performance, Yemeni Public Telecommunications Corporation.

## 1- المقدمة:

### 1-1 الخلفية النظرية للدراسة :

#### 1-1-1 نبذة عن المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية :

المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية هي مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي مملوكة ملكية كاملة للدولة، تم إنشاؤها سنة 1981، وتتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة استقلالاً مالياً وإدارياً، وتخضع لأحكام القانون رقم (20) لسنة 1981م والخاص بإنشائها والقانون رقم (38) لسنة 1991م بشأن القانون الأساسي للاتصالات السلكية واللاسلكية وتعديلاته، وتعمل تحت إشراف وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، ومقرها الرئيسي بأمانة العاصمة صنعاء ولديها 23 فرعاً في جميع محافظات الجمهورية (<http://www.ptc.gov.ye>). ويبلغ إجمالي عدد موظفي المؤسسة في المركز الرئيسي وفروعها حتى تاريخ 8 - 2016م (8421) موظفاً وموظفة (قسم المعلومات الإدارية في المؤسسة، 2016).

تقدم المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية من خلال الشركات التابعة لها خدمات الاتصالات وتقنياتها المختلفة إلى كافة شرائح المجتمع في مختلف التجمعات السكانية في الريف والحضر على حد سواء، وبما يكفل حق كل مواطن أفراداً أو جماعات أو قطاعات في الحصول على خدمات اتصالات وتكنولوجيا وبما يتوافق مع المتغيرات العالمية والتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات.

#### 1-1-2 جودة نظم المعلومات الإدارية :

##### أ- مفهوم نظم المعلومات الإدارية :

لقد عرّف العمّاج (2010، 10) نظام المعلومات الإدارية بأنه "مجموعة متماسكة من الأجزاء المتكاملة التي تنجز عمليات تشغيل البيانات لتحقيق احتياجات الإدارة من المعلومات لاستخدامها في أغراض التخطيط والرقابة والعمليات الإدارية الأخرى"، بينما عرّفه Reynolds and Stair (2001، 22) بأنه "مجموعة منظمة من الناس، والإجراءات، والبرامج، وقواعد البيانات، والأجهزة المستخدمة لتزويد المعلومات الروتينية للمديرين وصناع القرارات"، في حين عرّفه البرزنجي وجمعة (2013، 65) بأنه "أنظمة معلومات تختص بمعالجة وتشغيل العمليات الإدارية في المنظمة، بغية تقديم معلومات تساعد الإداريين ومستخدمي النظام على اتخاذ القرارات الرشيدة، والقيام بواجباتهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وكفاءة وفعالية".

ويرى الباحثان أن تعريف البرزنجي وجمعة (2013، 65) هو الأنسب والأقرب لنظام المعلومات الإدارية كون نظم المعلومات الإدارية هي نوع من أنواع نظم المعلومات التي صممت لخدمة ومساعدة الإداريين في إنجاز أعمالهم من خلال تقديم المعلومات اللازمة والضرورية للقيام بواجباتهم.

##### ب- أهداف وأهمية نظم المعلومات الإدارية :

سعت العديد من المنظمات إلى تطوير نظم المعلومات الإدارية بهدف زيادة الكفاءة ورفع مستوى الأداء وبشكل عام تحسين الإنتاجية والجودة في المنظمة، وقد ساعدت هذه النظم المنظمات على البقاء والاستمرار في ظروف المنافسة الشديدة، إضافة إلى القدرة على تحقيق أهدافها، ويستمد نظام المعلومات الإدارية أهميته من المعلومات التي تمثل مورداً حيوياً تسعى المنظمات من خلالها إلى البقاء وتحقيق الأهداف والتفوق، ويمكن إبراز أهمية نظم المعلومات الإدارية من خلال الآتي (أل مراد، 2012، 225) :

- 1) تزايد حجم المنظمات وتعقد مهامها.
- 2) توفير البيانات اللازمة ومعالجتها في الوقت المناسب وبدقة عالية وبما يلائم احتياجات متخذي القرار.
- 3) التطور الكبير في الإدارة وزيادة نفقات البحث والتطوير وإحداث تطور مماثل في الوسائل المستخدمة.
- 4) بروز وظهور ظاهرة الاقتصاد العالمي والتحول في اقتصاديات الصناعة كالتقنية /المعلوماتية.
- 5) ظهور ما يسمى بالمنظمة الرقمية، حيث يتم إنجاز العمل بواسطة الشبكات.

### ج- مكونات نظم المعلومات الإدارية :

يرى الحسنية (2002، 56) أن مكونات نظم المعلومات الإدارية خمسة، وتتمثل في الأجهزة، البرمجيات، قواعد البيانات، الإجراءات، الأفراد. وقد أضاف الرواحنة (2013، 17) مكونين هما البنية التحتية التي تتمثل بالتمديدات الأساسية (كابلات) بين الحاسبات و(SERVERS) التي تتحكم وتسهل عملية نقل البيانات، والمكون الآخر شبكة الاتصالات بين هذه الحواسيب، سواء كانت قنوات اتصال أو إنترنت لتسهيل ربط الحواسيب الواقعة في أماكن جغرافية متباعدة مع بعضها بعض، ويتفق الباحثان مع إضافة هذين المكونين لأهميتهما في ربط أنظمة المعلومات ببعضها وتسهيل انتقال البيانات والمعلومات فيما بينها.

### د- مفهوم جودة نظم المعلومات الإدارية :

إن مساهمة نظم المعلومات في أعمال ونشاطات المنظمات وتحسين كفاءة أداء العاملين وتحقيق الأهداف تعتمد بشكل رئيسي على مدى جودة هذه النظم، وذلك من حيث توفر مجموعة من الخصائص، حيث إن توفر تلك الخصائص تمكن النظام من تقديم المعلومات وفقاً لاعتبارات التوقيت المناسب والوجود المطلوبة، إضافة إلى التكلفة المعقولة والمرونة اللازمة، وكل ذلك ضروري لنجاح المنظمات، أما إذا كانت جودة نظام المعلومات ضعيفة أو أقل من المستوى المطلوب، فإن ذلك سيوقع الإدارة والمستخدمين في مشكلات عديدة، ويرى كل من Wong, Somers, و Gorla (2010، 212) أن "قياس جودة النظام يتم من خلال تسع مزايا هي: سهولة الاستخدام، سهولة التعلم، متطلبات المستخدم، مميزات النظام، دقة النظام، المرونة، التطور، التكامل، والتخصيص".

ويقدر توفر هذه الخصائص في نظم المعلومات الإدارية بتحقيق مستوى الجودة فيها، ولذلك تعرف جودة نظم المعلومات الإدارية بأنها "الخصائص المرغوبة لنظام المعلومات، على سبيل المثال سهولة الاستخدام، مرونة النظام، موثوقية النظام، سهولة التعلم، والتطور وزمن الاستجابة" (Al-Mamary, Shamsuddin & Aziati, 2014, 8). أما رومي وصلاح (2012، 142) فقد عرفا جودة النظام بأنه "خصائص النظام المتمثلة بالثقة بنظام المعلومات، وسهولة التعلم، وسهولة الاستخدام، وقابلية التحكم بواجهة المستخدم، والمرونة، والتكامل مع الأنظمة الأخرى".

ولأغراض هذه الدراسة يمكن تعريف جودة نظم المعلومات الإدارية بأنها أبعاد أو خصائص جودة نظم المعلومات الإدارية والمتمثلة في السرعة، الدقة، المرونة، الموثوقية، الملاءمة، البساطة وسهولة الفهم، أمن البيانات والمعلومات.

### هـ- أهمية جودة نظم المعلومات الإدارية :

تعود أهمية جودة نظم المعلومات الإدارية لما لها من تأثير في أداء العاملين على النظام نفسه، حيث إن جودة نظم المعلومات الإدارية قد يكون لها تأثيرا في كل من سرعة وجودة وكمية الإنجاز لدى العاملين، بالإضافة إلى دورها الفعال في عملية صنع واتخاذ القرارات، وكل ذلك يؤثر في نهاية المطاف في تحقيق أهداف المنظمة.

كما تبرز أهمية جودة نظم المعلومات الإدارية من خلال جودة مخرجاتها أي أن جودة المعلومات التي تقدمها للمستفيد من حيث دقتها وموثوقيتها وملاءمتها لاتخاذ القرار تؤثر في جودة المخرجات أو النتائج.

### و- أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية :

إن جودة المنتج تتوقف على شمولها مجموعة من الأبعاد يعبر عنها في شكل خصائص أو مواصفات، حيث يمتلك المنتج أبعاداً (خصائص) متعددة تتعلق بالجودة، يمكن من خلالها الحكم على مستوى جودته.

وبما أن نظم المعلومات الإدارية تعتبر منتجا يتضمن العديد من الخدمات، فإن لديه خصائص تميزه وترفع مستوى جودته، وقد عرف محمد (2016، 94) خصائص جودة نظم المعلومات بأنها "مجموع

الصفات والخصائص لمنتج البرمجيات التي تؤثر على قدرتها على أداء عملها وفقاً لمتطلبات واحتياجات المستفيد".

وقد بينت دراسة رومي وصلاح (2012، 143)، "أن أبعاد جودة الخدمات الإلكترونية تتمثل في سهولة الاستخدام، والثقة في النظام، والاستجابة السريعة، وأمن المعلومات، والشخصية، وأشارت هذه الدراسة إلى أن هذه الأبعاد ترتبط بجودة نظم المعلومات، وجودة المعلومات نفسها".

ومن خلال الأدبيات التي اطلع عليها الباحثان بغرض البحث عن أبعاد أو خصائص جودة نظم المعلومات الإدارية فلم يجدا أبعاداً أو خصائصاً للجودة تتعلق بنظم المعلومات الإدارية، وذلك رغم أن تعريفات جودة نظم المعلومات الإدارية التي أوردها بعض الكتاب والباحثين والتي تم التطرق إليها سابقاً في هذه الدراسة قد تضمنت بعض هذه الخصائص، ولذا فقد لجأ الباحثان إلى الدراسات السابقة لتحديد أهم أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية، والتي من أهمها دراسات كل من زويلف (2015)، Ali وYounes (2013)، أحمد (2013)، الصرن (2013)، الرواحنة (2013)، آل مراد (2012)، رومي وصلاح (2012)، إدمون وادمون (2010)، النوايسة (2009)، Balaban وPlatisa (2009)، قاعود (2007)، أبو سبت (2005)، وصيام ويوسف (2005)، حيث يوجد اتفاق نوعاً ما بين الباحثين حول مجموعة من أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية أو خصائصها المتمثلة في (السرعة، الدقة، المرونة، الوثوقية، الملاءمة، البساطة وسهولة الفهم). حيث حصلت هذه الأبعاد على تكرار تراوح ما بين (5 - 10). ولذا فإن الباحثين سيعتمدان في دراستهما على هذه الأبعاد /الخصائص، إضافة إلى بعد أمن البيانات والمعلومات، وذلك لأهمية هذا البعد في الحفاظ على موارد المنظمة المعلوماتية، وبالتالي فإن أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية التي اعتمدها الباحثان في دراستهما هي على النحو الآتي:

1) السرعة: يُعد الحصول على المعلومات في الوقت المناسب دون تأخير عاملاً مهماً في جودة نظم المعلومات الإدارية، "لأن التأخير في الحصول على المعلومات يؤثر في فائدتها ويقلل من أهميتها، حتى لو كانت بمستوى جودة عالٍ" (الصرن، 2013، 125)، وتعني السرعة زمن استجابة النظام أي طول الوقت أو الفترة التي يأخذها النظام ليستجيب لتعليمات وأوامر المستخدم في معالجة الطلبات المدخلة إلى النظام فكلما طال زمن الاستجابة قلت درجة رضا المستخدمين عن النظام (Al-Mamary et al., 2014, 8).

2) الدقة: وتعني "أن تكون المعلومات خالية من الأخطاء والتحيز لأن عدم توفر الدقة فيها قد تنتج عنها قرارات غير صحيحة وغير كفأة" (آل مراد، 2012، 228)، حيث تشير جودة المعلومات إلى دقتها في تصوير الواقع كما هو، "فالمعلومات ذات الجودة العالية هي الأكثر دقة وكلما كانت دقيقة كان مستوى جودتها عالياً، وبالطبع هذا يؤثر في جودة نتائج نظم المعلومات" (الصرن، 2013، 128)، لذا يجب أن تكون المعلومات التي يقدمها النظام دقيقة أي خالية من الأخطاء لقويًا كانت أو رقمياً ولا تكون متناقضة حتى تساعد المستخدم في أداء عمله، كما "يجب أن تكون المعلومات على درجة عالية من الدقة والتحديد، إذ إن هذه الصفة تزيد من ملاءمة المعلومات لمتخذ القرار" (إدمون وادمون، 2010، 28).

3) المرونة: "يجب أن يتصف النظام بالقدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات في الظروف البيئية ونمط التكنولوجيا السائد في بيئة العمل والقدرة على التكيف للتشغيل في الظروف الاستثنائية دون الحاجة إلى إجراء تغييرات جوهرية شاملة في العمل" (اسماعيل، 2011، 33)، ويقصد بالمرونة "درجة تجاوب نظام المعلومات مع المستخدم، ومدى مقدرة النظام على التكيف مع احتياجات المستخدم، ومدى دعم النظام للمستخدم" (رومي وصلاح، 2012، 144)، كما تعني المرونة "القدرة على تعديل النظام لمواجهة الظروف والتغيرات الداخلية والخارجية" (Al-Mamary et al., 2014, 8). ومن خلال اتصاف نظام المعلومات الإدارية بالمرونة فإنه يضمن فعاليتها، حيث يسمح للمستخدم أو الجهة إجراء أي تعديلات فيه بحسب الحاجة وبما يواكب التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

4) الموثوقية (الاعتمادية): تشير الموثوقية إلى قدرة النظام وبنجاح على تحقيقه لأهدافه التي صمم من أجلها خلال فترة زمنية محددة، كما تشير إلى "مقدرة هذا النظام لتلبية متطلبات واحتياجات المستخدمين والمستخدمين بصورة كاملة" (أل مراد، 2012، 228)، و"تعتبر الموثوقية من المؤشرات المهمة لجودة النظام وتعرف بالدرجة التي يستطيع المستخدمون الوثوق بنظام المعلومات" (Al-Mamary et al., 2014, 8)، كما تشير الموثوقية "إلى القدرة على أداء الخدمة الموجودة بشكل يعتد به، وعلى نحو دقيق" (جبار، 2009، 59)، وتنبع أهمية هذه الخاصية من دور نظم المعلومات في المنظمات والتي تكمن في خدمة الإدارة ومساعدة المديرين على اتخاذ قراراتهم، وضمان توفير المعلومات نفسها دون نقص أو تعديل أو أخطاء حال طلبها مرة أخرى من قبل المستخدم أو أطراف أخرى تستخدم النظام.

5) الملاءمة: يُقصد بالملاءمة أن يسمح النظام للمستخدمين بالحصول على المعلومات التي تلي حاجاتهم بالكيفية المناسبة وبطرق وأشكال مختلفة تتناسب مع جميع المستخدمين وحاجات المنشأة مثل الصور والخرائط والتقارير والجداول وغيرها، وأن تكون نوافذ النظام ملائمة لحاجات المنشأة، وتعني أيضا "قدرة النظام على توفير طرق متعددة للمستخدم لتبادل المعلومات" (Dix, Finlay, Abowd & Beale, 2013, 260)، وحتى يتصف نظام المعلومات بالملاءمة فلا بد أن تتطابق أنواع ومواصفات البيانات والمعلومات مع احتياجات المستخدمين وأن يستطيع نظام المعلومات الإدارية تقديم المعلومة المرغوب فيها فقط واستبعاد المعلومات الثانوية أو غير الضرورية.

6) البساطة وسهولة الفهم: ينبغي أن يكون نظام المعلومات الإدارية بسيطا وسهل الفهم، ليتمكن العاملون من استخدامه دون الحاجة إلى مهارات عالية في الحاسوب أو الحاجة إلى دورات تدريبية خاصة، كما تشير هذه الخاصية إلى "ضرورة أن تكون المعلومات المقدمة لمستخدميها مفهومة من قبلهم" (إدمون وادمون، 2010، 28)، فنظام المعلومات الناجح هو الذي يعمل على تسهيل وتبسيط إجراءات عملية الحصول على البيانات ومعالجتها وإيصال المعلومات إلى المستخدمين، كما تعني البساطة سهولة تعلم استخدام النظام، بحيث يتم استخدامه لأول مرة بشكل صحيح.

7) أمن البيانات والمعلومات: يقصد بأمن البيانات والمعلومات "حماية التجهيزات الحاسوبية وغير الحاسوبية والبيانات والمعلومات من الأخطار، فهي مجموعة من الإجراءات والتدابير الوقائية التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على المعلومات وسريتها، سواء من الأخطار الداخلية أو الخارجية، كالحفاظ عليها من السرقة والتلاعب والاختراق أو الإتلاف غير المشروع، سواء قبل أو خلال أو بعد إدخال المعلومات إلى الحاسب من خلال تدقيق المدخلات وحفظها في مكان آمن وتسمية الأشخاص المخولين لهم بالتعامل مع هذه البيانات" (النجار، 2013، 261)، كما يقصد بأمن البيانات والمعلومات أن تتوافر عناصر السرية للدخول إلى النظام مع وجود مستويات أو درجات مختلفة من الصلاحيات للمستخدمين كل بحسب درجته الوظيفية وبحسب استخدامه للنظام، ولا بد من توفر حماية قوية للنظام من الفيروسات والاختراقات، بالإضافة إلى قدرة النظام على استرجاع المعلومات حال فقدانها.

### 1-3 أداء العاملين:

#### أ. مفهوم الأداء:

يعرف الأداء بأنه "المجهود الذي يبذله كل فرد في المؤسسة، وفي نفس الوقت يعبر عن المستوى الذي يحققه هذا الفرد سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به" (عبد الكريم، 2012، 18)، أما محمود (2014، 58) فقد عرفه بأنه "النتائج النهائية من حيث الكم والنوع والتكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة"، كما عرفه خالد (2014، 3) بأنه "ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها وهو يقدر من خلال المخرجات سواء تعلقت بكمية الإنتاج أو النوعية أو السرعة في الإنجاز أو الدقة في العمل"، كذلك عرفه رضا (2003، 10) بأنه "عبارة عن النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

ويمكن تعريف الأداء وبما يخدم أهداف الدراسة بأنه مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وذلك من حيث كمية وجودة الأداء وسرعة وتكلفة الإنجاز.

ب. أهمية الأداء:

ينال موضوع الأداء اهتماماً كبيراً في كل المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، فالجميع يسعى إلى تحسين الأداء ورفع مستواه لدرجة أنه أصبح معياراً لأي تقدم في مختلف المجالات، كما يحظى الأداء بأهمية بالغة من كافة المستويات، سواء على مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المنظمة، أو على مستوى المنظمة، أو على مستوى الدولة، وذلك لأن أداء الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات العاملة فيها.

ج. أنواع الأداء:

يمكن تقسيم الأداء بحسب الشمول، كونه المعيار الأكثر تناسباً مع أهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- 1) الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة، واشترك في ذلك كل من الأفراد والأقسام والإدارات والأنظمة المختلفة للمؤسسة.
- 2) الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى: أداء وظيفية المالية، أداء وظيفية الموارد البشرية، أداء وظيفية الإنتاج، وأداء وظيفية التسويق، كما يمكن تقسيم الأداء على مستوى الوظيفة إلى أداء الأفراد وأداء الجماعات.

د. أبعاد الأداء:

تعرف أبعاد الأداء بأنها مجموعة من المعايير التي من خلالها يتم قياس مستوى الأداء وجودته ودرجة كفاءة أداء العاملين في إنجاز أعمالهم بالشكل الصحيح، وبحسب المواصفات المطلوبة منهم وخلال الفترة المخطط لها، وقد اختلف الكتاب والباحثون في وضع هذه المعايير والأبعاد، ولذا فقد لجأ الباحثان لتحديد أهم أبعاد أداء العاملين إلى الدراسات السابقة، والتي من أهمها دراسات كل من عبيد وربايعة (2015)، خالد (2014)، الرشيد (2014)، السكر (2013)، Younes and Ali (2013)، عطية (2012)، النصور (2012)، عبد الكريم (2012)، القاضي (2012)، أبو شرخ (2010)، أبو حطب (2009)، بن محمد ومساي (2009)، وسعاد (2007)، حيث يوجد اتفاق نوعاً ما بين الباحثين حول مجموعة من أبعاد الأداء المتمثلة في (حجم الأداء، جودة الأداء، سرعة الإنجاز، تكلفة الإنجاز)، حيث حصلت هذه الأبعاد على تكرار تراوح ما بين (5 - 9)، ولذا فقد اعتمد الباحثان في دراستهما على هذه الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

1) حجم الأداء: يقصد به "حجم أو كمية العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم" (محمود، 2014، 65)، و"يتم من خلال هذا المعيار قياس الكميات سواء المعبر عنها بالأحجام أو الأعداد للمنتجات أو المعاملات أو الخدمات المقدمة للعامل، وذلك بمقارنة معدل ما تم إنجازه مع ما كان متوقفاً مع الأخذ بالاعتبار مدى تأثير الظروف المحيطة بهذا الإنجاز" (علي، 2015، 37)، ويستخدم هذا البعد أو المعيار في الأعمال التي نستطيع قياس كمية الانتاج فيها، ومن ثم يكون حجم الأداء الفعلي هو عدد الوحدات المنتجة أو عدد المعاملات المنجزة أو حجم الخدمات المقدمة خلال وحدة زمنية محددة.

2) جودة الأداء: وتتمثل في قدرة المنتج على أداء الوظيفة المتوقعة منه لأطول فترة ممكنة، وسهولة عملية الصيانة والإصلاح للمنتج، وبما يحقق رضا الزبون. كما تعرف جودة الأداء بأنها "احتمال أن يعمل المنتج حسب المواصفات الموضوعية لفترة زمنية معينة في ظل ظروف التشغيل العادية" (كريمة، 2007، 26)، و"تشمل الدقة، الاتقان، التمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل، والتحرر من

الخطأ" (النسور، 2012، 192)، وقد عرّفها السكر (2013، 36) بأنها "الدرجة التي يؤدي فيها العمل بالدقة والجودة المطلوبتين، والخلو من الأخطاء مما يؤثر إيجاباً في كفاءة العمل".

(3) سرعة الإنجاز: "إن سرعة إنجاز الأعمال تُعد من العناصر الرئيسية المستخدمة لقياس الأداء الوظيفي، لأن إنجاز الأعمال في وقتها أو قبل ذلك يرفع رضا العاملين والمستفيدين وأرباب العمل، خاصة إذا تم إنجازها بمستوى الجودة المطلوب" (عابض والشمسي، 2013، 210). وترجع أهمية الوقت إلى كونه مورداً غير قابل للتجديد أو التخزين أو التعويض، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل، وتعد سرعة الإنجاز في معظم المنظمات من أهم معايير الأداء التي يطلبها العميل أو المستفيد، حيث أصبح التنافس على زمن وسرعة تقديمه من أهم عوامل نجاح المنظمات وتحقيقها لمزايا تنافسية، ولذلك فقد سعت الكثير من المنظمات إلى إنشاء أنظمة معلومات إدارية بهدف إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن.

(4) تكلفة الإنجاز: في ظل متغير العولمة سعت الكثير من المنظمات العالمية إلى تقديم منتجاتها إلى السوق بتكلفة منخفضة مع الحفاظ على مستوى جودتها، وهذا يحتم على بقية المنظمات أن تولي تكلفة الإنجاز أهمية بالغة، لاسيما وأنها من الأبعاد التي يهتم بها العملاء وتعد مقياساً للأداء على مستوى الوحدات في المنظمة، وقد لجأت المنظمات إلى محاولة تخفيض تكلفة منتجاتها من خلال تطبيقها لعدة أنظمة والتي منها أنظمة الجودة وأنظمة المعلومات الإدارية، فنظام المعلومات الإدارية على سبيل المثال يسهم بشكل فعال ومباشر في تخفيض تكلفة الإنجاز من خلال سهولة وسرعة إنجاز المعاملات والأعمال، حيث لا يحتاج المستخدمون إلى وقت وجهد إضافي أو موظفين أكثر لإكمال وإتمام إنجاز الأعمال والمعاملات بالكمية المحددة وفي الوقت المطلوب والسرعة المناسبة، مما يعود على المنظمة بالعديد من الفوائد.

## 2-1 الدراسات السابقة :

1. دراسة عبّيد وربايعة (2015) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية الصحية المحوسبة في أداء موظفي القطاع الصحي الحكومي في فلسطين (محافظة نابلس وجنين أنموذجاً)"، هدفت للكشف عن مدى توفر عناصر أنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة، وكذلك معرفة مدى تأثيرها في أداء العاملين في القطاع الصحي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك توافراً للعناصر اللازمة لتطبيق استخدام النظام بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ارتباط طردية دالة إحصائياً بين عناصر تطبيق نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وأداء الموظفين.
2. دراسة عبدالرحمن، شريف، محمد، عيسى، وشمس الدين (2015) بعنوان "دور مكونات نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء الإداري بولاية غرب دارفور"، هدفت إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود دور لنظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء بمنطقة الدراسة.
3. دراسة الرواحنة (2013) بعنوان "أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين- دراسة حالة في شركة الاتصالات الأردنية (أورنج)"، هدفت إلى التعرف على أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية على كفاءة أداء العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن جودة أنظمة الموارد البشرية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء، كما أظهرت أن جودة البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هي التي لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.
4. دراسة القرشي (2010) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين- دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة (واي) للهاتف النقال"، هدفت إلى معرفة أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين في الشركة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للمستلزمات الرئيسية لإدارة وتشغيل نظم المعلومات المحوسبة (المادية، والبرمجية، والبشرية، والتنظيمية) في الأداء الوظيفي.

5. دراسة بن محمد ومساوي (2009) بعنوان "أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر"، هدفت إلى إبراز أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استخدام نظم المعلومات والأداء الإجمالي في شركات التأمين في الجزائر.

6. دراسة Razavi (2016) بعنوان "علاقة نظم المعلومات الإدارية بالأداء" (Relationship of Management Information Systems With Performance)، طبقت الدراسة على بنك صادرات في إيران، وهدفت إلى بحث العلاقة بين نظم المعلومات الإدارية والأداء التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين نظام المعلومات الإدارية والأداء.

7. دراسة Khresat (2015) بعنوان "أثر نظام المعلومات الإدارية على الأداء التنظيمي" (The Effect of Management Information System on Organizational Performance)، طبقت الدراسة في شركات الاتصالات الأردنية، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين نظام المعلومات الإدارية وأداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات الإدارية وأداء العاملين.

8. دراسة Al-Mamary et al., (2014) بعنوان "العلاقة بين جودة النظام وجودة المعلومات والأداء التنظيمي" (The Relationship between System Quality, Information Quality and Organization Performance)، هدفت إلى توضيح مفهوم جودة النظام وجودة المعلومات والأداء التنظيمي والعلاقة فيما بينهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة النظام يؤثر على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي في المنظمات، كما أن جودة النظام وجودة المعلومات يعتبران من العناصر الرئيسية التي تؤثر على تحسين الأداء التنظيمي.

9. دراسة Hailu (2014) بعنوان "أثر نظام المعلومات (IS) على الأداء التنظيمي" (The Impact of Information System (IS) on organizational performance)، تم إجراء الدراسة في شركة الاتصالات الإثيوبية في إثيوبيا، وقد هدفت إلى تقييم أثر نظام المعلومات على أداء العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط وثيقاً بين نظام المعلومات وإنتاجية الموظفين.

10. دراسة Altaany (2013) بعنوان "أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء في البلديات شمال الأردن" (Impact of Management Information Systems to Improve Performance in Municipalities in North of Jordan)، هدفت لمعرفة أثر نظم المعلومات الإدارية في تحسين الأداء في البلديات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار مع تحسين أداء البلديات في شمال الأردن.

علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب فهي تتفق مع البعض منها في المتغير المستقل، أو في المتغير التابع، في حين تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

1. أنها طبقت في مجتمع يختلف عن المجتمعات التي طبقت فيها جميع الدراسات السابقة، حيث طبقت في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
2. أنها تناولت موضوع جودة نظم المعلومات الإدارية وأثرها في أداء العاملين، بينما الدراسات السابقة تناولت أثر نظم المعلومات الإدارية في الأداء، والقليل منها تناول أثر جودة نظم المعلومات في كفاءة أداء العاملين أو بدون التطرق إلى أداء العاملين.

### 1-3 مشكلة الدراسة:

تسعى الكثير من المنظمات إلى تبني نظم المعلومات الإدارية على أساس أنها تشكل عاملاً مهماً وأساسياً في نجاح فعاليات وأنشطة المنظمات، ومن ثم تحقيقها لأهدافها المختلفة، فضلاً عن كونها قد تسهم في تحسين

أداء العاملين في تلك المنظمات، كما أن بعض المنظمات تحرص على أن تكون أنظمة المعلومات التي تتبناها ذات جودة عالية، اعتقاداً منها بأن جودة نظم المعلومات الإدارية قد تؤثر في مستوى أداء العاملين، وأن ذلك سيؤدي إلى زيادة مستوى النجاح في فعاليتها وأنشطتها، ورغم اهتمام الكثير من المنظمات بتطوير أنظمة معلوماتها إلا أن بعض المنظمات لم تعط هذا الموضوع الأهتمام الكافي ومنها المنظمات اليمنية، وهذا ما لاحظته الباحثان من خلال تعاملهما مع بعض تلك المنظمات، وتعد المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية إحدى هذه المنظمات، حيث لوحظ من خلال الزيارات الاستطلاعية لبعض الوحدات الإدارية المعنية بتطبيق نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة وجود ضعف في بعض أبعاد أداء العاملين في المؤسسة، وقد يكون ذلك راجعاً إلى مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية فيها، ولذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية؟

#### 1-4 أهداف الدراسة :

بناء على مشكلة الدراسة وأهميتها تم صياغة أهدافها على النحو الآتي:

1. التعرف على مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
2. التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
3. معرفة أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

#### 1-5 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من الآتي:

1. أنها تناولت نظم المعلومات الإدارية والذي يعد من المواضيع المهمة والتي تحقق العديد من الفوائد للمنظمات، إضافة إلى تناولها موضوع الأداء والذي يعد المحصلة النهائية لأنشطة وأعمال المنظمات.
2. شحة الدراسات التي أجريت على المؤسسات الحكومية اليمنية حول أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين وذلك حسب علم الباحثين، وبالتالي فإنها ستمثل إضافة جديدة إلى المكتبة الإدارية.
3. أنها شخّصت واقع جودة نظم المعلومات الإدارية، وواقع أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وحددت نقاط القوة ونقاط الضعف فيما يتعلق بمستوى الجودة ومستوى الأداء، ومن ثم تقديم التوصيات التي يمكن أن تساعد صناع السياسات ومنتخذي القرارات في المؤسسة بما من شأنه تحسين كل من مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين فيها.

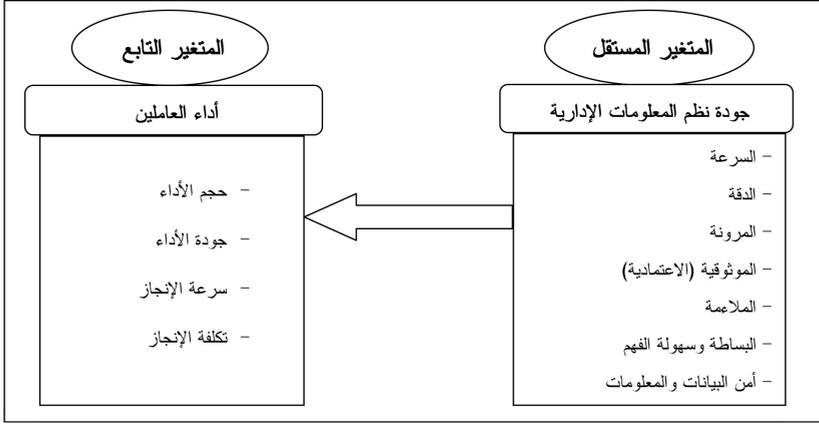
#### 1-6 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لجودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد أثر لسرعة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر لدقة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر لثروة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر لموثوقية نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر لملاءمة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر لبساطة وسهولة فهم نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- يوجد أثر لأمن بيانات ومعلومات نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.

## 1-7 أنموذج الدراسة :

الشكل (1) يوضح أنموذج الدراسة على مستوى المتغيرات الرئيسية والفرعية.



شكل (1): أنموذج الدراسة

## 1-8 حدود الدراسة :

- 1) الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة جودة نظم المعلومات الإدارية (كمتغير مستقل) وأثرها في أداء العاملين (كمتغير تابع) في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية.
- 2) الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية (المركز الرئيس) بأمانة العاصمة في الجمهورية اليمنية.
- 3) الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في الوحدات الإدارية في المركز الرئيس بالمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة، الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة.
- 4) الحدود الزمنية: غطت الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 2008-2016م وهي الفترة التي تم فيها إدخال واستخدام نظم المعلومات الإدارية (الأوراكل) في المؤسسة.

## 1-9 التعريفات الإجرائية :

جودة نظام المعلومات الإدارية: هي أبعاد أو خصائص جودة نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية والمتمثلة في السرعة، الدقة، المرونة، الموثوقية، الملاءمة، البساطة وسهولة الفهم، وأمن البيانات والمعلومات.

أداء العاملين: هو مستوى الإنجاز الذي يحققه الموظف في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وذلك من حيث الكمية والجودة والسرعة والتكلفة.

المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية: هي مؤسسة حكومية وطنية خدمية إيرادية من مؤسسات الدولة تقدم خدمات الاتصالات والإنترنت لكافة شرائح المجتمع (أفراد وشركات)، تم إنشاؤها 1981م ولديها فروع في جميع محافظات الجمهورية اليمنية، إضافة إلى المركز الرئيس بأمانة العاصمة.

## 1-10 منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها.

## 2- منهجية الدراسة وإجراءاتها: 1-2 مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية في المركز الرئيسي الذين يستخدمون نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، والبالغ عددهم (117) موظفا وموظفة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	الجهة	الوحدة	العدد	النسبة %
1	مكتب مدير عام الشؤون الإدارية	قسم سكرتارية لجنة شؤون العاملين	3	2.6
		قسم السكرتارية	9	7.7
		قسم الخدمات الطبية والصحية	6	5
2	إدارة التدريب والتأهيل	قسم التدريب الإداري	4	3.4
		قسم التدريب الفني	4	3.4
		قسم خدمات الهاتف الإداري	2	1.7
3	إدارة الخدمات الإدارية العامة	قسم الخدمات الإدارية العامة	10	8.5
		قسم الحركة والنقل	3	2.6
		قسم شؤون الموظفين	21	18
4	إدارة شؤون الموظفين	قسم استحقاقات المناطق	7	6
		قسم الاستحقاقات العامة	5	4.2
		قسم التأمينات والمعاشات	4	3.4
		قسم المعلومات الإدارية	6	5
5	إدارة خدمات الجمهور	قسم التنظيم وتخطيط القوى العاملة	3	2.6
		قسم الاستعلام والمتابعة	3	2.6
		قسم استقبال الجمهور	4	3.4
6	مكتب مدير عام المؤسسة	قسم السكرتارية العامة	4	3.4
		سكرتارية مدير عام المؤسسة	2	1.7
		سكرتارية نائب المدير العام للشؤون الفنية	2	1.7
7	مكتب نائب عام المؤسسة للشؤون الفنية	سكرتارية نائب المدير العام لشؤون الفروع	2	1.7
		سكرتارية نائب المدير العام للشؤون المالية	2	1.7
8	مكتب نائب عام المؤسسة لشؤون الفروع	سكرتارية نائب المدير العام لشؤون الفروع	2	1.7
9	مكتب نائب عام المؤسسة للشؤون المالية	سكرتارية نائب المدير العام للشؤون المالية	2	1.7

جدول (1): يتبع

م	الجهة	الوحدة	العدد	النسبة %
10	الإدارة العامة للشؤون المالية	سكرتارية مدير عام الشؤون المالية	5	4.2
11	الإدارة العامة للمشتريات والمخازن	سكرتارية مدير عام المشتريات والمخازن	2	1.7
12	الإدارة العامة للمراجعة والتفتيش	سكرتارية الإدارة العامة للمراجعة والتفتيش	1	0.9
13	الإدارة العامة للشؤون القانونية	سكرتارية الإدارة العامة للشؤون القانونية	1	0.9
14	الإدارة العامة للاتصالات الريفية	سكرتارية الإدارة العامة للاتصالات الريفية	1	0.9
15	الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع	سكرتارية الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع	1	0.9
الإجمالي			117	100

## 2-2 عينة الدراسة:

نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم الاعتماد على طريقة الحصر الشامل، ومن ثم فإن عينة الدراسة هي نفس مجتمع الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول (1).

## 2-3 أداة الدراسة:

### 2-3-1 إعداد أداة الدراسة:

لقد تم إعداد استبانة لغرض جمع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وقد مرت عملية إعداد الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

#### أ. تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، حيث تم بناء الاستبانة في ضوء الجانب النظري للدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من الدراسات السابقة ذات العلاقة، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام، اشتمل القسم الأول على البيانات الشخصية والوظيفية، بينما تضمن القسم الثاني فقرات المتغير المستقل للدراسة والمتعلق بوجود نظم المعلومات الإدارية، في حين احتوى القسم الثالث على فقرات المتغير التابع للدراسة والمتعلق بأداء العاملين في المؤسسة، والجدول (2) يوضح أبعاد وعدد فقرات كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (2): أبعاد وعدد فقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

القسم	الأبعاد	عدد الفقرات	النسبة %
جودة نظم المعلومات الإدارية	السرعة	5	10.9 %
	الدقة	4	8.7 %
	المرونة	4	8.7 %
	الموثوقية (الاعتمادية)	3	6.6 %
	الملاءمة	4	8.7 %
	البساطة وسهولة الفهم	4	8.7 %
	أمن البيانات والمعلومات	4	8.7 %
	الإجمالي	28	61 %

جدول (2): يتبع

النسبة	عدد الفقرات	الأبعاد	القسم
8.7 %	4	حجم الأداء	أداء العاملين
10.9 %	5	جودة الأداء	
10.9 %	5	سرعة الإنجاز	
8.7 %	4	تكلفة الإنجاز	
39 %	18	الإجمالي	
100 %	46	إجمالي فقرات الاستبانة	

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة، الذي يتكون من خمس درجات، حيث أعطيت الفقرات (5) درجات لموافق بشدة و(4) لموافق و(3) لموافق إلى حد ما و(2) لغير موافق، ودرجة واحدة لغير موافق بشدة.

وللحكم على فقرات الاستبانة فقد تم استخدام الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري، وذلك من خلال مقارنة المتوسط الفعلي لكل فقرة مع المتوسط النظري (3)، حيث اعتبر المتوسط النظري كمحك (Criteria)، فإذا كان المتوسط الفعلي للفقرة أقل من المتوسط النظري ودال إحصائياً فإن تحقق الخاصية محل الدراسة (محتوى الفقرة) منخفض، وإذا كان المتوسط الفعلي للفقرة أقل أو أكبر من المتوسط النظري وغير دال إحصائياً فإن تحقق الخاصية محل الدراسة متوسط، وإذا كان المتوسط الفعلي أكبر من المتوسط النظري ودال إحصائياً فإن تحقق الخاصية محل الدراسة عالٍ.

ب. صدق أداة الدراسة :

للتحقق من صدق الاستبانة فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات والحاسوب والإحصاء والمختصين بنظم المعلومات في المؤسسة بهدف تقييمها، وقد تم تعديلها في ضوء المقترحات المقدمة من قبل المحكمين.

ج. ثبات أداة الدراسة :

لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات فقد تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا للثبات للعينة النهائية، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، كما يوضح ذلك الجدول (3).

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمعرفة ثبات أداة الدراسة

القسم	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha
جودة نظم المعلومات الإدارية	28	92.4%
أداء العاملين	18	92.8%
جميع فقرات الاستبانة	46	95%

يتضح من الجدول (3) أن قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة بشكل عام بلغت (95 %)، كما بلغت نسبة ثبات فقرات المتغير المستقل (92.4 %)، بينما بلغت نسبة ثبات فقرات المتغير التابع (92.8 %) وهما نسبتان متقاربتان، وكلها نسب مرتفعة، وهذا يعني قوة ثبات فقرات الاستبانة وأن المقياس صالح لقياس ما وضع من أجله.

## 2-3-2 توزيع أداة الدراسة :

لقد تم توزيع (117) استبانة على أفراد العينة، وجمع منها (106) استبانة، بنسبة (90.6%) استبعد منها (3) استبانات لعدم اكتمال تعبئة البيانات فيها، وبذلك بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (103) استبانة بنسبة (88%)، والجدول (4) يوضح الاستبانات الموزعة والمسترجعة حسب عينة الدراسة.

جدول (4): الاستبانات الموزعة والمسترجعة حسب عينة الدراسة

م	الجهة	الوحدة	العدد	النسبة %	المسترجعة
		قسم سكرتارية لجنة شؤون العاملين	3	2.6	3
1	مكتب مدير عام الشؤون الإدارية	قسم السكرتارية	9	7.7	7
		قسم الخدمات الطبية والصحية	6	5	5
		قسم التدريب الإداري	4	3.4	4
2	إدارة التدريب والتأهيل	قسم التدريب الفني	4	3.4	3
		قسم خدمات الهاتف الإداري	2	1.7	2
3	إدارة الخدمات الإدارية العامة	قسم الخدمات الإدارية العامة	10	8.5	8
		قسم الحركة والنقل	3	2.6	3
		قسم شؤون الموظفين	21	18	19
		قسم استحقاقات المناطق	7	6	6
		قسم الاستحقاقات العامة	5	4.2	5
4	إدارة شؤون الموظفين.	قسم التأمينات والمعاشات	4	3.4	3
		قسم المعلومات الإدارية	6	5	6
		قسم التنظيم وتخطيط القوى العاملة	3	2.6	3
		قسم الاستعلام والمتابعة	3	2.6	2
5	إدارة خدمات الجمهور	قسم استقبال الجمهور	4	3.4	4
		قسم السكرتارية العامة	4	3.4	4
6	مكتب مدير عام المؤسسة	سكرتارية مدير عام المؤسسة	2	1.7	2
7	مكتب نائب عام المؤسسة للشؤون الفنية	سكرتارية نائب المدير العام للشؤون الفنية	2	1.7	2
8	مكتب نائب عام المؤسسة لشؤون الفروع	سكرتارية نائب المدير العام لشؤون الفروع	2	1.7	2
9	مكتب نائب عام المؤسسة للشؤون المالية	سكرتارية نائب المدير العام للشؤون المالية	2	1.7	2

جدول (4): يتبع

م	الجهة	الوحدة	العدد	النسبة %	المسترجعة
10	الإدارة العامة للشؤون المالية	سكرتارية مدير عام الشؤون المالية	5	4.2	5
11	الإدارة العامة للمشتريات والمخازن	سكرتارية مدير عام المشتريات والمخازن	2	1.7	2
12	الإدارة العامة للمراجعة والتفتيش	سكرتارية الإدارة العامة للمراجعة والتفتيش	1	0.9	1
13	الإدارة العامة للشؤون القانونية	سكرتارية الإدارة العامة للشؤون القانونية	1	0.9	1
14	الإدارة العامة للاتصالات الريفية	سكرتارية الإدارة العامة للاتصالات الريفية	1	0.9	1
15	الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع	سكرتارية الإدارة العامة للتخطيط والمشاريع	1	0.9	1
106	الإجمالي		117	100	

#### 4-2 الأساليب الإحصائية :

لقد تم إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

#### 3- نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### 3-1 مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية :

لتحقيق الهدف الأول من أهداف الدراسة وهو التعرف على مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات فقد تم استخدام تحليل التباين T الأحادي (One Sample T-Test) لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية، والجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0,05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	السرعة	3.8117	.82025	76.2%	10.043	*.000	عالٍ	الثالث
2	الدقة	3.6311	.67505	72.6%	9.488	*.000	عالٍ	الرابع
3	المرونة	3.4684	.90389	69.4%	5.260	*.000	عالٍ	السادس
4	الموثوقية	3.8188	.67765	76.4%	12.262	*.000	عالٍ	الثاني
5	الملاءمة	3.5146	.83418	70.3%	6.260	*.000	عالٍ	الخامس
6	سهولة الفهم	3.4102	.67687	68.2%	6.150	*.000	عالٍ	السابع
7	أمن البيانات	3.8374	.82524	76.8%	10.298	*.000	عالٍ	الأول
	جودة نظم المعلومات الإدارية	3.6417	.56913	73%	11.443	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (5) أن مستوى تحقق جودة نظم المعلومات الإدارية كان عالياً، فقد كان المتوسط الحسابي لجودة نظم المعلومات الإدارية (3.641) وهو أعلى من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (569). وبنسبة (73%)، وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة توافق على تحقق جودة نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية بمستوى عال، كذلك يتضح أن مستوى تحقق الجودة لجميع أبعاد نظام المعلومات الإدارية يتراوح بين (76.8%) و(68.2%) وأن جميع الأبعاد حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودالة إحصائية، كما يتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في بُعد أمن البيانات وبنسبة (76.8%)، وقد يعود ذلك إلى منح النظام صلاحيات متفاوتة للموظفين في استخدام النظام، بالإضافة إلى وجود برامج حماية قوية للنظام من الاختراقات والفيروسات وتوفير نسخ احتياطية لاسترجاع البيانات في حال فقدانها، كذلك يتضح أن أقل مستوى للجودة كان في بُعد سهولة الفهم، وبنسبة (68.2%)، وقد يرجع ذلك إلى أن فهم النظام واستخدامه قد يحتاج إلى دورات تدريبية. ولمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية على مستوى كل فقرة من فقرات أبعاد المتغير المستقل فقد تم استخدام تحليل التباين T الأحادي (One Sample T-Test)، وذلك على النحو الآتي:

### 3-1-1 مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد السرعة:

جدول (6): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد السرعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	يمكن النظام مدخلي البيانات من إدخالها بسهولة.	4.04	.862	80.78%	*.000	عال	الأول
2	يتيح النظام للجهة المسؤولة عنه إجراء أية تعديلات في البيانات بشكل سريع.	3.55	1.161	71.07%	*.000	عال	الخامس
3	يمكن النظام مستخدميه من الحصول على المعلومات المطلوبة بشكل سريع.	3.90	1.062	78.06%	*.000	عال	الثاني
4	يتصف نظام المعلومات بقدرة كبيرة في معالجة البيانات.	3.88	1.013	77.67%	*.000	عال	الثالث
5	يقدم النظام أي معلومة يحتاجها مستخدموه في وقت سريع.	3.68	.992	73.59%	*.000	عال	الرابع
	متوسط السرعة	3.8117	.82025	76.23%	*.000	عال	

يتضح من الجدول (6) أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد السرعة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.811) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (.820). وبنسبة (76.23%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على تحقق السرعة في نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، ويتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في الفقرة رقم (1) والمتعلقة بتمكين النظام مدخلي البيانات من إدخالها بسهولة، وبنسبة (80.78%)، وقد يعود ذلك إلى كون واجهة إدخال البيانات في النظام المستخدم لا يمتلك أسلوباً خاصاً لإدخال البيانات وإنما هو نفس أسلوب الإدخال في أي نظام أو تطبيق، وهذا من شأنه أن يسهل عملية إدخال البيانات، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (2) والمتعلقة بإتاحة النظام للجهة المسؤولة عنه إجراء أية تعديلات في البيانات بشكل سريع وبنسبة (71.07%)، وقد يعود هذا إلى أن إجراءات التعديلات على النظام تمر بأكثر من مرحلة أو عملية حتى يتم التعديل أو أن صلاحيات التعديل غير مسموحة لبعض الموظفين.

### 3-1-2 مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الدقة :

جدول (7): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الدقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	يوفر النظام الحالي معلومات دقيقة لمستخدميه.	3.83	.940	%76.7	*.000	عالٍ	الأول
2	تتصف المعلومات التي يوفرها النظام بأنها غير متناقضة.	3.74	.918	%74.8	*.000	عالٍ	الثاني
3	تتصف المعلومات التي يقدمها النظام بأنها خالية من الأخطاء.	3.33	.943	%66.6	*.001	عالٍ	الرابع
4	يتم مراجعة المعلومات الموجودة في النظام من وقت لآخر بهدف زيادة مستوى دقتها.	3.62	1.058	%72.4	*.000	عالٍ	الثالث
	متوسط الدقة	3.6311	.67505	%72.6	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الدقة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.631) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (.6750) وبنسبة (72.6%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على تحقق الدقة في نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، كما يتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في الفقرة رقم (1) والمتعلقة بتوفير النظام الحالي معلومات دقيقة لمستخدميه، وبنسبة (76.7%)، وقد يرجع ذلك إلى أن الأنظمة الآلية بطبيعتها تتميز بدقة عالية في معالجة البيانات، وبالتالي ينعكس ذلك على مخرجاتها، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (3) والمتعلقة بأن المعلومات التي يقدمها النظام تتصف بأنها خالية من الأخطاء وبنسبة (66.6%)، وقد يعود ذلك إلى وجود أخطاء عند إدخال البيانات من قبل بعض الموظفين، أو نتيجة لعدم وجود مهارة عالية لدى بعض مستخدمي النظام.

### 3-1-3 مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد المرونة :

جدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد المرونة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	يسمح النظام للجهة المسؤولة عنه بإجراء تعديلات فيه بحسب الحاجة.	3.74	1.129	%74.8	*.000	عالٍ	الأول
2	يمكن النظام مستخدميه من الحصول على أي معلومة إضافية.	3.37	1.163	%67.4	*.002	عالٍ	الثالث
3	يستجيب النظام الحالي لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية للمؤسسة.	3.53	1.074	%70.7	*.000	عالٍ	الثاني
4	يستجيب النظام الحالي لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة.	3.23	1.173	%64.7	*.046	عالٍ	الرابع
	متوسط المرونة	3.4684	.90389	%69.4	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (8) أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد المرونة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.468) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف

معياري (903). وبنسبة (69.4%) وهذا يعني أن معظم العينة توافق على تحقق المرونة في نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، كما يتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في الفقرة رقم (1) والمتعلقة بأن النظام يسمح للجهة المسؤولة عنه بإجراء تعديلات فيه بحسب الحاجة، وبنسبة (74.8%)، وقد يرجع ذلك إلى أن أنظمة المعلومات بشكل عام تتميز بالمرونة والتكيف الذي يسمح بإجراء تعديلات في إعداداتها بما يلبي حاجات ورغبات الجهة المسؤولة عنها، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (4) والمتعلقة باستجابة النظام الحالي لتواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة وبنسبة (64.7%).

### 3-1-4 مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الموثوقية :

جدول (9): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الموثوقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	تتميز المعلومات المستخرجة من النظام الحالي بأنها ذات مصداقية وموثوقية عالية.	3.83	.772	76.5%	*.000	عالٍ	الثاني
2	يوفر النظام لمستخدميه نفس المعلومات في حال طلبها مرة أخرى.	4.03	.734	80.6%	*.000	عالٍ	الأول
3	يوفر النظام نفس المعلومات في حال طلبها من أطراف مختلفة.	3.60	1.003	72.0%	*.000	عالٍ	الثالث
	متوسط الموثوقية	3.8188	.67765	76.4%	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (9) أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الموثوقية كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.818) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وانحراف معياري (.677). وبنسبة (76.4%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على تحقق الموثوقية في نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، كذلك يتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في الفقرة رقم (2) والمتعلقة بأن النظام يوفر لمستخدميه نفس المعلومات في حال طلبها مرة أخرى، وبنسبة (80.6%)، وقد يرجع ذلك إلى أن النظام يتميز بالقدرة على حفظ المعلومات وتوفيرها كما هي في حال طلبها أكثر من مرة، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (3) والمتعلقة بأن النظام يوفر نفس المعلومات في حال طلبها من أطراف مختلفة وبنسبة (72%)، وقد يعود السبب في انخفاض نسبة هذه الفقرة إلى وجود تباين في قدرات ومهارات بعض مستخدمي النظام أو اختلافهم في طريقة التعامل مع تلك البيانات، والذي قد ينعكس على وجود نوع من الاختلاف في المعلومات التي يحصل عليها كل مستخدم.

### 3-1-5 مستوى جودة نظم المعلومات حسب بُعد الملاءمة :

جدول (10): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الملاءمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	يوفر النظام الحالي لمستخدميه المعلومات التي تلي حاجاتهم.	3.68	.921	73.6%	*.000	عالٍ	الأول
2	يوفر النظام لمستخدميه المعلومات بطرق مختلفة حسب طلبهم.	3.52	1.018	70.5%	*.000	عالٍ	الثالث
3	يوفر النظام لمستخدميه المعلومات بالكيفية التي يرغبون فيها.	3.29	1.006	65.8%	*.004	عالٍ	الرابع

جدول (10): يتبع

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
4	تعد نوافذ الواجهة في النظام الحالي المستخدم ملائمة لحاجات المستخدم.	3.56	1.016	71.3%	*.000	عالٍ	الثاني
	متوسط الملاءمة	3.5146	.83418	70.3%	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (10) أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الملاءمة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.514) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودالاً إحصائياً وانحراف معياري (.834) وبنسبة (70.3%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على تحقق الملاءمة في نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، كذلك يتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في الفقرة رقم (1) والمتعلقة بأن النظام الحالي يوفر لمستخدميه المعلومات التي تلبى حاجاتهم، وبنسبة (73.6%)، وذلك يدل على أن النظام يتميز بخصائص متعددة تلبى حاجات المستخدمين المختلفة، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (3) والمتعلقة بأن النظام يوفر لمستخدميه المعلومات بالكيفية التي يرغبون فيها، وبنسبة (65.8%)، وقد يرجع ذلك إلى أن النظام مصمم على كيفية وأسلوب محدد في عرض المعلومات، في حين قد تختلف رغبات المستخدمين في كيفية الحصول عليها.

### 3-1-6 مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد البساطة وسهولة الفهم:

جدول (11): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد البساطة وسهولة الفهم

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	يتميز النظام الحالي بسهولة فهمه واستيعابه.	3.81	.780	76.1%	*.000	عالٍ	الأول
2	يتميز النظام الحالي بأنه سهل الاستخدام.	3.69	.864	73.8%	*.000	عالٍ	الثاني
3	لا يتطلب استخدام النظام الحالي الالتحاق بدورات تدريبية.	2.87	1.135	57.5%	.262	متوسط	الرابع
4	لا يتطلب استخدام النظام الحالي معرفة مهارة عالية في مجال الحاسوب.	3.27	1.050	65.4%	*.010	عالٍ	الثالث
	متوسط البساطة وسهولة الفهم	3.4102	.67687	68.2%	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (11) أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد سهولة الفهم كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.410) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودالاً إحصائياً وانحراف معياري (.676) وبنسبة (68.2%)، وهذا يعني أن معظم العينة توافق على تحقق بُعد سهولة فهم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة، كما يتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في الفقرة رقم (1) والمتعلقة بأن النظام الحالي يتميز بسهولة فهمه واستيعابه، وبنسبة (76.1%)، وقد يعود ذلك إلى أن أنظمة المعلومات تصمم بطريقة متشابهة إلى حد ما مما يجعل استخدامها سهلاً من قبل المستخدمين، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (3) والمتعلقة بأن استخدام النظام لا يتطلب الالتحاق بدورات تدريبية، وبنسبة (57.7%)، وهذه النتيجة تبدو طبيعية حيث إنه غالباً ما يتطلب استخدام أي نظام من أنظمة المعلومات إلى الالتحاق بدورات تدريبية على كيفية استخدامه، ولذلك فإنه غالباً ما يقوم مصمموا أنظمة المعلومات أو الجهة المزودة لهذه الأنظمة بإقامة دورات تدريبية على كيفية استخدام النظام.

### 3-1-7 مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد أمن البيانات والمعلومات:

جدول (12): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد أمن البيانات والمعلومات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الجودة	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الجودة	الترتيب
1	تتوافر عناصر السرية في الدخول إلى المعلومات في النظام الحالي.	3.89	.917	%77.9	*.000	عالٍ	الثاني
2	توجد مستويات مختلفة من الصلاحيات للمستخدمين في النظام الحالي.	4.08	.977	%81.6	*.000	عالٍ	الأول
3	يمكن النظام الحالي من استرجاع البيانات والمعلومات في حال فقدانها.	3.73	1.059	%74.6	*.000	عالٍ	الثالث
4	يوفر النظام الحالي حماية قوية لقاعدة البيانات من الفيروسات وأي خلل متعمد أو غير متعمد.	3.65	1.073	%73	*.000	عالٍ	الرابع
متوسط أمن البيانات والمعلومات		3.8374	.82524	%76.8	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (12) أن مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد أمن البيانات كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.837) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (.825). وبنسبة (76.8%)، ويتضح أن أعلى مستوى تحقق للجودة كان في الفقرة رقم (2) والمتعلقة بأن النظام يوفر مستويات مختلفة من الصلاحيات للمستخدمين، وبنسبة (81.6%)، وقد يعود ذلك إلى أن النظام يمنح صلاحيات عديدة بمستويات متنوعة ومتدرجة وبحسب المسمى الوظيفي، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (4) والمتعلقة بأن النظام الحالي يوفر حماية قوية لقاعدة البيانات من الفيروسات وأي خلل متعمد أو غير متعمد، وبنسبة (73%)، وقد يرجع ذلك إلى أن النظام يوفر حماية ضد الفيروسات المعروفة بينما تظهر أحياناً فيروسات جديدة متطورة لا يمكن للنظام التعرف عليها.

### 3-2 مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية:

لتحقيق الهدف الثاني من أهداف الدراسة وهو التعرف على مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية فقد تم استخدام تحليل التباين T الأحادي (One Sample T-Test) لمعرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، والجدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى أداء العاملين

م	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الأداء	قيمة T	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الأداء	الترتيب
1	حجم الأداء	3.8447	.74600	%77	11.491	*.000	عالٍ	الأول
2	جودة العمل	3.6777	.73042	%74	9.416	*.000	عالٍ	الثاني
3	سرعة الإنجاز	3.6117	.70228	%72	8.839	*.000	عالٍ	الرابع
4	تكلفة الإنجاز	3.6626	.74320	%73	9.049	*.000	عالٍ	الثالث
أداء العاملين		3.6992	.64560	%74	10.991	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (13) أن تحقق مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين كان عالياً، فقد كان المتوسط الحسابي لأداء العاملين (3.699) وهو أعلى من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.645). وبنسبة (74%)، وهذا يدل على أن معظم عينة الدراسة توافق على أن تحقق مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية عال، كذلك يتضح من الجدول (13) أن تحقق مستوى أداء العاملين لجميع الأبعاد يتراوح بين (77%) و(72%) وأن جميع الأبعاد حصلت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط النظري ودال إحصائياً، كذلك يتضح أن أعلى مستوى للأداء كان في بُعد حجم الأداء، حيث بلغت نسبة (77%)، وقد يعود ذلك إلى أن العاملين بالمؤسسة ينجزون جميع الأعمال والمهام المكلفين بها، وذلك لأنهم يعملون خلال فترتين من الدوام، إضافة إلى منح المؤسسة حوافز ترتبط بحجم الأداء، بينما كان أقل مستوى للأداء في بُعد سرعة الإنجاز وبنسبة (72%)، وقد يعود ذلك إلى الإجراءات الروتينية المتبعة في المؤسسات الحكومية، إذ إن الأعمال والمعاملات تأخذ وقتاً لإنجازها بسبب التوجيهات والتوقيعات على المعاملات من أعلى مدير في المؤسسة مروراً بمدير الإدارة ورئيس القسم حتى تصل إلى المختص المستخدم للنظام، أو العكس.

ولمعرفة مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية على مستوى كل بُعد من الأبعاد الفرعية فقد تم استخدام تحليل التباين T الأحادي (One Sample T-Test)، وذلك على النحو الآتي:

### 3-2-1 مستوى أداء العاملين حسب بُعد حجم الأداء:

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى أداء العاملين حسب بُعد حجم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق	مستوى الدلالة عند	مستوى تحقق	الترتيب
				الأداء	0.05	الأداء	
1	أنجز جميع الأعمال والمهام الموكلة إلي.	4.01	0.891	80.2%	*.000	عال	الأول
2	ينجز زملائي في الوحدة التي أعمل فيها جميع الأعمال والمهام الموكلة إليهم.	3.68	1.002	73.6%	*.000	عال	الرابع
3	حجم الأعمال والمهام التي أنجزها حالياً كبيرة مقارنة بالأعمال والمهام التي كنت أنجزها قبل تطبيق نظم المعلومات الإدارية الحالية.	3.79	0.997	75.7%	*.000	عال	الثالث
4	ازداد حجم الخدمات المقدمة للمستخدمين بعد تطبيق نظم المعلومات الإدارية الحالية.	3.90	0.902	78.1%	*.000	عال	الثاني
	متوسط حجم الأداء	3.8447	0.74600	76.9%	*.000	عال	

يتضح من الجدول (14) أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد حجم الأداء كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.844) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (0.746). وبنسبة (76.9%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد حجم الأداء في المؤسسة كان عالياً، كما يتضح أن أعلى مستوى تحقق لأداء العاملين في بُعد حجم الأداء كان في الفقرة رقم (1) والمتعلقة بإنجاز جميع الأعمال والمهام الموكلة إلى الموظف، حيث بلغت نسبتها (80.2%)، وقد يعود ذلك إلى الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الموظف مقابل إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليه، بينما كانت أقل الفقرات تحققت الفقرة رقم (2) والمتعلقة بإنجاز زملاء العمل في الوحدة التي يعمل فيها الموظف جميع الأعمال والمهام الموكلة إليهم، وبنسبة (73.6%)، وقد يرجع ذلك إلى عدم قدرة بعض الموظفين على تقدير ما ينجز زملاؤهم.

### 2-2-3 مستوى أداء العاملين حسب بعد جودة الأداء:

جدول (15): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى أداء العاملين حسب بعد جودة الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الأداء	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الأداء	الترتيب
1	ينجز العاملون الأعمال والمهام الموكلة إليهم وفق المواصفات المحددة لهم.	3.76	.857	75.1%	*.000	عال	الثالث
2	يعمل العاملون على تحسين مستوى جودة أعمالهم بصورة مستمرة.	3.59	1.014	71.8%	*.000	عال	الرابع
3	انخفض مستوى الأخطاء والمشكلات لدي في العمل بعد استخدامي نظم المعلومات الإدارية الحالية.	3.83	.898	76.7%	*.000	عال	الثاني
4	أنجز المهام والأعمال الموكلة إلي وأقدمها للآخرين بطريقة تنال رضاهم وتلبي حاجاتهم.	3.90	.811	78.1%	*.000	عال	الأول
5	لا توجد أي أخطاء في المهام والأعمال التي يقدمها إلي زملائي في العمل.	3.30	.958	66.0%	*.002	عال	الخامس
	متوسط جودة الأداء	3.6777	.73042	73.6%	*.000	عال	

يتضح من الجدول رقم (15) أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد جودة الأداء كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.677) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (.730) وبنسبة (73.6%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد جودة الأداء في المؤسسة كان عالياً، كذلك يتضح أن أعلى مستوى تحقق لأداء العاملين في بعد جودة الأداء كان في الفقرة رقم (4) والمتعلقة بإنجاز المهام والأعمال الموكلة إلى الموظف وتقديمها للآخرين بطريقة تنال رضاهم وتلبي حاجاتهم، وبنسبة (78.1%)، وقد يرجع ذلك إلى أن كل موظف يشعر أن إنجازها قد تم بطريقة متميزة من وجهة نظره على الأقل، لاسيما وإن كل موظف يرغب في أن يكون أداءه مقبولاً لدى زملائه، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (5) والمتعلقة بعدم وجود أي أخطاء في المهام والأعمال التي تقدم للموظف من قبل زملائه في العمل، وبنسبة (66%)، وقد يرجع ذلك إلى الظروف التي تمر بها البلاد والضغوط المترتبة على ذلك، مما يؤدي إلى عدم التركيز أحياناً أثناء إنجاز المهام.

### 3-2-3 مستوى أداء العاملين حسب بعد سرعة الإنجاز:

جدول (16): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى أداء العاملين حسب بعد سرعة الإنجاز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الأداء	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الأداء	الترتيب
1	أنجز المهام والأعمال الموكلة إلي في وقتها المحدد.	3.92	.871	78.4%	*.000	عال	الثاني
2	أنجز المهام والأعمال الموكلة إلي قبل موعد إنجازها.	3.51	.989	70.3%	*.000	عال	الثالث
3	إجراءات تنفيذ الأعمال والمعاملات تأخذ وقتاً أكثر من اللازم.	3.22	1.177	64.5%	.068	متوسط	الرابع
4	يتأخر إنجاز الأعمال والعاملات حال تعطل نظم المعلومات المستخدم حالياً.	4.19	.991	83.9%	*.000	عال	الأول
5	لا أواجه أية مشكلات تعيقني عن إنجاز عملي خلال الوقت المحدد.	3.20	1.016	64%	.075	متوسط	الخامس
	متوسط سرعة الإنجاز	3.6117	.70228	72.2%	*.000	عال	

يتضح من الجدول (16) أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد سرعة الإنجاز كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.611) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (702). وبنسبة (72.2%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد سرعة الإنجاز في المؤسسة كان عالياً، كما يتضح أن أعلى مستوى تحقق لأداء العاملين كان في الفقرة رقم (4) والمتعلقة بتأخير إنجاز الأعمال والمعاملات حال تعطل نظم المعلومات المستخدم حالياً، حيث بلغت نسبته (83.9%)، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة عمل المؤسسة إذ يعتمد بشكل كبير على أنظمة المعلومات المستخدمة فيها، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (5) والمتعلقة بأن الموظف لا يواجه أية مشكلات تعيقه عن إنجاز عمله خلال الوقت المحدد، وبنسبة (64%)، وقد يعود ذلك إلى وجود مشكلات خارجة عن إرادة الموظف كانقطاع الكهرباء والاعتماد كلياً على المولدات التي تتوقف عن العمل أحياناً، مما تعيق الموظف عن إنجاز عمله في الوقت المحدد، إضافة إلى احتمال عدم امتلاك مستخدم النظام إلى المهارات الحاسوبية الكافية للتعامل مع المشكلات التي قد تطرأ على النظام من وقت لآخر.

### 3-2-4 مستوى أداء العاملين حسب بُعد تكلفة الإنجاز:

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين T الأحادي لمعرفة مستوى أداء العاملين حسب بُعد تكلفة الإنجاز

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة تحقق الأداء	مستوى الدلالة عند 0.05	مستوى تحقق الأداء	الترتيب
1	أنجز المهام والأعمال الموكلة إلي بكفاءة عالية.	3.94	.873	78.8%	*.000	عالٍ	الأول
2	أنجز المهام والأعمال الموكلة إلي في ضوء التكلفة المحددة لها.	3.65	.936	73%	*.000	عالٍ	الثالث
3	تزداد تكلفة إنجاز الأعمال والمعاملات في حال توقف نظام المعلومات الإدارية المستخدم حالياً.	3.75	.977	75%	*.000	عالٍ	الثاني
4	يعمل العاملون على إنجاز أعمالهم بتكلفة أقل من التكاليف المحددة لها.	3.31	1.103	66.2%	*.005	عالٍ	الرابع
	متوسط تكلفة الإنجاز	3.6626	.74320	73.3%	*.000	عالٍ	

يتضح من الجدول (17) أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد تكلفة الإنجاز كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.662) وهو أكبر من المتوسط النظري (3) ودال إحصائياً وبانحراف معياري (743). وبنسبة (73.3%)، وهذا يعني أن غالبية العينة توافق على أن مستوى تحقق الأداء الوظيفي حسب بُعد تكلفة الإنجاز في المؤسسة كان عالياً، كما يتضح أن أعلى مستوى تحقق لأداء العاملين في بُعد سرعة الإنجاز كان في الفقرة رقم (1) والمتعلقة بإنجاز المهام والأعمال الموكلة إلى الموظف بكفاءة عالية، وبنسبة (78.8%)، وقد يرجع ذلك إلى توفر أجهزة الحاسوب وأنظمة المعلومات الحديثة التي تساعد على إنجاز المهام بكفاءة عالية، بينما كانت أقل الفقرات تحققاً الفقرة رقم (4) والتي نصت على يعمل العاملون على إنجاز أعمالهم بتكلفة أقل من التكاليف المحددة لها، وبنسبة (66.2%)، وقد يعود ذلك إلى أن الموظفين يأخذون وقتاً إضافياً لإنجاز أعمالهم وهذا يترتب عليه تكاليف إضافية، لاسيما فيما يتعلق بالأعمال التي يتم إنجازها في الفترة الثانية.

### 3-3 أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية : لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام اختبار الانحدار الخطي، كما يوضح ذلك الجدول (18).

جدول (18): نتائج اختبار الانحدار الخطي لمعرفة أثر جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة

المتغير المستقل (جودة نظم المعلومات الإدارية)	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	القيمة المعيارية Beta	المتغير التابع (أداء العاملين)			البيان
				قيمة T	مستوى الدلالة	مربع المعامل R <sup>2</sup>	
السرعة	.365	.069	.464	5.266	*.000	.215	.208
الدقة	.506	.081	.529	6.260	*.000	.280	.272
المرونة	.258	.066	.361	3.889	*.000	.130	.122
الموثوقية	.489	.081	.514	6.017	*.000	.264	.257
الملاءمة	.360	.068	.465	5.272	*.000	.216	.208
البساطة وسهولة الفهم	.522	.079	.547	6.575	*.000	.300	.293
أمن البيانات والمعلومات	.382	.068	.489	5.632	*.000	.239	.231
جودة نظم المعلومات الإدارية	.733	.086	.646	8.504	*.000	.417	.411

يتضح من الجدول (18) وجود أثر لجودة نظم المعلومات الإدارية كمتغير مستقل في أداء العاملين كمتغير تابع، حيث إن التغيير بمقدار (1) في جودة نظم المعلومات الإدارية يؤدي إلى تغيير بنسبة (0.733) في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (0.086)، ويوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التباين في جودة نظم المعلومات الإدارية يفسر التغيير في الأداء بنسبة (0.417)، وبالتالي يتضح صحة ثبات الفرضية الرئيسية للدراسة.

كما يتضح من الجدول (18) وجود تأثير لكل متغير فرعي من متغيرات المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يتراوح التغيير في أداء العاملين ما بين (13% - 30%)، إذ حاز متغير سهولة الفهم على المرتبة الأولى في التأثير في أداء العاملين، بينما حاز متغير المرونة على المرتبة الأخيرة في التأثير، ويمكن توضيح أثر كل متغير فرعي من متغيرات المتغير المستقل في المتغير التابع على النحو الآتي:

- وجود أثر لسرعة نظام المعلومات الإدارية في أداء العاملين، حيث إن التغيير بمقدار (1) في السرعة يؤدي إلى تغيير بنسبة (0.365) في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (0.069)، ويوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التباين في السرعة يفسر التغيير في الأداء بنسبة (0.215).
- وجود أثر لدقة نظام المعلومات الإدارية في أداء العاملين، حيث إن التغيير بمقدار (1) في الدقة يؤدي إلى تغيير بنسبة (0.506) في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (0.081)، ويوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التباين في الدقة يفسر التغيير في الأداء بنسبة (0.280).
- وجود أثر لمرونة نظام المعلومات الإدارية في أداء العاملين، حيث إن التغيير بمقدار (1) في المرونة يؤدي إلى تغيير بنسبة (0.258) في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (0.066)، ويوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التباين في المرونة يفسر التغيير في الأداء بنسبة (0.130).
- وجود أثر لموثوقية نظام المعلومات الإدارية في أداء العاملين، حيث إن التغيير بمقدار (1) في الموثوقية يؤدي إلى تغيير بنسبة (0.489) في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (0.081)، ويوضح معامل التحديد R<sup>2</sup> أن التباين في الموثوقية يفسر التغيير في الأداء بنسبة (0.264).

- وجود أثر للملاءمة نظام المعلومات الإدارية في أداء العاملين، حيث إن التغيير بمقدار (1) في الملاءمة يؤدي إلى تغيير بنسبة (360). في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (068).، ويوضح معامل التحديد  $R^2$  أن التباين في الملاءمة يفسر التغيير في الأداء بنسبة (216).
  - وجود أثر لبساطة وسهولة فهم نظام المعلومات الإدارية في أداء العاملين، حيث إن التغيير بمقدار (1) في البساطة وسهولة الفهم يؤدي إلى تغيير بنسبة (522). في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (079)، ويوضح معامل التحديد  $R^2$  أن التباين في سهولة الفهم يفسر التغيير في الأداء بنسبة (300).
  - وجود أثر لأمن بيانات ومعلومات نظام المعلومات الإدارية في أداء العاملين، والأداء حيث إن التغيير بمقدار (1) في أمن البيانات والمعلومات يؤدي إلى تغيير بنسبة (382). في أداء العاملين بخطأ معياري بمقدار (068).، ويوضح معامل التحديد  $R^2$  أن التباين في أمن البيانات يفسر التغيير في الأداء بنسبة (239).
- وبالتالي يتضح صحة ثبات الفرضيات الفرعية للدراسة.

#### 4- الاستنتاجات والتوصيات:

##### 4-1 الاستنتاجات:

تتمثل أهم الاستنتاجات في الآتي:

1. معظم العاملين في المؤسسة هم من ذوي المهارات المتوسطة في مجال الحاسوب، وبالتالي فهناك فرصة لتحسين أداء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم في مجال الحاسوب.
2. أن أعلى مستوى تحقق لجودة نظم المعلومات الإدارية كان في بُعد أمن البيانات.
3. أن أقل مستوى تحقق لجودة نظم المعلومات الإدارية كان في بُعد البساطة وسهولة الفهم.
4. أن أقل مستوى تحقق لجودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الدقة كان في اتصاف المعلومات التي يقدمها النظام بأنها خالية من الأخطاء.
5. أن أقل مستوى تحقق لجودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد المرونة كان في استجابة النظام الحالي لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
6. أن أقل مستوى تحقق لجودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد الملاءمة كان في قدرة النظام الحالي على توفير المعلومات لمستخدميه بالكيفية التي يرغبون فيها.
7. أن أقل مستوى تحقق لجودة نظم المعلومات الإدارية حسب بُعد سهولة الفهم كان في عدم احتياج استخدام النظام الحالي لدورات تدريبية.
8. أن أعلى مستوى تحقق لأداء العاملين المستخدمين لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية كان في بُعد حجم الأداء.
9. أن أقل مستوى تحقق لأداء العاملين المستخدمين لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية كان في بُعد سرعة الإنجاز.
10. أن أقل مستوى تحقق لأداء العاملين المستخدمين لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية في بُعد سرعة الإنجاز كان في عدم مواكبة العاملين لأي مشاكل تعيقهم عن إنجاز أعمالهم خلال الوقت المحدد، وكذلك في أن إجراءات تنفيذ الأعمال والمعاملات تأخذ وقتاً أكثر من اللازم.
11. أن أي زيادة في مستوى جودة نظم المعلومات الإدارية سينعكس إيجاباً في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، طالما أن جودة النظم تؤثر إيجابياً في أداء العاملين.
12. تفاوت تأثير كل بُعد من أبعاد جودة نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، حيث كان أكثرها تأثيراً بعد البساطة وسهولة الفهم، وأقلها تأثيراً بعد المرونة.

## 4-2 التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة التدريب والتأهيل المستمر للعاملين المستخدمين لنظم المعلومات الإدارية في المؤسسة في مجال الحاسوب لرفع مهاراتهم الحاسوبية، لما في ذلك من تأثير إيجابي في فهمهم وسهولة استخدامهم للنظام.
2. ضرورة مراجعة المعلومات التي تقدمها أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة ورصد الأخطاء دورياً لتصحيحها، وذلك بمراجعة وتطوير هذه الأنظمة بما يؤدي إلى تقليل الأخطاء في هذه المعلومات.
3. إقامة دورات تدريبية على أنظمة المعلومات الإدارية لمستخدمي الأنظمة في المؤسسة، لتمكينهم من سهولة فهم هذه الأنظمة، وبالتالي سهولة استخدامها، والذي سينعكس إيجابياً في أدائهم.
4. الأخذ بعين الاعتبار شكاوى وآراء العاملين ومستخدمي أنظمة المعلومات التي قد تشخص بعض مشكلات وجوانب القصور في هذه الأنظمة، وتعطي مقترحات قد تسهم في تحسين هذه الأنظمة من حيث طرق عرضها للمعلومات بالكيفية التي تلي رغباتهم وتلائم متطلبات العمل.
5. الاهتمام بتحديث أنظمة المعلومات الإدارية في المؤسسة لتواكب التغيرات المتسارعة في البيئة لتصبح أكثر مرونة، مما يزيد في سرعة الإنجاز ويعزز علاقة الارتباط الإيجابية بين جودة نظم المعلومات الإدارية وأداء العاملين.
6. استخدام وسائل وأدوات جمع المعلومات (الاستبانة- الملاحظة- المقابلة) بغرض معرفة وتشخيص مشكلات العاملين في المؤسسة والتي تواجههم خلال القيام بأعمالهم والتي تعيقهم عن إنجاز تلك الأعمال خلال الوقت المحدد، ليتم معالجتها مما يؤدي إلى زيادة سرعة الإنجاز.
7. عقد اجتماعات دورية مع الموظفين في المؤسسة لمناقشة المشاكل والمعوقات التي تواجههم وتؤدي إلى عدم إنجاز أعمالهم في الوقت المحدد.
8. ضرورة تبسيط إجراءات إنجاز المعاملات وتنفيذ الأعمال عبر نظام المعلومات الإدارية من خلال إلغاء الإجراءات غير الضرورية والاستغناء عن المعاملات الورقية لضمان تقليل الوقت اللازم لإنجازها.
9. ضرورة تطوير نظم المعلومات الإدارية وتحسين جودتها، لتعزيز أثرها الإيجابي في أداء العاملين.

## المراجع:

- أبو حطب، موسى محمد (2009)، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبوسبت، صبري فايق عبد الجواد (2005)، تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرخ، نادر حامد عبدالرزاق (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أحمد، حنان حسن (2013)، أثر جودة مخرجات نظام المعلومات المحاسبي على رضا العملاء في البنوك التجارية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- إدمون جل، إدمون طارق (2010)، مدى فاعلية نظم المعلومات المحاسبية في المصارف التجارية العراقية الأهلية من وجهة نظر الإدارة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، بغداد، العراق.
- إسماعيل، عماد أحمد (2011)، خصائص نظم المعلومات وأثرها في تحديد خيار المنافسة الاستراتيجية في الإدارتين العليا والوسطى (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أل مراد، نيبال يونس (2012)، خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في مؤشرات نجاحه، مجلة الإدارة والاقتصاد، (90)، 220-241.

- البرزنجي، حيدر شاكر، وجمعة محمود حسن (2013)، *تكنولوجيا ونظم المعلومات في المنظمات المعاصرة*، الطبعة الأولى، بغداد، العراق: مطبعة ابن العربي.
- بن محمد، هدى، ومساوي، عبدالنور (2009)، *أثر استخدام نظم المعلومات على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة تطبيقية على شركات التأمين في الجزائر*، جامعة منتوري، المؤتمر الثاني لكلية الأعمال بجامعة الأردن حول القضايا الملحة للاقتصاديات الناشئة في بيئة الأعمال الحديثة، قسنطينة، الجزائر. ([www.kantakji.com/media/8906/4.doc](http://www.kantakji.com/media/8906/4.doc)).
- جبار، عبدالعظيم دريفش (2009)، *قياس جودة خدمة أنظمة المعلومات في جامعة ذي قار باستخدام مقياس الضجوة بين الادراكات والتوقعات*، مجلة الإدارة والاقتصاد، الناصرية، (75)، 55-86.
- الحسنية، سليم (2002)، *مبادئ نظم المعلومات الإدارية (نما)*، الطبعة الثانية، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- خالد، جباس (2014)، *فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- الرشيد، محمد مبارك محمد (2014)، *أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في الكويت* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- رضا، حاتم علي حسن (2003)، *الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي* (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، جدة، السعودية.
- الرواحنة، عبدالله عوده (2013)، *أثر جودة أنظمة الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- رومي، اسماعيل موسى، وصالح علي محمود (2012)، *واقع فعالية نظم المعلومات من وجهة نظر متخذي القرار في جامعة القدس المفتوحة*، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (27)، 133-158.
- زويلف، إنعام محسن (2015)، *نجاح نظم المعلومات المحاسبية وأثره في مراحل إدارة الأزمات*، جامعة الزيتونة، الأردن، استرجع من: <http://www.zuj.edu.jo>.
- سعاد، يعجي (2007)، *تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- السكر، عبدالكريم (2013)، *أثر العدالة الاجرائية في الأداء الوظيفي في الوزارات الأردنية*، مجلة دراسات، (1) 40، 35-57.
- الصرن، رعد (2013)، *عوامل قياس الجودة في نظم المعلومات المطبقة في شركات الاتصالات*، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (1)، 117-144.
- صيام، وليد زكريا، ويوسف محمد (2005)، *تقييم فاعلية نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في البنوك التجارية الأردنية في ظل التطور التكنولوجي*، مجلة المنارة، (2)، 61-99.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد، والشمسي، عبدالمغيث يحيى (2013)، *ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي*، مجلة الدراسات الاجتماعية، (38)، 183-250.
- عبدالرحمن، بدرالدين محمد أحمد، شريف، طه محمد، محمد، الطاهر أحمد، عيسى، آدم يحيى التجاني، وشمس الدين، فخر الدين محمد (2015)، *دور مكونات نظم المعلومات الإدارية في تطوير الأداء بولاية غرب دارفور*، مجلة العلوم التطبيقية والأداب، (2)، 25-45.
- عبدالكريم، بوبرطخ (2012)، *دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

- عبيد، شاهر، وريابعة نهاد (2015)، أثر نظم المعلومات الإدارية الصحية المحوسبة في أداء موظفي القطاع الصحي الحكومي في فلسطين - محافظتي نابلس وجنين، جامعة القدس المفتوحة، مؤتمر حول تنمية الموارد البشرية في القطاع الصحي الفلسطيني... واقع وتطلعات، جنين ونابلس، فلسطين.
- عطية، العربي (2012)، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة (الجزائر)، مجلة الباحث، (10)، 321-332.
- علي، عبد الله محمد يوسف (2015)، إدارة الوقت وأثرها على أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- العماج، مبارن سعود بن محمد (2010)، دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرارات في أثناء الأزمات بالمديرية العامة لحرس الحدود (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- القاضي، زياد مفيد (2012)، علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- قاعود، عدنان محمد محمد (2007)، دراسة وتقييم نظام المعلومات المحاسبية الإلكترونية في الشركات الفلسطينية (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- القانون رقم (38)، لعام 1991م بشأن القانون الأساسي للاتصالات السلكية واللاسلكية وتعديلاته.
- القرشي، نجوان عبد الوهاب محمد (2010)، أثر نظم المعلومات الإدارية المحوسبة في أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.
- قسم المعلومات الإدارية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية (2016)، إحصائية بعدد الموظفين في المؤسسة، صنعاء، اليمن.
- كريمة، سلطان (2007)، طرق تحسين جودة المنتج الصناعي وأثرها في تخفيض التكاليف (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أوت 20، سكيكدة، الجزائر.
- محمد، الباشا علي قوني (2016)، تحسين معايير جودة نظم المعلومات في الجامعات ورفع كفاءة صناعة القرارات، مجلة الدراسات العليا، 5 (15)، 85-100.
- محمود، بوقطف (2014)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة عباس فرور - خنشلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- الموقع الإلكتروني للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، استرجع من: <http://www.ptc.gov.ye>.
- النجار، فايز جمعة (2013)، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النسور، مروان محمد (2012)، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20 (2)، 187-210.
- النوايسة، كفى حمود عبد الله (2009)، أثر جودة تكنولوجيا نظم المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الابداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة العلوم الإدارية، 36 (2)، 332-358.

Ali, M. B., & Younes, B. (2013). The Impact of Information Systems on user Performance: An Exploratory Study. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, (2).

- Al-Mamary, Y. H, Shamsuddin, A, & Aziati, N. (2014). The Relationship between System Quality, Information Quality, and Organizational Performance. *International Journal of Knowledge and Research in Management & E-Commerce*, (3), 7-10.
- Altaany, H. F. (2013). Impact of Management Information Systems to Improve Performance in Municipalities in North of Jordan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, (6), 429-446.
- Dix, A., Finlay, J., Abowd, G., & Beale, R. (2013). *Human-computer Interaction*. 3rd Edition, Noida, India: Dorling Kindersley.
- Gorla, N., Somers, T., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 207-228.
- Hailu, T. (2014). The Impact of Information System (IS) on Organizational Performance: With Special Reference to Ethio-Telecom Southern Region, Hawassa. *European Journal of Business and Management*, (37), 331-338.
- Khresat, A. (2015). The Effect of Management Information System on Organizational Performance. *Information and Knowledge Management*, (6),45-50.
- Platasa, G., & Balaban, N. (2009). Methodological Approaches to Evaluation of Information System Functionality Performances and Importance of Successfulness Factors Analysis. *Management Information Systems*, 4(2), 11-17.
- Razavi, S. M. (2016). Relationship Management Information Systems With Performance (Case Study Led By Bank Saderat Iran Mazandaran Staff). *International Research Journal of Management & Social Sciences*, (1), 40-50.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2001). *Principles of Information Systems*. 5th Edition, Boston: Course Technology-I.



## أدوار وصفات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المدارس اليمينية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر الطلبة

د. أمة الكريم طه أبوزيد<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مناهج وطرائق تدريس العلوم المشارك - كلية التربية - جامعة صنعاء

\* عنوان المراسلة: [soraim050@gmail.com](mailto:soraim050@gmail.com)

## أدوار وصفات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المدارس اليمينية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر الطلبة

### الملخص:

هدف البحث إلى التعرف على أدوار وصفات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية في المدارس اليمينية بأمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر طلبتهم، ولتحقيق هذا الهدف استخدم المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من (209) طالبا وطالبة من متخرجي المرحلة الثانوية في أمانة العاصمة، وتم مقابلة (21) طالبا وطالبة تم اختيارهم بالطريقة القصدية، وقد توصل البحث إلى أن هناك عدداً من الأدوار التي يقوم بها معلمو العلوم ومن أهمها: أدوار مجتمعية، وأدوار مهنية، وأدوار تكنولوجية، وذلك من خلال الخلفية النظرية للبحث، وأيضاً هناك عدد من الصفات من وجهة نظر الطلبة التي يرون أنها إيجابية، ويحبون أن يتصف بها معلموهم من أهمها: الصفات الأخلاقية، والتمكن من المادة العلمية وطريقة التدريس الجيدة، إضافة إلى وجود عدد من الصفات السلبية التي رأى الطلبة أن يبتعد عنها معلمو العلوم من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية : أدوار، صفات، معلم العلوم.

## Roles and characteristics of Science Teachers at the Yemeni Secondary Schools in Sana'a from the Viewpoint of Students

### Abstract:

The study aimed at identifying the roles and characteristics of science teachers at the secondary schools in Sana'a from the students' viewpoint. To achieve this objective, a descriptive method was adopted. The study population consists of (209) students who graduated from secondary schools in Sana'a. Total of (21) students were purposely selected for an interview. The results revealed that there are a number of important roles adopted by some science teachers including social roles, professional roles, and technological roles based on the theoretical background of the study. The results also revealed a number of positive characteristics from the students' viewpoints that they love to find in their teachers such as morality, good command of the subject matter and their teaching methods. In addition, there were some unfavorable characteristics that science teachers should avoid from the students' viewpoint.

**Keywords:** Roles, Qualities, Science teacher.



وإذا كان التعليم هو الوسيلة لإعداد الأجيال الحاضرة والمقبلة فإن المعلم أحد المداخل الأساسية، فهو شرط أساسي ومقوم ضروري لتطور التعليم وتحديثه لمواكبة العصر، فهو الذي يقوم بتحويل الأفكار والرؤى التي يطرحتها القائمون على النظام التعليمي إلى نواتج تعليمية تتمثل في صورة معارف ومهارات واتجاهات تظهر في سلوك المتعلمين (أبو زيد، 2008، 29).

ومما دفع الباحثة للقيام بعمل هذا البحث أنها لاحظت أثناء تدريس مقرر التربية العملية (1) الجزء النظري، والإشراف على التربية العملية (2) في الميدان ولعدة سنوات، فقد كانت تجرى نقاشات بين الباحثة وطلبة التربية العملية حول صفات المعلم الناجح وأدواره، فوجدت أن كثيراً من الطلبة والطالبات تعلق في أذهانهم أسماء معلمين كانوا قد تعلموا على أيديهم منذ سنوات، فضلت صفات هؤلاء المعلمين محفورة في ذاكرتهم، منها صفات إيجابية أثرت في مسيرة حياتهم العلمية، ومنها صفات سلبية ولدت فيهم آثاراً نفسية، وغرست فيهم اتجاهات سلبية نحو المعلم ومهنة التعليم والمادة الدراسية التي كان يدرسها، وبالتالي فإن هذا البحث يهدف إلى التعرف على أدوار وصفات معلمي العلوم من وجهة نظر طلبتهم.

## مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أدوار وصفات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بمدارس أمانة العاصمة صنعاء من وجهة نظر طلبتهم؟  
وينبثق من هذا السؤال التساؤلات الآتية:

- السؤال الأول: ما أدوار معلمي العلوم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة؟
- السؤال الثاني: ما صفات معلم العلوم الإيجابية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة؟
- السؤال الثالث: ما صفات معلم العلوم السلبية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة؟

## أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على:

- أدوار معلمي العلوم في المرحلة الثانوية.
- صفات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلبة.

## أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث في:

- توجيه أنظار القائمين على برامج إعداد المعلم بأهم الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها معلم العلوم أثناء التدريس.
- تقديم مجموعة من الصفات الإيجابية التي ينبغي أن يتحلى بها معلم العلوم من وجهة نظر الطلبة.
- تقديم مجموعة من الصفات السلبية التي ينبغي أن يبتعد عنها معلم العلوم من وجهة نظر الطلبة.

## حدود البحث:

اقتصر البحث على عينة من:

- الطلبة الذين تخرجوا من المرحلة الثانوية القسم العلمي للعام الدراسي 2013 / 2014م، في أمانة العاصمة صنعاء لاستكشاف وجهة نظرهم حول أدوار وصفات معلمي العلوم في المرحلة الثانوية.
- معلمي العلوم (كيمياء، أو فيزياء، أو أحياء) في المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة.

## مصطلحات البحث:

معلمو العلوم للمرحلة الثانوية: معلم العلوم هو من يقوم بتدريس منهج (الكيمياء، أو الفيزياء، أو الأحياء) في المرحلة الثانوية.

أدوار: يعرف الدور بأنه مجموعة من المسؤوليات والواجبات والمهام التي يقوم بها المعلم، سواء أكانت داخل الفصل أم خارجه، أو داخل المدرسة أو خارجها، أو في المجتمع ككل، وقد تكون أدواراً مجتمعية أو مهنية أو تكنولوجية، ويؤدي قيامه بهذا الدور إلى تحسين مستوى أدائه، والارتقاء بمستوى العملية التعليمية (عبد السلام، 1430هـ). (وأدوار) جمع دور، وهي المهام والمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها معلم العلوم في المرحلة الثانوية سواء كان معلماً (للكيمياء أو الفيزياء أو الأحياء).

صفات: هي مجموعة السمات الشخصية والمهنية التي يتسم بها معلم العلوم والتي تؤهله لمهنة التدريس في الكيمياء أو الفيزياء أو الأحياء، وقد تكون إيجابية أو سلبية من وجهة نظر الطالب.

الصفات الإيجابية: هي مجموعة من السمات الشخصية والمهنية التي يتسم بها معلم العلوم، ويحب الطلبة أن تكون في معلمهم. وتعرف إجرائياً في البحث الحالي بأنها: مجموعة السمات الشخصية والمهنية التي يتسم بها معلم العلوم في المرحلة الثانوية من وجهة نظر طلبتهم.

الصفات السلبية: هي مجموعة من السمات الشخصية والمهنية التي توجد في معلمي العلوم، وهي غير مرغوبة في المعلم ولا تؤهله للقيام بواجبه في التدريس، ويكره الطلبة أن تكون في معلمهم ويرون أن يبتعد عنها معلم العلوم. وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة من السمات الشخصية والمهنية التي توجد في معلمي العلوم، وهي غير مرغوبة من وجهة نظر طلبتهم.

الطلبة: هم الطلاب والطالبات الذين تخرجوا من المرحلة الثانوية القسم العلمي وأنها دراستهم منذ عام أو أكثر والتحقوا بكلية التربية.

## الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

تواجه الأمة العربية والإسلامية عدداً من التحديات الدولية والإقليمية والمحلية، وهي لا تعيش بمعزل عن العالم، بل عليها أن تواكب تطورات العصر وتحدياته، وهذا يتحقق من خلال تطوير التعليم بكل مكوناته، فمن الضروري أن تتغير مفاهيم النظام التعليمي الذي كان سائداً في عملية التعليم، حيث يتحول إلى عملية التعلم، واكتساب القدرات والمهارات التي تساعد في كيفية التعامل مع متطلبات العصر التكنولوجية.

وبالتالي تتغير مهام وأدوار المعلم الذي كان قائداً ومسيطرًا، وملقناً، وحافظاً لنظام الصف إلى إنسان متسلح بالقدرات اللازمة لعصر جديد، قادر على حسن استخدام الموارد، والتعامل مع المعرفة، وكيفية الحصول عليها من مصادرها المتعددة، وكيفية تنظيمها وتوظيفها، وإدراك العلاقات فيما بينها، والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة واستخدامها بمهارة، والحفاظ عليها وصيانتها، وكيفية التعامل مع الآخرين، واكتشاف المواهب وتضجير الطاقات، والتحفيز على العمل.

ودور المعلم عبارة عن الواجبات والمسؤوليات المتوقعة التي يؤديها المعلم داخل الصف الدراسي أو خارجه أو ما يتوقع منه المجتمع، وهي التي يؤدي فهمها إلى تمكن المعلم من التخطيط للخبرات التعليمية التي سوف تزيد من كفاءته في توجيه عملية التعليم والتعلم، ويتغير الدور بتغير العوامل التي تؤثر على مستوى أداء المعلم.

ومن العوامل التي تؤثر في أدوار معلم العلوم كما يراها عبد السلام (1430هـ):

1. التغيرات والتطور المستمر في المناهج الدراسية.
2. توقعات المجتمع ومتطلبات المؤسسات الاجتماعية.
3. تطور المعرفة والمستحدثات العلمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
4. التغيرات السريعة التي من أهم مظاهرها التوسع المعرفي.
5. التطور التكنولوجي وما توصل إليه الإنسان من أسرار الشفرة الوراثية والتكنولوجيا البيولوجية والاستنساخ وخرائط الجينوم البشرية وغيرها.
6. طبيعة وخصائص نمو التلميذ.
7. التجهيزات والإمكانات المتاحة.

وعليه فإن معلم العلوم لا يمكن أن ينعزل عن تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية والعوامل المؤثرة في أدواره.

وقد أورد بهاء الدين (1999) في كتابه التعليم والمستقبل مجموعة من التحديات للنظام التعليمي في مصر وما ذكره من تحديات ينطبق على النظام التعليمي في اليمن، كون اليمن ومصر جزءاً من العالم العربي، ومنظومة التعليم بينها متشابهة، ومن هذه التحديات:

- العالمية: حيث أصبح العالم منظومة واحدة متقاربة المفاهيم متوحدة الرؤى على الرغم من اختلاف العقيدة والدين.
  - ثورة التكنولوجيا: وهي التي تتطور تطوراً فائقاً في جميع المجالات، فقد استطاع العلماء أن يجتازوا الحواجز الجينية من الكائنات الحية، من نفس النوع أو الفصيلة، ومن أنواع مختلفة، وبهذا التطور المتسارع دخل العالم مرحلة جديدة من اكتشاف عدة تكنولوجيات فائقة الصغر وفائقة السرعة والدقة، وأصبحت هذه التكنولوجيا مدخلاً هائلاً إلى العلاج الطبي وإلى استخدام الذرات والجزيئات في العلاج، ونحن أمام هذه الثورة التكنولوجية المتقدمة التي اجتازت كل الحدود وفرضت نفسها بقوة على كل المجتمعات ولها تأثيرات على كل مناحي الحياة بما في ذلك عملية التعليم والتعلم، مما يتطلب من كل مجتمع في ذلك إعداد المناهج الدراسية، وإعداد المعلم بما يتناسب مع هذه الثورة التكنولوجية الهائلة.
  - تحدي العنف والتطرف والإرهاب: وهذا ما تعانيه كثير من شعوب العالم العربي، وهذا أدى بدوره إلى الإحباط والقلق الفكري، وجمود الحياة العلمية، مما يضيف عبئاً ثقيلاً على أعباء المعلم، ويتطلب منه غريزة الأفكار، وتنقيتها من التطرف والإرهاب.
  - التلوث البيئي: نتيجة للتطورات التكنولوجية والصناعية في كافة مجالات الحياة فقد أدى ذلك إلى التلوث بأنواعه المختلفة، وانعكس ذلك على الفرد والمجتمع، وعلى الرغم من أننا في بلدان العالم الثالث لسنا من الدول الصناعية والتكنولوجية، لأننا ما زلنا في طور المستهلك للمنتجات الصناعية، والتكنولوجية للدول المتقدمة والمصنعة، فإننا نعالقنا من التلوث البيئي، سواء على مستوى (الهواء أو التربة أو المياه البحرية) أو التلوث الذي يصلنا من استخدام الأجهزة والأدوات التكنولوجية التي تستوردها بلادنا ونستخدمها في حياتنا اليومية.
- وهذا يتطلب من واضعي المناهج والقائمين على إعداد المعلم بأن يوجهوا برامجهم للتوعية من خطر التلوث البيئي بأنواعه، وهذا بدوره يتطلب من المعلم أن يعمل على توعية طلبته ومجتمعه من الأمراض التي قد يتعرضون لها جراء استخدام الأجهزة التكنولوجية بأنواعها.
- الوعي الصحي: يعاني المجتمع اليمني من انتشار بعض الأمراض وبعض العادات السيئة، مثل: التدخين ومضغ القات، كما يوجد نقص كبير في الخدمات الصحية، وعلى معلم العلوم نشر المفاهيم الصحية ورفع مستوى الوعي الصحي بتعريف الطلبة بسبل الوقاية من الأمراض وتقديم المفاهيم العلمية المرتبطة بتطبيقات العلم في المجال الصحي، وتوضيح دور العلوم في خدمة المجتمع.
  - الانفجار السكاني: تعاني اليمن من خطر كبير يهدد مستقبل التعليم والصحة والاقتصاد، وذلك نتيجة الانفجار السكاني، ففي اليمن يزداد عدد السكان، ولا يقابله زيادة في مستوى التعليم، والصحة، والاقتصاد، فاليمن من الدول الفقيرة التي لا تفي منتجاتها باحتياجات السكان في كل مجالات الحياة، فالتعليم هو أساس نهضة الأمة ورفقيها، وبالتالي فإن الزيادة في أعداد السكان يقابلها زيادة في أعداد الطلبة المنتهين بالتعليم في جميع مراحلهم، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة العبء على النظام التعليمي، مما يجعل النظام التعليمي في تدهور مستمر، ويزيد الأعباء على المعلم للقيام بالأدوار المنوطة به لمواجهة هذه التحديات.

وهناك تحديات تواجه المعلم بشكل خاص، ومن هذه التحديات التي تواجه معلم القرن الحادي والعشرين كما أوردها الزهراني وإبراهيم (2012).

- التحدي الثقافي: على المعلم أن يستوعب الثقافة الواسعة لتحقيق دعم الهوية الثقافية للمجتمع العربي والإسلامي؛ وذلك من خلال تحليل التراث الثقافي ونقده وتقويمه وإظهار ما فيه من أنماط معرفية وقيمية، مدعماً ذلك بالشرح والتفسير واستخدام استراتيجيات تدريسية تنمي التفكير العلمي والتفكير الناقد، واستخدام الطرق العلمية للتوصل إلى حلول لأي مشكلات اجتماعية ناتجة عن اختلاف الثقافة التي تعد مكوناً أساسياً من مكونات المجتمع.
  - التربية المستدامة: وفي هذا الجانب على المعلم أن يراعي ثلاثة جوانب مهمة، وهي على النحو الآتي:
    - التعلم للمعرفة: وهو يعني البحث عن مصادر المعرفة، وتعلم كيفية التعلم، والاستفادة من نظريات المعرفة.
    - التعلم للعمل: انتقاء مهارات العمل التي تتضمن اكتساب المتعلم مهارات تؤهله لمواجهة المواقف الحياتية.
    - التعلم للتعايش مع الآخرين: ويتضمن اكتساب المتعلم مهارات إدارة الذات وإدارة الآخرين وتقديرهم واحترام وجهات نظرهم.
  - قيادة التغيير: المعلم هو القائد الفعلي للتغيير الجوهرية في المجتمع، فقد أصبحت مهنة المعلم مزيجاً من مهام القائد ومدير المشروع والناقد والموجه.
  - ثورة المعلومات: حيث أحدثت ثورة المعلومات ونظمها تغييرات واسعة ومهمة جداً، وأصبح على المعلم مسئولية تنمية قدرات المتعلمين في الوصول إلى المعرفة من مصادرها المختلفة، وكذلك الاستثمار الأمثل للمعلومات من خلال البحث عن الطرق الفعالة لتحقيق أقصى استفادة ممكنة.
  - تمهين التعليم: ويتطلب التمهين توافر ثقافة واسعة متميزة لدى المعلم، كالاستقلالية في اتخاذ القرار، والحرية في الاختيار، والمعرفة المتميزة، والاستخدام المتقدم للتكنولوجيا، والتحول إلى المصمم المحترف لبيئة التعليم وأدواتها.
  - إدارة التكنولوجيا: فالنقد الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أظهر في الساحات التربوية مفهوماً جديداً يسمى تكنولوجيا التعليم، حيث إن المستقبل التكنولوجي لم يعد مطالباً المعلم أن يكون ذلك الشخص الذي يستخدم الوسائل التقنية وحسب، بل المتوقع أبعد من ذلك بكثير، بحيث يكون المعلم مصمماً لبيئة التقنية وبرامجها بل والمطور لها وبما يمكنه من مواجهة التحديات الكبيرة التي تواجه النظام التعليمي بشكل عام والمعلم الذي يعتبر الركيزة الأساسية في النظام التعليمي بشكل خاص، وللدور الكبير الذي يقع على عاتق المعلم في إعداد جيل من التلاميذ المتزودين بالعلم والمعرفة والمهارة التي تجعلهم مواكبين لتطورات العصر.
- وفي ما يتعلق بالأدوار التي تقع على عاتق معلم العلوم فقد أورد الحيلة (2007) عدداً من الأدوار منها:
- تهيئة الطلبة لعالم الغد: وهو يتمثل في حث الطلبة للتعرف على مصادر المعرفة واكتشافها ومعرفة سبل الحصول عليها، بحيث لا يكون هو المصدر الوحيد للمعرفة، ويعمل على تحقيق مبدأ التعلم الذاتي للطلبة لاسيما من خلال التعامل مع وسائل التكنولوجيا الحديثة.
  - تحقيق الضوابط الأخلاقية: على المعلم أن يغرس القيم الأخلاقية وضوابط عملية التعلم من مصادر المعرفة المختلفة، وتوخي الأمانة العلمية في نقل المعلومة، واستخدامها استخداماً إيجابياً.
  - المعلم أداة للتجديد لنفسه وطلابه: وهذا يلزمه أن يكون دائم الاطلاع على كل ما هو جديد على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي سواء في مجال تخصصه الرئيسي أو الفرعي، وفي المجالات الثقافية والعلمية، والتربوية، وربط كل ما هو جديد بما يتعلمه الطلبة.
  - المعلم مشير للتفكير: يقع على عاتق المعلم مسؤولية كبيرة في (إثارة تفكير طلبته المختلفة ومساعدتهم على تنمية مهارات التفكير العلمي، والإبداع، والناقد،... الخ) والتأكيد على الذكاءات المتعددة، وتنميتها مع مراعاة مستويات نموهم العقلي والوجداني، ففي الصف الواحد يتنوع الطلبة ما بين موهوبين، ومتوسطين، ومتأخرين دراسياً.

وقد أورد طالب (2010، 18-19) مجموعة من أدوار معلم العلوم في تدريس العلوم في ضوء المعايير المهنية المعاصرة، من هذه الأدوار:

- دور المعلم كمخطط: بحيث يكون قادراً على تحديد الأهداف والتخطيط لبيئة التعلم والتخطيط لمحتوى الدرس واختيار الوسائل والاستراتيجيات المناسبة وتحديد أدوات التقويم.
- دور المعلم كمنظم للنشاط: وعلى المعلم أن يقوم بتشجيع تلاميذه على المشاركة في النشاطات العلمية الصفية واللاصفية وبما يساعدهم على التعلم الفاعل لمفاهيم الدرس.
- دور المعلم كمتخصص في طرق التدريس: بحيث يكون قادراً على أن يتبنى المعلم طرائق تدريس فعالة وحديثة، وتوفير الوسائل والتقنيات لاستخدامها، وتوفير بيئة داعمة للتعلم.
- دور المعلم كموجه ومرشد: على المعلم أن يساعد التلاميذ في اختيار المعرفة المناسبة وإرشادهم إلى كيفية الحصول عليها، وتدريبهم على كيفية التصدي للمشكلات التي تواجههم وكيفية حلها.
- دور المعلم كصاحب مهنة: على المعلم أن يتحلى بأخلاقيات المهنة، ورفع مستوى مهنته وتحسين مستواه العلمي والأكاديمي من خلال المشاركة في ورش العمل والبرامج التدريبية في المؤتمرات والندوات، والاستفادة من المنجزات العلمية والتكنولوجية.
- دور المعلم كمقوم: على المعلم أن يستخدم أساليب التقويم المتنوعة، ويشجع تلاميذه على التقويم الذاتي، والمشاركة في تقييم الزملاء.

أما كامل (2007) فيرى أن الأدوار المتوقعة للمعلم في ضوء التغيرات المجتمعية والتكنولوجية، والتعليمية هي: أدوار مجتمعية، وأدوار مهنية، وأدوار أكاديمية، وأدوار تعليمية. ويرى الشهابي (2006، 154) أن معلم العلوم يؤدي دوراً كبيراً في رعاية الطلبة المبدعين من خلال ما يمتلكه من الصفات القيادية التربوية الإبداعية، والتي منها: الراعي، الناجح في عمله، والصديق، والقائد، والأب والعالم، والخبير، والمرشد للتلاميذ للقيام بالمهام التعليمية النشطة في الجوانب النظرية والتطبيقية للعلوم.

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن على معلم العلوم أن يقوم بالأدوار الآتية:

- أولاً: أدوار مجتمعية، ومن أهم هذه الأدوار ما يأتي:
- الوعي بحاجات المجتمع ودور العلوم في تحقيقها.
- توظيف العلوم في مواجهة المشكلات المجتمعية ومحاولة التوصل إلى حلها.
- إدراك دوره كعضو فاعل في المجتمع.
- ثانياً: أدوار مهنية وتتمثل بجملة من الأدوار المهمة، ومنها ما يأتي:
- التحلي بأخلاقيات المهنة.
- رفع مستوى مهنة التدريس وتطويرها بشكل مستمر.
- تحسين مستواه العلمي والأكاديمي، وإدراك أهمية المهنة وتقديسها.
- إثارة التفكير لطلوبته بشتى أنواع التفكير.
- التخطيط لبيئة التعلم.
- التنظيم للنشاطات الصفية واللاصفية.
- التبني لطرائق تدريس متنوعة، واستخدام أساليب تقييم متعددة.
- توجيه وإرشاد طلبته، ومساعدتهم في التوصل إلى المفاهيم العلمية والقوانين والنظريات المرتبطة بالمادة العلمية التي يدرسها.
- الرعاية الكبرى للطلبة المبدعين والموهوبين.
- ثالثاً: أدوار تكنولوجية، ومن أهم هذه الأدوار أن يكون:
- متابعاً للتغيرات التي تحدث نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية.

- مدركاً أبعاد التقدم العلمي والتكنولوجي وأثره في المجتمع الإنساني.
  - موظفاً التقنيات الحديثة والتكنولوجية في التوصل إلى المعارف العلمية المرتبطة بالعلوم واكتساب المهارات اللازمة لمادة العلوم.
  - قادراً على توظيف تكنولوجيا التعليم في مواقف التعليم والتعلم لمادته.
- ويرى قاسم وأبو زيد (2012) أن هناك ملامح عامة للمعلم في ظل نظام العولمة منها أن:
- يستند على قاعدة فكرية، وعقيدة إيمانية قوية.
  - يدرك أهمية المهنة وقديستها.
  - يدرك موقعه في عصر العولمة.
  - يدرك أهمية التغيير الذي حدث لطبيعة دوره، ومسؤولياته.
  - يدرك أنه في عصر المعلوماتية والاتصال.
- ولكي يكون المعلم مؤهلاً لمدرسة المستقبل لا بد أن تتوافر فيه مجموعة من الصفات، منها: أن يكون قابلاً للتطوير، والنقد الذاتي ولديه قدرة على التعلم الذاتي، والتعلم من الآخرين، والتفاعل معهم (الحر، 2001، 105).

- ويورد زيتون 2013 (285-286) عدداً من خصائص وصفات معلم العلوم، ومن هذه الصفات ما يأتي:
- يكون لديه اهتمام كبير في العلوم ويعمل على مساعدة الطلبة لتوظيف ما يتم تعلمه في حياتهم اليومية.
  - يستخدم أساليب تدريس متنوعة.
  - يشجع ميول واهتمامات طلبته وينميها.
  - يعتمد على أداء الطلبة وتقدمهم عند الانتقال من درس إلى آخر.
  - يسير وفق قدرات الطلبة التفكيرية.
  - يهيئ مناخاً تعليمياً مناسباً.
  - يشعر الطلبة بالراحة النفسية والتعليمية في دروسه.
  - يشجع على مشاركة الطلبة وطرح مبادراتهم وأسئلتهم.
  - يربط بين العلوم والمواد الأخرى.
  - يحترم الطلبة ويتعامل معهم بؤد واحترام، بحيث لا يخاف منه الطلبة.
  - لا يستخدم كتب العلوم معتمداً على القراءة صفحة صفحة أثناء التدريس.
  - يستخدم وسائل تعليمية مناسبة ومتنوعة.
  - يكون مثابراً وصبوراً ولا يترك قاعة الصف حتى ينجز عمله.
  - يعطي الطالب العلامة التي يستحقها دون مجاملة.
  - يتمتع بأخلاقيات مهنية عالية.

- كما أورد المحيسن (2011) مجموعة من صفات وخصائص معلم العلوم، يمكن إجمالها على النحو الآتي:
- فهم دور المدرسة الفعال في المجتمع وعلاقتها بالتطور الإنساني، ودوره هو نفسه في المدرسة كعضو فعال في مجتمعه.
  - وعي تام بحاجات المجتمع ودور العلوم في تحقيقها، وإدراك أهمية العلوم في حياة التلاميذ.
  - إيمان بالأسلوب العلمي في التفكير وما يصاحبه من اتجاهات علمية، على أن يكون هو قادراً على تطبيق هذا الأسلوب في حياته الخاصة.
  - معرفة دقيقة وواعية بمادة التخصص وحقائقها، ومفاهيمها وقوانينها وعلاقتها بالعلوم الأخرى.
  - أن يكون متحمساً ومحبا لمادة العلوم وتدريسها وموظفاً لها في الحياة.

- يمتلك لغة سهلة بسيطة لتوضيح الأفكار والمبادئ العلمية.
- يثير التفكير وينميها لدى الطلبة.
- متابع للتطورات العلمية المتسارعة والمحتملة الحدوث في الفروع العلمية المختلفة، ومدرك لأبعاد التقدم العلمي وأثره في المجتمع الإنساني.
- ديناميكي في مظهره وحركاته، حيث يستخدم صوته وتعبيرات الوجه للتوكيد على نقاط معينة في العلوم أو لجلب الانتباه لدى الطلبة وتشويقهم للدروس العلمية النظرية والتطبيقية.
- هادئ ومتوازن ويستخدم أساليب متنوعة في تقييم أداء طلبته.
- يعطي الطالب العلامة التي يستحقها سواء أكان ذلك أثناء الامتحانات أم أثناء النشاطات الصفية، وأن يبتعد عن العاطفة والمجاملة.
- يسيروفق قدرات الطلاب التفكيرية ومستواهم العلمي استناداً إلى خصائص النمو العقلي لكل مرحلة من المراحل الدراسية.

وقد تتوافق صفات معلم العلوم مع صفات معلمين في تخصصات أخرى وفي مراحل دراسية أخرى كذلك، فقد توصلت دراسة أبو نمر (2008) إلى أهم صفات المعلم القدوة والمتمثلة بالتحلي بالخلق الحسن مع طلبته، يليها استخدام الألفاظ المهذبة، والاهتمام بحسن المظهر، والتمكن من المادة العلمية، والإلمام بالثقافة السائدة في المجتمع.

وتوصلت دراسة حضير، الخوالدة، مقابلة، ويني ياسين (2012) إلى أن أهم السمات التي ينبغي أن يتحلى بها المعلم الفعال من وجهة نظر الطلبة هي السمات الشخصية، ومهارات الاتصال الاجتماعي، والوجداني.

وترى قطامي (2004، 344) أن المعلم الكفاء هو الذي يلاحظ سلوك طلبته ملاحظة دقيقة، ويحدد أسباب المشكلات السلوكية التي يلاحظها، ويبني برنامجاً لمعالجتها أولاً بأول، من خلال تفاعله معهم داخل حجرة الصف.

## منهج وإجراءات البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث تم اتباع الإجراءات الآتية:

### منهج البحث:

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي كونه المنهج الذي يتناسب مع هذا البحث.

### مجتمع البحث:

جميع الطلبة الذين تخرجوا من المرحلة الثانوية في أمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية والتحقوا بكلية التربية بجامعة صنعاء تخصص علوم، وعددهم (209).

### عينة البحث:

الطلبة من متخرجي المرحلة الثانوية للعام 2013 / 2014م بمدارس أمانة العاصمة صنعاء، والتحقوا بكلية التربية بجامعة صنعاء تخصص علوم، وقد تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وعددهم (21) طالباً وطالبة.

### أسلوب جمع البيانات:

#### المقابلة:

والمقابلة أسلوب لجمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن أسئلة البحث، وهي تعتمد على مقابلة الباحث للمستجيب وجهاً لوجه بفرض طرح عدد من الأسئلة للإجابة عنها، وتعتبر استبياناً شفوياً (عباس، نوفل، العباسي، وأبو عواد، 2007، 250).

وقد اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية :

- تحديد الهدف من المقابلة .
- تحديد المجتمع والعينة .
- تحديد أسئلة المقابلة .
- تحديد الزمان والمكان المناسبين لإجراء المقابلة .
- تنفيذ المقابلة :

تم توجيه الأسئلة بشكل واضح لكل طالب، مع إعطائه الوقت الكافي للإجابة عن كل سؤال.

أولاً: تم توجيه سؤال مفتوح إلى جميع أفراد العينة من الطلبة المنتحقين في قسم العلوم في كلية التربية بجامعة صنعاء الذين تخرجوا من المرحلة الثانوية منذ أكثر من عام ليتم الإجابة عن السؤال بطريقة مكتوبة، وتعمدت الباحثة ذلك حتى تقيس آراء الطلبة حول صفات معلمهم، وقد تركوهم لفترة زمنية ليست بالقليلة، حيث يبقى الأثر الجيد أو الأثر السيء لصفات المعلم، ولكي يضع الطالب آراءه بكل وضوح، وصدق (ملحق رقم (1) وملحق رقم (2)).

ثانياً: قامت الباحثة بمقابلة أفراد العينة كل على حدة بغرض معرفة وجهات نظر كل طالب حول صفات معلمي العلوم في مدارس أمانة العاصمة صنعاء حتى تتمكن من رصد انفعالاته وملاحظة تعابيره ووجهه وهو يتحدث عن معلمه الذي اتسم بصفات أحبها وأثرت في مسيرته العلمية، فبعض الطلبة كان يبدو الفرح والسرور على تعابيره ووجهه حين يتذكر بعض المواقف الجميلة من معلمه أو معلمته، ولكن البعض من الطلبة كان يظهر الحزن والتأفف عندما يذكر أحد معلميه الذي أثار في نفسيته بشكل سلبي بسبب تعامله وصفاته غير المحببة.

- تسجيل المقابلة : تم تسجيل إجابات أفراد العينة .
- الصدق والموضوعية للمعلومات : ساعد استخدام أساليب متعددة في الحصول على المعلومات للبحث في رفع مستوى الصدق والموضوعية لهذه المعلومات ومنها : الإجابة عن السؤال العام المكتوب ثم المقابلة المعمقة مع أفراد العينة وتسجيل المقابلة، ومن ثم تحليلها بشكل متعمق.

### نتائج البحث ومناقشتها:

تم الإجابة عن سؤال البحث الرئيس: ما أدوار وصفات معلم العلوم في المرحلة الثانوية بأمانة العاصمة؟ من خلال:

الإجابة عن السؤال الأول: وينص على "ما أدوار معلم العلوم في المرحلة الثانوية؟"

تم الإجابة عن السؤال الأول من خلال الخلفية النظرية للبحث، وقد تم التوصل إلى عدد من الأدوار التي ينبغي أن يقوم بها معلم العلوم ومن هذه الأدوار: أدوار مجتمعية، وأدوار مهنية، وأدوار تكنولوجية.

الإجابة عن السؤال الثاني: وينص على "ما صفات معلم العلوم الإيجابية في المرحلة الثانوية من وجهة نظر طلبته؟"، وقد قامت الباحثة بصياغة السؤال للطلبة كالاتي:

الباحثة: "ما صفات معلم العلوم الإيجابية في المرحلة الثانوية من وجهة نظرك؟" وبصيغة أخرى "ما الصفات التي أحببتها في معلم العلوم من وجهة نظرك؟"

تم تسجيل إجابات الطلبة في الصفات التي يرونها إيجابية وعبروا عن تلك الصفات بأنها التي أحبوها في المعلم من وجهة نظرهم.

وسنورد بعض الآراء كما جاءت على لسان الطلبة أفراد العينة :

#### - الصفات الأخلاقية :

ركز عدد من الطلبة على الصفات الشخصية والأخلاقية، يقول أحمد: "أخلاقه الحسنة وتعامله مع الطلاب كأخوة"، وعلي يقول: "القدوة الحسنة حيث كان معلمي ذا سلوك ملتزم في الدين والأخلاق، وصادقاً في تعامله مع الطلاب"، ويقول سعيد: "التعامل الإنساني والتشجيع"، ويقول كريم: "كان معلمي ملتزماً بتعاليم الدين الإسلامي، وكان قدوة حسنة"

وتقول زينب: صفات المعلم الحسنة "الاحترام، والأخلاق الطيبة، والتواضع، والصبر، والعدل والمساواة بين الطلبة، والمظهر الجيد، والإخلاص، ومراقبة الضمير، وعدم الغضب"

وتقول فاطمة: "مرن في التعامل مع طلابه، وأن يكون بمثابة أب أو أخ لهم"

وتقول إيمان: "كانت معلمة الأحياء صبورة على طالباتها"

وتقول أحلام: "صفات المعلم الذي نحبه أنه كان دائم الالتهام ويساعدنا في اختيار ماذا سنكون في المستقبل".

ومن الصفات التي يراها الطلبة وأحبوها في معلم العلوم أيضاً:

#### - التمكن من المادة العلمية :

فيقول مصطفى: كان معلم الكيمياء يتسم بـ "التمكن من المادة العلمية والعمل بإخلاص لله"، ويقول علي: "كان معلمي في الكيمياء متقناً لمادة تخصصه كان متمكناً من مادته العلمية، ويتضح ذلك من خلال شرحه، وكذلك فهمنا للمادة العلمية"، ويقول نجيب: "كان متقناً لمادة تخصصه العلمية، حيث كان المرجع الأساسي لزملائه في مادة التخصص، وكذلك للطلاب في فصول أخرى"، ويقول طه: "يكون لدى معلم الكيمياء القدرة على الترابط بين العلوم، مثلاً: الترابط بين الكيمياء والفيزياء، وربطها بالحياة العامة للطلاب واستخدام عناصر البيئة لتوصيل المعلومات بشكل جيد".

#### - طريقة التدريس :

يقول حازم: "كان معلمي يستخدم أسلوب الحوار والمناقشة ويشرك كل طالب"، ويقول علي: "يعمل معلمي على توصيل المعلومة بأي طريقة حتى يفهم الطالب، ولا ينتقل إلى معلومة أخرى إلا وقد فهم الجميع"، ومن حيث إدخال الفكاهة والمرح إلى نفوس الطلاب أثناء الحصة يقول فؤاد: "كان معلمي يخلل الحصة بعض النكت ليقتضي على الملل ويمارس اللعب والمزح مع الطلاب في وقت اللعب".

ويقول أحمد: "يضرب الأمثلة في الحصة من الواقع حتى تترسخ المعلومات"، وتقول فاطمة: أن معلمتها كانت تشرح دون النظر إلى الكتاب المدرسي أثناء الشرح، وتقول سهى: "كانت معلمة الأحياء تشرح غيباً ولا تنظر إلى الكتاب"، وتقول مها: "كانت المعلمة تسهل لنا كيفية التوصل للمعلومة وفهمها، وكذلك الشرح والتوضيح، وتجعل لنا جزءاً من الحصة للمناقشة وطرح الأسئلة"

#### - التعزيز والتشجيع :

التعزيز من الصفات المهمة في العملية التدريسية، فتقول أروى: "كان المعلم دائم التشجيع لنا والتحفيز"، وتقول أبرار: "كانت معلمتي تعمل على تشجيع الطلبة، وكسب ثقتهم، وتعزيزهم"، وتقول نائلة: "كانت معلمة الكيمياء تشجع الطالبات المتميزات"، وتقول حليلة في معلمة الأحياء: "كانت المعلمة تحاول تشجيع الطالبة التي تهمل، وترفع من مستواها"، وتقول صفاء عن معلمة الأحياء: "كانت تمارس التعزيز الإيجابي عند المشاركة وتحاول دفعنا للإجابة والمشاركة بكلمات مشجعة"، ويقول محمد: "كان معلم العلوم الذي أحببته: دائم الالتهام، ويشجعنا على المذاكرة، ويساعدنا في اختيار مهنة المستقبل وتحديد أهدافنا".

#### - تنمية القدرات الإبداعية :

تقول رضية : " كان المعلم يكتشف المبدعين، ويساعدهم على إبراز و اظهار إبداعاتهم، ويبيدي إعجابهم بهم "

#### - المظهر الجيد :

ركز عدد من الطلبة على المظهر اللائق للمعلم، فتقول إيمان : " معلمة الأحياء مظهرها أنيق"، وتقول أخرى: المظهر الحسن للمعلم يحبب المادة إلى الطلبة ويجذب انتباههم أثناء الشرح.

ومن خلال مقابلة الطلبة حول صفات معلم العلوم (كيمياء، أو فيزياء، أو أحياء) استخلصنا: أن الصفات الإيجابية التي أحبها تركزت في الصفات الشخصية والأخلاقية، والتمكن من المادة العلمية، وطريقة التدريس، وعدم النظر إلى الكتاب المدرسي أثناء الشرح، والتعزيز والتشجيع، وتنمية القدرات الإبداعية، وقد وردت هذه الأخيرة عند بعض الطالبات، ربما لأن كثيراً من الطلبة لا يعرفون معنى الإبداع أو القدرات الإبداعية، بالإضافة إلى تلك الصفات التي يعتبر المظهر الجيد والحسن للمعلم أو المعلمة من الصفات المحببة إلى نفوس الطلبة خصوصاً الطالبات، وكذلك إدخال الفكاهة والمرح إلى نفوس الطلاب أثناء الحصة.

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على " ما صفات معلم العلوم السلبية في المرحلة الثانوية من وجهة نظرك؟ "

الباحثة : ما صفات معلم العلوم السلبية في المرحلة الثانوية من وجهة نظرك؟ وبصيغة أخرى ما الصفات التي لا تحب أن تكون في معلم العلوم من وجهة نظرك؟

هناك صفات سلبية يراها الطلبة في بعض معلميههم ولا يحبون أن يتصف بها معلمهم، وقد عبروا عن ذلك بصفات المعلم الذي يكرهونه :

تقول فاطمة : " كانت معلمتنا تتعامل بأسلوب قاس، لا يوجد لديها تفاهم، وترفض الحوار معنا، وجعلتنا بذلك نكره المادة، ولا نحبها، ولا نرغب بمذاكرتها"، وتقول زينب عن الصفات السلبية لإحدى معلمات العلوم: " عدم تواضعها، واستخدام أسلوب الضرب، والتهديد، ونسخ الدرس من (20) إلى (30) مرة كعقاب، ولا تجيب عن أسئلة الطالبات، مما يجعل الطالبات في رعب، وكره للمادة"، وتقول ندى: " كان المعلم يتلفظ بألفاظ بذيئة لا تليق بمربي أجيال، ولا يهتم بوقت الدرس".

ويقول علي: " كان المعلم لا يهتم باستخدام الوسائل التعليمية، وغير مهتم باتجاهات الطلاب وميولهم"، وتقول أروى: " معلمة الأحياء لا تشرح وإنما تقرأ من الكتاب وكأنها حصة قراءة"، وتقول عبير: " التحيز لبعض الطالبات"، وتدعم ذلك فاطمة فتقول: " تتحيز المعلمة لبعض الطالبات ذوي الجاه والمال"، ويقول علي: " صفات المعلم الذي كرهته (التدخين أثناء الحصة أو تعاطي الشمة)"، والشمة عادة من العادات السيئة التي يتعاطها بعض اليمينيين لاسيما الذكور بوضعها في الفم بدلاً عن التدخين.

وقد تركزت الصفات السلبية في:

التعامل السيئ، وعدم التواضع، والتكبر، واستخدام العقاب، وقلة الاهتمام باستخدام الوسائل التعليمية، وعدم الاهتمام بوقت الدرس وعدم التمكن من المادة العلمية وعدم الاهتمام بأسئلة الطلبة والاجابة عنها وعدم الاهتمام باتجاهات الطلبة وميولهم وعدم تسليم أوراق اجابات الطلبة في الاختبارات الشهرية والقراءة من الكتاب المدرسي أثناء الشرح، والتحيز لبعض الطلبة ومساعدة بعض الطلبة في الغش أثناء الاختبارات.

ومن خلال الصفات الإيجابية، والصفات السلبية التي أوردها الطلبة عينة البحث، نجد أنها صفات تولدت نتيجة احتكاك هؤلاء الطلبة مع معلميههم داخل حجرة الصف، وهي التي لمسوها من خلال ذلك، فقد أوردوا صفات أحبها في أولئك المعلمين والمعلمات، و صفات رأوا أنها سلبية، ولا يحبون أن تكون في معلميههم ومعلماتهم.

وقد قام ويتج المشار إليه في الفرا وجمال (1999، 46) بتحليل ألف خطاب لتلاميذ كتبوا عن صفات المعلم، وكان السؤال الموجه إليهم (اذكر صفات المعلم الذي قدم لك أكبر مساعدة في مجال تعليمك؟) وكانت الصفات التي ذكرها التلاميذ كالآتي:

التعاون والعطف ومراعاة الشعور والصبر وتعدد الميول والسلوك المرن والمظهر المناسب والعدل والمرح والأخلاق الحميدة والاهتمام بمشكلات الطلاب والمرونة وعدم القسوة واستخدام المرح والكفاية الممتازة في تدريس مادته.

وكذلك توصل بلانشارد إلى الصفات التي يراها الطلبة في معلمهم كي يصبح معلماً ناجحاً أن تكون معلومات المعلم جيدة وحديثة ولا يغضب والشرح الواضح وجذب انتباه الطلبة بأكثر من طريقة والمظهر الجيد والصوت الواضح والعدل (الفرا وجمال، 1999، 47).

وإذا قارنا الصفات التي يراها طلبة المرحلة الثانوية، في علمي العلوم بالصفات التي توصل إليها كل من ويتج وبلانشارد نجد أنها نفس الصفات على الرغم من اختلاف العينة، واختلاف البيئة، فقد اشترك الطلبة في كثير من الصفات التي يحبون أن يتصف بها المعلم من وجهة نظرهم، وهذا يدل على أهميتها، وما تلعبه من دور في نفوس المتعلمين.

ويمكننا أن نخلص إلى الصفات العامة التي تمحورت حولها آراء الطلبة ووجهات نظرهم وهي:

#### - الصفات الأخلاقية :

لما لهذه الصفات من أثر نفسي لدى المتعلم، مما يولد لديه الشعور بالحب، والاحترام لهذا المعلم الصبور والمتواضع له والمنصت لما يقول، والذي يساوي بينه وبين زملائه في التعامل، كما أنه يشعر بالأمان النفسي، وأنه في بيئة تعليمية آمنة، يبدي رأيه، ويفجر قدراته، ويبرز مواهبه ويكون قادراً على التفكير والإبداع.

#### - التمكن من المادة العلمية :

هذه الصفة تجعل من المعلم أحد مصادر المعرفة المهمة أمام طلبته فاطلاعه، وسعة معرفته بتخصصه، وإلمامه بالمادة العلمية تولد الثقة بينه وبين طلابه، فيعتبره الطلبة المرجع العلمي الصادق لهم حتى وإن تعددت مصادر المعرفة، فإن المعلم هو المرجع الأساس لطلبه من وجهة نظرهم.

#### - طريقة التدريس :

إن التنوع في طرائق التدريس تولد الدافعية لدى الطالب للتعلم وتكسبه اتجاهات إيجابية نحو المعلم ومهنة التعليم، كما أن إدخال روح المرح والفكاهة أثناء الشرح يكسر الجمود والملل الذي قد ينتاب الطالب في بعض الحصص.

#### - التعزيز والتشجيع :

يعد التعزيز والتشجيع من مهارات التدريس التي تحبب الطالب في عملية التعليم بأكملها، فتولد لديه الحماس والدافعية للتعلم، ويشعر أنه ذو قيمة، وذو مكانة، وأنه جدير بتقدير معلمه ومدرسته.

#### - تنمية القدرات الإبداعية :

من مهارات التدريس تنمية القدرات الإبداعية، وتضجير الطاقات وإخراج مبدعين للنهوض بالمجتمع، وبذلك يصبح الطالب عضواً فاعلاً في المجتمع.

أما الصفات السلبية التي يتسم بها بعض المعلمين فتشمل :

التعالي على الطلبة، وامتھانهم، والتلفظ بألفاظ بذينة، والتمييز بينهم، وعدم التعزيز والتشجيع، وعدم استخدام التغذية الراجعة، وعدم تسليم أوراق الاجابات في الامتحانات الشهرية، والسماح لبعض الطلبة بالغش بل مساعدتهم على ذلك.

فهذه صفات قد تجعل الطالب يشعر أن هذا المعلم عدو له وليس معلماً مما يولد في نفسه العزلة، والانعطاف، والبلادة والإحباط، فيجعل من المعلم عدواً، ومن المدرسة سجنًا مما قد يؤدي إلى أمراض مدرسية منها التسرب من التعليم وانتشار الجهل والأمية، وتوليد فجوة بين المدرسة والمجتمع، وبدلاً من أن تكون المدرسة عضواً فاعلاً في خدمة المجتمع، تصبح عاملاً سلبياً لا قيمة له في المجتمع كل هذا بسبب حماقات المعلم الذي يسيء التصرف والتعامل مع طلبته، فينتج أفراداً عالة على المجتمع، غير فاعلين، وقد يفشلون إذا واصلوا تعليمهم العالي، وتظل في نفوسهم عقدة المعلم.

## الاستنتاجات:

توصل البحث الحالي إلى عدد من الاستنتاجات منها:

- أن على معلمي العلوم أن يقوموا بأدوار متعددة منها: أدوار مجتمعية وأدوار مهنية وأدوار تكنولوجية.
- كما توصل إلى عدد من الصفات الإيجابية التي يجب الطلبة أن تكون في معلمهم منها:
  - صفات أخلاقية: مثل التعامل الحسن والالتزام بتعاليم الدين الإسلامي والتواضع والصبر والعدل والمساواة بين الطلبة والإخلاص ومراقبة الضمير وعدم الغضب.
  - التمكن من المادة العلمية: مثل الاتقان لمادة التخصص والقدرة على الربط بين مواد العلوم.
  - التنوع في طرق التدريس: باستخدام أساليب متنوعة مثل: الحوار والمناقشة وضرب الأمثلة والشرح والتوضيح وإدخال روح الفكاهة واستخدام اللعب وطرح الأسئلة.
  - استخدام التعزيز والتشجيع: استخدام التشجيع والتحفيز مما يؤدي إلى إثارة الدافعية لدى الطلبة وتنمية قدراتهم الإبداعية.
  - المظهر الجيد: من الصفات التي أحبها الطلبة في معلمهم المظهر الجيد والحسن.
- كما توصل إلى عدد من الصفات السلبية التي لا يحب الطلبة أن تكون في معلمهم منها:
  - التعامل السيء واستخدام العقاب وقلة الاهتمام بالوسائل التعليمية وعدم الاهتمام بوقت الحصة وعدم التمكن من المادة العلمية وعدم الاهتمام باتجاهات الطلبة وميولهم وعدم تسليم أوراق إجابات الطلبة في الاختبارات الشهرية والقراءة من الكتاب المدرسي أثناء الشرح والتحفيز لبعض الطلبة ومساعدة البعض أثناء الاختبارات الشهرية.

## التوصيات:

في ضوء نتائج البحث الذي تم التوصل إليها توصي الباحثة معلمي العلوم في المرحلة الثانوية بالآتي:

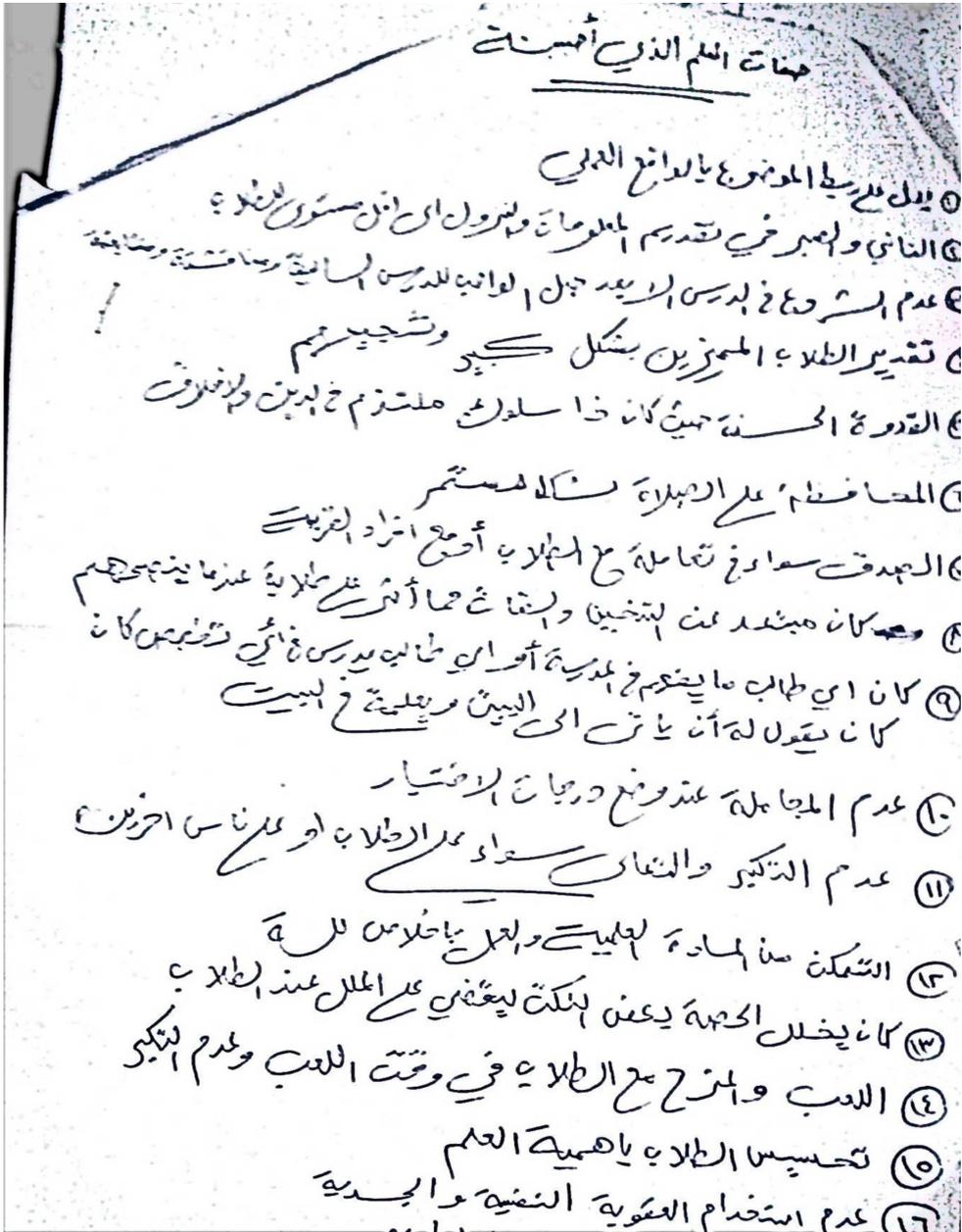
- القيام بالأدوار المنوطة بهم مجتمعياً ومهنياً وتكنولوجياً.
- التحلي بالصفات الإيجابية مثل الأخلاق الحسنة والتعامل الحسن مع الطلبة والصبر عليهم والعدل والمساواة بينهم وتنمية القدرات الإبداعية لدى طلبتهم والاهتمام بالمظهر الجيد اللائق بهم كمعلمين.
- الابتعاد عن الصفات السلبية التي لا يحب الطلبة أن تكون في معلمهم مثل: التعامل السيء واستخدام العقاب وقلة الاهتمام بالوسائل التعليمية وعدم الاهتمام بوقت الحصة وعدم التمكن من المادة العلمية وعدم القراءة من الكتاب المدرسي أثناء الشرح.
- كما توصي مصممي برامج إعداد معلمي العلوم على:
  - تضمين صفات المعلم الإيجابية وأدواره في برامج الإعداد.
  - تشجيع الطلبة المعلمين على ممارسة الصفات الإيجابية من خلال مقررات التربية العملية وطرائق التدريس.

## المراجع:

- أبو زيد، أمة الكريم طه (2008)، *الممارسات التدريسية لمعلمي العلوم بالمرحلة الثانوية في أمانة العاصمة بالجمهورية اليمنية في ضوء معايير الجودة، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.*
- أبو نمر، عاطف (2008)، *مواصفات المعلم القدوة في ضوء التربية الإسلامية ومدى تماثلها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية من وجهة نظر طلبتهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين.*
- بهاء الدين، حسين كامل (1999)، *التعليم والمستقبل، مهرجان القراءة للجميع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، مكتبة الأسرة.*
- الحر، عبدالعزيز (2001)، *مدرسة المستقبل، مكتب التربية العربي لدول الخليج.*
- حضير، رائد، والخوالدة، محمد علي فالح، مقابلة، نصر محمد خليفة، وبنو ياسين، محمد فوزي أحمد (2012)، *خصائص معلم اللغة العربية الفعال، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 8 (2)، 167-181.*
- الحيلة، محمد محمود (2007)، *مهارات التدريس الصفي، الأردن: دار المسيرة.*
- الزهراني، أحمد عوضة، وإبراهيم، يحيى عبد الحميد (2012) *معلم القرن الحادي والعشرين، متوفر على: <http://www.almarefth.net>.*
- زيتون، عايش (2013)، *أساليب تدريس العلوم، ط7، الأردن: دار الشروق.*
- الشهابي، مصطفى (2006)، *درجة ممارسة معلم العلوم للمهارات التنموية للتفكير الإبداعي لدى طلبة الصف الثاني الثانوي العلمي من وجهة نظر الطلبة، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة ذمار، 1 (1)، 15-17.*
- طالب، عبد الله (2010)، *تقويم أداء معلمي العلوم بمرحلة التعليم الأساسي في ضوء المعايير المهنية المعاصرة، مجلة جامعة صنعاء للعلوم التربوية والنفسية، 7 (1)، 6-56.*
- عباس، محمد خليل، نوفل، محمد بكر، العبيسي، محمد مصطفى، وأبو عواد، فريال (2007)، *مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، الأردن: دار المسيرة.*
- عبد السلام، مصطفى عبد السلام (1430هـ)، *مسؤوليات معلم العلوم والمشرف التربوي في إعداد الانسان الصالح، متوفر على: [www.tarbyatona.net](http://www.tarbyatona.net).*
- عبيد، صديق أحمد حمادة (2008)، *فاعلية الدورات التدريبية أثناء الخدمة في تطوير كفايات معلمي الرياضيات في بناء الاختبارات التحصيلية للمرحلة الأساسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن.*
- الفر، عبد الله، وجمال، عبد الرحمن (1999)، *المرشد الحديث في التربية العملية والتدريس المصغر، ط3، صنعاء: مكتبة الجيل الجديد.*
- قاسم، أمجد، وأبو زيد، زيد (2012)، *دور المعلم في ظل نظام العولة، موقع آفاق علمية وتربوية، متوفر على: [www.al3100m.com/p=3983](http://www.al3100m.com/p=3983).*
- قطامي، نايفة (2004)، *مهارات التدريس الفعال، عمان: دار الفكر.*
- كامل، مصطفى محمد (2007)، *تصور مستقبلي لأدوار المعلم في ضوء التغيرات المتوقعة في المجتمع ومنظومة التعليم والمعايير القومية للتعليم، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المؤتمر العلمي التاسع عشر حول تطوير مناهج التعليم في ضوء الجودة، 26/25 يوليو، المجلد (3)، جامعة عين شمس.*
- المحيسن، إبراهيم (2011)، *صفات وخصائص معلم المواد العلمية، متوفر على: [www.mohyessin.com](http://www.mohyessin.com).*
- المفرج، بدرية، المطيري، عفاف، حمادة، محمد (2007)، *الاتجاهات المعاصرة في إعداد المعلم وتنميته مهنيًا، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية والتعليم، الكويت.*

### ملحق (1)

نماذج من آراء ووجهات نظر الطلبة في صفات معلم العلوم الإيجابية، والسلبية:



يقول أحد الطلبة  
ويقول طالب آخر

3) جنات لعلم الذي كرهت

- ① عدم تمكنه من مادة العلمية مما أدى إلى التهرب من الدرس
- ② التدخين أثناء الحصة أو شرب المشروبات
- ③ عدم الميل إلى الطلاب سواء لإذني أو لإغنياء
- ④ الإلتفات القليلة التي كان يوجهها لبعض الطلاب
- ⑤ أحياناً أخذها يعمل اقتدار شعري لا يسدلم أوراق الطلاب ليخبر كل واحد مستوى العلمي ~~وغيره~~
- ⑥ استخدام المزمع العوائق عند عملية التعلّم أو أثناء الحصة
- ⑦ المظهر الخارجي غير اللائق كاستناد
- ⑧ التدريس العوائق للطلاب وعدم الميل إلى بلهم سواء في المعلومات أم لم يفهموا
- ⑨ عدم الإسهام للطلاب ويكون دائماً ظاهراً ولا يكلم الطلاب رأساً
- ⑩ يغتصب بعض الطلاب أثناء امتحاناً مما نقل هيبته أمام
- ⑪ ~~الطلاب~~ الإكثار من استخدام العنويات النفسية

## ملحق (2)

قائمة بأهم الصفات التي تم التوصل إليها من خلال وجهات نظر الطلبة في معلم العلوم (كيمياء، أوفيزياء، أو أحياء)

الصفات الايجابية التي ينبغي أن يتحلى بها معلمو العلوم من وجهة نظر الطلبة، والتي أحبها فيهم:

- الأخلاق الحسنة.
- الصدق في التعامل مع الطلبة.
- عدم التكبر والتعالي على الطلبة.
- الالتزام بتعاليم الإسلام.
- الصبر، والعدل، والمساواة بين الطلبة.
- المظهر الجيد، والإخلاص، وعدم الغضب، والمرح.
- مساعدة الطالب في تحديد هدفه بالحياة.
- التمكن من المادة العلمية.
- استخدام أساليب تدريس متنوعة.
- إدخال روح المرح والفكاهة أثناء الشرح.
- عدم النظر في الكتاب أثناء الشرح.
- مناقشة الطلبة، وطرح الأسئلة عليهم.
- التعزيز والتشجيع.
- الاهتمام بالطلبة ذوي المستوى المنخفض.
- الاهتمام بالمبدعين وتنمية القدرات الابداعية.

وصفات ينبغي أن يبتعد عنها معلمو العلوم وهي الصفات السلبية من وجهة نظر الطلبة

- التعامل بقسوة، واستخدام العقاب (كالتهديد، والضرب، ونسخ الدرس من (20-30) مرة.
- عدم الإجابة عن أسئلة الطلبة، ورفض الحوار معهم.
- قلة استخدام الوسائل التعليمية.
- التلطف بألفاظ بذيئة.
- القراءة من الكتاب أثناء شرح الدرس.
- التحيز لبعض الطلبة.
- ممارسة بعض العادات السيئة، كالتدخين، أو الشمة بالنسبة للمعلمين.
- المظهر غير اللائق به كمدرس.
- إحباط الطلبة وتعقيدهم من الدراسة.
- تضييع وقت الحصة.
- الاستهزاء بإجابات بعض الطلبة.
- عدم استخدام التغذية الراجعة، وعدم إعطاء الطلبة أوراق إجابات اختبارهم.

## علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء

د. عبده أحمد علي العامري<sup>(1)</sup>  
أ. حنان عيسى قصير<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا

<sup>2</sup> باحثة في مجال العلوم الإدارية

\* عنوان المراسلة: [alamri-70@hotmail.com](mailto:alamri-70@hotmail.com)

## علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى - دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية صنعاء

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لمدراء الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الأداء الحالي للعينة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأساسية للدراسة والمؤلفة من (56) فقرة، وكانت عينة الدراسة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع (90) استبانة، وتم استرجاع (64)، أي بمعدل (71.11%)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي وتحسن الأداء الوظيفي لمدراء الإدارات الوسطى، كما أن هذه الإدارات تنجز الأعمال الموكلة إليها في الوقت المحدد، وتطور أداءها ومهاراتها بشكل مستمر، وقد أوصت الدراسة بالتأكيد على تطوير ورفع معايير عملية لاختيار المدراء في الإدارات الوسطى، بحيث يكون لدى المدير مستوى جيد من القدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتطوير برامج تدريبية مكثفة متخصصة في عوامل التفكير الاستراتيجي حسب الاحتياجات التدريبية للمدراء.

الكلمات المفتاحية: التفكير الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، البنوك الإسلامية.

## Relationship between Strategic Thinking and Job Performance of Middle Level Managers: A Field Study on Islamic Banks in the Yemeni Capital Sana'a

### Abstract:

This research aimed at investigating the relationship between strategic thinking and job performance of middle level managers in the Islamic banks in Sana'a. It also aimed at identifying the current performance level of the sample. The research used the descriptive analytical methodology. A questionnaire was used to collect the data. It consisted of (56) items. The sample was chosen using the simple random way, from the study population. A number of (90) questionnaires were distributed and (64) of them were collected with a return rate of (71.11%). The research concludes that there is a statistically significant relationship between strategic thinking and the improvement of middle level managers' job performance and that the job assigned to these managers is fulfilled in the due time, in addition to the constant development of the managers' skills. The research recommended the development of practical criteria for the selection of middle level managers, so that the managers have a good level of strategic thinking ability, in addition to the development of intensive training programs in strategic thinking factors that meet the managers' needs.

**Keywords:** Strategic thinking, Job performance, Islamic banks.

## المقدمة:

يعد التفكير الاستراتيجي الإطار المعرفي الذي يحدد التوجهات والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين، فهو يزود المنظمة باليات عملها ويرسم توجهاتها المستقبلية وفق إطار علمي (الشريفي، 2012).

كما أن التفكير الاستراتيجي هو تفكير مركب؛ بمعنى أنه يعتمد على الذكاء والخبرات والمهارات، وأيضاً هو تفكير بنائي؛ أي أنه يعتمد على الإبداع والابتكار (العريفي، 2017). والوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف المنظمات هي الأداء الوظيفي للعاملين فيها، ابتداءً من الإدارة العليا، مروراً بالإدارة الوسطى ووصولاً إلى الإدارة التنفيذية، ولتحقيق الأهداف المرسومة أو المخطط لها يجب البحث عن أساليب حديثة وفعالة كما تركز على تحسين الأداء عند المدراء في المنظمة، حيث إن كل مدير في المنظمة يمتلك دوراً في صياغة وتطبيق الاستراتيجية، ومن الخطأ التفكير بأن الإدارة الاستراتيجية هي مسؤولية الإدارة التنفيذية العليا لوحدها فقط (العريفي، 2008، 31).

## مشكلة الدراسة:

يعد التفكير الاستراتيجي أحد أهم الأساليب المعاصرة في إدارة المنظمات، كونه يمثل أداة لصناعة المستقبل في ظل تغيرات متسارعة عن طريق تشجيع الأفكار الإبداعية والابتكارية والتخيل، وأصبح من الضروري التوجه نحوه لما يحققه من نتائج إيجابية تحورف الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية، ولما له من علاقة بالأداء الوظيفي للمدراء في المصارف الإسلامية.

ونظراً لأن التفكير الاستراتيجي يعد من المواضيع الحديثة، كما أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت علاقته بالأداء الوظيفي ولما له من دور في نجاح المنظمات في ظل ظروف بيئية غير مستقرة فإن هذا يستدعي دراسة علاقته بالأداء الوظيفي في بيئة المصارف الإسلامية في العاصمة اليمنية - صنعاء.

تتمحور مشكلة الدراسة حول عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي، ويمكن تحديد المشكلة وصياغتها في السؤال الآتي:

ما علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء؟، وستتم الإجابة عنه من خلال فرضيات الدراسة.

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية :

1. تسهم الدراسة في توفير إطار نظري لمفهوم إداري حديث نسبياً وهو التفكير الاستراتيجي الذي يعد أحد أهم الأساليب الإدارية الحديثة لما له من علاقة بالأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية التي هي بحاجة أكثر من غيرها من المنظمات لهذه الأساليب؛ كونها تجعل تلك المنظمات أكثر نجاحاً وأكثر قدرة على المنافسة والبقاء والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

2. التفكير الاستراتيجي مجال جديد نسبياً عند كثير من الباحثين، لكن ما تزال الدراسات النظرية هي الغالبة على هذه الأبحاث، والقليل منها فقط هي التي تناولت الجانب الميداني والتحليلي، فهدفت الدراسة إلى زيادة عدد الدراسات التي تتعلق بهذا الموضوع والتي تتناول الجانب الميداني التحليلي، إضافة إلى أن موضوع الدراسة لم يتم تناوله في الجمهورية اليمنية من قبل لاسيما في المصارف الإسلامية حسب علم الباحثين.

### الأهمية التطبيقية (العملية) :

1. تسهم الدراسة في مساعدة المصارف الإسلامية للاستفادة من نتائجها، وذلك في تطوير ورفع معايير عملية لاختيار المدراء، بحيث يكون لدى المدير مستوى جيد من القدرة على التفكير الاستراتيجي.

2. تسهم في معرفة المدراء بمستوياتهم وقدرتهم على ممارسة التفكير الاستراتيجي مما يوفر لهم دافعاً وحافزاً لتنمية هذا الجانب لديهم.

3. إعطاء فكرة عن علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي للمدراء في الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية وانعكاس ذلك على أدائهم إيجابيا، ومن ثم على جودة العمل وتحقيق أهداف المصرف.

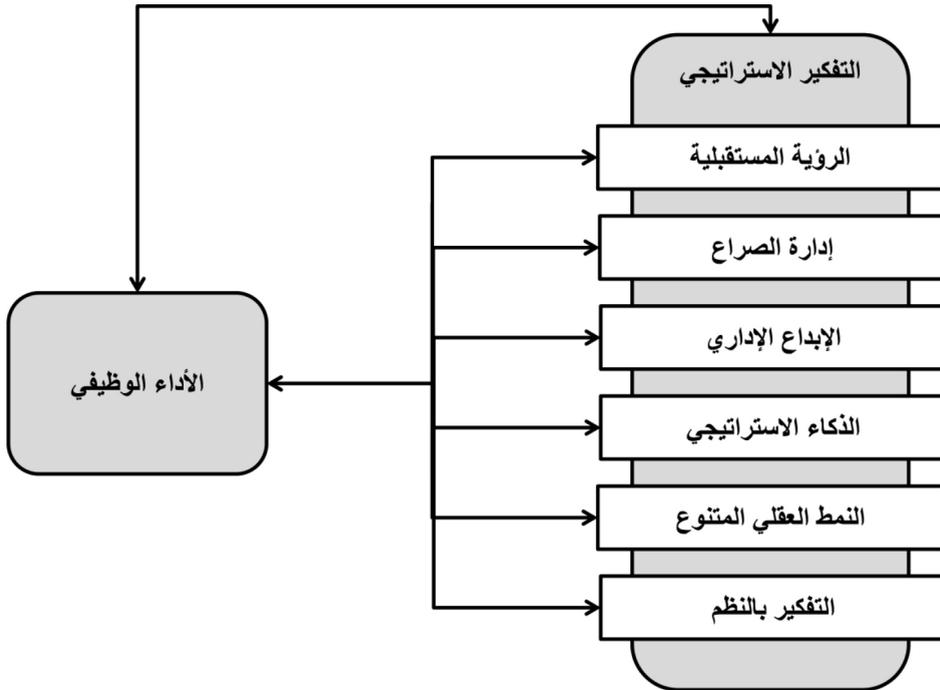
### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:

1. التعرف على مفهوم التفكير الاستراتيجي وأهم عوامله.
2. تحديد العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وتحسن مستوى الأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية.
3. التعرف على الأداء الحالي للإدارات الوسطى في المصارف الإسلامية.

### النموذج المعرفي:

يقوم النموذج المعرفي على اختبار العلاقة بين عوامل التفكير الاستراتيجي (الرؤية المستقبلية، إدارة الصراع، الإبداع الإداري، الذكاء الاستراتيجي، النمط العقلي المتنوع، التفكير بالنظم) والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، وقد تم اعتماد عوامل التفكير الاستراتيجي بناء على اطلاع الباحثين على الدراسات السابقة، حيث تبين أن معظم تلك الدراسات أكدت على أن هذه العوامل تعد أساسية وذات علاقة مباشرة بالأداء الوظيفي، ومنها دراسة العشي (2013)، ودراسة (الشريفي، 2012).



شكل (1): النموذج المعرفي للبحث

## فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية.

وتتفرع منها الفرضيات الآتية:

أ. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

ب. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

ج. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

د. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

هـ. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط العقلي المتنوع والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

و. توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير بالنظم والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

### الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لدى الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، التخصص الأكاديمي).

## حدود الدراسة:

الحدود المكانية: المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء، وعددها سبعة مصارف إسلامية، استهدف البحث أربعة مصارف وهي: (مصرف الكريمي للتمويل الصغير والأصغر، مصرف اليمن البحريين الشامل، بنك التضامن الإسلامي الدولي، بنك سبأ الإسلامي)؛ كونها الأكثر نمواً وانتشاراً من بين المصارف الأخرى، حيث إن المصارف الأخرى هي جزئية بمعنى عبارة عن نوافذ إسلامية وليست إسلامية كلية باستثناء البنك الإسلامي اليمني، ولكن أداءه متراجع مقارنة بالبنوك التي أجريت عليها الدراسة.

الحدود الزمانية: من شهر يناير 2015 إلى شهر أبريل 2016م.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة مدراء الإدارات الوسطى ونوابهم، ومدراء الفروع ونوابهم، في المصارف الإسلامية المستهدفة الألفة الذكر في العاصمة صنعاء.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها:

### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع الدراسة من خلال مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بما في ذلك الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة لوصف نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة باستجابة مجتمع الدراسة على الاستبانة التي أعدت للدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة.

## التعريفات الإجرائية :

التفكير الاستراتيجي: عبارة عن حس وإدراك ورؤية عميقة للمستقبل مع عدم إهمال الماضي بالإضافة إلى إدراك الحاضر، وهو عملية تركيبية غير مرئية، كما أنه تفكير حاسم وخلق، يقود إلى استنباط استراتيجيات ورسم خطوات يستطيع القائد من خلالها أن يحرك المنظمة من واقع إلى واقع أفضل، وبالشكل المرغوب فيه.

الرؤية المستقبلية: هي قدرة غير مرئية تكمن في مجموعة من القائمين على إدارة المنظمات، نابعة من التراكم المعرفي والخبرة العملية لدى الأفراد، وعند ممارستها فإنها قادرة على إحداث تطوير حقيقي وفعال للمنظمة والعاملين فيها، وترمي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

إدارة الصراع: تعني التدخل الهادف في الوقت المناسب لحل الصراع سواء بمنع الصراعات الضارة، أو لتشجيع ودعم الصراع الهادف، وذلك بهدف إعادة التوازن للمنظمة، أو للانتقال بالمنظمة إلى وضع مرغوب فيه.

الإبداع الإداري: هو قدرة المدير على استكشاف أو توليد وتطوير أساليب جديدة لإدارة المنظمة، معتمداً على مهاراته ومخزونه الفكري للتغيير نحو الأفضل مبتعداً عن استخدام المعرفة التقليدية في الإدارة.

الذكاء الاستراتيجي: هو قدرة عقلية يمتلكها الفرد، تساعده في تدعيم صنع قراراته الاستراتيجية بشأن مستقبل المنظمة، وتساعده على رسم خارطة الطريق لتنفيذ هذه القرارات بفاعلية وكفاءة.

النمط العقلي المتنوع: هو امتلاك الموظف أنماطاً تفكيرية متنوعة يستطيع من خلالها فهم البيئة المحيطة به وتحليلها ليكون من خلالها رؤية استراتيجية يستطيع بواسطتها صناعة وصياغة القرار الاستراتيجي وفقاً للمزيج العقلي الذي يمتلكه، وهذا ما يمكن أن يدعى بالنمط العقلي المتنوع.

التفكير بالنظم: وهو الذي يركز على الملاحظة والتأمل والبعد عن العشوائية بمعرفة علاقة وتحليل وتركيب الجزء بالكل والعكس، ويزيد من قدرة الفرد على انتقاء ما هو صحيح فقط ويزيد من كفاءته في استخدام المعلومات.

الأداء الوظيفي: هو الجهد الذي يقوم به العاملون في الإدارة الوسطى في البنوك لرسم الطريق الصحيح باتجاه تنفيذ الأعمال والواجبات والمسؤوليات المناطة بهم، لكي تستطيع البنوك من خلالها تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## الدراسات السابقة:

### أولاً / الدراسات العربية :

1. دراسة محمد والجبوري (2014): هدفت إلى توضيح أبعاد التفكير الاستراتيجي وأثره على الأداء المنظمي في محاولة لمعرفة مدى التصور الواضح لدى القيادات الجامعية عن التفكير الاستراتيجي الذي ينعكس إيجابياً على تعزيز قدرة المنظمة على البقاء والنمو وتحسين الخدمة الجامعية المقدمة، وقد تم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على عينة من العمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام بلغ مجموعها (28) استبانة، وقد اعتمد البحث على مجموعة من المؤشرات والاختبارات الإحصائية؛ إذ أكدت النتائج على معنوية العلاقة بين أبعاد التفكير الاستراتيجي والأداء المنظمي.

2. دراسة العشي (2013): هدفت إلى التعرف على بعض عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، كما هدفت إلى التعرف على الواقع الحالي في هذه المنظمات، ومعرفة علاقة الأداء الاستراتيجي بمستوى أداء الإدارة العليا في هذه المنظمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم دراسة (95) مفردة، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هي توافر عوامل التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بنسبة 79.51%.

3. دراسة الشريفي (2012): هدفت إلى تحديد عناصر التفكير الاستراتيجي وأثره في تحقيق الجودة في الخدمة المصرفية المقدمة، وتم اختيار عينة مقصودة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، وقد استخدمت الدراسة استبانة الاستبانة، وتم توزيعها على (40) مصرفاً حكومياً وأهلياً، ومن أبرز النتائج

أن هناك ضعفاً وقصوراً في استخدام التقنيات الحديثة المستخدمة في المصارف وعدم توفر الدعم المادي وحصر عناصر التفكير في الإدارة العليا في المصارف المبحوثة.

4. دراسة الشهري (2010): هدفت إلى التعرف على أنماط التفكير الاستراتيجي، وعلى معوقات التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية بمدينة الطائف، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد تكونت عينة الدراسة من (75) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين بمحافظة الطائف لعام 1430 / 1431 هـ، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات عن الدراسة، واحتوت الاستبانة على ثلاثة محاور هي: أنماط التفكير، وممارسات التفكير الاستراتيجي، ومعوقات التفكير الاستراتيجي، وكانت أهم نتائج الدراسة هي أن درجة امتلاك مديري المدارس لنمط التفكير الشمولي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف كان بدرجة كبيرة، أما نمط التفكير التجريدي ونمط التفكير التشخيصي، ونمط التفكير التخطيطي فقد كان بدرجة قليلة.

5. دراسة الشديفات والجراحشة (2005): هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كما هدفت إلى معرفة أثر المتغيرات الشخصية على درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي، وتكونت العينة من (360) فرداً من القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه.

6. دراسة الجراحشة (2003): هدفت إلى التعرف على مستوى أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بدرجة ممارسة أنماط اتخاذ القرار، وتكونت العينة من (365) قائداً من القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة لجمع البيانات استبانتيين: الأولى لأنماط التفكير الأربعة: الشمولي والتجريدي والتشخيصي والتخطيطي، والثانية لقياس أنماط اتخاذ القرار الحديسي والمشارك والرسمي والتراكمي، وكانت من أهم نتائج الدراسة أن هناك انخفاضاً في مستوى التفكير الاستراتيجي بجميع أنماطه لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، ووجود علاقة إيجابية بين التفكير الاستراتيجي الشمولي ونمط اتخاذ القرار، ووجود علاقة سلبية بين باقي أنماط التفكير الاستراتيجي ونمط اتخاذ القرار.

## ثانياً / الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Wartsila وNaarananoja, Kazmi (2016): هدفت إلى معرفة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والقيادة التحويلية وعملية تطوير المنتجات في الشركات الحديثة، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من القيادات في ثلاث شركات متعددة الجنسيات في أوروبا: (فنلندا، النرويج، والمملكة المتحدة)، وقد خلصت الدراسة إلى أن التفكير الاستراتيجي لدى القادة وممارستهم لنمط القيادة التحويلية يدعمان توليد الأفكار الجديدة لتطوير المنتجات وتشجيع فرق العمل.

2. دراسة KhaefElahi وRohani (2014): هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ومقاومة العاملين للتغيير في شركات الاتصالات في منطقة جوليستان، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة من عدد 280 موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين أبعاد التفكير الاستراتيجي لدى المدراء ومقاومة العاملين للتغيير، وبينت الدراسة أن التفكير النظري هو الأعلى ارتباطاً بمقاومة التغيير لدى العاملين في شركات الاتصالات، وكان التفكير الاستراتيجي من المتغيرات الأقل ارتباطاً بمقاومة التغيير.

3. دراسة Canole (1999): هدفت إلى إيجاد دليل رابط بين التفكير الاستراتيجي والأداء، واستخدم الباحث المقابلات كأداة لجمع البيانات، وأجرى الدراسة على ثلاثة من مدراء المدارس في ثلاث مناطق تعليمية مختلفة، كذلك استخدم الدورات التدريبية لتطبيق مبدأ التفكير الاستراتيجي، وكان الأداء في دراسته يتكون من التخطيط، واتخاذ القرار، والتطبيق، والتقييم.

## ثالثاً / جوانب الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

تعددت أهداف الدراسات تبعاً لتعدد أهداف الباحثين :

1. هناك دراسة تناولت عوامل التفكير الاستراتيجي وهي دراسة العشي (2013)، وقد اختلفت العوامل وعددها من دراسة لأخرى، حيث تناولت دراسة العشي: (المدخل المستقبلي، وإدارة الصراع، والمساءلة، والإبداع الإداري، والتفكير المنظم، النمط العقلي المتنوع، والذكاء).  
أما الدراسة الحالية فقد اتفقت معها في دراسة علاقة عوامل التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي، ولكنها ركزت على المتغيرات المستقلة المرتبطة مباشرة بالعمليات العقلية والتفكير وهي: (الرؤية المستقبلية، وإدارة الصراع، والذكاء الاستراتيجي، والنمط العقلي المتنوع، والإبداع الإداري، والتفكير النظمي).

2. وتناولت دراسة أخرى معوقات التفكير الاستراتيجي وهي دراسة الشهري (2010)، وخلصت إلى ارتفاع درجة معوقات ممارسة التفكير الاستراتيجي.

3. وهناك دراسات ركزت على أنماط وممارسات التفكير الاستراتيجي مثل: دراسة الجراحشة (2003)، ودراسة الشديفات والجراحشة (2005)، فقد توصلت إلى انخفاض مستوى أنماط التفكير الاستراتيجي وانخفاض ممارستها عند المبحوثين.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة أنماط التفكير عند المبحوثين، وركزت الدراسات السابقة على المدخل الإجرائي لأنماط التفكير الاستراتيجي الذي يتكون من (المنهج الشامل للتفكير، والمنهج التجريبي، والمنهج التشخيصي، والمنهج التخطيطي).

وقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، وهو المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإدارية، وقد اختلفت مع بعض الدراسات مثل: دراسة الشهري (2010) التي اتبعت المنهج الوصفي، ودراسة Canole (1999) التي اتبعت المنهج التحليلي والدورات التدريبية.

4. أما من حيث مجتمع الدراسة وعينتها فقد اختلفت من باحث لآخر تبعاً لنوع المستفيد وتنوعت ما بين القادة من المدراء والمديرين في (المنظمات غير الحكومية، المدارس، الوزارات، الأسواق المالية، الشركات المساهمة)، ومن أساتذة جامعيين من أعضاء هيئة تدريس والمختصين بالبحث العلمي، وطلاب جامعيين، ومنشآت صناعية.

واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، عينة التطبيق، وزمن التطبيق، حيث استهدفت المدراء في الإدارة الوسطى في البنوك الإسلامية في العاصمة صنعاء في عام 2016م، كما أنها انضردت بإضافة عاملي الرؤية المستقبلية والذكاء الاستراتيجي إلى عوامل التفكير الاستراتيجي الأخرى.

## الإطار النظري:

أولاً / التفكير الاستراتيجي :

أ. مفهوم التفكير الاستراتيجي :

يعد التفكير الاستراتيجي "الأساس والمدخل والإطار في صياغة وممارسة الإدارة الاستراتيجية" (العريقي، 2017، 5)، وهو أيضاً تفكير متعدد الرؤى والزوايا، فهو يتطلب النظر إلى الأمام في فهمه للماضي ويتبنى النظر من الأعلى لفهم ما هو أسفل، ويوظف الاستدلال التجريدي لفهم ما هو كلي، ويلجأ للتحليل التشخيصي لفهم حقيقة الأشياء بواقعية، وهو تفكير تفاعلي إنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقته العقلية (الظاهر، 2009، 32).

ويرى آخرون أنه "قناة فكرية تثبت وتستقبل صوراً وأفكاراً تتناسب مع الهدف المنشود، ولا تلتقط الصور والأفكار المرسله من قناة فكرية أخرى ترهق الذهن وتشوشه وتعيق سرعته وفعاليتته إلا ما كان منها متعلقاً بالموضوع" (الغالبي وإدريس، 2007، 65).

إن التفكير الاستراتيجي يشير إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية للقيام بالتنبؤات المستقبلية، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المنكيفة مع حياة المنظمة لكسب معظم المواقف التنافسية في ظل مواردها المحدودة (سليمان، 2004، 246).

ب. عوامل التفكير الاستراتيجي:

تناول العديد من الباحثين مفهوم التفكير الاستراتيجي وحاولوا تحديده وتعريف عوامله المكونة له، وقد أشار Bonn (2005، 6) أن عوامل التفكير الاستراتيجي هي: "القدرة في إيجاد حلول مختلفة لمشكلات معينة وفهم ديناميكيات البيئة الداخلية والخارجية، وفهم موقف المؤسسة داخل الأنظمة وتحديد الأهداف المستقبلية والمستقبل الأكثر فائدة، ومعرفة مناطق التنافس الجديدة والقدرة على دمج الأفكار المختلفة في أفكار جديدة"، ويرى يونس (2006) أن عوامل التفكير الاستراتيجي هي: (المنظور النظمي، والتركيز على المقصد، وانتهاز الفرص الذكية والتفكير في الوقت المناسب، والتوجيه بالفرضيات.

وخلصت دراسة Yajam Farmani, Monnavarian (2011، 65) حول عوامل التفكير الاستراتيجي أنها "الإبداع الإداري، والانتباه إلى الماضي والحاضر والمستقبل، والمسؤولية، والمساءلة، وإدارة الصراعات، والرؤية المستقبلية، والذكاء الاستراتيجي، والنمط العقلي المتنوع، والتفكير المنظم، والمناخ التنظيمي، والوعي بالمواقف والنهج العلمي، والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتحليل بيئة العمل".

1. الرؤية المستقبلية:

يشير الباحثون إلى أن الجانب الأساسي في قدرات الاستراتيجي يعتمد على امتلاكه رؤية ذات أبعاد شمولية يحدد من خلالها اتجاه الأعمال وهي التي تعينه على تصور ما يمكن أن يحصل في الساعات أو الأيام أو الشهور أو السنوات القادمة وفقاً لدرجة حساسية وأهمية الحدث (مجموعة الأحداث) ذات العلاقة.

"والرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه الأغراض العليا للمنظمة" (النعيمي، 2003، 48-49).

و"الرؤية لا تعني الهدف وإنما هي نقطة موجهة، تدل (ترشد) حركة الشركات (المنظمات) باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتحاطب مشاعر العاملين وذكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح" (Hinterhuber & Popp, 1992, 106).

2. إدارة الصراع:

الصراع التنظيمي هو: "تهديد للاستقرار أو التكامل، ومن ثم فهو يشكل مجموعة من العمليات المناهضة أو المعارضة التي تأخذ أشكالاً وصوراً متفاوتة" (الديب، 1987، 6).

أما إدارة الصراع على المستوى التنظيمي فتعني "الطريقة أو الألية أو الاستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة، سواء بينه وبين العاملين معه، أو بين العاملين مع بعضهم البعض، أو بينهم وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم الإداري؛ لأن الصراع إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتنوع الاجتهاد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة" (عوض، 2008، 274).

وإدارة الصراع لا تعني حله، فهناك فرق كبير بين اللفظين حيث إن إدارة الصراع تعني التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو التدخل لدعمه إذا كان أقل مما يجب (طوالبه، 2008، 63).

3. الإبداع الإداري:

هناك غياب عن الإجماع على تعريف محدد للإبداع وهذا ليس غريباً، بل يتفق هذا الإجماع مع Gandry, Bsather and Kikul الذين يقولون إن "أية محاولة للوصول إلى إجماع على تعريف

محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها" (القحطاني، 2002، 18).

وقد عُرّف بأنه: "تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعتها وسوقها وبيئتها، فهو موهبة نظرية يولدها الإنسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية" (Daff, 2001, 625). وهذا يعني أن أي عمل إبداعي، ما هو إلا "عملية خلق شاقة، يقوم بها المبدع لكي يحتفظ بتكامله الشخصي أو بتكامل مجتمعه" (إبراهيم، 1978، 107).

أما الإبداع الإداري فقد عُرّف بأنه "يتمثل في قدرة المدير على تكييف المؤسسة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المؤسسة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة" (أبو جامع، 2009، 19)، كما أنه "إبداع جماعي مؤسسي أيضاً، وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي، ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (حمادات، 2008، 315).

#### 4. الذكاء الاستراتيجي:

"يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيتته" (محمد، 2009، 12)، والذكاء هو "مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، أو القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويعبر عنه أيضاً على أنه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكيف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم" (عباس، 2004، 5).

يرى Quarmby أن الذكاء الاستراتيجي هو "ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الأمد للمنظمة" (3، 2004)، ويرى آخرون أن الذكاء الاستراتيجي هو "أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي مثلاً، وهو أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية" (الطائي والخفاجي، 2009، 231).

#### 5. النمط العقلي المتنوع:

العقل هو قدرة فطرية حمل عليها الإنسان ليدرك بها البديهيات، ويبني عليها النظريات (الحمداني، 1987، 287)، وعرفه الحمداني (1987، 287) بأنه "أحد نواتج العقل، إذ يتمخض عن العقل أمور عديدة منها التفكير والاستدلال والتركييب والتصورات".

وهو "تلك العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها القائد لحظة النظر للمشكلات التي تستوجب اتخاذ قرارات، ويتطلب التعامل مع هذا البعد استحضار الحالة الفعلية التي يجابهها القائد بدقة متناهية" (الجراحشة، 2003، 14).

ولا يكون ذلك إلا بالتفكير؛ لأنه خاصية للإنسان حيث يرى لاي (2006، 35) أن التفكير هو "عملية ملازمة للإنسان، فهو دائم التفكير فيما يحيط به من مشكلات وقضايا سياسية واجتماعية واقتصادية وعلمية بحثاً عن الحلول المناسبة لها، وهو غير محدود كون الإنسان قادراً على الخلق والإبداع".

#### 6. التفكير بالنظم:

عرفه الكبيسي (2010، 60) بأنه "أسلوب للتفكير بسيط يهدف إلى إكساب الشخص نظرة كلية للمواقف والمشكلات المعقدة، فإذا أراد أن يحصل على نواتج مختلفة من الموقف أو المشكلة التي يواجهها فيجب عليه أن يغير من مكونات النظام، بحيث يعطي نواتج مختلفة، لذا يجب التعامل مع الأشياء بشكل منظومي، ولا يتم التعامل مع مفرقات الموقف بشكل منعزل".

لفهم التفكير بالنظم لا بد أولاً من تعريف النظام وهو "مجموعة من العناصر المعتمدة على بعضها البعض التي تعمل معاً لتتجزأ قسداً تم تحديده مسبقاً، وهو كذلك تجميع تكاملي لعناصر متفاعلة صممت لتحقيق تعاوناً وظيفته محددة سلفاً" (الطويل، 1997، 36).

ويمثل التفكير بالنظم القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض للوصول إلى أهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام (3, 2004, Maccoby)، كما أنه يجسد القدرة على توليف أو دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً أو صورة واضحة بشأن الأشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي، 2008، 173)، وقد أشار أوكونور وماكدرموت (2005، 5) إلى أن التفكير بالنظم عبارة عن نظام يتجاوز الأحداث التي تبدو مستقلة ومنفصلة، إلى نماذج وأنماط أكثر عمقا، وذلك بإدراك الروابط بين الأحداث ومن ثم تحسين فهم الأحداث والتأثير فيها.

## ثانياً / الأداء الوظيفي:

### أ. مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي ومنها:

- ما أشار إليه حسن (1999، 216) بأن الأداء الوظيفي يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".
- وعرفه عاشور (2005، 25) بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".
- ويرى هلال (1996، 20) "أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي للفرد، وهو محصلة التفاعل من طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، وأن الأداء لا يظهر إلا نتيجة لضغوط أو قوى نابذة من داخل الفرد نفسه فقط، وأن هناك تفاعلا وتوافقا بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به مما يؤدي إلى ظهور الأداء".

### ب. عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

1. المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. كمية العمل المنجز: وهو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله (عبدالله، 1979، 18).
5. كفايات الموظف: وتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

### ج. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

حدد هاينز ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:

- أولاً / مدخل تحسين الموظف: ويرى هاينز أنه أهم عامل، وهناك عدة وسائل لتحسين أداء الموظف:
1. التركيز على نواحي القوة وتكوين اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وتركيز الجهود على الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب، وتنمية الجوانب الضعيفة لديه.

2. التركيز على العلاقة السببية بين الرغبة والأداء.

3. الربط بين الأهداف الشخصية.

ثانياً / مدخل تحسين الوظيفة، ولها عدة وسائل منها (هاينز، 1988، 275-276)؛

1. التغيير في مهام الوظيفة؛ لأن الوظيفة قد تكون مملة أو تكون تفوق مهارات الموظف أو تحتوي مهام غير مناسبة أو غير ضرورية.

2. يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي المهام، كما أنه يجب توسيع نطاق الوظيفة واثراؤها بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي.

3. زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين، من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن.

4. إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في حل مشكلات المنظمة.

ثالثاً / مدخل تحسين الموقف، حيث يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة... وغيرها من العناصر (هاينز، 1988، 278).

## الجانب الميداني للدراسة:

أولاً / وصف مجتمع الدراسة وعينتها وأساليب جمع البيانات:

أ. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في القطاع المصرفي الإسلامي في العاصمة صنعاء، وعلى وجه الخصوص (بنك سبأ الإسلامي، بنك التضامن الإسلامي الدولي، مصرف اليمن البحرين الشامل، ومصرف الكريمي للتمويل الصغير والأصغر) وفروعها كونها الأكثر نمواً وانتشاراً، وقد استهدفت هذه الدراسة المدراء في الإدارات الوسطى ونوابهم وكذا مدراء الفروع ونوابهم، حيث إن المصارف الأخرى هي جزئية بمعنى عبارة عن نوافذ إسلامية وليست إسلامية كلية باستثناء البنك الإسلامي اليمني، ولكن أداءه متراجع مقارنة بالبنوك التي أجريت عليها الدراسة.

ب. وصف عينة الدراسة:

قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية وذلك من خلال توزيع الاستبانة على بعض أفراد مجتمع الدراسة وقد بلغت الاستبانات الموزعة (90) استبانة، وتم استرجاع (64)، والجدول الآتي يصف عينة الدراسة:

جدول (1): وصف عينة الدراسة

مجتمع الدراسة	العينة المختارة	الاستمارات المسلمة	الاستمارات المعتادة	نسبة المعاد إلى المسلم	نسبة تغطية مجتمع الدراسة
268	90	90	64	71%	31%

ج. مصادر المعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين وهما:

1. المصادر الثانوية: تم الاعتماد عليها في تغطية الجانب النظري للدراسة من خلال المراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمقالات والدوريات والمواقع الإلكترونية المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات التي تم توزيعها على أفراد العينة المتمثلة في مدراء الإدارات الوسطى ونوابهم ومدراء الفروع ونوابهم في المصارف الإسلامية وفروعها في العاصمة صنعاء، ثم قام الباحثان بجمع المعلومات، وقد تم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### د. أدوات جمع المعلومات:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة؛ لأنها أكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد قام الباحثان بتصميم الاستبانة على النحو الآتي:

1. مراجعة المصادر والدراسات المختلفة التي تناولت موضوع التفكير الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

2. إعداد استبانة أولية وعرضها على محللين إحصائيين لمعرفة مدى ملائمتها لجمع البيانات.

3. تم عرض الاستبانة بشكلها النهائي على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين الذين قاموا بالتعديل والحذف وإضافة ما يلزم.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أ. الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة وتتكون من (6) فقرات:

1. الجنس 2. العمر 3. المستوى التعليمي

4. المستوى الوظيفي الحالي 5. سنوات الخدمة 6. التخصص الأكاديمي.

ب. المتغير المستقل والمتمثل في عوامل التفكير الاستراتيجي الذي يتكون من ستة محاور (الرؤية المستقبلية، وإدارة الصراع، والإبداع الإداري، والذكاء الاستراتيجي، والنمط العقلي المتنوع، والتفكير بالنظم)، وعدد فقراته (42) فقرة.

ج. المتغير التابع والمتمثل في الأداء الوظيفي الذي يتكون من (14) فقرة، ليكون مجموع الفقرات (56) فقرة.

والجدول الآتي يوضح أبعاد الاستبيان الأساسية:

جدول (2): أبعاد الاستبيان الأساسية

رقم البعد	أبعاد المتغير المستقل	عدد الفقرات
البعد الأول	الرؤية المستقبلية	5
البعد الثاني	إدارة الصراع	8
البعد الثالث	الإبداع الإداري	10
البعد الرابع	الذكاء الاستراتيجي	7
البعد الخامس	النمط العقلي المتنوع	7
البعد السادس	التفكير بالنظم	5
	المتغير التابع: الأداء الوظيفي	14
	الإجمالي	56

هـ. أساليب التحليل الإحصائي:

استخدم الباحثان في تحليل بيانات الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences- SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الآتية:

معامل الثبات (ألفا كرونباخ) (Cronbach's ALPHA) للتأكد من ثبات أداة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه فقرات الاستبانة في محاورها المختلفة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان لكل متغير من المتغيرات الديمغرافية لأفراد العينة، ولإستجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات الاستبيان على حده.

تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لبيان الفروق بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

و. اختبار صدق المقياس وثباته:

وقد قام الباحثان بقياس درجة الثبات والمصدقية لمعرفة نسبة ثبات أداة جمع البيانات ومصدقية إجابات العينة على فقرات الاستبيان، حيث قام الباحثان بإجراء اختبار كرونباخ (ألفا)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبيان وصدق آراء العينة فيه كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

محاوَر الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
الرؤية المستقبلية	5	0.822	0.906
إدارة الصراع	8	0.856	0.925
الإبداع الإداري	10	0.796	0.892
الذكاء الاستراتيجي	7	0.797	0.840
النمط العقلي المتنوع	7	0.806	0.897
التفكير بالنظم	5	0.810	0.900
تحسن الأداء الوظيفي	14	0.797	0.840
الاستبيان بشكل عام	56	0.835	0.913

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بدرجة (0.835) وهذا يعني أن نسبة الثبات جاءت مرتفعة جداً، وجاءت قيمة المصدقية لإجابات العينة (0.913) وهذا يعني أن درجة المصدقية لإجابات العينة مرتفعة جداً أيضاً، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبيان ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

ثانياً / عرض وتحليل وتفسير النتائج:

أ. خصائص عينة الدراسة:

جدول (4): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب بياناتهم الشخصية والوظيفية

المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\frac{1}{2}$ Alpha
الجنس	ذكر	62 % 96.9
	أنثى	2 % 3.1
العمر	35 فأقل	38 % 59.4
	من 36 إلى 40 سنة	16 % 25.0
	41 – 50 سنة	9 % 14.1
	أكثر من 50 سنة	1 % 1.5

جدول (4): يتبع

المتغيرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية $\frac{1}{2}$ Alpha
المؤهل العلمي	بكالوريوس	34
	دراسات عليا	18
	أخرى	12
	مدير عام	2
المستوى الوظيفي	مدير فرع	22
	مدير إدارة	23
	أخرى	17
	أقل من 5 سنوات	21
سنوات الخدمة	من 5 إلى 10 سنوات	25
	أكثر من 10 سنوات	18
	علوم إدارية	20
	حاسوب	5
التخصص الأكاديمي	مالية ومصرفية	14
	إنسانية	5
	أخرى	20
	31.3%	7.8%

- الجنس: يتضح من الجدول رقم (4) أن غالبية العينة كانت من فئة (الذكور) حيث جاءت هذه الفئة بنسبة (96.9%)، فيما جاءت فئة (أنثى) بنسبة (3.1%) من العينة، وهذا يعني أن نسبة المدراء من الذكور تغلب على نسبة المدراء من الإناث في العمل المصرفي ويعزي الباحثان ذلك إلى فلسفة الإدارة ونظرة المجتمع في النظر إلى عمل المرأة، كما أن المصارف تستقطب الذكور للعمل أكثر من الإناث لاسيما في الأعمال الإدارية المهمة.
- العمر: يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية العينة كانت من أصحاب فئة (35 فأقل) بنسبة (59.4%) من العينة، يليهم أصحاب فئة (من 36 إلى 40 سنة) بنسبة (25%)، يليهم أصحاب فئة (41 - 50 سنة) بنسبة (14.1%) وأخيراً جاءت فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (1.5%)، مما يعني أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب، مما يشير إلى أن المصارف الإسلامية تسعى لتوظيف الشباب لأنهم أكثر قدرة على مواكبة التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، مع الإبقاء على الكفاءات الإدارية من كبار السن ممن يملكون الخبرة.
- المؤهل العلمي: يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية العينة كانت من فئة (بكالوريوس) بنسبة (53.1%) من العينة، يليها فئة (دراسات عليا) بنسبة (28.1%) من العينة، وأخيراً جاءت فئة (أخرى) كأقل شريحة بنسبة (18.2%) من العينة مما يعني أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة المؤهلات الجامعية، وهذا يعني أن المصارف الإسلامية تسعى لاستقطاب الكفاءات المؤهلة علمياً، كما أن هذه النتائج تجعل الباحثين مطمئنين إلى صحة البيانات وإلى مخرجات هذه الدراسة.
- المستوى الوظيفي: يتضح من الجدول رقم (4) أن أغلبية العينة كانت من فئة (مدير إدارة) بنسبة (35.9%)

- (% من العينة، يليهم فئة (مدير فرع) بنسبة (34.4%)، يليهم فئة (أخرى) بنسبة (26.6%) وأخيراً جاءت فئة (مدير عام) كأقل نسبة بمعدل (3.1%)، وهذا مؤشر على تنوع وظائف أفراد العينة، ويعتبر ذلك أمراً إيجابياً لمخرجات الدراسة.
5. سنوات الخدمة: يتضح من الجدول رقم (4) أن غالبية العينة كانت من فئة (من 5 إلى 10 سنوات)، حيث جاءت هذه الفئة بنسبة (39.1%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) التي جاءت بنسبة (32.8%)، وأخيراً جاءت فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (28.1%) من العينة، وهذا يعني أن هناك تنوعاً في الخبرات لأفراد عينة الدراسة.
6. التخصص الأكاديمي: يتضح من الجدول رقم (4) أن غالبية العينة كانت من الفئتين (علوم إدارية وأخرى)، حيث جاءت هاتان الفئتان بنسبة (31.3%) لكل منهما، تليها فئة (مالية ومصرفية) التي جاءت بنسبة (21.8%)، وأخيراً جاءت الفئتان (الحاسوب والإنسانية) بنسبة (7.8%) لكل منهما، مما يشير إلى تنوع التخصصات الأكاديمية لأفراد عينة الدراسة.
- ب. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

#### الجدول التالي يوضح ملخص نتائج المحاور الرئيسية للاستبيان:

جدول (5): نتائج الاستبيان الخاصة بمحاور الدراسة

م	محاور الاستبيان	المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	الرؤية المستقبلية	4.320	0.124	موافقة عالية جداً
2	إدارة الصراع	3.250	0.684	موافقة متوسطة
3	الإبداع الإداري	3.851	0.403	موافقة عالية
4	الذكاء الاستراتيجي	4.024	0.262	موافقة عالية
5	النمط العقلي المتنوع	3.980	0.192	موافقة عالية
6	التفكير بالنظم	3.820	0.944	موافقة عالية
7	تحسين الأداء الوظيفي	4.149	0.178	موافقة عالية

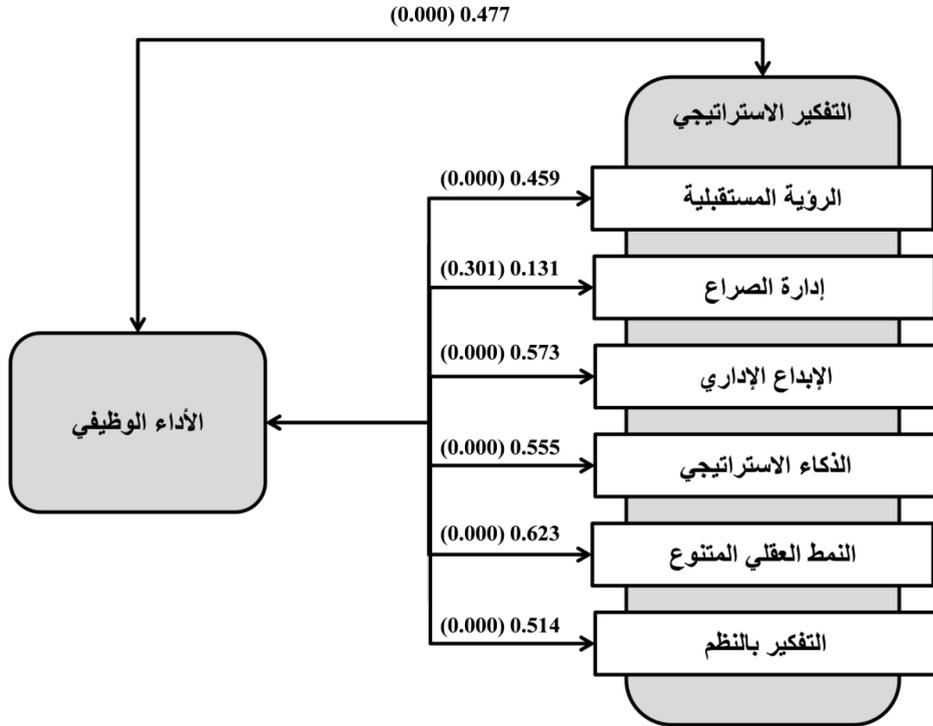
يتضح من الجدول رقم (5):

- أن المتوسط العام لمحور (الرؤية المستقبلية) جاء بدرجة موافقة (عالية جداً) قدرها (4.320)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود الرؤية المستقبلية في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (إدارة الصراع) جاء بدرجة موافقة (متوسطة) قدرها (3.250)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود إدارة الصراع في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (الإبداع الإداري) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (3.851)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود الإبداع الإداري في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (الذكاء الاستراتيجي) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (4.024)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود الذكاء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (النمط العقلي المتنوع) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (3.980)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود النمط العقلي المتنوع في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (التفكير بالنظم) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (3.820)، وهذا يعني أن العينة توافق على وجود التفكير بالنظم في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.
- أن المتوسط العام لمحور (تحسين الأداء الوظيفي) جاء بدرجة موافقة (عالية) قدرها (4.149)، وهذا يعني أن العينة توافق على تحسين الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية في العاصمة صنعاء.

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

وهي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية".

استخدم الباحثان شكل النموذج المعرفي للبحث وأسقط عليه نتائج اختبار ارتباط بيرسون كالتالي:



شكل (2): معامل الارتباط (بيرسون) بين محاور الاستبيان

يتضح من الشكل السابق وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين (التفكير الاستراتيجي) والأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية بالعاصمة صنعاء، حيث بلغت درجة الارتباط (0.477) بمستوى دلالة أقل من (0.05)، وبالتالي يمكن إثبات صحة فرضية البحث الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي والأداء الوظيفي للإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية".

كما يتضح أيضاً أن أقوى علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) هي العلاقة بين (النمط العقلي المتنوع) والأداء الوظيفي بدرجة ارتباط (0.623) عند مستوى دلالة أقل من (0.01).

كما وجد أن أضعف علاقة ارتباطية هي العلاقة بين (إدارة الصراع) والأداء الوظيفي، بدرجة ارتباط ضعيفة (0.131) عند مستوى دلالة أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين.

وبالتالي يمكن إثبات جميع الفرضيات الفرعية ما عدا الفرضية الفرعية الثانية فقد تم نفيها.

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لدى مدراء الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والتخصص الأكاديمي).

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام اختبار (One-way Anova) لاختبار وجود الفروقات بين استجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، فجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (6): استجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان وفق متغيراتها الديموغرافية

م	المتغيرات الشخصية						محاور الاستبيان				
	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	المستوى الوظيفي	سنوات الخدمة	التخصص الأكاديمي					
	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F			
1	0.62	0.62	0.03	3.70	0.08	2.42	0.12	2.24	0.82	0.52	الرؤية المستقبلية
2	0.41	0.41	0.12	2.06	0.59	0.54	0.03	3.08	0.81	0.26	إدارة الصراع
3	0.39	0.39	0.78	0.51	0.08	2.67	0.03	3.07	0.58	0.62	الإبداع الإداري
4	0.32	0.32	1.11	0.35	0.74	0.30	0.23	1.47	0.88	0.54	الذكاء الاستراتيجي
5	0.24	0.24	0.65	0.59	0.99	0.01	0.48	0.84	0.92	0.67	النمط العقلي المتنوع
6	0.24	1.44	1.75	0.17	1.55	0.22	1.06	0.37	1.60	0.55	التفكير بالنظم
7	0.45	0.57	2.55	0.06	1.30	0.28	1.70	0.28	0.18	0.85	التفكير الاستراتيجي

يتضح من الجدول رقم (6) أن احتمال المعنوية أخذ قيم أعلى من (0.05) في جميع محاور الاستبيان (ما عدا فيما يتعلق بمتغير العمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي)، وهذا يعطي دلالة على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة نحو محاور الاستبيان ككل حسب متغيراتها الديموغرافية، وهذا يعني أن العينة متقاربة في وجهات النظر حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي؛ كونها تمثل الإدارات الوسطى.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد جاء احتمال المعنوية فيما يتعلق بمحور (الرؤية المستقبلية) أقل من (0.05)، كما جاء في متغير المؤهل العلمي كذلك لنفس المحور، وهذا يعني أن الرؤية المستقبلية لدى أفراد العينة يمكن أن تختلف باختلاف فئاتها العمرية ومؤهلاتها العلمية، كما ظهر احتمال المعنوية أقل من (0.05) فيما يتعلق بمتغير المستوى الوظيفي في محوري (إدارة الصراع) و(الإبداع الإداري)، وهذا يعني أن آراء العينة قد تختلف في هذين المحورين كل حسب مستواه الوظيفي.

## الاستنتاجات:

تتمثل أهم الاستنتاجات في الآتي:

1. أن النمط العقلي المتنوع كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي له علاقة ارتباطية مع الأداء الوظيفي، وهو كذلك الأكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن زيادة قدرات العاملين العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة سيزيد من تحسن أداءهم الوظيفي في المصارف الإسلامية.
2. أن إدارة الصراع كعامل من عوامل التفكير الاستراتيجي لا يوجد لها علاقة ارتباطية مع الأداء الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أنه الأقل توفراً في بيئة المصارف الإسلامية مقارنة ببقية العوامل، مما يشير إلى افتقار الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية لمهارات إدارة الصراع.
3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي لدى الإدارة الوسطى في المصارف الإسلامية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المتمثلة في: (الجنس، والعمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والتخصص الأكاديمي)، وهذا يعني أن العينة متقاربة في وجهات النظر حول علاقة التفكير الاستراتيجي بالأداء الوظيفي، كونها تمثل الإدارات الوسطى.
4. أن عوامل التفكير الاستراتيجي (قيد البحث) لها علاقة طردية بالأداء الوظيفي (عالية).

## التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. على الإدارة العليا في المصارف الإسلامية إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدرء الإدارة الوسطى في تبني التفكير الاستراتيجي لما له من انعكاس إيجابي على تحسن الأداء الوظيفي في المصارف الإسلامية.
2. على الإدارة العليا في المصارف الإسلامية العمل على زيادة قدرات مدرء الإدارة الوسطى العقلية اللازمة لمعالجة وحل المشكلات الصعبة من خلال تنفيذ الدورات التدريبية المتعلقة بموضوع النمط العقلي المتنوع لما له من فائدة في فهم الأمور الإدارية وتذكرها وتقبلها.
3. تعزيز مهارات إدارة الصراع لدى مدرء الإدارات الوسطى في المصارف الإسلامية فيما يتعلق بالطرق والمهارات التي يتبعونها للتعامل مع الصراع وتعظيم عائده الإيجابي وتخفيض تكاليفه.

## المراجع:

- إبراهيم، عبد الستار (1978)، *آفاق جديدة في دراسة الإبداع*، الكويت: وكالة المطبوعات.
- أبو جامع، إبراهيم أحمد (2009)، *الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي*، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- أوكونور، جوزيف وماكدرموت، أيان (2005)، *فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات*، ترجمة مكتبة جرير، الرياض.
- الجراحشة، محمد (2003)، *مستوى التفكير الاستراتيجي لدى القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وعلاقته بأنماط اتخاذ القرار* (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حسن، راوية محمد (1999)، *إدارة الموارد البشرية*، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- حمادات، محمد حسن محمد (2008)، *السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية*، عمان، الأردن: دار الحمد.
- الحماداني، محمد عطية نصيف (1987)، *التفسير العقلي حجتيه وضوابطه* (رسالة ماجستير)، جامعة بغداد، العراق.

- الديب، مدحت محمد (1987)، *جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة*، 11 (3)، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن.
- سليمان، سلمان (2004)، *العد الاستراتيجي للمعرفة*، دبي: مركز الخليج للأبحاث.
- الشديفات، يحيى، والحراشة، محمد (2005)، *درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة أم القرى*، 17 (2)، مكة المكرمة، جامعة أم القرى 134-138.
- الشريفي، علي (2012)، *التفكير الاستراتيجي واثره في جودة الخدمة المصرفية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف العراقية الحكومية والاهلية في محافظتي كربلاء - بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية*، 8 (32).
- الشهري، محمد (2010)، *واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف (رسالة ماجستير)*، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الطائي، محمد عبد حسين، والخفاجي، نعمة عباس (2009)، *نظم المعلومات الاستراتيجية - منظور الميزة الاستراتيجية*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- طوالبه، توفيق حامد (2008)، *أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (أطروحة دكتوراه)*، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني (1997)، *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي*، عمان: دار وائل للنشر.
- الظاهر، نعيم (2009)، *الإدارة الاستراتيجية - المفهوم الأهمية التحديات*، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عاشور، أحمد صقر (2005)، *السلوك الإنساني في المنظمات، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية*.
- عباس، فيصل (2004)، *الذكاء والقياس النفسي في الطريقة العيادية*، لبنان: دار المنهل اللبناني.
- عبدالله، صلاح (1979)، *فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض*.
- العريقي، منصور إسماعيل (2008)، *الإدارة الاستراتيجية*، ط2، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العريقي، منصور إسماعيل (2017)، *الإدارة الاستراتيجية*، ط6، صنعاء: مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- العشي، نهال (2013)، *أثر الفكر الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال)*، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عوض، عامر (2008)، *السلوك التنظيمي الإداري*، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الغالبى وإدريس (2007)، *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*، عمان: دار وائل للنشر.
- القحطاني، سالم سعيد (2002)، *المعوقات المؤسسية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية*، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، 12 (2)، 373-327.
- الكبيسي، عبد الواحد حميد (2010)، *التفكير المنطقي توظيفه في التعلم والتعليم - استنباطه من القرآن الكريم*، ط1، عمان: ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع.
- لافي، سعيد عبدالله (2006)، *القراءة وتنمية التفكير*، ط1، القاهرة: جامعة قنا.
- محمد، عبد الرحمن (2009)، *الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الأطفال*، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

- محمد، نسرين، والجبوري، علياء (2014). دور التفكير الاستراتيجي في الاداء المنظمي، دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (38).
- النعيمي، صلاح (2003)، مواصفات الفكر الاستراتيجي في المنظمة، المجلة العربية للإدارة، 23(1)، 43-79.
- النعيمي، صلاح (2008)، المدير.. القائد والفكر الاستراتيجي فن ومهارات التعامل مع الآخرين، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- هاينز، ماريون آي (1988)، إدارة الأداء: دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة محمود مرسي وزهير الصباغ، الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- هلال، محمد عبد الغني (1996)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة: مركز تطوير الاداء.
- يونس، طارق شريف (2006)، الفكر الاستراتيجي للقادة - دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- Bonn, I. (2005). Improving strategic thinking: a multilevel approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 336-354.
- Canole, M. C. H. (1999). District strategic planning: Is there evidence of strategic thinking and acting? (Unpublished doctoral dissertation), Johnson & Wales University, Providence, Rhode Island.
- Daft, R. (2001). *Organizational Behavior*. California: Harcourt college Publishers.
- Hinterhuber, H. H., & Popp, W. (1992). Are you a strategist or just a manager? *Harvard Business Review*, 70(1), 105-113.
- Kazmi, S. A. Z., Naarananoja, M., & Wartsila, J. K. (2016). Integrating Strategic Thinking and Transformational Leadership for NPD Idea Support Process. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 387-397.
- Maccoby, M. (2004). Only the Brainiest Succeed. *Research Technology Management*, 44(5), 61-62.
- Monnavarian, A., Farmani, G., & Yajam, H. (2011). Strategic thinking in Benetton. *Business Strategy Series*, 12(2), 63-72.
- Quarmby, N. (2004). Futures work in strategic criminal intelligence. *Strategic thinking in criminal intelligence*, 129-147.
- Rohani, A., & KhaefElahi, A. (2014). Strategic Thinking and Management of Employee Resistance to Changes. *International Journal of Management Perspective*, 1(4), 69-80.

## تصور مقترح لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء أبرز الاتجاهات العالمية والعربية

د. عبد الغني أحمد علي الحاوري<sup>(1)</sup>

د. فتحية محمد الهمداني<sup>2</sup>

د. نجوى أحمد علي الحاج<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مركز التطوير الأكاديمي وضمان الجودة - جامعة صنعاء

<sup>2</sup> وزارة التربية والتعليم

\* عنوان المراسلة: [alhaweri555@gmail.com](mailto:alhaweri555@gmail.com)

## تصور مقترح لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء أبرز الاتجاهات العالمية والعربية

### الملخص:

هدف البحث إلى الكشف عن واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء، وتقديم تصور مقترح لتسويق الخدمات الجامعية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية والعربية. وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي والاستبيان أداة للوصول إلى معرفة ذلك الواقع، وقد توصل البحث إلى أن واقع الدور الذي تقوم به جامعة صنعاء في تسويق خدماتها الجامعية غير محققة وفق نتائج الاستبيان ككل وعلى المحاور الخمسة (التخطيط للتسويق، التسويق بشكل عام، الترويج بشكل خاص، دعم الخريجين، الشراكة). كما كشف البحث عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع ولصالح الذكور، وتعزى للكلية لصالح الكليات الإنسانية، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيري الدرجة العلمية وسنوات الخبرة، وبناءً على النتائج السابقة قام الباحثون بعمل تصور مقترح لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء تضمن الأهداف والمنطلقات والمكونات لاستثمار إمكاناتها بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية : التسويق، الخدمات الجامعية، الاتجاهات.

## A Suggested Proposal for Marketing the University Services at Sana'a University in the Light of Supreme Arab and International Approaches

### Abstract:

This research aimed at exploring the actual situation of marketing university services at Sana'a University and offering a suggested proposal for improving marketing strategy in the light of magnificent Arab and international approaches. A descriptive method was adopted, and a questionnaire was used as a tool to collect data about the actual marketing process at Sana'a University. The research findings revealed that the current role of Sana'a University in marketing its services was not achieved. The results also revealed that there were statistically significant differences attributed for males, and also to the kinds of faculty for Human faculties. No statistically significant differences were attributed to the variables of qualifications and years of experience. Accordingly, the research offers a suggested proposal for improving the marketing strategy of university services at Sana'a University. This proposal contains the aims, bases, and important components for efficient marketing.

**Keywords:** Marketing, University services, Approaches.

## المقدمة:

تختلف جامعات اليوم عن جامعات الأمس، فجامعات اليوم هي المسؤولة عن إيجاد سياقات معرفية ومنهجية لتنفيذ وتطبيق الأفكار والمعارف وتحويلها إلى قيم للعمل والإنتاج، ومن ثم توفير المناخ الخصب للإبداع والابتكار والاستفادة من القدرات والمهارات والطاقات المتوفرة وتوجيهها نحو التنمية المستمرة والشاملة.

وهو ما يعني أن تتلاءم هذه الجامعات مع متطلبات العصر وتغيرات المجتمع، وأن تعمل على تقديم عدد من المنتجات المعرفية والخدمات المتنوعة، إلى جانب تنفيذ البرامج والدورات التدريبية والاستشارات والبحوث المختلفة (المطيري، 2007، 149).

وحتى تتمكن الجامعة من تقديم خدماتها المتنوعة وتسويق منتجاتها المختلفة، والدخول إلى حلبة المنافسة بكل جدارة فإنه يجب عليها أن تتبنى استراتيجية تسويقية، وخطة طموحة لتحقيق المزيد من الترابط والتفاهم بينها وبين المجتمع وقطاعاته المختلفة.

فأغلب الجامعات تمتلك من الإمكانيات والمقومات الكبيرة ما يمكنها من تقديم خدماتها التسويقية بشكل فعال، فهي تمتلك كوادر أكاديمية ذات خبرات متنوعة، وأفكار خلاقة، إضافة إلى توفر البنية التحتية والخبرة الإدارية الواسعة وغيرها من الإمكانيات التي تعد أدوات ووسائل بيد إدارة تلك الجامعات وقياداتها لتوجيهها نحو تسويق خدماتها.

ويعد تسويق خدمات الجامعة من المواضيع الحيوية والمهمة التي ركزت عليه العديد من جامعات الدول المتقدمة لما رأته فيه وسيلة لتحقيق وظيفتها الثالثة المتمثلة في خدمة المجتمع، إضافة إلى ما له من دور مهم في توفير موارد إضافية ومبالغ كبيرة للجامعات يساعدها في تحقيق أهدافها والقيام بأنشطتها العلمية والبحثية والاجتماعية المختلفة، وبما يخفف من الاعتماد على الموارد الحكومية الشحيحة التي لا تغطي كافة الأنشطة ومختلف المهام لاسيما مع التوسع الكبير في الوظائف والأدوار والأعمال التي تقوم بها الجامعات في هذا العصر.

وتعد جامعة صنعاء واحدة من الجامعات الغنية بكوادرها الأكاديمية، والثرية بتجاربه المتميزة، إضافة إلى امتلاكها الإمكانيات المادية والإدارية الكبيرة الأمر الذي يحتم عليها أن تهتم بتسويق ما تمتلكه من خدمات ومهارات وأنشطة بحثية وعلمية واجتماعية بما يساعدها على تحقيق رسالتها الاجتماعية ووظيفتها العلمية والبحثية، وفي نفس الوقت تضيف إلى موازنتها موارد إضافية تمكنها من مواجهة الالتزامات والتحديات التي تقف أمامها.

## مشكلة البحث وتساؤلاته:

تمتلك جامعة صنعاء الإمكانيات البشرية الكبيرة، والمقومات المادية العديدة ما يجعلها من الجامعات الرائدة في مجال التسويق على المستوى المحلي والإقليمي، فالجامعة لديها ثروة أكاديمية وعلمية متميزة، وأعضاء هيئة تدريس يمتلكون خبرات علمية ومعرفية واسعة، تم إعدادهم في أعرق الجامعات والمعاهد الأجنبية والعربية والمحلية، كما تمتلك إمكانيات مادية كبيرة من بنى تحتية وأراض وممتلكات ومبان ومعامل وأجهزة وأنظمة إدارية وإلكترونية تراكمت لعقود من الزمن اقتربت من خمسين عاماً، إضافة إلى ذلك فالجامعة تتمتع بسمعة أكاديمية وعلمية واسعة على المستوى المحلي والإقليمي والعربي كونها الجامعة الأم لكل الجامعات اليمنية، غير أنه وعلى الرغم من كل تلك الإمكانيات فإن الجامعة لا تستفيد منها في تسويق خدماتها العلمية والبحثية والاستشارية والمهنية والمادية بما يعزز من قدراتها التنافسية ويوفر لها الموارد الإضافية.

من هنا تمحورت مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء أبرز الاتجاهات العالمية والعربية؟

ويهدف البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العينة للمتغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، الخبرة)؟
3. ما أبرز التجارب العالمية والعربية في تسويق الخدمات الجامعية؟
4. ما التصور المقترح لتطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء في ضوء واقعها الحالي وأبرز الاتجاهات العالمية والعربية؟

## أهمية البحث:

تتم أهمية البحث في الآتي:

1. سيساعد هذا البحث جامعة صنعاء - في حالة الاستفادة منه - في مواجهة أزمة التمويل وشح الموارد والإمكانات.
2. سيمكن جامعة صنعاء من المنافسة القوية مع مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق العائد الاستثماري الكبير من تسويق خدماتها ومنتجاتها المتعددة.
3. سيؤدي التوجه نحو التسويق إلى تطوير أداء الجامعة وتحقيق وظائفها لاسيما الوظيفة الاجتماعية.
4. سيكشف عن واقع الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل جامعة صنعاء.
5. سيقدم تصوراً مقترحاً لتطوير الأداء التسويقي لخدمات ومنتجات جامعة صنعاء من شأنه المحافظة على الميزة التنافسية المستمرة لتلك الخدمات.

## حدود البحث:

يقتصر هذا البحث على الحدود الآتية:

- < الحدود الموضوعية: الكشف عن واقع الأداء التسويقي لخدمات ومنتجات جامعة صنعاء، والاتجاهات العالمية والعربية حول تسويق خدماتها الجامعية.
- < الحدود المكانية: كليات جامعة صنعاء العلمية والإنسانية ومراكزها.
- < الحدود الزمنية: أجري هذا البحث في العام الأكاديمي 2016 / 2017.
- < الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ممن يحملون الرتبة الأكاديمية أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.

## مصطلحات البحث:

- التصور المقترح:

عرفه الحاج بـ " فن استخدام الخدمات الجامعية، واستثمارها الأمثل إلى أقصى حد ممكن؛ لتحقيق أعلى مردود داخلي وخارجي، وبما من شأنه تحقيق أهداف ذلك التصور " (202، 204).

ويقصد به في هذا البحث: اختيار أفضل الطرق والبدائل والوسائل الممكنة التي بواسطتها يمكن تطوير الأداء التسويقي لجامعة صنعاء.

- تسويق الخدمات الجامعية:

عرفها العتيبي: " بأنها مجموعة من الوعود والتعهدات التي تقدمها الجامعة للمستفيدين من خدماتها بقيمة عالية وتميزة، وتحدد الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تمكنها من تحقيق أهدافها " (1435هـ، 72)، بينما عرفها زقاي بأنها: محاولة إشباع حاجات المستهلكين (الطلبة) من خلال تنسيق مجموعة من أوجه النشاط التي تساعد الجامعة في تحقيق أهدافها (2015، 109).

ويعرف البحث الحالي تسويق الخدمات الجامعية بأنه: كل ما تعرضه جامعة صناعاء على مؤسسات المجتمع وقطاعاته المختلفة من خدمات سواء كانت معرفية أو بحثية أو استشارية، وسواء كانت في صورة برامج أو دروات تدريبية أو أنشطة أو منتجات مادية، أو عرض إمكاناتها وبنياتها التحتية من منشآت ومرافق ومعامل وأجهزة وأراضٍ، وتأخذ على كل ما تقدمه مقابل ما دياً أو عينياً.

#### - الاتجاهات العالمية والعربية :

يعرفها البحث الحالي بأنها: تلك التجارب الجامعية العربية والعالمية التي حققت نجاحاً باهراً في تسويق خدماتها الجامعية من أبحاث وأنشطة واستشارات وبرامج ودورات تدريبية، ومنتجات مادية أو فكرية، وكذا الاستفادة من إمكاناتها المادية والبنى التحتية.

#### الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء من البحث بعض الخبرات والتجارب العالمية والعربية في تسويق الخدمات الجامعية، وكذا الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التسويق والتي تحقق إجابة السؤال الثالث لمشكلة البحث وهي كما يأتي:

#### الاتجاهات العالمية والعربية :

اطلع الباحثون على مجموعة من الخبرات والتجارب العالمية والعربية في مجال تسويق الخدمات الجامعية التي تمثل توجهات عالمية وعربية وهي كما يأتي:

#### أولاً: الاتجاهات العالمية :

تم الاطلاع على خبرات وتجارب بعض الجامعات الأمريكية كونها من الخبرات الرائدة، إضافة إلى خبرات وتجارب جامعية من المملكة المتحدة كونها أيضاً من الخبرات المتميزة كما يأتي:

#### 1. الولايات المتحدة الأمريكية :

اعتمدت التجربة الأمريكية على مبدأ أليات السوق، حيث تم افتتاح جامعات السوق (جامعات استثمارية منتجة) باعتبارها مشروعا استثمارياً تباع خدماته المتنوعة للعديد من الفئات المستفيدة، وذات توجه اقتصادي تحكمها اعتبارات اقتصادية مع الحفاظ على الميزة التنافسية، وربطها بالصناعة وقطاع الأعمال، أما الخدمات التي تقدمها الجامعة الاستثمارية فهي (العتيبي، 1435هـ، 140):

أ. خدمة نقل واستثمار التقنيات: وهو مكتب مركزي لنقل التكنولوجيا واكتشاف الإبداعات، وتسجيل براءات الاختراع، وحماية الملكية الفكرية، وتقديم المساعدة لأصحاب المشروعات الصغيرة، ومنح التراخيص، والدعم القانوني.

ب. خدمات التصميم: وذلك من خلال مكتب العلاقات والاتصالات بالجامعة، والتعاون مع مراكز المعلومات ومركز تعليم المرأة والعديد من الكليات في الجامعة، ومعهد البحوث الاجتماعية وقطاع الشؤون الطبية.

ج. وحدة تعزيز المؤسسة: وهي تعمل على تشجيع المتخرجين على المساهمة في أنشطة الجامعة، وتسويق خدماتها من خلال: مكتب العلاقات بالمتخرجين، ومكتب علاقات الجامعة، ومجلة توزع للمتخرجين وأعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين، ومكتب التسويق.

د. خدمات الإعلان.

هـ. خدمات الإنتاج: حيث تحصل الجامعة على رسوم نظير استخدام الحرم الجامعي في أعمال التطوير والإنتاج.

و. علاقات الشراكة بين الجامعة والمؤسسات التجارية وغير التجارية، وفتح مكتب لتوثيق العلاقة بين الجامعة والمنظمات والشركات.

أما فلسفة التجربة الأمريكية في تسويق الخدمات الجامعية فقد اعتمدت على (العتيبي، 1435هـ، 142)؛

- أ. أساسيات التسويق المحلي، من خلال بناء علاقات طيبة مع المؤسسات المحلية التجارية والصناعية.
  - ب. الناحية الإعلامية، من خلال تعيين إعلاميين لعمل الدعاية.
  - ج. اكتساب محبة المجتمع من خلال قسم العلاقات العامة، والتعاون مع الشركات المعروفة لتقديم برامج دراسية ممولة من قبل شركات تجارية وصناعية.
2. المملكة المتحدة؛

تعد الجامعات البريطانية واحات تعليمية ومنتزهات للعلوم وحدائق للمعرفة، وهي تقوم بعقد الشراكة مع قطاعات المجتمع المختلفة، وإنشاء مراكز أصدقاء المتخرجين، وإجراء البحوث التعاقدية، وإقامة مشروعات مختلفة، والرعاية المباشرة وغير المباشرة، كما تتمثل خدماتها التسويقية في نقل وتسويق التقنيات، وخدمات التمويل، وتسويق مرافقها مثل الملاعب وقاعات المحاضرات والموسيقى والحدائق والمتاحف، وخدمات التدريب الصيفية، وبرامج التدريب المنزلي والتدريب الإلكتروني، والتسويق لصورة الجامعة من خلال مكتب الشؤون الخارجية والاتصالات، وبرنامج التعاون المشترك بين الجامعة ومعهد ماسوستش في أمريكا للاشتراك في المشروعات البحثية وتبادل المعلومات والتجارب، وخدمات تسويق وتوظيف الطلاب والمتخرجين (معارض التوظيف) وتقديم برنامج توظيفي تعليمي (العتيبي، 1435هـ، 75).

أما وسائل تسويق الخدمات الجامعية في التجربة البريطانية فتتمثل في (العتيبي، 1435هـ، 78)؛

- أ. إنشاء مراكز استشارية داخل الجامعة لخدمة مؤسسات الإنتاج والخدمات.
- ب. تطوير عملية تبادل المعلومات بين الجامعات والمؤسسات الاجتماعية.
- ج. مراكز تسويق خدمات التعليم الجامعي.
- د. إشراك بعض أساتذة الجامعة في إدارة المؤسسات الإنتاجية.
- هـ. إنشاء صندوق لتمويل الدراسات والبحوث.
- و. تبادل الزيارات بين أساتذة الجامعة ومسئولي المؤسسات الإنتاجية.
- ز. تسهيل إجراء الأساتذة والطلبة لأبحاثهم وتجاربهم في المؤسسات الإنتاجية.
- ح. استخدام نظام الإشراف المشترك على بحوث طلبة الدراسات العليا.
- ط. مشاركة خبراء من المؤسسات الإنتاجية والخدمات في إعداد البرامج الدراسية.
- ي. دعوة بعض الخبراء من المؤسسات الإنتاجية لتدريب الطلبة.

3. الصين؛

في الصين تدار جامعة بكين من قبل مؤسستين هما (فانغتشنغ وشيغيتاو)، حيث تملكان الحق في التسجيل في بورستي بكين وهونج كونج، التي تهدف إلى تحويل نتائج الأبحاث العلمية والتقنية إلى قيمة اقتصادية واقعية، وقد ركزت التجربة الصينية على مفاهيم الجودة والفاعلية والكفاءة في تقديم الخدمات الجامعية واعتبار النظام الجامعي بأكمله سوقاً للسلع والخدمات تحكمه ثقافة الجودة، أما الآباء وأصحاب العمل فهم المستهلكون الذين يختارون الجودة المطلوبة، ويحددون الشكل الذي تكون عليه منتجاتها النهائية، وتتمثل أهم الخدمات التي تقدمها جامعة بكين في (المطيري، 2007، 80)؛

- أ. تقديم برامج تدريبية للسوق ودورات للموظفين لمعرفة حقوقهم القانونية.
- ب. تسويق البحوث والخدمات الاستشارية.
- ج. عمل حملات دعائية لجمع التبرعات والهبات.
- د. إنشاء إدارة لمؤسسات الأعمال.

## ثانياً : الاتجاهات العربية :

تم الاطلاع على تجارب بعض الجامعات المصرية والسعودية المتميزة في تسويق الخدمات الجامعية على النحو الآتي:

### 1. تجربة جمهورية مصر العربية :

تركز جامعة القاهرة على تسويق وتنفيذ الخدمات الاستشارية على مبدأ لا مركزية التسويق ومركزية التعاقد، فيتم الاتصال المباشر بالشركات وعقد الندوات وورش العمل التعريفية وإصدار الكتيبات والنشرات التعريفية. أما جامعة حلوان فقد اتبعت عدداً من المبادئ في تسويق خدماتها أهمها (العتيبي، 1435هـ، 191):

- أ. البحث عن الفرص التسويقية للخدمات والمنتجات التي تتميز بها الجامعة واحتياجات السوق.
  - ب. إعلام مراكز الإنتاج والخدمات والشركات بإمكانية الجامعة العلمية والعملية.
  - ج. القيام بالدراسات والبحوث والمشورة الفنية في كافة المجالات والتخصصات.
  - د. تكوين كوادر تسويقية قادرة على المنافسة في تنفيذ برامج التسويق الحالية والجديدة لخدمات الجامعة.
  - هـ. توفير قاعدة بيانات كاملة عن التجهيزات والمعامل الهندسية والطبية وامكانات الجامعة.
  - و. عمل دليل تسويقي لجميع الخدمات التدريبية التي يمكن أن تقدمها الجامعة.
  - ز. تسخير كل الوسائل الاعلامية في الحرم الجامعي والخارجي لتسويق الخدمات.
  - ح. بناء جسور الثقة والتعاون مع القطاعات الصناعية والبيئية.
  - ط. العمل الجزئي خلال الفترة المسائية للوحدات الانتاجية والاستشارية والخدمية.
  - ي. توفير نشرات علمية متعلقة بالمنتجات العلمية، والإمكانات المتوفرة بمراكز الأبحاث.
2. المملكة العربية السعودية :

تتعاون جامعة الملك فهد مع شركة أرامكو وشركات وطنية أخرى مثل سابك في المجالات ذات الاهتمام المشترك لتدريس وتقديم منح للطلبة، وشراكة بحثية، كما تقدم برامج تعريفية بالخدمات والمنتجات الجامعية، مع الأخذ بالاستراتيجيات الوطنية لتسويق تلك الخدمات على المستوى المحلي والإقليمي، من جانب آخر يعد وادي الظهران للتقنية شبيهاً بوادي السليكون، فيعمل على جذب الشركات العملاقة في مجال التقنية للسوق السعودي مثل ميكروسوفت انتل لإقامة مراكز بحثية لهذه الشركات، وتتبع المملكة آليات لتطوير الأداء التسويقي للخدمات والمنتجات الجامعية، من تلك الآليات (راضي وإبراهيم، 2010، 21):

- أ. تحديد احتياجات السوق من الكوادر القادرة على المساهمة الفاعلة في قيادة المجتمع اقتصادياً.
- ب. تحقيق النوعية في مخرجات العملية التعليمية من خلال تكاتف أدوار العاملين والمسؤولين عن العملية التعليمية لتحسين نوعية المتخرجين.
- ج. تحقيق الرضا الوظيفي والأمن للعاملين في الحرم الجامعي.

## الدراسات السابقة:

اطلع الباحثون على عدد من الدراسات السابقة وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

أجرى زقاي (2015) دراسة بهدف معرفة واقع تسويق الخدمات الجامعية بالجامعات الجزائرية من خلال التركيز بصورة أساسية على عناصر المزيج التسويقي بأبعاده السبعة ( المنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج، والأفراد، والمدلول المادي، والعلميات)، ومعرفة مدى تأثيرها على زيادة مستوى جودة الخدمة التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق عناصر المزيج التسويقي وترقية الخدمات التعليمية، ووجود أثر ملموس في قدرة أفراد مقدمي الخدمة من الهيئة التدريسية والإدارة وعمال المكتبة

وكافة موظفي الجامعة في ترقية الخدمات التعليمية من خلال طريقة توزيعها وترويجها.

كما أجرى مقري وشنة (2015) دراسة هدفت إلى تقديم آلية لتحفيز الشراكة بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية البحثية من خلال بناء خطة تسويقية تعنى بدعم مشاريع البحث الريادية، وقد توصلوا إلى إعداد خطة تسويقية اعتمدت على تحديد مجال نشاط الجامعات والمراكز البحثية، ومن المطلوب إرضائهم، وما الحاجات المطلوب إشباعها (براءات الاختراع- الباحثون المبدعون- النشر العلمي- الدراسات العلمية)، ومن ثم تحديد مجال السوق ومتطلباته.

أما العتيبي (1435هـ) فقد قام بدراسة استهدف فيها التعرف على دور تسويق الخدمات الجامعية في تحسين القدرة التنافسية لجامعتي: أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية يرون أن تسويق الخدمات التعليمية والبحثية والاجتماعية يتوفر بدرجة متوسطة، على الرغم مما تبذله الجامعات السعودية من جهود مستمرة لتطوير تلك الخدمات.

وأجرى السرحان (2012) دراسة استهدفت التعرف على أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية، ومن ثم تحديد مستوى تطبيقها لمجالات إدارة الجودة الشاملة التي تم تحديدها من قبل الهيئة الوطنية السعودية للاعتماد الأكاديمي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تركيز الإدارة العليا على الرسالة والأهداف... (مجالات إدارة الجودة الشاملة) لترسيخ المفهوم الجديد وبين تسويق مخرجات التعليم في المملكة العربية السعودية، كما أوضحت وجود علاقة إيجابية بين تركيز الجامعات السعودية على الثقافة التنظيمية وتسويق مخرجات التعليم، والاهتمام بالعاملين وتأهيلهم باستمرار، والاستفادة من خبراتهم، وتوفير البيئة المادية وتحفيزهم مادياً ومعنوياً للوصول إلى إنتاجية أفضل.

كما أجرى راضي وإبراهيم (2010) دراسة هدفت إلى معرفة مستوى قيام كلية المأمون في مدينة بغداد بتسويق خدماتها ومنتجاتها الجامعية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الكلية لا تقوم بعمليات التخطيط والتطوير المستمر لخدماتها المختلفة بما يدعم ويحقق تسويق الجودة الشاملة، وأوضحت الدراسة اقتراح الكلية إلى الخدمات التكميلية التي يحتاجها الطالب والعامل لتختصر الوقت والجهد، مع نقص في الدورات التدريبية للعلماء في الكلية وتأهيلهم إلى المواقع والوظائف المتجددة.

وأجرى مقدادي (2010) دراسة هدفت إلى توضيح دور وأثر المعرفة التسويقية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية، وتحديد طبيعة وحجم المعرفة التسويقية التي يمتلكها العاملون في إدارة الجامعات الأردنية الخاصة، وأوضحت الدراسة وجود اهتمام ملحوظ من قبل الإداريين بالجامعات الخاصة للمعرفة التسويقية في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية.

## التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتفق مع الدراسة الحالية في اهتمامها بتسويق الخدمات الجامعية في الجامعات أو الكليات بمختلف التخصصات سواء النظرية أو العملية، والحرص على تسويق الأنشطة البحثية والمعرفية الخاصة بخدمة المجتمع، والعمل على تهيئة البيئة المواتية لتشجيع مختلف القطاعات من الشركات، والمؤسسات، ورجال الأعمال على تسويق واستثمار المنتجات الجامعية بصورة أفضل.

غير أن ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة أن البيئة مختلفة، حيث يلاحظ أن الدراسات السابقة اهتمت بتسويق الخدمات الجامعية بالجامعات الجزائرية أو السعودية أو الأردنية أو العراقية ولا توجد دراسة واحدة تناولت تسويق الخدمات الجامعية في البيئة اليمنية، وهذا ما يميز هذه الدراسة، إذ تركز على دراسة واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء، إضافة إلى أن هذا البحث سوف يقدم تصوراً مقترحاً لتطوير تسويق تلك الخدمات الجامعية، مستفيداً من عدة تجارب أجنبية وعربية في تسويق الخدمات الجامعية.

## منهجية البحث وإجراءاته:

المنهج:

استخدم هذا البحث المنهج الوصفي الذي يصف واقع تسويق خدمات جامعة صنعاء، ويقوم بتفسير ذلك الواقع وتقديم الحلول الممكنة والمناسبة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء في الكليات العلمية والكليات الإنسانية والمراكز العلمية والبحثية الذين يحملون الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) ويبلغ عددهم (1510) عضو هيئة تدريس والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1): توزيع مجتمع البحث وفقاً للنوع والكلية والدرجة العلمية للعام الجامعي 2015/2016

النوع	الكلية أو التخصص			الدرجة العلمية		
	علمية	إنسانية	إجمالي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
ذكر	589	718	1307	216	346	745
أنثى	99	104	203	5	48	150
أجمالي	688	822	1510	221	394	895

الإدارة العامة للتخطيط والإحصاء، جامعة صنعاء.

يلاحظ من الجدول (1) أن عدد أعضاء هيئة التدريس الذكور (1307)، بينما عددهم من الإناث (203) وهو عدد قليل جداً مقارنة بالذكور، إذ لا تمثل هذه النسبة سوى 13% تقريباً من عدد أعضاء هيئة التدريس بشكل عام، ويمكن تفسير ذلك بوجود عدة أسباب، لعل من أهمها طبيعة عمل المرأة في اليمن الذي لا يزال يمثل أحياناً عائقاً أمامها لاسيما إذا ما أرادت مواصلة الدراسات العليا، وربما يعود السبب إلى أن المرأة تفضل العمل في المدرسة، وفي بعض الأعمال التي لا ترتبط بجهد كبير وسفر، كما هو في العمل الأكاديمي.

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء الذين تم اختيارهم من ثمان كليات، منها أربع كليات علمية هي: (الطب والعلوم الصحية، والأسنان، والهندسة، والزراعة)، وأربع كليات إنسانية هي (التجارة، واللغات، والتربية صنعاء، والإعلام)؛ كون هذه الكليات تعد من أوائل الكليات التي تم افتتاحها في جامعة صنعاء، إضافة إلى أن هذه الكليات تعد من أهم الكليات التي بالإمكان أن تقوم بتسويق العديد من الخدمات، كما تم اختيار أربعة مراكز علمية وبحثية هي: (حقوق الإنسان وقياس الرأي العام، والتطوير الأكاديمي وضمان الجودة، والدراسات السياسية والاستراتيجية، والإرشاد التربوي)؛ كون المجالات التي تهتم بها هذه المراكز تقع في إطار التخصصات الإنسانية، وكذا الباحثون المعينون فيها.

وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية، وتم توزيع عدد (200) استمارة، رجع منها عدد (115) استمارة، وبعد الفحص والمراجعة لتلك الاستمارات تم استبعاد عدد (11) استمارة لعدم اكتمال بياناتها أو لضعف الجدية من قبل الباحثين، وبالتالي تبقى عدد (104) استمارة هي حجم العينة من أعضاء هيئة التدريس بنسبة (6.89%) من حجم المجتمع الأصلي، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (2): توزيع مجتمع البحث وفقاً للنوع والكلية والدرجة العلمية وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة	الإجمالي
النوع	ذكر	92	88.5	104
	أنثى	12	11.5	
الكلية	علمية	37	35.6	104
	إنسانية	67	64.4	
الدرجة	أستاذ	23	22.1	104
	أستاذ مشارك	21	20.2	
	أستاذ مساعد	60	57.7	
سنوات الخبرة	أقل من خمس	28	26.9	104
	ما بين 5-10	30	28.9	
	أكثر من 10	46	44.2	

يتضح من الجدول (2) أن عدد عينة البحث هو (104) عضو هيئة تدريس، وهي تشكل ما نسبته (6.89%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (1510)، كما يتضح أن عينة البحث من الإناث هي (12) بنسبة (11.5%) وهي نسبة قليلة، ويعود السبب في ذلك إلى قلة عدد الإناث في المجتمع الأصلي كما ذكر في الجدول السابق.

#### أداة البحث وخطوات بنائها:

استخدم البحث الحالي الاستبيان كأداة من أدوات البحث العلمي لجمع البيانات من عينة البحث التي تكونت من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء في الكليات العلمية والإنسانية والمراكز العلمية والبحثية، وقد تم في إعدادها اتباع الخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت تسويق الخدمات الجامعية.
2. الاطلاع على الأدب السابق المتعلق بالتسويق، وكذا أبرز الخبرات والاتجاهات العالمية والعربية في تسويق الخدمات الجامعية.
3. تم الخروج بمجموعة من الفقرات والمحاور التي تمثل الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تكونت من عدد (60) فقرة موزعة على خمسة محاور.
4. تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الخبراء في التسويق وعلم النفس والبحث العلمي لأخذ آراءهم ومقترحاتهم حول فقرات الاستبانة ومحاورها، وقد قدموا مجموعة من الملاحظات القيمة على تلك الفقرات وعلى المحاور، وتم التعديل وفق تلك الملاحظات، وأصبحت الاستبانة تتضمن (46) فقرة، موزعة على خمسة محاور هي: التخطيط للتسويق، والتسويق بشكل عام، والترويج بشكل خاص، ودعم المتخرجين، والتعاون والشراكة.

#### صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ممن يمتلكون الخبرة الواسعة في مجال التسويق، وقد تم تعديل الاستبانة في ضوء الملاحظات المقدمة منهم.

## ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد بلغ معامل الثبات الذي تتمتع به (97%) وهي نسبة ثبات عالية تجعل الباحثين يطمنون إلى النتائج المتوقعة منها.

## إجراءات تطبيق الأداة:

تم اختيار ثمان كليات من كليات جامعة صنعاء أربع كليات علمية هي: (الطب والعلوم الصحية، والأسنان، والهندسة، والزراعة)، وأربع كليات إنسانية هي: (التجارة، واللغات، والتربية صنعاء، والإعلام)، إضافة إلى أربعة مراكز علمية هي: (حقوق الإنسان وقياس الرأي العام، والدراسات السياسية والاستراتيجية، والتطوير الأكاديمي وضمان الجودة، والإرشاد التربوي).

وقد طلب من أفراد العينة الإجابة عن فقرات الاستبيان، وتم تحديد أربعة بدائل لكل فقرة تمثل درجة التحقق بعد استشارة بعض خبراء التحليل الإحصائي، وهذه البدائل هي: (غير محققة، محققة بشكل ضعيف، محققة بشكل متوسط، محققة بشكل كبير)، بحيث تأخذ القيم 1، 2، 3، 4 على الترتيب.

وقد تم تحديد الوسط المرجح وتقديره اللفظي على النحو الآتي:

التقدير اللفظي	قيم الوسط المرجح
غير محققة	1.74-1
بشكل ضعيف	2.49-1.75
بشكل متوسط	3.24-2.50
بشكل كبيرة	4-3.25

## المعالجات الإحصائية:

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، لعمل المعالجات الإحصائية الآتية:

1. معامل ألفا كرونباخ، لاستخراج معامل الثبات للاستبيان.
2. المتوسطات والانحرافات المعيارية، لمحاور الاستبيان والفقرات وللاستبيان ككل.
3. الاختبار التائي T-Test، لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة تعزى للنوع والكلية.
4. تحليل التباين الأحادي ANOVA، لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة تعزى للدرجة الأكاديمية وسنوات الخبرة.
5. اختبار شيفية، لمعرفة اتجاه الفروق بين أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

## عرض النتائج ومناقشتها:

بعد استكمال تفرغ البيانات في البرنامج الإحصائي وإجراء المعالجات الإحصائية، توصل البحث للنتائج الآتية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة البحث الذي ينص على:

ما واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء؟

وللاجابة عن ذلك فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من المحاور على النحو الآتي:

### 1. النتائج المتعلقة بالمحور الأول: التخطيط للتسويق؛

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (3) يوضح ذلك؛

جدول (3): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور التخطيط للتسويق مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تنشئ مراكز استشارية متخصصة لخدمة المؤسسات المختلفة.	1.93	.91	ضعيف
2	توفر قاعدة بيانات عريضة لإمكانياتها وخدماتها.	1.85	.90	ضعيف
3	تضع خطة استراتيجية واضحة لتسويق منتجاتها وخدماتها للمجتمع.	1.72	.82	غير محققة
4	تحرص على تنمية كوادرها التسويقية باستمرار.	1.64	.82	غير محققة
5	تقترح التعديلات اللازمة للتشريعات واللوائح بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بما يخدم عملية التسويق.	1.62	.80	غير محققة
6	تعقد العديد من البروتوكولات التسويقية مع المؤسسات والهيئات المختلفة.	1.58	.78	غير محققة
7	تنشئ مكتب فني أو إدارة متخصصة لتسويق الخدمات الجامعية.	1.57	.73	غير محققة
8	تقوم بتنفيذ دراسات مسح احتياجات السوق.	1.52	.80	غير محققة
9	توفر موازنة كافية لتنفيذ الخطة.	1.51	.76	غير محققة
10	تعد دراسات منتظمة لقياس رضا المستفيدين من خدماتها.	1.49	.76	غير محققة
11	تنشئ حاضنات للأعمال والمشاريع.	1.44	.72	غير محققة
12	تنشئ هيئة لتسويق الاختراعات والابتكارات الجامعية في ظل حملات مخطط لها.	1.39	.73	غير محققة
	المحور ككل	1.61	.65	غير محققة

يتضح من الجدول (3) الآتي؛

- أن واقع التخطيط لتسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء بشكل عام غير محقق، حيث حصل على متوسط (1.61)، وانحراف معياري (0.65)، وهو يقع في إطار التقدير اللفظي غير محققة، وهذه نتيجة صادمة؛ إذ أن جامعة صنعاء التي تعد أولى الجامعات اليمنية من حيث تاريخ الإنشاء، ولديها الإمكانيات المادية والبشرية والأكاديمية الكبيرة التي تمكنها من تسويق العديد من خدماتها العلمية والبحثية والإنتاجية والإلكترونية وغيرها لكنها لا تمتلك خطة لتسويق خدماتها الجامعية، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود الإرادة والرغبة من قبل قيادة الجامعة للتوجه نحو التسويق كونها إما مشغولة بالأمر الإداري الروتيني أو القضايا الثانوية الحزبية أو الشخصية.
- أن فقرتين فقط من بين فقرات هذا المحور حصلتا على متوسطات ضعيفة تعد الأعلى من بين متوسطات بقية الفقرات هما: "تنشئ مراكز استشارية متخصصة لخدمة المؤسسات المختلفة" و"توفر قاعدة بيانات عريضة لإمكانياتها وخدماتها"، وهذه بالفعل تحسب من ضمن النقاط الإيجابية لجامعة صنعاء في جانب التسويق، حيث قامت بإنشاء العديد من المراكز العلمية والبحثية المتخصصة، كما أنها توفر قاعدة بيانات لإمكانياتها وخدماتها، وبشكل عام فهاتان الفقرتان لم يكن تسويقهما عند المستوى المطلوب، الأمر الذي يتطلب أن تحرص الجامعة على المزيد من الاهتمام بتسويق تلك الخدمات، إضافة إلى بقية الخدمات الخاصة بهذا المحور.

- أن ببقية الفقرات حصلت على متوسطات تقع في إطار التقدير اللفظي غير محققة، وهذه نتيجة مؤلمة، وهي تكشف عن واقع غير مرض، إذ أن جامعة صنعاء لا يوجد بها هيئة لتسويق الاختراعات والابتكارات، ولم تنشئ حاضنة بحثية، ولم تنم كوادرها لتسويق الخدمات الجامعية، حتى إنها لم تقم بدراسات مسحية لاحتياجات السوق، وهذا يؤكد أن قضية التسويق بعيدة عن اهتمامات قيادات الجامعة؛ نظراً لانشغالها بأمور أخرى.

2. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: التسويق بشكل عام؛

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (4) يوضح ذلك؛

جدول (4): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور التسويق مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تقوم بتنفيذ الدورات التدريبية لقطاعات المجتمع المختلفة.	1.85	.78	ضعيف
2	تسوق العديد من الكتب والمؤلفات والترجمات التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس والطلبة.	1.77	.77	ضعيف
3	تقدم الاستشارات (الفنية - العلمية - الاقتصادية وغيرها) لمختلف قطاعات المجتمع.	1.72	.83	غير محققة
4	تسوق لبرامجها التعليمية في المؤسسات والقطاعات المختلفة.	1.68	.77	غير محققة
5	تؤجر مرافقها ومنشئاتها لتحقيق الاستثمار الاجتماعي والاقتصادي.	1.60	.74	غير محققة
6	تنشئ إدارات للنشر تعمل على أساس تجاري.	1.51	.75	غير محققة
7	تساعد الباحثين على تحويل أفكارهم وابتكاراتهم إلى منتجات تجارية	1.43	.72	غير محققة
8	تنفذ عقوداً دعائية وتسويقية مع المكاتب والشركات الإعلامية المتخصصة لتسويق منتجاتها.	1.39	.72	غير محققة
9	تقدم التسهيلات لأصحاب المشروعات الصغيرة.	1.37	.67	غير محققة
	المحور ككل	1.59	.68	غير محققة

يتضح من الجدول (4) الآتي:

- أن واقع التسويق بشكل عام غير محقق من قبل جامعة صنعاء، حيث حصل على متوسط (1.59) وانحراف معياري (.68)، وهذه النتيجة صادمة أيضاً غير أنها متوقعة كذلك، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم توافر الخطة التسويقية لدى الجامعة، الأمر الذي أدى إلى هذا الواقع المرير.

- هناك فقرتان من فقرات هذا المحور حصلتا على متوسطات تقع في إطار التقدير اللفظي ضعيف هما "تقوم بتنفيذ بعض الدورات التدريبية لقطاعات المجتمع المختلفة" وقد حصلت على متوسط (1.85) وانحراف معياري (.78)، و"تسوق العديد من الكتب والمؤلفات والترجمات التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس والطلبة" حيث حصلت على متوسط (1.77) وانحراف معياري (.77)، وعلى الرغم من حصولهما على هذا التقدير الضعيف فإنها تحسب نقاط إيجابية للجامعة، فهي تقوم بتنفيذ بعض الدورات التدريبية لقطاعات المجتمع مثل: الدورات الخاصة باللغة الإنجليزية، أو الحاسوب، أو الإحصاء، أو الإدارة، أو غيرها من خلال بعض الكليات والمراكز التابعة لها، كما أنها قامت بإنشاء مطبعة لنشر بعض الكتب والمؤلفات والترجمات التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس، ومع ذلك فهناك الكثير من المؤلفات والكتب التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس، وهي بحاجة إلى استكمال إصدارها ونشرها.

3. النتائج المتعلقة بالمحور الثالث: الترويج بشكل خاص؛

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (5) يوضح ذلك؛

جدول (5): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور الترويج مرتبة تنازليا بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تصدر دليلاً يضم جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والخدمات التي يمكن أن يقوموا بها.	1.74	.83	غير محققة
2	تصدر العديد من الكتيبات والأدلة لتسويق صورتها لدى عملائها ومخترجها ورجال الأعمال والمجتمع بصفة عامة.	1.67	.78	غير محققة
3	تقيم معارض عامة متخصصة بهدف التسويق لمنتجاتها.	1.65	.76	غير محققة
4	تروج لأنشطتها وخدماتها في البيئة المحيطة من خلال حملات دعائية للوحدات المختلفة التابعة لها.	1.58	.76	غير محققة
5	تتبادل منشوراتها مع الشركات والمؤسسات الاجتماعية المختلفة.	1.54	.72	غير محققة
6	تروج لخدماتها الجامعية المقدمة في كل وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والمقروءة.	1.45	.75	غير محققة
7	تعتمد يوماً مفتوحاً للترويج لخدماتها المقدمة وتدعو فيه عملاءها وكذا المؤسسات الداعمة والممولة.	1.40	.73	غير محققة
	<b>المحور ككل</b>	1.58	.65	غير محققة

يتضح من الجدول (5) ما يأتي:

- أن محور الترويج للتسويق بشكل عام وكذا الفقرات الخاصة به حصلت على متوسطات تقع في إطار التقدير اللفظي غير محققة بجامعة صنعاء، حيث حصل هذا المحور على متوسط (1.58) وانحراف معياري (.65)، وهذه النتيجة مقلقة لكنها متوقعة كون قيادة الجامعة ليس لديها خطة استراتيجية للتسويق، وبالتالي كيف لها أن تروج خدماتها الجامعية مع عدم توفر خطة للتسويق، وتفسير ذلك يعود إلى عدة أمور ربما نتيجة لعدم اهتمام هذه القيادة بهذه القضية كونها مشغولة بقضايا إدارية أو ثانوية، وربما يعود ذلك إلى اعتمادها فقط على الموارد الحكومية واكتفائها عن أي موارد أخرى، الأمر الذي جعلها لا تفكر في البحث عن موارد أخرى مثل تسويق بعض خدماتها.

#### 4. النتائج المتعلقة بالمحور الرابع: دعم المتخرجين:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور دعم المتخرجين مرتبة تنازليا بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	ترسل الطلبة للتدريب في بعض المؤسسات العامة والخاصة.	1.86	.86	ضعيف
2	تشجع الخريجين على المساهمة في أنشطة المجتمع المختلفة.	1.71	.83	غير محققة
3	تقدم برامج تثقيفية لرفع مستوى طلبتها وربطهم ببيئتهم ومجتمعهم	1.61	.74	غير محققة
4	تتبنى التعليم المستمر لتعليم الكبار والتدريب المستمر للمهنيين لرفع كفاءتهم.	1.58	.79	غير محققة
5	تدرب كوادر متخصصة في مجال خدمات المتخرجين.	1.57	.81	غير محققة
6	تعقد ندوات وورش عمل للتنمية الوظيفية لطلابها المتخرجين.	1.54	.77	غير محققة
7	تحرص على تنمية الروابط مع الشركات ورجال الأعمال لتوفير فرص عمل للمتخرجين.	1.46	.76	غير محققة

جدول (6): يتبع

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
8	تزود الشركات والمؤسسات المختلفة بمعلومات عن متخرجيها ومهاراتهم وقدراتهم.	1.42	.76	غير محققة
9	تنشئ مكتب علاقات لأصدقاء الجامعة لربط متخرجيها السابقين بالجامعة.	1.35	.69	غير محققة
10	تعد الجامعة دراسة دورية لاحتياجات سوق العمل محلياً وإقليمياً من المتخرجين.	1.33	.67	غير محققة
11	تصدر دليلاً يشمل قائمة بالوظائف وفرص العمل المتوفرة لدى الشركات والمؤسسات المختلفة.	1.32	.67	غير محققة
	المحور ككل	1.52	.63	غير محققة

يتضح من الجدول (6) ما يأتي:

- أن الفقرة " ترسل الطلبة للتدريب في بعض المؤسسات العامة والخاصة " قد حصلت على متوسط (1.86) وانحراف معياري (.86)، وهذا المتوسط يقع في إطار التقدير اللفظي ضعيف، وهي الوحيدة من بين بقية الفقرات التي حصلت على هذا المتوسط، وعلى الرغم من هذا التقدير الضعيف فإنها تعد واحدة من النقاط الإيجابية التي تقوم بها الجامعة في مجال التسويق، فهي تقوم بإرسال الطلبة إلى بعض المؤسسات العامة والخاصة للتدريب مثل: إرسال طلبة كلية التربية للمدارس، وطلبة كلية الشريعة إلى المحاكم، وطلبة الهندسة إلى بعض المصانع والشركات، وكذا طلبة كلية الطب إلى المستشفيات.
  - أن محور دعم المتخرجين بشكل عام وكذا بقية الفقرات حصلت على متوسطات تقع في إطار التقدير اللفظي غير محقق، وهذه النتيجة مؤلمة كذلك، وهي تعزز من النتيجة التي حصل عليها المحور الخاص بالتخطيط للتسويق؛ إذ أن عدم تحقق التخطيط الاستراتيجي للتسويق أدى إلى ضعف التسويق أو عدم تحقيقه في بقية المحاور ومن ضمنها دعم الخريجين.
5. النتائج المتعلقة بالمحور الخامس: الشراكة والتعاون:

تم استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور والجدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7): المتوسطات والانحرافات لفقرات محور الشراكة مرتبة تنازلياً بحسب المتوسط

م	الفقرة	المتوسط	الانحرافات المعيارية	التقدير اللفظي
1	تنفذ مشروعات بحثية تطبيقية مشتركة مع المؤسسات الإنتاجية المختلفة.	1.53	.73	غير محققة
2	تشجع على تبادل الزيارات بين أساتذة الجامعة وبين العاملين في المؤسسات الإنتاجية المختلفة.	1.51	.72	غير محققة
3	تساعد الشركات في الحصول على ما تطلبه من بحوث ودراسات علمية لحل مشاكلها.	1.46	.75	غير محققة
4	تشجع الشركات المختلفة على إبرام عقود للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الجامعة.	1.46	.63	غير محققة
5	توفر قاعدة بيانات إلكترونية لمتخرجيها في مواقع الجامعة على الانترنت.	1.42	.74	غير محققة
6	تشرك رجال الأعمال وأصحاب الشركات في بعض مجالس الجامعة والكليات	1.35	.60	غير محققة
7	تخصص أجزاء من أراضي الجامعة للشركات الصناعية.	1.29	.63	غير محققة
	المحور ككل	1.41	.59	غير محققة

يتضح من الجدول (7) الآتي:

- أن محور الشراكة بشكل عام وكذا جميع الفقرات الخاصة به حصلت على متوسطات تقع في إطار التقدير اللفظي غير محققة، وهذه النتيجة مؤلمة وهي تحرم الجامعة من فرص تسويقية، وموارد كبيرة لدعم ميزانيتها وأنشطتها، فهناك الكثير من الإجراءات والعقود وأوجه التعاون والشراكة التي يمكن أن تقوم بها الجامعة وتحصل من خلالها على موارد كثيرة مثل: إبرام عقود الشراكة مع المؤسسات الإنتاجية، وتخصيص أجزاء من أراضيها للشركات الصناعية، وإشراك رجال الأعمال في مجالس الجامعة والكليات وغيرها. وتفسير ذلك يعود إلى افتقار الجامعة إلى خطة تسويقية لخدماتها الجامعية، وضعف الرغبة الأكيدة لدى قيادة الجامعة في توجيه الجامعة نحو هذه القضية، مع أنها تمتلك من المقومات والإمكانات المادية والأكاديمية والفنية ما يجعلها جامعة رائدة في هذا المجال على مستوى الجامعات المحلية والإقليمية، وهو ما يؤكد الحاجة الملحة لأن تؤمن قيادة الجامعة بأهمية ولوج هذا المجال، والاهتمام بهذه القضية، وهذا الإيمان يجب أن يترجم إلى عمل استراتيجي لتسويق خدماتها البحثية والعلمية والإنتاجية وبما يؤدي إلى توسيع مواردها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة تعزى للمتغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟

وللاجابة عن ذلك فقد تم إجراء الاختبار التائي (T.Test) وكذا تحليل التباين الأحادي (ANOVA) وعلى النحو الآتي:

1. الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير النوع:

لمعرفة ذلك تم إجراء الاختبار التائي (T.Test) لتحليل استجابات العينة على محاور الاستبيان وعلى الاستبيان ككل، كما هو موضح في الجدول (8):

جدول (8): نتائج الاختبار التائي T.Test لمعرفة الفروق في استجابات العينة تعزى للنوع (ذكر-أنثى)

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط للتسويق	ذكر	92	1.66	.66	7.79	دالة
	أنثى	12	1.15	.24		
الترويج	ذكر	92	1.63	.67	5.98	دالة
	أنثى	12	1.18	.22		
التسويق	ذكر	92	1.64	.62	5.11	دالة
	أنثى	12	1.22	.27		
دعم الخريجين	ذكر	92	1.57	.65	3.73	دالة
	أنثى	12	1.17	.29		
الشراكة والتعاون	ذكر	92	1.48	.6	8.49	دالة
	أنثى	12	1.10	.19		
الاستبيان ككل	ذكر	92	1.61	.607	6.11	دالة
	أنثى	12	1.16	.210		

قيمة ت الجدولية = 1.96 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية 102.

يتضح من الجدول (8) الآتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء على المحاور وعلى الاستبيان ككل تعزى لمتغير النوع ولصالح الذكور، ويمكن تفسير ذلك بأن أعضاء هيئة التدريس الذكور يقومون ببعض الأنشطة الخاصة بالتسويق أكثر من الإناث وخاصة فيما يتعلق بإرسال الطلبة إلى بعض المؤسسات العامة والخاصة، أو تنفيذ الدورات التدريبية لقطاعات المجتمع، أو تسويق الكتب والمؤلفات والترجمات التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس أو غيرها من الأنشطة.

وقد يعزى ذلك إلى أن بعض هذه القضايا تتناسب مع الذكور أكثر من الإناث لاسيما فيما يتعلق بتبادل الزيارات مع الشركات والمصانع ورجال الأعمال، أو ما يتعلق منها بالبرامج الموجهة نحو المجتمع، أو تقديم الاستشارات لمختلف قطاعات المجتمع.

2. الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الكلية:

لمعرفة ذلك تم إجراء الاختبار التائي (T.Test) لتحليل استجابات العينة كما هو موضح في الجدول (9):

جدول (9): نتائج اختبار T.Test لمعرفة الفروق في استجابات العينة تعزى للكلية (علمية-إنسانية)

المحور	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
التخطيط للتسويق	علمية	37	1.43	1.43	3.61	دالة
	إنسانية	67	1.70	1.70		
الترويج	علمية	37	1.39	1.39	3.48	دالة
	إنسانية	67	1.68	1.68		
التسويق	علمية	37	1.41	1.41	2.28	دالة
	إنسانية	67	1.70	1.70		
دعم الخريجين	علمية	37	1.35	1.35	5.79	دالة
	إنسانية	67	1.61	1.61		
الشراكة والتعاون	علمية	37	1.29	1.29	5.12	دالة
	إنسانية	67	1.60	1.51		
الاستبيان ككل	علمية	37	1.38	1.38	3.66	دالة
	إنسانية	67	1.65	1.64		

قيمة ت الجدولية = 1.96 عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة الحرية 102.

يتضح من الجدول (9) الآتي:

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة على واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء على المحاور، وعلى الاستبيان ككل تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب ما تقوم به الجامعة من تسويق لخدماتها يقع في إطار التخصصات الإنسانية، فالمراكز التي تم إنشاؤها أغلبها ذات تخصصات إنسانية أو نظرية، كما أن تنفيذ الدورات التدريبية لقطاعات المجتمع يستفيد منها غالباً أساتذة الكليات الإنسانية، وكذلك ما

يتعلق بتسويق الكتب والمؤلفات يستفيد منه غالباً أعضاء هيئة التدريس الذين ينتمون إلى الكليات الإنسانية.

### 3. الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية :

تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة استجابات العينة كما هو موضح في الجدول (10) :  
جدول (10): نتائج تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مشارك - أستاذ مساعد)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
التخطيط للتسويق	بين المجموعات	2.57	2	1.289	3.16
	داخل المجموعات	41.15	101	.408	
	المجموع الكلي	43.73	103		
الترويج	بين المجموعات	2.71	2	1.355	3.32
	داخل المجموعات	41.20	101	.408	
	المجموع الكلي	43.91	103		
التسويق	بين المجموعات	1.79	2	.897	2.51
	داخل المجموعات	36.07	101	.357	
	المجموع الكلي	37.86	103		
دعم الخريجين	بين المجموعات	3.08	2	1.544	4.10
	داخل المجموعات	38.02	101	.376	
	المجموع الكلي	41.11	103		
الشراكة والتعاون	بين المجموعات	1.89	2	.945	2.82
	داخل المجموعات	33.80	101	.335	
	المجموع الكلي	35.69	103		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	2.42	2	1.211	3.63
	داخل المجموعات	33.67	101	.333	
	المجموع الكلي	36.09	103		

قيمة ف المحسوبة = 3.7 عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (10) الآتي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على الاستبيان ككل وعلى أي محور من محاوره سوى على محور دعم المتخرجين، ويمكن تفسير ذلك أن واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء غير متحقق، وبالتالي فإن جميع أعضاء هيئة التدريس بمختلف درجاتهم العلمية مجمعين على ذلك، فالأساتذة والأساتذة المشاركون والأساتذة المساعدون يلاحظون هذه المشكلة، وأن التسويق ليس عند المستوى المطلوب ولا حتى في حدوده الدنيا.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات أعضاء هيئة التدريس على محور دعم المتخرجين فقط، ولمعرفة اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه وقد أظهر هذا الاختبار أن الفروق لصالح الأساتذة المساعدين عند مقارنتهم بالأساتذة المشاركين، بينما لا توجد فروق عند مقارنة الأساتذة المساعدين بالأساتذة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساتذة المساعدين وبحكم

حادثة تخرجهم وتعيينهم في الجامعة فإن لديهم حماساً كبيراً نحو تقديم الدعم لمتخرجي الجامعة من خلال تشجيعهم على الإسهام في أنشطة خدمة المجتمع، أو إرسالهم للتدريب في بعض المؤسسات العامة والخاصة، وكذا تنمية الروابط بين المتخرجين وبعض الشركات ورجال الأعمال.  
4. الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة استجابات العينة كما هو موضح في الجدول (11):  
جدول (11): نتائج تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروق في استجابات العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات - ما بين 5 - 10 سنوات - أكثر من 10 سنوات)

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) مستوى الدلالة
التخطيط للتسويق	بين المجموعات	2.21	3	.73	1.77
	داخل المجموعات	41.52	100	.41	
	المجموع الكلي	43.73	103		
الترويج	بين المجموعات	3.19	3	1.06	2.61
	داخل المجموعات	40.72	100	.40	
	المجموع الكلي	43.91	103		
التسويق	بين المجموعات	2.31	3	.77	2.16
	داخل المجموعات	35.55	100	.35	
	المجموع الكلي	37.86	103		
دعم الخريجين	بين المجموعات	1.79	3	.59	1.52
	داخل المجموعات	39.31	100	.39	
	المجموع الكلي	41.11	103		
الشراكة والتعاون	بين المجموعات	1.46	3	.48	1.42
	داخل المجموعات	34.23	100	.34	
	المجموع الكلي	35.69	103		
الاستبيان ككل	بين المجموعات	2.07	3	.69	2.04
	داخل المجموعات	34.01	100	.340	
	المجموع الكلي	36.09	103		

قيمة ف المحسوبة = 3.7 عند مستوى دلالة (0.05).

يتضح من الجدول (11) الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على الاستبيان ككل وعلى أي محور من محاوره، ويمكن تفسير ذلك أن واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء غير محقق، وبالتالي فإن جميع أعضاء هيئة التدريس بمختلف سنوات خبراتهم مجمعين على ذلك، وهم يلاحظون أن جامعة صنعاء لم تقم بالتسويق لخدماتها الجامعية كما يجب.

مما سبق يمكن استخلاص أبرز النتائج التي توصل إليها البحث الحالي:

- أن واقع تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء يكاد يكون معدوماً، فالاستبيان بشكل عام جاء في حدود التقدير اللفظي غير محقق، كما أن أغلب فقرات الاستبيان جاءت كذلك في حدود البديل غير محققة.

- أكدت النتائج أن هناك فقط خمس فقرات - هي الأعلى متوسطاً - جاءت إجاباتها على واقع التسويق بجامعة صنعاء بدرجة ضعيفة وهذه الفقرات هي:
  - تنشئ مراكز استشارية متخصصة لخدمة المؤسسات المختلفة.
  - ترسل الطلبة للتدريب في بعض المؤسسات العامة والخاصة.
  - تقوم بتنفيذ بعض الدورات التدريبية لقطاعات المجتمع المختلفة.
  - توفر قاعدة بيانات عربية لإمكاناتها وخدماتها.
  - تسوق العديد من الكتب والمؤلفات والترجمات التي ينتجها أعضاء هيئة التدريس والطلبة.
  - أكدت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في استجابات العينة على متغير النوع ولصالح الذكور، وعلى متغير الكلية ولصالح الكليات الإنسانية.
  - أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة على متغير الدرجة العلمية سواء على الاستبيان ككل أو على جميع محاوره سوى في محور دعم المتخرجين وأن هذه الفروق جاءت لصالح الأساتذة المساعدين عند مقارنتهم بالأساتذة المشاركين.
  - أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات العينة على متغير سنوات الخبرة سواء على الاستبيان ككل أو على جميع محاوره.

#### التصور المقترح:

بناء على ما تقدم من عرض لواقع تسويق الخدمات الجامعية في جامعة صنعاء، واستناداً على أبرز الاتجاهات العربية والعالمية في تسويق الخدمات الجامعية التي ذكرت في الدراسات السابقة فقد تم وضع تصور مقترح لتطوير تسويق خدمات جامعة صنعاء، يتضمن ذلك التصور المبررات والأهداف والمكونات وبعض المتطلبات الضرورية على النحو الآتي:

#### أ. مبررات التصور المقترح:

اعتمد التصور المقترح على العديد من المبررات التي تؤكد ضرورة تطوير تسويق الخدمات الجامعية بجامعة صنعاء ومن أهم تلك المبررات الآتي:

1. التقدم الحديث في تقنية المعلومات وما فرضته من ضرورة تبني تطبيق مفهوم التسويق للخدمات الجامعية بشكل أوسع.
2. التوجه نحو سياسة السوق الحر والاقتصاد العالمي والخصخصة، الأمر الذي يتطلب تطوير مهارات وقدرات متخرجي الجامعة بما يدعم القدرة التنافسية أمام الجامعات المحلية والإقليمية.
3. قلة الموارد المالية المتاحة للجامعة واعتمادها على مواردها الحكومية، وبشكل قليل جداً من رسوم الموازي.
4. دور التسويق في تكامل وظائف الجامعة (التدريس - البحث العلمي - خدمة المجتمع).
5. تساعد عملية التسويق للخدمات الجامعية في تحقيق متطلبات التنمية والارتقاء بالإنجاز الجامعي.
6. تعاضد دور رأس المال البشري المؤهل والمدرب والقادر على الإبداع والابتكار والتعامل مع متطلبات العصر وتحدياته الاجتماعية.

#### ب. أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحسين السمعة الأكاديمية والعلمية لجامعة صنعاء على المستوى المحلي، والإقليمي، والعربي.
2. رفع مستوى الخدمات الجامعية لجامعة صنعاء وتأطيرها بإطار استثماري وإنتاجي أكثر فاعلية.

3. توفير قاعدة معلومات تسويقية للخدمات والمنتجات التي تقدمها الجامعة لجميع المستفيدين (الطلاب- أعضاء هيئة التدريس- المؤسسات والشركات المختلفة).
4. بناء جسور الثقة والتعاون مع المؤسسات الخدمية والإنتاجية في المجتمع، والعمل على مدها بالمنتجات المميزة والقادرة على البناء والعطاء.
5. توظيف نتائج البحث العلمي، والابتكارات، والإبداعات وتحويلها إلى مشروعات منتجة تخدم المجتمع.

ج. مكونات التصور المقترح:

يتكون التصور المقترح من مجموعة من المقترحات في المجالات الآتية:

1. مجال التخطيط:

- إعداد خطة استراتيجية لتسويق الخدمات التي يمكن أن تقدمها جامعة صنعاء بشكل عام، وعلى مستوى كل كلية، بما يحقق الاستفادة القصوى من الإمكانيات البشرية والمادية الواسعة التي تمتلكها الجامعة.
  - قيام الجامعة بتفعيل المراكز العلمية والبحثية التي أنشأتها، وتوفير آليات الاتصال مع القطاعات العامة والإنتاجية لتسويق خدماتها ومنتجاتها المختلفة.
  - إنشاء مركز خاص بتسويق خدمات جامعة صنعاء ووحدات للتسويق بكل كلية تتبع المركز.
  - أن توفر الجامعة قاعدة بيانات عريضة عن الإمكانيات والخدمات التي يمكن أن تقدمها، والعمل على تحديثها بشكل دوري وبصورة تلبى احتياجات جميع المستفيدين.
  - أن تحرص الجامعة على تنمية كوادرها التسويقية بصورة مستمرة لتحقيق أهدافها التسويقية للخدمات والمنتجات المختلفة.
  - أن تشجع الجامعة الابتكارات والمنتجات والخدمات الجديدة التي تقوم على فكرة المنافسة، وأن تأخذ بالميزة التنافسية عند تقديم المنتجات والخدمات المبتكرة لتلبية احتياجات المستفيدين.
2. مجال التسويق:

- أن تقدم جامعة صنعاء التسهيلات المالية والإدارية لأصحاب المشروعات الصغيرة بما يؤدي إلى تطوير تلك المشروعات ويوسع من قدراتها التسويقية.
  - أن تشجع الجامعة على تحويل الأفكار والابتكارات الجديدة إلى منتجات ذات عوائد تجارية.
  - أن تهتم الجامعة بوظيفتها الثالثة في خدمة المجتمع من خلال استثمار مرافقتها المختلفة، وتأجير منشأتها لتحقيق الاستثمار الاجتماعي والاقتصادي، وأن تتبنى التعليم المستمر لتعليم الكبار وتدريبهم لرفع كفاءتهم.
  - أن تشجع الجامعة المهتمين من أعضاء هيئة التدريس والباحثين بمختلف تخصصاتهم لتقديم الاستشارات لمختلف قطاعات المجتمع.
  - أن تقدم الجامعة برامج تدريبية متنوعة لقطاعات المجتمع المختلفة، وذلك لإرفاد المجتمع بمهارات وقدرات تتلاءم مع احتياجات ومتطلبات سوق العمل.
3. مجال الترويج:

- قيام جامعة صنعاء بإبرام عقود دعائية وتسويقية مع المكاتب والشركات الإعلامية المتخصصة لتسويق منتجاتها تساعدها على اجتذاب العملاء ورجال الأعمال والشركات.
- أن تتواصل الجامعة مع وسائل الإعلام المرئية والمسموعة؛ لنشر الوعي المجتمعي بالخدمات العلمية والبحثية والاستشارية، وكيفية استفادة المجتمع ومؤسساته من الخدمات التي تقدمها الجامعة.
- أن تركز الجامعة على اتباع وسائل فعالة في تسويق خدماتها من البحوث العلمية والاستشارات والدورات التدريبية والبرامج، مثل إقامة المعارض التسويقية للمنتجات الجامعية.

- أن تنظم الجامعة يوماً مفتوحاً داخل الجامعة يسمح للمؤسسات ورجال الأعمال والشركات لقاء بأعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين في الكليات والمراكز البحثية، وتعريفهم بما يمكن أن يقدموه من خدمات بحثية وعلمية واستشارية تخدم المجتمع.  
4. مجال المتخرجين:

- أن تحرص الجامعة على تزويد متخرجيها بالمهارات والقدرات التي تتلاءم مع متطلبات سوق العمل.

- أن تقوم الجامعة بتحديد المهارات المطلوبة لمتخرجيها في ضوء دراسات لسوق العمل ومتطلباته.

- أن تدرب الجامعة متخرجيها على كل جديد وبما يتناسب مع متطلبات العصر وتغيرات المجتمع.

- أن توفر الجامعة قاعدة بيانات إلكترونية محدثة عن متخرجيها من كافة التخصصات في مختلف مواقع الجامعة على الإنترنت والمواقع المختلفة.

5. مجال الشراكة:

- أن تخصص جامعة صنعاء أجزاء من أراضيها للشركات الصناعية للقيام بأبحاث تطبيقية يستفيد منها المجتمع.

- أن تحرص الجامعة على إشراك رجال الأعمال وأصحاب الشركات في بعض مجالس الجامعة والكليات، لتوثيق الصلة، وبما يزيد من التواصل والتعاون ويؤدي إلى تطوير تسويق الخدمات والمنتجات الجامعية.

- أن تحرص الجامعة على تبادل الزيارات بين أساتذة الجامعة والعاملين في المؤسسات الإنتاجية المختلفة للاطلاع على الجديد، وتبادل المنافع وزيادة الخبرات.

- أن تحرص الجامعة على إقامة مشروعات مشتركة مع الشركات وقطاعات المجتمع المختلفة بما يؤدي إلى خدمة المجتمع وحل المشكلات.

د. متطلبات التصور المقترح:

1. متطلبات تشريعية:

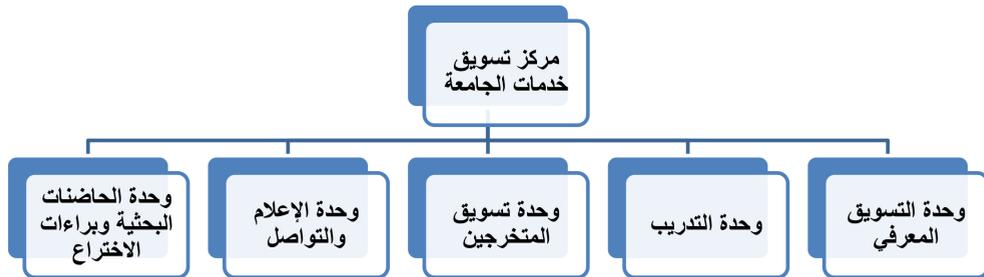
- تطوير التشريعات والقواعد المنظمة للعلاقات بين جامعة صنعاء والقطاعين: العام والخاص.

- الحفاظ على حقوق الباحثين والمبتكرين في الجامعة من خلال إصدار التشريعات الضرورية للمحافظة على حقوق الملكية الفكرية، ووضع إجراءات منظمة لبراءات الاختراع.

- وضع لائحة تتضمن العقوبات التي يتم اقتراحها عند الإخلال بنصوص العقود المبرمة بين الجامعة والشركات والمؤسسات المختلفة.

2. متطلبات إدارية:

- إنشاء مركز لتسويق الخدمات الجامعية، تتبعه وحدات في جميع كليات ومراكز جامعة صنعاء، ويقترح البحث الحالي الهيكل التنظيمي المقترح.



شكل: (1)، الهيكل التنظيمي المقترح لمركز تسويق الخدمات بجامعة صنعاء

وتتولى الوحدات المقترحة المهام الآتية :

أ. وحدة التسويق المعرفي:

تقوم الوحدة بتسويق كل ما تنتجه الجامعة من أبحاث وكتب واستشارات ومجلات وغيرها.

ب. وحدة التدريب:

تقوم الوحدة بتقديم برامج ودورات تدريبية في مجالات متنوعة لكل من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة والمتخرجين وعملاء الجامعة من الشركات والمنظمات، وكذا برامج تدريبية صيفية في محو الأمية وتعليم الكبار والتدبير المنزلي وغيرها.

ج. وحدة تسويق المتخرجين:

تقوم هذه الوحدة بتسويق متخرجي الجامعة لدى جهات العمل والمؤسسات والشركات ورجال الأعمال وقطاعات المجتمع المختلفة، وتزويد تلك الجهات بالأدلة والبيانات الكافية والمتوفرة عن متخرجي الجامعة، إضافة إلى ذلك فإن هذه الوحدة يمكن أن تقوم بمساعدة المتخرجين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل واحتياجات المؤسسات والشركات المختلفة، وذلك من خلال برامج التدريب المتنوعة.

د. وحدة الإعلام والتواصل:

وتقوم هذه الوحدة بمهمة التسويق الإعلامي لجميع أنشطة المركز ومنتجاته وخدماته المعرفية والخدمية المقدمة للمجتمع وقطاعاته المختلفة، وكذا التواصل والتعاون مع الوحدات التابعة للمركز الموجودة بكل كلية، إضافة إلى المراكز المناظرة والجهات والمؤسسات الاجتماعية والشركات والمصانع المختلفة.

هـ. وحدة الحاضنات البحثية وبراءات الاختراع:

تقوم هذه الوحدة باكتشاف الأفكار الجديدة والاختراعات المتميزة والعمل على احتضانها ومساعدة المخترعين على تطوير تلك الأفكار، بما يمكنهم من البدء في تنفيذها على شكل مشروعات صغيرة قابلة للنمو والتوسع، إضافة إلى ذلك تقوم الوحدة بمساعدة أصحاب المشروعات الصغيرة، وتقديم الاستشارات اللازمة والدعم الفني والمادي الممكن حتى تقف هذه المشروعات على قدميها وتسهم في رفد السوق بمنتجاتها.

3. متطلبات مادية وبشرية :

- توفير شبكة اتصالات داخلية تربط مركز تسويق الخدمات بالوحدات الفرعية داخل الجامعة، وتربط المركز بالمراكز البحثية في جامعة صنعاء.
- توفير كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً عالياً في مجال التسويق والإدارة الإلكترونية.

## المراجع:

- الحاج، أحمد علي (2002)، *مسيرة تحديث التعليم في اليمن*. صنعاء: المتفوق للنشر.
- السرхан، عطا الله بن فهد (2012)، *أثر تطبيق معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي على تسويق مخرجات التعليم في الجامعات السعودية*، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 6 (13)، 3-17.
- العتيبي، بدر مبروك (1435هـ)، *تسويق الخدمات الجامعية ودوره في تحسين القدرة التنافسية للجامعات السعودية* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- المطيري، محيا (2007)، *إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- راضي، محمد حميد، وإبراهيم، على جهاد (2010)، *واقع تسويق جودة الخدمات التعليمية، مجلة الإدارة والاقتصاد*، (85).

- زقاي، حميد (2015)، تأثير المزيج التسويقي لخدمات التعليم العالي في رفع مستوى جودتها من وجهة نظر الطلبة في الجامعات الجزائرية، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 8 (21)، 101-123.
- مقداوي، يونس عبدالعزيز (2010)، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية في العاصمة عمان، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 5 (10)، 51-83.
- مقري، زكية، وشنة، آسية (2015)، إطار مقترح لتسويق مخرجات البحث العلمي كألية لرفع المشاريع البحثية الريادية في الجزائر، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 8 (22)، 51-74.



## الإطار القانوني لعقد الترخيص التجاري (الفرنشايز) وموقف المشرع اليمني

د. رشاد نعمان العامري<sup>(1)\*</sup>

<sup>1</sup> أستاذ القانون التجاري المساعد - جامعة تعز

\* عنوان المراسلة: [rashadalamry@yahoo.com](mailto:rashadalamry@yahoo.com)

## الإطار القانوني لعقد الترخيص التجاري (الفرنشايز) وموقف المشرع اليمني

### الملخص:

الفرنشايز (Franchising) هو أسلوب معاصر ابتكرته حاجات التجارة لزيادة حجم المشروعات وتوسيع دائرة نشاطها، وهو يختلف عن الترخيص باستعمال العلامة التجارية، كون هذا الأخير يستلزم فقط الترخيص باستعمال العلامة التجارية للمرخص، بخلاف عقد الفرنشايز الذي يتجاوز فيه الأمر إلى وجوب نقل المعرفة الفنية من المانح إلى الممنوح له، وفي اليمن لم يحظ الفرنشايز بتشريع قانوني خاص حتى اللحظة، مما يستوجب تطبيق بنود العقد، والمبادئ العامة في العقود وبعض الأحكام المنثورة في نصوص القوانين الأخرى التي تصلح لأن تطبق على بعض مسائله وأحكامه، علاوة على ما يتم استلهامه من أحكام في القوانين الأجنبية، ويهدف هذا البحث إلى تمييز عقد الفرنشايز عما يشابهه من عقود برزت على الساحة التجارية، علاوة على بيان أهم الإشكالات القانونية والعملية التي يواجهها الفرنشايز والحلول القانونية في التعامل معها، بالإضافة إلى اقتراح قواعد ناظمة للفرنشايز يمكن أن يستند إليها المشرع اليمني مستقبلاً عند سنه لنصوص قانونية تحكمه، وقد اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وأهم ما يمكن استنتاجه هو أن عقد الفرنشايز لم يحظ بتشريع قانوني خاص في اليمن حتى اللحظة، كما أنه عقد تجاري مركب له طبيعته الخاصة به.

الكلمات المفتاحية : الفرنشايز، العلامة التجارية، المعرفة الفنية، المانح، الممنوح.

## Legal Framework of Franchise Agreement Compared to the Legislation Status in Yemen

### Abstract:

Franchise is a modern style created as a need for trade to increase projects size. It differs from the authorization to use the trademark because the latter only requires licensing of the licensee's trademark, unlike the Franchise contract, in which it goes beyond the need to convey technical knowledge from Franchisor to Franchisee. In Yemen, Franchise has not received any private legal legislation till the moment, necessitating applying contract articles, contracts general principles and some provisions embodied in the texts of other laws that are suitable to be applied to some of its issues and provisions, in addition to what is inspired by provisions in foreign laws. This study aimed to distinguish franchise agreement from similar contracts that have become common in the commercial field; to identify important legal and practical problems facing franchise agreement as well as suggest solutions to address such problems; and to propose regulatory principles that can be used by the Yemeni legislator in the future when enacting laws that govern franchise agreement. To achieve these objectives, the study followed a descriptive analytical method. The study concludes that the franchise agreement has not received any special legal legislation in Yemen so far; and also the franchise agreement is characterized by a complex nature and has special features.

**Keywords:** Franchise, Trade mark, Technical knowledge, Franchisor, Franchisee.

## مقدمة:

إن الحكم القانوني الذي كان سائداً إلى وقت قريب هو عدم جواز التصرف بالعلامة التجارية بصورة مستقلة عن المشروع فضلاً عن عدم جواز الترخيص بالاستفادة من المعرفة الفنية ونقلها إلى المرخص له، وهو ما انتهجته الكثير من التشريعات القانونية، ومنها التشريع اليمني في القانون اليمني رقم (19) لسنة 1994م بشأن الحق الفكري قبل التعديل، حيث نصت المادة (1/100) على أنه: "لا يجوز التصرف في العلامة إلا مع المشروع المستخدم لها في تمييز منتوجاته أو خدماته"، ولكن وتحت ضرورة توسع التجارة والإعلان عن المشروعات تم تجاوز ذلك التضييق والانتقال إلى السعة من خلال جواز التصرف في العلامة التجارية مستقلة عن المشروعات التي تمثلها وتعبّر عنها، علاوة على الاستفادة من المعرفة الفنية للمرخص، وهذا ما يطلق عليه في العصر الحاضر بالفرنشايز (عقد الترخيص التجاري).

ومن خلاله يتم الاستفادة من المعرفة الفنية لإنتاج سلعة ما أو تسويقها، والاستفادة أيضاً من الخبرة والكفاءات البشرية في إنتاجها، وشهرة العلامة التجارية الخاصة بها، مما يجعل الممنوح له - وفقاً لنظام الفرنشايز - يستفيد من ذلك كله، ويبدأ مباشرة في الاتصال بالعملاء مستفيداً من زمن طويل قضاه المانح في تجويد وتطوير وتحسين السلع والإعلان عنها وتسويقها، وبالتالي يتفادى الممنوح له كل المخاطر والمعوقات الإدارية والسياسية والاقتصادية التي يكون قد واجهها المانح عند بداية تأسيس مشروعه محل عقد الفرنشايز، ولا يكون أمامه إلا الاستفادة مباشرة من ربح وربح ذلك المشروع والحصول على الربح من الوهلة الأولى.

ولأن هذا النوع من العقود قد فرض وجوده الواقعي في الحياة التجارية في أغلب الدول، فإن هناك رغبة جامحة لدى الكثير من التجار والمستثمرين في اليمن إلى الاتجاه نحو العمل بنظام الفرنشايز (الترخيص التجاري)، إلا أن هاجس القلق ظل وما زال يؤرقهم؛ نظراً لعدم توافر الحماية القانونية لهذا النوع من العقود، مما جعلهم يحجمون عن التعامل به، فانعكس الأمر سلباً على الحياة التجارية والاستثمارية في اليمن، وهذا يدعو - وبشدة - إلى ضرورة الالتفات التشريعي وتوفير مناخ قانوني ملائم في اليمن لهذا النوع من العقود، علاوة على توعية التجار والمستثمرين الراغبين في الاستثمار بنظام الفرنشايز قانونياً ومالياً وإدارياً وفنياً واقتصادياً.

وعلى الرغم من إشكالية عدم توافر إطار قانوني خاص بنظام الفرنشايز في التشريع اليمني ينظمه كغيره من العقود فإنه يمكن الرجوع إلى أحكام بعض العقود ذات العلاقة في القانون المدني، وأيضاً إلى أحكام بعض العقود المشابهة في القانون التجاري والقوانين ذات العلاقة، لحل بعض الإشكالات والمسائل المتعلقة به، وهو هدف قد توخاه الباحث في هذا البحث.

علاوة على وضع مسات مهمة وقواعد ناظمة لهذا العقد، عليها تكون أساساً للبناء عليها، حال توجه المشرع اليمني لسن قواعد قانونية خاصة تنظم مسائل عقد الفرنشايز، وأيضاً الدعوة إلى ضرورة خلق إطار قانوني وطني أو إقليمي مستقل ينظم كل مسائله وأحكامه، فتكون له قوته الملزمة على المستوى الوطني والإقليمي، لاسيما أن هذا العقد يغلب عليه تحرره من الحدود الجغرافية ليخلق في إطار دولي لا يحده حدود.

أسباب اختيار هذا البحث:

إن أسباب اختيار البحث تتمثل في الآتي:

1. انتشار تطبيق هذا العقد على نطاق جغرافي واسع في العالم.
2. الجدوى التجارية والاقتصادية البالغة للأهمية للفرنشايز وفي اليمن بصفة خاصة لاسيما في مجال نقل المعرفة الفنية للمشروعات العملاقة والاستفادة من شهرة علاماتها التجارية.
3. وضع أسس قانونية يمكن بلورتها مستقبلاً وصياغتها كأحكام قانونية ناظمة لهذا النوع من العقود.
4. بيان مدى علاقة هذا العقد التجاري المعاصر بالعقود المسماة في التشريع اليمني.

## أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في الأمور الآتية:

1. يتناول أهم عقد من العقود الحديثة التي يتم بها تحريك اقتصاديات الدول النامية والانتقال بها إلى مصاف الدول المنتجة.
2. يبين الطبيعة القانونية للفرنشايز وضوابطه الحاكمة المستقاة من العقود المسماة في التشريع اليمني والمنشورة في ثنايا القوانين المتعددة، ومن النظم القانونية السابقة في هذا الشأن للتمكن من تطبيقه في اليمن.
3. تمكين الباحثين من الإفادة منه محليا وإقليميا لاسيما مع انتشار نشاط الفرنشايز على نطاق واسع بين دول العالم، في الوقت الذي لا يتمتع فيه - حتى اللحظة - بنظام قانوني له في اليمن وكذا في كثير من الدول العربية.

## أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1. بيان أهمية عقد الفرنشايز من الناحية الاقتصادية والتجارية وبالذات لبيئة نامية كاليمن.
2. تمييز عقد الفرنشايز عما يشابهه من عقود برزت على الساحة التجارية والاقتصادية كعقد الامتياز التجاري، وعقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية، وعقد الامتياز التجاري، والعقود الأخرى المشابهة.
3. بيان أهم الإشكالات القانونية والعملية التي يواجهها الفرنشايز والأسلوب الأمثل في التعامل معها.
4. وضع قواعد ناظمة للفرنشايز يمكن أن يستند إليها المشرع اليمني مستقبلا عند سنه لنصوص قانونية تحكمه.

## إشكالية البحث:

تتمثل إشكالية البحث في غموض الطبيعة القانونية لعقد الفرنشايز، وتشابهه مع الكثير من العقود والعلاقات القانونية المشابهة، وتشتت أحكامه القانونية بين آراء الفقه القانوني، ومجالات التطبيق المتعددة، وأثاره على المتعاقدين من حيث الحقوق والالتزامات، وغموض القواعد القانونية التي يمكن تطبيقها في اليمن بشأنه.

## منهج البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي من خلال تقديم معانيته النظرية والتطبيقية المعاصرة، علاوة على المنهج المقارن من خلال بيان أحكامه القانونية الناظمة له في التشريعات القانونية ذات العلاقة في العديد من الدول وموقف المشرع اليمني، وأخيراً المنهج التحليلي من خلال استقراء أحكامه والاستنتاج منها وإبداء الآراء المؤيدة أو المعارضة بشأنه.

## صعوبات البحث:

تمثلت صعوبات هذا البحث في عدم وجود قالب قانوني واحد أو متقارب على الأقل يمكن الاعتماد عليه في بحث مسائل الفرنشايز وأحكامه، بل هي أحكام منثورة ومشتتة، وزاد من شتاتها اختلاف التطبيق والممارسة، علاوة على تجدد وتغير أنماطه باستمرار، وأخيراً ندرة المراجع المتخصصة.

## خطة البحث:

سنبين مفاهيم هذا البحث من خلال مبحثين، وذلك على النحو الآتي:

المبحث الأول: مفهوم عقد الفرنشايز وخصائصه وأساسه القانوني في التشريع اليمني وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم عقد الفرنشايز وخصائصه وتطوره وأهميته.

المطلب الثاني: الأساس القانوني لعقد الفرنشايز في التشريع اليمني وأنواعه.

المبحث الثاني: التمييز بين عقد الفرنشايز وما يشابهه من العقود المسماة في القانون اليمني وآثاره.

المطلب الأول: التمييز بين عقد الفرنشايز وما يشابهه وتكييفه القانوني في التشريع اليمني.

المطلب الثاني: آثار عقد الفرنشايز والمسؤوليات الناشئة عنه.

المبحث الأول: مفهوم عقد الفرنشايز وخصائصه وأساسه القانوني في التشريع اليمني وأنواعه:

في هذا المبحث سنبين مفهوم عقد الفرنشايز، مع ذكر خصائصه وإبراز أهميته، علاوة على الإشارة إلى أساسه القانوني في التشريع اليمني، وأنواعه وذلك من خلال المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: مفهوم عقد الفرنشايز وخصائصه وتطوره وأهميته:

في هذا المطلب سنبين مفهوم عقد الفرنشايز وخصائصه التي تميزه عن غيره ومرآحل تطوره وأهميته، وذلك كما يأتي:

أولاً / مفهوم عقد الفرنشايز:

حاولت مؤسسات دولية وإقليمية إيجاد تعريف معتمد ومحدد لا سيما بعد ظهور منظمة التجارة العالمية، لكنها لم تفلح؛ نظراً لاختلاف طريقة تنفيذه مع تفاوت شروطه من دولة إلى أخرى<sup>(1)</sup>.

بالإضافة إلى أن التشريعات القانونية لم تشر إليه صراحة إلا فيما يتعلق بتنظيم أحكام استخدام حقوق الملكية الفكرية والعلامات التجارية والمعرفة الفنية، وبعض النصوص ذات العلاقة التي يمكن تطويعها كحلول مؤقتة لبعض مسائله، على الرغم من أنها كانت وما زالت مثار خلاف ومنازعات فكرية استنباطية لدى كثير من أهل الاختصاص.

أما الفقه القانوني - وإن كان قد سار على نفس المنوال في عدم وضع تعريف جامع مانع له - فقد حد حدوده، وبدأ ينظر في مسائله المتنوعة، ويصف الحلول القانونية الناجمة للمشكلات التي قد تثور بشأنه، مما جعله أقرب من غيره إلى تكييف هذا النوع من العقود وبيان طبيعته وبحث إشكالاته.

وستستعرض بعض تعريفات الفقه القانوني لعقد الفرنشايز، وذلك على النحو الآتي:

عرفه البعض بأنه: "عقد قانوني بين طرفين مستقلين قانونياً واقتصادياً يقوم بمقتضاه أحد طرفيه الذي يطلق عليه مانح الامتياز (Franchisor) بمنح الطرف الآخر الممنوح أو المستفيد من حق الامتياز (Franchisee) الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية أو الصناعية (الاسم التجاري - العلامة التجارية - براءة الاختراع - نموذج صناعي) أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجات أو خدمات تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز. وفقاً لتعليماته وتحت إشرافه، وذلك مقابل دفع مبلغ يسمى الرسم بشكل يسمح للمانح بإنشاء شبكة منتظمة لتوزيع منتجاته" (Brown, 2003, 51).

وهناك من لا يفرق بينه وبين عقد الامتياز التجاري فيعرفه بأنه: "اتفاق يمنح بمقتضاه شخص هو مانح الامتياز شخصاً آخر وهو المستفيد من الامتياز حق استخدام حقوق الملكية الفكرية الخاصة به، ومنها اسمه التجاري وعلامته التجارية، وكذلك الاستفادة من خبرته ومهارته وأنظمة عمله، وكل ما يتعلق فيها من معرفة فنية وتدريب، وفق المعايير التي يضعها ويراقبها مانح الامتياز وبمساعدة متواصلة منه ومقابل الاتعاب المتفق عليها" (الحديدي، 2007، 19).

(1) ومن هذه المؤسسات، المعهد الدولي لتوحيد قواعد القانون الخاص التابع للأمم المتحدة، الذي أعد دراسة حول هذا العقد عام 1986م، وجمعية الفرنشايز الجزائرية بالتعاون مع الفدرالية الفرنسية للفرنشايز، ومؤتمر (مينافا) وهو مؤتمر تطوير الامتيازات التجارية بالشرق الأوسط (الفرنشايز) المنعقد في دبي من 29 - 30 / 10 / 2013م، والجمعية المصرية لتنمية الفرنشايز التي أقامت المعرض الدولي الثالث عشر للفرنشايز والذي يعد أكبر معرض للفرنشايز بالشرق الأوسط وشمال أفريقيا وذلك لمدة أربعة أيام من 20 - 23 مايو / 2016م.

وعرفه البعض الآخر بأنه: "نظام تسويقي ذو أسلوب مبتكر يتيح الفرصة لدخول السوق التجاري وزيادة حجم المشاريع وتوسيع دائرة النشاط بها، حيث يقوم أسلوب الترخيص لمشروع أو عدة مشاريع لبيع منتجات أو تقديم خدمات بشكل ونظام تجاري معين يخص مشروع المانح، حيث يعتمد على استعمال المتلقي اسم المانح وعلامته التجارية والمعرفة الفنية الخاصة بمنتجه، ويكون في ذات الوقت (الممنوح) مالكا لرأس مال المشروع يديره ويتمتع باستقلال قانوني عن المانح" (الصغير، 1993، 62؛ قاسم، 1984، 62).

أما الاتحاد الدولي للفرنشايز (International Franchising Association) فيعرف عقد الفرنشايز بأنه: "علاقة تعاقدية بين المرخص والمرخص له، يلتزم بامتضاها المرخص بنقل المعرفة الفنية والتدريب للمرخص له الذي يقوم بالعمل تحت اسم معروف وعام، أو شكل أو إجراءات مملوك أو مسيطر عليها من قبل المرخص، وفي هذا العقد يقوم المرخص له باستثمار أمواله الخاصة في العمل المرخص به بحيث تكون مخاطر نجاح هذه العملية عليه ويتحملها وحده دون غيره" (الكندري، 2016، 23).

وحقيقة لا يوجد تعريف واحد لعقد الفرنشايز، فتعريفه يختلف من بلد لآخر؛ نظرا لاختلاف الجغرافيا أو الجهة التي تقوم بتنفيذه، ولكن تلك التعريفات وغيرها متفقة على جوهر هذا العقد ومضمونه.

ومن خلال التمعن في جوهر عقد الفرنشايز، يتضح لنا أنه عقد تجاري يقوم أحد طرفيه ويسمى المانح بالتريخيص للطرف الآخر ويسمى الممنوح له، باستخدام العلامة التجارية والمعرفة الفنية وما يلزمه من حقوق الملكية الفكرية والصناعية لإنتاج سلع أو تقديم خدمات أو توزيع منتجات وفقاً لتعليمات المانح وتحت إشرافه، وذلك في منطقة جغرافية معينة ولفترة زمنية محددة، نظير مقابل مادي يتم الاتفاق عليه.

ثانياً/ خصائص عقد الفرنشايز وأهميته:

لعقد الفرنشايز خصائص تميزه عن غيره، كما أن انتشاره على نطاق واسع يرجع إلى أهميته التي يتمتع بها، وبيان ذلك على النحو الآتي:

أ. خصائص عقد الفرنشايز:

1. عقد معرفة فنية: تعتبر المعرفة الفنية أهم عنصر من عناصر عقد الفرنشايز، يلتزم بتقلها المرخص إلى المرخص له لاستخدامها خلال مدة معينة ووفق شروط محددة، وهي إبداع فكري محض يتعلق بمجموعة من المعارف ذات الطبيعة التقنية بهدف تصنيع منتجات بنفس الجودة التي كان سيصنع بها المانح لو كان هو القائم بالنشاط نفسه، وتتضمن تدريب العاملين فنيا وإداريا ومهنيا على إدارة المشروع (ساسية، 2015، 28)، والإفصاح عن تقنية التصنيع والتغليف والتخزين والنقل والعرض والتوزيع والبيع وما إلى ذلك.
2. عقد غير مسمى: فهو من العقود التي ابتكرتها الحياة التجارية المعاصرة، كما أن تطبيقاته في تغير وتجدد وتطور مستمر، والعقود غير المسماة هي العقود التي لا يوجد لها قواعد قانونية خاصة تحت أسماء معينة، وترتب على اعتباره عقد غير مسمى خضوعه للقواعد العامة في القانون المدني اليمني التي تحكم العقود بشكل عام، وبعض الأحكام في القانون التجاري والقوانين الأخرى المساعدة.
3. عقد تجاري: يلاحظ أن عقد الفرنشايز نشأ وتطور في بيئة تجارية ويبرم بين التجار سواء كانوا أفراداً أم أشخاصاً طبيعيين، بهدف الاستثمار التجاري وتحقيق الربح، لذا يمكن القول إنه عقد تجاري تطبق عليه أحكام القانون التجاري في كثير من المسائل ذات الصلة، لأنه يتميز بعدم المجانية فهو يهدف إلى المضاربة وتحقيق الربح عن طريق توسيع الأنشطة الاستثمارية وتداول الأموال (العكيلي، 2008، 53).

وقد نصت المادة (8) من القانون التجاري اليمني رقم (32) لسنة 1991م، والمعدل بالقانون رقم (6) لسنة 1998م، والقانون رقم (22) لسنة 2004م، والقانون رقم (1) لسنة 2008م على أن "الأعمال التجارية هي الأعمال التي يقوم بها الشخص بقصد تحقيق الربح ولو كان غير تاجر"، وأيضاً ما نصت عليه المادة (10 / 12) منه بقولها: "تعد أعمالاً تجارية الأعمال المتعلقة بالأموال التالية،

بقطع النظر عن صفة القائم بها أو نيته:.....-12 وكالات الأعمال ومكاتب السياحة والتصدير والاستيراد"، ويعد عقد الفرنشايز لدى كثير من الفقهاء القانونيين عقد وكالة - كما سيأتي بيانه - وبالذات إذا كان فرنشايز للتوزيع.

كما نصت المادة (7/9) منه على أنه: "تعد بوجه خاص الأعمال الآتية أعمالاً تجارية:.....-7 الأعمال التي يمكن اعتبارها مجانسة للأعمال المتقدمة لتشابه صفاتها وغاياتها"، وعقد الفرنشايز مجانس للأعمال التجارية المذكورة على سبيل الحصر في الفقرات السابقة، في صفاتها وغاياتها.

4. عقد ذو طابع شخصي؛ للاعتبار الشخصي بين طرفي عقد الفرنشايز دور حاسم في إبرامه وترتيب آثاره، ولعل العلة في ذلك هو أنه يتضمن نقل معرفة فنية تتسم بطابع السرية.

وبالتالي فالعقد ينهار بوفاة أحد طرفيه أو بإفلاسه، أو فقدانه الأهلية أو نقصانها، ولهذه الخاصية مضمونها الخاص حسب مساحة الطابع الشخصي فيه (النجار، 2001، 11)، وقيام عقد الفرنشايز على الاعتبار الشخصي يعني أنه لا يجوز للمرخص له أن ينقل حقه هذا إلى غيره إلا بإذن المرخص، فهو كغيره من العقود يمكن التوكيل فيه من قبل طرفيه.

5. عقد إذعان؛ نصت المادة (161) من القانون المدني اليميني رقم (14) لسنة 2002م، على أنه: "إذا كان الموجب قد وضع شروطاً مقررّة لا تقبل المناقشة فيها فإن القبول يقتصر على التسليم بهذه الشروط وهو ما يعبر عنه بالإذعان"، وعقد الإذعان هو "العقد الذي ينصب على أحد السلع أو الخدمات الضرورية التي لا يستغني الإنسان عنها، ويتمتع صاحب تلك السلعة أو الخدمة باحتكار قانوني أو فعلي لها، بحيث لا يمكن الحصول عليها من سواه أو أن تنعدم المنافسة الحقيقية له في توفير هذه السلعة أو تلك الخدمة" (الصدّة، 1988، 33).

وتبرز حالة الإذعان في الفرنشايز في أن المانع يتمتع باحتكار قانوني أو فعلي يعطيه سيطرة واضحة على الممنوح، فيكون له السيطرة الاقتصادية والفنية على محل الفرنشايز فيستطيع أن يملئ ما يشاء من الشروط مستنداً إلى احتكاره، والممنوح له لا يستطيع أن يجد البديل (النجار، 2001، 36)، فالممنوح له محاصر بسبب ضعف مركزه التعاقدية، فهو مجرد طرف يتلقى التعليمات الصادرة إليه عبر سلسلة من الشروط المقيدة (فلحوط، 2007، 8).

وعلى الرغم من أن مجال المنافسة قد اتسع في عصرنا الحاضر، وهو ما من شأنه أن يعطل أحياناً أو يخفف من وصف الإذعان في أغلب العقود التي كانت لا تقبل المناقشة أو المساومة، فإن وصف الإذعان في رأينا يظل على ما هو عليه في عقود الفرنشايز، فلا يعطل ولا يُخفف، والسبب في ذلك يعود إلى أمرين اثنين: الأول يتعلق باحتكار المعرفة الفنية لدى المانع مما يجعله في مركز القوي المشتري، والثاني يعود إلى شهرة العلامة التجارية وصيتها في المجال التجاري وجودة المنتجات التي تحملها، مما يجعلنا نؤكد أن عقود الفرنشايز في أغلبها تعد عقود إذعان.

6. عقد رضائي؛ غالباً ما يصدر الإيجاب من المانع على شكل عرض يعين بنوده وشروطه موجه إلى شخص معين أو إلى الجمهور، ويصدر القبول من الممنوح له، والواقع العملي يبين أن أطراف الفرنشايز تلجأ إلى خيار الدخول في مناقشة العقد المقترح مع الطرف الآخر بغية التوصل إلى توازن المصالح (Kenfack, 2006, 67).

ويشترط أن يكون الإيجاب والقبول مفرغاً في وثيقة مكتوبة وفقاً لنص المادة (26/ب) من القانون رقم (23) لسنة 2010م بشأن العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية والعلامات التجارية اليمينية التي تنص على أنه: "يجب أن يكون عقد الترخيص مكتوباً ومصداقاً عليه من الجهة المختصة"، وأهم أركان عقد الفرنشايز هو الترخيص باستعمال العلامة التجارية، وبالتالي فهذه الفقرة تنطبق عليه تماماً.

والكتابة تعد في نظرنا ضرورية لعقد الفرنشايز، كونه عقداً يتضمن الترخيص باستعمال العلامة التجارية لمنتجات المانح أو خدماته، وأيضاً يتضمن نقل المعرفة الفنية، كما أنه يتضمن تحديد المقابل المادي للترخيص، وهي مسائل من الأهمية بمكان فتحتاج إلى تدوينها في وثيقة مكتوبة تضادياً للجهاالة التي تفضي إلى النزاع.

أما بالنسبة لتسجيل الفرنشايز لدى الجهة المختصة فإننا نجد نصوصاً لدى المشرع اليمني يمكن أن تكون أساساً قانونياً لوجوب تسجيله، فمثلاً تنص المادة (28) من قانون العلامات التجارية اليمني المشار إليه سابقاً على أنه: "يجب على مالك العلامة التجارية أو المرخص له أن يتقدم إلى الإدارة المختصة بطلب قيد الترخيص باستعمال العلامة، ولا يكون للترخيص أثره قبل الغير إلا بعد قيده في السجل ونشره بالوسيلة التي تحددها اللائحة".

7. عقد معاوضة: بالتعمن في طبيعة عقد الفرنشايز، نجد أن الالتزامات متبادلة بين أطرافه، وبالتالي إذا لم يقم أحد الطرفين بتنفيذ التزامه جاز للطرف الآخر أن يمتنع هو الآخر عن تنفيذ التزامه وله طلب الفسخ.

فالمانح يعطي الممنوح وثيقة تعريفية عن المشروع موضوع عقد الفرنشايز، تتعلق بالعنوان وقيمة الاسم التجاري والعلامة التجارية وتحديد العائد المطلوب من الممنوح، وقيمة رأس مال شركة المانح وخبرته ومراحل تطوره ونشاطه التجاري وعرض شبكة الفرنشايز، ومضمون العقد ومنطقة النشاط والالتزام بعدم المنافسة، ونقل المعرفة الفنية، وتزويد المانح بالخبرات والكفاءات، وتحديد العائد من الفرنشايز، ويقع في المقابل على الممنوح له تزويد المانح بمعلومات عن شخصه ومؤسسته والسوق المحلي المزمع ممارسة نشاطه التجاري فيه، علاوة على تسليمه العائد الذي تم الاتفاق عليه (ساسية، 2015، 40).

8. عقد متتابع (مستمر): والعقد المستمر هو العقد الذي يعد الزمن عنصراً مهماً من عناصره، وقد يكون مستمر التنفيذ؛ لأن الانتفاع به لا يتصور إلا أن يكون طوال مدته كعقد العمل، وعقد الإيجار، وأيضاً عقد الفرنشايز، وقد يكون دوري التنفيذ وهو الذي ينفذ على فترات ودفعات خلال مدة محددة كعقد التوريد (<http://www.mohamah.net/answer/8675/%D8h>).

ويترتب على ذلك أن فسخ عقد الفرنشايز أو بطلانه لا يكون له أثر رجعي؛ كونه من العقود المستمرة، فما نفذ منه لا يمكن إرجاعه ولا يمكن محو آثاره التي ترتبت في الماضي، وما حدث في الماضي لأطراف العقد فللمتضرر منهم أن يطالب بالتعويض وفقاً لنص المادة (219) من القانون رقم (14) لسنة 2002م بشأن القانون المدني اليمني، وهي تنص على أنه: "يجوز فسخ العقد بخيار من الخيارات أو بسبب من الأسباب الموجبة للفسخ طبقاً للقانون ويترتب على الفسخ إعادة المتعاقدين إلى الحالة التي كانوا عليها قبل العقد فإذا استحال ذلك جاز الحكم بتعويض من غرم".

ب. أهمية عقد الفرنشايز في ضوء مفهوم التجارة المعاصرة:

لعقد الفرنشايز أهمية كبيرة في مجالات متعددة، وبيان ذلك كما يأتي:

1. نظام الفرنشايز يوفر فرص عمل متعددة لكثير من العاملين، وهو بذلك يخفف من حدة البطالة.
2. توفير منتجات متعددة ومتنوعة من سلع وخدمات بأسعار مناسبة، من خلال المراكز التجارية والمصانع التي تم تأسيسها وفقاً لنظام الفرنشايز.
3. توسيع دائرة التبادلات التجارية بين الدول وإنعاش الاقتصاد وتشجيع الاستثمار، فعلى سبيل المثال حققت شبكات الفرنشايز نجاحات مبهرة في الولايات المتحدة الأمريكية.
4. انتقال المعرفة الفنية وفقاً لنظام الفرنشايز وتبادل الكفاءات والخبرات.
5. تعزيز مبدأ المنافسة التجارية المشروعة، وهذا من شأنه أن يحقق للشعوب رفاهية اقتصادية ملموسة تتمثل في أثماناً أقل وجودة أفضل لكثير من السلع والخدمات.

ولتعزير بيان أهميته في الواقع نجد - على سبيل المثال - أن رجال الأعمال في الولايات المتحدة في بدايات هذا القرن، وتحديدًا في النصف الثاني منه أعادوا استخدام المصطلح الفرنسي (Francher) الذي كان قد طواه النسيان في العصور الوسطى، وكانت تجربة الأمريكيين الأولى في ذلك هي مع شركة سنجر سوينغ للالات، ثم تبعتها شركة كوكاكولا عام 1901م، ثم ريكسال للأدوية عام 1902م، ومحركات جنرال، وشركات فورد للسيارات، وظل نظام الفرنشايز يؤدي دورا مهما وحيويا في الحياة التجارية والاقتصادية حتى اللحظة (<http://franchise.sa/article>)، وفي فرنسا بدأ منتجو السيارات اللجوء إلى عقود الفرنشايز تهربا من قوانين المنافسة، ثم ما لبث أن شاع استعمال هذا العقد في القطاعات الاقتصادية الأخرى لاسيما في الخدمات والتوزيع (جلول، 2001)، وكل ذلك يؤدي وبلاشك إلى تعزير التبادل التجاري وتوفير فرص عمل وتضييق دائرة البطالة وتعزير مبدأ المنافسة التجارية المشروعة.

وفي مصر نجد أن شركات الفرنشايز وفرت نحو 55 ألف فرصة عمل في مصر باجمالي مبيعات سنوية بلغت 15 مليار جنيه مصري (روزليوسف، 2013).

**المطلب الثاني: الأساس القانوني لعقد الفرنشايز في التشريع اليمني وأنواعه:**

لعقد الفرنشايز صور عدة، والكثير من التشريعات القانونية - لا سيما في الدول العربية - لم تنظم عقد الفرنشايز بمواد قانونية حاکمة، بل إن البعض منها لم تشر إلى هذا العقد أصلا كاليمين مثلا، ومع ذلك يمكننا أن نجد له أساسا قانونيا في التشريع اليمني يمكن أن يحكم بعض مسائله وأنواعه، وبيان ذلك كما يأتي:

**أولاً/ الأساس القانوني لعقد الفرنشايز في التشريع اليمني:**

إن جوهر عقد الفرنشايز هو الترخيص باستخدام العلامة التجارية ونقل المعرفة الفنية، وبسبب الارتباط البين بين العلامة التجارية والمشروع الذي تميزه هذه العلامة - على اعتبار أنها تشير إلى مصدر المنتجات الدالة عليها - فقد كان سائدا فكرة حظر التصرف في العلامة التجارية مستقلة عن المشروع الذي تميزه، والعلة هو إزالة اللبس الذي قد يقع فيه المستهلك، وهو أن المنتجات التي تحمل العلامة لا تزال تابعة للمشروع الذي تصرف فيه مالك العلامة التجارية.

وقد تبنت هذه الفكرة كثير من التشريعات القانونية ومنها التشريع اليمني قبل التعديل، ومن ذلك ما قضت به المادة (100/1) من القانون اليمني رقم (19) لسنة 1994م بشأن الحق الفكري قبل التعديل، وقد نصت على أنه: "لا يجوز التصرف في العلامة إلا مع المشروع المستخدم لها في تمييز منتجاته أو خدماته"، وذلك استنادا إلى الوظيفة التقليدية للعلامة التجارية، ومن التشريعات التي تبنت أيضا فكرة الحظر التشريعي السويسري والبلجيكي والألماني والمصري والكويتي.

ولكن الاتجاه الحديث لا يرى فقط جواز التصرف في العلامة التجارية مستقلة عن المشروع بل أجاز أيضا نقل المعرفة الفنية إلى المرخص له، فالمستهلك لا يهتم مصدر المنتجات بقدر ما يهتم جودة هذه المنتجات، وبناء على ذلك تواتت التعديلات التشريعية لكثير من الدول لتجيز التصرف بالعلامة التجارية بشكل مستقل عن المشروع وتجيز نقل المعرفة الفنية بالتوازي مع جواز الترخيص باستعمال العلامة التجارية، فالمعرفة الفنية تعتبر عنصرا جوهريا في عقد الفرنشايز (النجار، 2001، 11).

ففي اليمن مثلا تم إصدار القانون رقم (23) لسنة 2010م بشأن العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية، وفيه قواعد تصلح لأن تكون أساسا قانونيا لعقد الفرنشايز، وذلك في المواد (23، 26، 27، 28، 29)، فالمادة (23) تقضي بأنه: "يستند حق مالك العلامة التجارية في منع الغير من استيراد أو استخدام أو بيع أو توزيع المنتج الذي تميزه العلامة إذا قام مالك العلامة بتسويق ذلك المنتج في أي دولة أو رخص للغير بذلك"، ومن هذا النص نستنتج أنه يجوز لمالك العلامة التجارية الترخيص باستعمالها وبذلك يستند حقه في منع الغير من استيراد أو استخدام أو بيع أو توزيع المنتج الذي تميزه تلك العلامة، لأن الترخيص باستعمالها هو جوهر عقد الفرنشايز علاوة على نقل المعرفة الفنية.

ولكن نقل المعرفة الفنية لم يتناوله المشرع اليمني في هذا الصدد، وهو ما يميز عقد الفرنشايز (الترخيص التجاري) عن عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية، ومع ذلك يكون المشرع اليمني قد أسس لبعض قواعد عقد الفرنشايز.

كما أن المادة (26) منه تنص على أنه:

- أ. لمالك العلامة التجارية أن يرخص للغير باستعمال العلامة لكل أو بعض السلع أو الخدمات المسجلة عنها العلامة، وله في ذات الوقت أن يستعملها بنفسه ما لم يتفق الأطراف على غير ذلك، ولا يجوز أن تزيد مدة الترخيص عن المدة المقررة لحماية العلامة.
- ب. يجب أن يكون عقد الترخيص مكتوباً ومصداقاً عليه من الجهة المختصة.
- ج. لا يجوز للمرخص له التنازل عن الترخيص للغير أو منح ترخيص من الباطن ما لم يُنص في عقد الترخيص على تخويل المرخص له صراحة.

أما المادة (27) فقد بينت ما يجب أن يتضمنه عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية، حيث جاء فيها (يجب أن يتضمن عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية ما يأتي:

1. تحديد نطاق المنطقة الجغرافية لتسويق السلع أو الخدمات التي تحمل العلامة.
2. المدة المحددة للترخيص.
3. إلزام المرخص له بالامتناع عن أي عمل من شأنه أن يؤدي إلى الإقلال من شأن المنتجات أو الخدمات التي تميزها العلامة.
4. الشروط التي تكفل لمالك العلامة مراقبة جودة المنتجات التي تميزها العلامة موضوع الترخيص دون التدخل في الإدارة أو التشغيل.
5. ماتم الاتفاق عليه حول امتناع المرخص له عن أي أعمال قد يترتب عليها الإساءة إلى العلامة.

كما أوجب المشرع اليمني على المرخص له أن يتقدم بطلب قيد الترخيص إلى الإدارة المختصة، وجعل هذا القيد شرطاً لترتيب أي أثر للترخيص قبل الغير، وهو ما نصت عليه المادة (28) من القانون سالف الذكر بقولها: "يجب على مالك العلامة التجارية أو المرخص له أن يتقدم إلى الإدارة المختصة بطلب قيد الترخيص باستعمال العلامة، ولا يكون للترخيص أثره قبل الغير إلا بعد قيده في السجل ونشره بالوسيلة التي تحددها اللائحة"، والترخيص باستعمال العلامة التجارية هو ركن مهم من أركان عقد الفرنشايز، بل هو المحور الأساسي الذي لا يقوم إلا به.

ويلاحظ أنه لا يوجد أي تعريف لهذا العقد في القانون اليمني، شأنه شأن معظم القوانين العربية، وأغلب أحكامه يمكن أن تستمد من القانون رقم (23) لسنة 2010م بشأن العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية كما بينا، وأيضاً من القواعد العامة المنظمة للعقود بشكل عام مع الأخذ بالاعتبار خصوصياته.

وهكذا يظهر لنا أن المشرع اليمني قد أشار إلى أساس واحد من أسس عقد الفرنشايز وهو الترخيص باستعمال العلامة التجارية مستقلة عن المشروع، ولم يُشر إلى نقل المعرفة الفنية إلى المرخص له، لعدم انتشار التعامل به في اليمن، بل لندرة وجوده أصلاً، ويترتب على ذلك خضوعه للقواعد العامة في القانون المدني اليمني التي تحكم العقود بشكل عام، وبعض الأحكام في القانون التجاري والقوانين الأخرى المساعدة، كالقانون اليمني رقم (2) لسنة 2011م بشأن براءة الاختراع ونماذج المنفعة وتصميمات المنفعة والمعلومات غير المفضح عنها، والقانون اليمني رقم (23) لسنة 2010م بشأن العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية، ولائحته التنفيذية رقم (213) لسنة 2011م، والقانون رقم (28) لسنة 2010م بشأن التصاميم الصناعية ولائحته التنفيذية رقم (212) لسنة 2011م، والقانون رقم (40) لسنة 2006م بشأن أنظمة الدفع والعمليات المالية والمصرفية الالكترونية.

وعقد الفرنشايز يتضمن الترخيص باستخدام النماذج الصناعية أو صناعة نفس التصاميم، وهو ما يعني انطباق بعض نصوص القانون اليمني رقم (28) لسنة 2010م بشأن التصاميم الصناعية، فالمادة (5/1)

منه تمييز أن تؤول حقوق التصميم الصناعي إلى الغير، فنصت على أنه: " يكون الحق في تسجيل التصميم الصناعي..... للمبتكر أو لمن تؤول إليه حقوق التصميم الصناعي"، والمادة (16) منه تشير إلى بعض أحكامه، حيث جاء فيها: (يُعد سجل لدى الإدارة المختصة يُسمى "سجل التصاميم الصناعية") تدون فيه جميع بيانات التصاميم الصناعية وكل ما يطرأ عليها من تغيير أو تنازل أو نقل أو ورهن أو ترخيص استخدام التصميم أو شطبه أو أي من التصرفات الأخرى المنصوص عليها في هذا القانون".

وأيضاً ما حوته المادة (20/3) من أحكام، وبالذات فيما يتعلق بالترخيص في التصميم الصناعي، حيث جاء فيها: "يتمتع كل من حصل على تسجيل التصميم الصناعي بالتصرف في التصميم الصناعي بالتنازل عنه للغير أو الترخيص باستعماله أو رهنه وفقاً للإجراءات التي تحددها اللائحة، ويجب أن يكون التصرف مكتوباً وموثقاً ولا يعتد به إلا بعد قيده في السجل ونشره بالوسيلة التي تحددها اللائحة".

ثانياً / أنواع عقد الفرنشايز:

الفرنشايز أو الترخيص التجاري له أكثر من صورة تشترك جميعها في كونها اتفاقاً على كيفية استغلال العلامة التجارية للمرخص، والاستفادة من المعرفة الفنية والخبرات المتراكمة للمرخص، وطريقة مراقبة المرخص لأعمال المرخص له، وتتمثل صور "الفرنشايز في الأنواع الثلاثة الآتية:

النوع الأول: فرنشايز التصنيع (Manufacturing or Processing Plantfranchise):

لقد عرفت محكمة العدل الأوروبية هذا النوع من الفرنشايز في حكمها الصادر في 28/1/1986م بأنه: "العقد الذي بموجبه يقوم الممنوح له بالتصنيع بنفسه وفقاً لتوجيهات المانح وباستخدام علامته التجارية التي يصنعها على السلع المنتجة" (الحديدي، 2006، 28).

ويشتمل هذا النوع من "الفرنشايز" على نقل المعرفة الفنية (know how) بل ويعتمد عليها بالدرجة الأولى، وذلك لتصنيع المنتجات أو تجميعها من المرخص إلى المرخص له، ففي هذا العقد يقوم المرخص بنقل التكنولوجيا للمرخص له، ويقوم هذا الأخير بتصنيع السلعة التي تحمل العلامة وتوزيعها، ويستعين في ذلك بخبرات المرخص الذي يحدد نماذج قياسية (standards) يجب مراعاتها، كما أن المرخص يكشف الأسرار الصناعية المتعلقة بكيفية الإنتاج للمنتجات التي تكون مملوكة للمرخص، وعادة ما يكون محل هذا العقد الترخيص باستغلال براءة الاختراع أو حق من حقوق الملكية الصناعية (الصغير، 1993، 65).

النوع الثاني: فرنشايز التوزيع (Distributing Franchise):

عرفت محكمة العدل الأوروبية هذا النوع من الفرنشايز في حكمها المشار إليه سابقاً بأنه: "العقد الذي يلتزم بموجبه الممنوح له ببيع منتجات معينة بمحل يحمل العلامة المميزة للمانح" (الحديدي، 2006، 29).

وفي هذا النوع من الفرنشايز يقوم المرخص (franchisor) بتوريد المنتجات محل الترخيص خلال مدة العقد، بحيث يقوم المرخص له (franchisee) بتسويق هذه المنتجات من خلال نظام توزيع معين ولمدة معينة وضمن إطار جغرافي محدد، مع تقديم المساعدات الفنية في مجال التسويق (مغيب، 2009، 47).

النوع الثالث: فرنشايز البنيان التجاري (Business Format Franchise):

هذا النوع من الفرنشايز يهدف إلى العمل على شهرة العلامة التجارية المملوكة للمرخص، وتعريف العملاء بها، حيث يعتاد الجمهور على طلب السلع والخدمات التي تحمل تلك العلامة.

ويكون للمرخص له أن يستخدم الاسم والعلامة التجارية للمرخص، ويمكن للمرخص أن يبرم عقود فرنشايز مع عدد كبير من المشروعات، قد تصل إلى الآلاف ويبدو عندئذ كل مشروع كحلقة في سلسلة من مشروعات تستخدم جميعها اسم المرخص وعلامته التجارية نفسها، ورغم استقلال كل مشروع استقلالاً كاملاً من الناحية القانونية فإن جميع المشروعات تبدو كشبكة واحدة أمام الجمهور، لأنها تستخدم اسم المرخص وعلامته التجارية، وأحياناً يطلق على هذا النوع من الفرنشايز اصطلاحاً "تأجير الاسم التجاري" (الصغير، 1993، 67).

## المبحث الثاني: التمييز بين عقد الفرنشايز وما يشابهه من العقود المسماة في القانون اليمني وأثاره:

في هذا المبحث نبين أوجه الاتفاق والاختلاف بين عقد الفرنشايز وما يشابهه من عقود مع توضيح التكييف القانوني له في ضوء العقود المسماة ذات الشبه، كما سنجلي الغموض عن الآثار المترتبة على عقد الفرنشايز، والمسؤوليات الناشئة عنه، وذلك من خلال المطلبين الآتيين:

المطلب الأول: التمييز بين عقد الفرنشايز وما يشابهه وتكييفه القانوني في التشريع اليمني:

كي يزول اللبس وتضيق دائرة الخلط والتشابه، كان لا بد من التمييز بين عقد الفرنشايز وما يشابهه من عقود تجارية، كعقد الامتياز التجاري، وعقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية، وعقد الوكالة، وعقد التنازل عن العلامة التجارية، وما يستتبع ذلك من تحديد للمسؤوليات، وتوضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً / التمييز بين عقد الفرنشايز وما يشابهه:

أ. عقد الفرنشايز وعقد الامتياز التجاري:

عقد الامتياز التجاري عقد يلتزم بموجبه مانح الامتياز بالسماح للممنوح له باستعمال علامته التجارية، مع توريد السلع والمنتجات له بشكل حصري، وتقديم المساعدة الفنية، وليس نقل المعرفة الفنية، أي أنه عقد بموجبه يمنح المتنازل حق التفرد المكاني في بيع منتجاته للمتنازل له أو تقديم الخدمة (القليوبي، 2009، 544).

كما أن متلقي الامتياز يشتري البضاعة من المشروع الذي ارتبط به من أجل إعادة بيعها باسمه ولحسابه الخاص، وتحت مسؤوليته، فهو يبيع ما اشتراه من المنتج الذي منحه حق شرائه، وإعادة بيعه على سبيل الحصر (الوشلي، 2002، 47).

فعقد الفرنشايز وعقد الامتياز التجاري يتشابهان في أنه لا يجوز في كليهما منح امتياز آخر لغير الممنوح له أولاً إلا باتفاق خاص، كما أنهما يتفقان في أن الاتفاق فيهما له استغلال ثانوي؛ لأنهما يعملان لحسابهما وليس لحساب المرخص، كما أن المانح والممنوح له يكونان - في كليهما - في حالة تبعية اقتصادية من ناحية الإشراف والشروط، كما أن في كلا العقدین، يكون المانح ملتزم بوضع العلامة التجارية المملوكة له تحت تصرف الممنوح له، ويلتزم أيضاً تجاه الممنوح له بتقديم المساعدة الفنية والتجارية - وليس نقل المعرفة الفنية - وتوريد المنتجات والسلع بشكل حصري.

ومع ذلك فهناك فروق واضحة بين العقدین، تتمثل في أنه لا يمكن لصاحب الامتياز أن يضع العلامة على منتجات من صنعه، أما في عقد الفرنشايز فيحق فيه للمرخص له أن يضع العلامة على منتجات من صنعه، كما أن في عقد الامتياز التجاري يلتزم مانح الامتياز بالتخصيص باستعمال علامته التجارية، لكنه لا يلتزم بنقل المعرفة الفنية للممنوح له، ولكن يمكن تقديم مساعده الفنية، أما في عقد الفرنشايز فيلتزم بالأمرين معاً، بالتخصيص باستعمال العلامة التجارية وأيضاً بنقل المعرفة الفنية.

ب. الفرق بين عقد الفرنشايز وعقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية:

يقصد برخصة استغلال العلامة العقد الذي يمنح بواسطته صاحب العلامة للغير الحق في استغلال علامته كلياً أو جزئياً، وذلك بمقابل ولأجل محدود، ولا يترتب على هذا العقد حق عيني بل حق شخصي يخول للمرخص له حق استغلالها على الوجه المتفق عليه في العقد كما لا يحول هذا الترخيص دون استعمال المالك لعلامته التجارية على منتجاته (Schmidt, 2007, 201).

كما أن عقد الفرنشايز يعتمد كلياً على السمعة التجارية للمشروع المرخص وطريقة بيع المنتجات والخدمات أو عرضها، بينما يعتمد عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية على شهرة العلامة المملوكة للمرخص ومدى إقبال الجمهور عليها (عمار، 1992، 5).

وفي عقد الفرنشايز يلتزم المانح بالسماح للممنوح له باستخدام العلامة التجارية التابعة له مع نقل المعرفة الفنية وتقديم المساعدات الفنية والتقنية والتجارية له؛ كون المعرفة الفنية تعتبر عنصراً جوهرياً في عقد الفرنشايز (النجار، 2001، 11).

لكن هل يجوز للمانح في عقد الفرنشايز التصرف بالعلامة التجارية لأكثر من ممنوح؟

والجواب هو: أنه يستطيع مالك العلامة التجارية التصرف بها بكافة التصرفات القانونية الجائزة، ولا يقيد به في ذلك وجود حق الممنوح في استعمال علامته التجارية إلا إذا كان هناك نص في عقد الفرنشايز يمنع المانح من إجراء أي تصرف على العلامة التجارية، وهو شرط جائز لأن العقد شريعة المتعاقدين، ولكن الممنوح له لا يملك إجراء أي تصرف على العلامة التجارية محل عقد الفرنشايز، لأنه لا يملك منها سوى حق الاستعمال ولمدة العقد إلا في حال تملكها.

ج. الفرق بين عقد الفرنشايز وعقد الوكالة:

يختلف عقد الوكالة التجارية عن عقد الترخيص التجاري من حيث الآثار التي تترتب على العقدين، ففي عقد الترخيص التجاري (الفرنشايز) نجد أن آثاره تنصرف إلى المرخص له ولا تعود على المرخص، بينما في عقد الوكالة فإن آثاره تنصرف إلى الموكل الأصلي بحسب الأصل.

إضافة إلى أنه يمكن أن يكون عقد الوكالة لمدة محددة أو غير محددة في حين أن عقد الترخيص التجاري (الفرنشايز) يبرم لمدة محددة.

د. الفرق بين عقد الفرنشايز وعقد التنازل عن العلامة التجارية:

في عقد الفرنشايز ليس للمرخص له سوى حق شخصي يتمثل في السماح له باستعمال علامة المرخص مالك العلامة دون المساس بحق الملكية، بينما التنازل عن العلامة يتضمن بيعاً إذا كان بعوض، وقد يكون التنازل في صورة هبة أو وصية.

والعبرة بقصد المتعاقدين فيما إذا أرادوا ترخيصاً أو تنازلاً (الصغير، 1993، 57)، وبنود العقد هي التي تظهر تلك الإرادة، علاوة على قرائن الحال التي يمكن الاسترشاد بها في بيان اتجاه إرادتهما نحو عقد الفرنشايز أو عقد التنازل.

ثانياً / التكييف القانوني لعقد الفرنشايز في التشريع اليمني:

سبق وأن بيننا أن لعقد الفرنشايز أساساً قانونياً في التشريع اليمني<sup>(1)</sup> سواء في القانون رقم (23) لسنة 2010م بشأن العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية، ولائحته التنفيذية رقم (213) لسنة 2011م، أو القانون رقم (2) لسنة 2011م بشأن براءة الاختراع ونماذج المنفعة وتصميمات المنفعة والمعلومات غير المفصح عنها، أو في القانون رقم (28) لسنة 2010م بشأن التصاميم الصناعية ولائحته التنفيذية رقم (212) لسنة 2011م، أو في القانون رقم (40) لسنة 2006م بشأن أنظمة الدفع والعمليات المالية والمصرفية الالكترونية، أو في القانون اليمني رقم (28) لسنة 2010م بشأن التصاميم الصناعية، وفي هذا الموضوع نبين تكييفه القانوني في ضوء التشريع اليمني وفقاً للقواعد القانونية التي يمكن أن تنطبق على بعض أحكامه، وهل يمكن اختزاله في قالب قانوني محدد من قوالب العقود المسماة في التشريع اليمني أم أنه ذو طبيعة خاصة؟

ابتداءً يرى البعض أن عقد الفرنشايز عقد عمل؛ كون الممنوح له يتعهد للمانح ويتوجيه منه لقاء أجر، ونظراً لوجود مصلحة عملية للممنوح وسيحمل صفة العامل وسيستفيد من حماية القوانين في حالة الإخلال بالعقد (Nasr-Eddine, 2009, 120).

بينما يرى البعض أنه عقد إيجار للحقوق الفكرية، يقوم فيه الطرف المانح بتأجير كل أو بعض العناصر الفكرية المتعلقة بمنتجاته وعلامتها المشهورة والمعرفة الفنية والنظم الإدارية والتسويقية والإنتاجية للممنوح له مقابل عوض معلوم ولمدة معلومة (سماوي، 2011، 238؛ منصور، 2006، 17).

(1) في المطلب الثاني من المبحث الأول من هذا البحث...

وآخرون يرون أنه عقد وكالة بالعمولة، لأنه يقوم على الاعتبار الشخصي، كما أن الممنوح له يتصرف باسمه الشخصي ولا دور للمانع إلا للرقابة والإشراف، ويرى البعض أنه عقد امتياز تجاري (الكيلاني، 1998، 202؛ الحديدي، 2006، 22).

ومن خلال الوقوف على أحكام عقد الفرنشايز وعناصره الأساسية وآثاره، يتضح أنه لا يمكن وضعه في قالب واحد من القوالب القانونية المذكورة، أو إضفاء تكييف قانوني واحد عليه من العقود المسماة في القانون اليمني؛ نظراً لتباين أحكامه مع بعض أحكام تلك القوانين.

لذا نرى أنه عقد تجاري مركب له طبيعته الخاصة به، ولا يمكن اختزاله في قالب قانوني واحد أو إضفاء صبغة قانونية محددة عليه؛ لأنه يتسم بالتطور والتجدد، بل ربما تفاعلاً الحياة التجارية في قادم الأيام بصور وأنواع أخرى لهذا النوع من العقود، ومن خلال استقرار أنواعه والتعمق في كيفية تنفيذه والآثار المترتبة عليه فإن الأطر الحاكمة له هي الأطر التي بينها المشرع اليمني في القانون التجاري اليمني رقم (32) لسنة 1991م وتعديلاته في المواد (4، 5، 6)، فهي من وجهة نظرنا تنطبق على عقد الفرنشايز كونه من العقود التجارية، حيث تنص المادة (4) من القانون المشار إليه على أنه: "في تحديد القواعد التي تسري على التجار وعلى الأعمال التجارية يعتد بالعقود المعتبرة قانوناً فهي شريعة المتعاقدين"، ثم تبين المادة (5) منه الإطار الحاكم الثاني لعقد الفرنشايز وهو التشريع بقولها: "إذا لم يوجد عقد أو وجد وسكت عن الحكم أو كان الحكم الوارد في العقد باطلاً سرت النصوص التشريعية التي يتضمنها هذا القانون والقوانين الأخرى على جميع المسائل التي تتناولها هذه النصوص في لفظها أو في فحواها".

وهكذا فإن الأطر الحاكمة لأي نزاع يثور بشأن عقد الفرنشايز هي بنود العقد كونها تعبر عن إرادة طرفية، فإذا لم يوجد عقد أو وجد وسكت عن الحكم أو كان الحكم الوارد في العقد باطلاً سرت النصوص التشريعية التي يتضمنها القانون التجاري والقوانين الأخرى على جميع مسائله، فإذا لم يوجد نص قانوني يمكن تطبيقه حكم القاضي بموجب أحكام الشريعة الإسلامية وبالطبع فإن ذلك لا يكون متصوراً إلا لدى الأنظمة التي تحكم بالشريعة الإسلامية، فإن لم يوجد حكم بموجب العرف يقدم العرف الخاص أو العرف المحلي على العرف العام، وإن لم يوجد عرف طبقت مبادئ وقواعد العدالة، وهو ما بينته المادة (6) من القانون التجاري اليمني المشار إليه بقولها: "إذا لم يوجد نص قانوني يمكن تطبيقه حكم القاضي بموجب أحكام الشريعة الإسلامية، فإن لم يوجد حكم بموجب العرف ويقدم العرف الخاص أو العرف المحلي على العرف العام وإن لم يوجد عرف طبقت مبادئ وقواعد العدالة".

وهكذا فإن الفرنشايز ليس مجرد تطبيق للعقود المسماة ذات الشبه، كعقد الإيجار وعقد العمل وعقد الشراكة وعقد الوكالة التجارية وعقد السمسة، بل هو - كما بينا - ذو طبيعة خاصة قد تتطور مفاهيمه وأحكامه مع مرور الزمن وتجدد تطبيقاته.

المطلب الثاني: آثار عقد الفرنشايز والمسؤولية الناشئة عنه:

لعقد الفرنشايز آثار متعددة، ولعل أهمها ما يترتب عليه من التزامات على طرفيه، وتخلف أي منهما عن تنفيذ التزاماته يعني تحمل المسؤولية المقررة، وهذا ما سنبينه على النحو الآتي:

أولاً/ آثار عقد الفرنشايز:

تتمثل آثار عقد الفرنشايز في الالتزامات التي تترتب على عاتق أطرافه، وبيان ذلك كما يأتي:

أ. التزامات المانع:

1. الالتزام بنقل المعرفة الفنية: والمعرفة الفنية هي مجموعة من المعلومات والفنون العملية والتقنية الناتجة عن خبرة المانع، ولا بد أن تحاط بطابع السرية ولا تكون في متناول الجمهور، وما يهم هو سرية تجميع عناصر تلك المعرفة، ولا بد أن تكون محددة ومعرفة، وأن تكون كنتيجة لخبرة المانع، وأن يكون بإمكان الممنوح تكرارها بفعالية، ولا بد من أن تمكن من تحسين الوضع التنافسي للممنوح له

- (التجار، 2001، 216)، علاوة على ضرورة أن ينقل المانح المعرفة الفنية مع بيان عناصرها، مصحوبا هذا البيان بدراسات الجدوى والتعليمات والتصميمات في ملاحق ترفق بالعقد وتكون جزءا منه.
2. الالتزام بتقديم المساعدة الفنية: إن المساعدة الفنية تدريب يقوم به المانح للممنوح وطاقمه على استغلال المعرفة الفنية موضوع الفرنشايز، سواء تم تقديم تلك المساعدة بوسائل مادية كالتكبيات والمجلات الإرشادية المدون فيها طريقة التشغيل والاستخدام التقني، أو بوسائل غير مادية كالندوات التدريبية والزيارات الميدانية.
3. الالتزام بنقل عناصر الملكية الفكرية: فعلى المانح نقل عناصر الملكية الفكرية التي تميز السلعة أو الخدمة موضوع عقد الفرنشايز إلى الممنوح كالاسم التجاري والعلامة التجارية والرسوم والنماذج الصناعية، حتى الشعار أو اللافتة (الجبوري، 2003، 22).
- ونرى أن الشعار لا ينبغي إغفاله أثناء عملية نقل عناصر الملكية الفكرية، فهو لا يقل أهمية عن العلامة التجارية كونه شارة لجذب العملاء لاسيما أنه قد استقر في أذهانهم - كما العلامة التجارية - فترة من الزمن وألهمهم انطبعا محمودا عن السلعة أو الخدمة محل الفرنشايز.
4. الالتزام بالبيع والتَمَوُّن الحصريين: فعلى المانح الالتزام بعدم القيام بأي عمليات بيع للسلع او الخدمات محل الفرنشايز داخل النطاق الإقليمي لأي من الممنوح لهم، علاوة على قيامه بحصر شبكة الفرنشايز لكل ممنوح في نطاقه الجغرافي المخصص له، فلا يتجاوز أي منهم نطاقه الإقليمي على حساب الآخر.
- وعلى الرغم من ذلك فإن قانون العلامات التجارية اليمني المشار إليه سلفا قد أجاز لأطراف العقد الاتفاق على غير ذلك والخروج على هذا الحكم، في المادة (26/ أ) التي تنص على: "وله في ذات الوقت أن يستعملها بنفسه ما لم يتفق الأطراف على غير ذلك"، وهذا فيما يخص المانح.
- أما فيما يخص قيام أي من الممنوح لهم - إذا تعددوا - بالانتاج والتسويق خارج حدود نطاقه الجغرافي المحدد له، فإنه - وإن لم نعر على نص قانوني صريح حاكم لمثل هذه الحالة - يتم الرجوع إلى بنود العقد وتفسيرها ومعرفة مدى السماح لأي منهم بذلك من عدمه.
- ومع ذلك إذا تجاوز أي منهم نطاقه الجغرافي بالانتاج والتسويق فإنه ينطبق عليه حالات المنافسة غير المشروعة وفقا لقانون تشجيع المنافسة ومنع الاحتكار والغش التجاري اليمني رقم (19) لسنة 1999م، حيث تنص المادة (3) منه على أنه: "يتم التعامل بالسلع والبضائع المختلفة في إطار حرية التجارة المنافسة وفقا للأحكام الواردة في هذا القانون وبما لا يؤدي إلى الإضرار بمصالح المستهلكين أو خلق احتكارات تجارية"، وأيضا ما جاء في المادة (4/ ج) منه على أنه: "لا يؤدي تطبيق هذا القانون إلى الحد من الحقوق التي تقرها حماية الملكية الفكرية وحماية العلامات التجارية وحقوق براءات الاختراع وحقوق النشر إلا أن أحكامه تطبق حينما يؤدي استعمال هذه الحقوق إلى آثار ضارة بالمنافسة وحرية التجارة".
- كما أن المادة (22) منه قد قضت بعقوبة إلغاء العقود والاتفاقيات المخالفة، حيث جاء فيها: "وفي جميع الأحوال يحكم بإلغاء العقود والاتفاقيات المخالفة وينشر الحكم في جريدتين يوميتين على نفقة المحكوم عليه ويجوز للمحكمة أن تقضي بشطب اسم المخالف من السجل التجاري أو سجل المستوردين أو سجل الوكلاء والوسطاء التجاريين حسب الأحوال".
5. الالتزام بالضمان: نظرا لأن عقد الفرنشايز من عقود المعاوضة، فإن الأصل أن يكون الضمان فيه مفترضا، نظرا لتبادل الالتزامات بين أطرافه، وبالتالي لا داعي للنص على شرط الضمان في العقد أصلا، لكن الذي يدعونا إلى تفضيل النص عليه هو أن عقد الفرنشايز من العقود غير المسماة، وهو متطور ومتجدد، وتندق مسائله وتتنوع تفاصيله باستمرار، وبالتالي فإن النص عليه يكون هو الأحوط لسد باب النزاع مستقبلا، فيما يفترض فيه الضمان وما لا يفترض.

## ب. التزامات الممنوح:

1. دفع الثمن: ويراعى عند تقدير الثمن قيمة وشهرة العلامة التجارية والنجاح العملي للمعرفة الفنية، وسعة شبكة المانح، والثمن يتضمن أيضا رسم مقابل الدخول ابتداء في مشروع الفرنشايز، كما يلتزم بدفع ثمن نسبي مقابل الخدمات المقدمة والمبيعات المحققة خلال حياة العقد وتنفيذه في مهل تحددها أطراف العقد (محمد، 2010، 65).
  2. التمون من المانح: إذا تم الاتفاق على مثل هذا الشرط فإنه يترتب عليه التزام الممنوح بشراء السلع من المانح بصورة حصرية، وعلى هذا الأخير ألا يبيع لشخص آخر تلك السلع ضمن المنطقة المتفق عليها في عقد الفرنشايز، والمانح يفضل اشتراط التمون الحصري منه للسماح للممنوح لهم بتحسين الإنتاج وزيادة المردود من نقاط بيعهم (البشري، 2008، 102)، ونرى أن الحصرية في التمون يعد شرطا أساسيا في عقد الفرنشايز، كونه يساعد في الحفاظ على جودة المنتجات.
  3. احترام تعليمات المانح: وتعليمات المانح محل اعتبار في عقد الفرنشايز، وعلى الممنوح احترامها بشكل تام، كإعلان بأنه يعمل بشكل مستقل عن المانح، وأيضا كاحترام عدم إفشاء أية معلومات سرية عن الفرنشايز سواء فيما يتعلق بالمعرفة الفنية أو المعلومات ذات الطبيعة المالية أو التجارية المتبادلة في إطار تنفيذ العقد (Muhieddine Kaissi, 2011, 125).
  4. الالتزام بعدم المنافسة: يلتزم الممنوح بعدم منافسة المانح أثناء سريان العقد ببيع سلع أو منتجات أو تقديم خدمات مشابهة لما ينتجه أو يقدمه المانح، وأيضا بعدم المنافسة بعد انتهاء العقد، ولكن لفترة محددة يتفق عليها الطرفان، علاوة على قصر عدم المنافسة على الرقعة الجغرافية التي كان يزاول فيها نشاطه.
- وقد أقرت محكمة العدل الأوروبية مشروعية إدراج شرط عدم منافسة الممنوح للمانح في عقد الفرنشايز في قضية (pronupatia) عام 1986م، وعلت حكمها: بأن التزام عدم المنافسة يهدف إلى تجنب الاستفادة من المعرفة الفنية المنقولة والمساعدات المقدمة إليه من أن تذهب مباشرة إلى نشاط منافس (ساسية، 2015، 58).
5. الإعلام عن التحسينات الطارئة: وهو التزام يوجب العرف التجاري كون التحسينات والإضافات والتحديثات من مستلزمات العقود، وبالذات المتطورة منها كعقد الفرنشايز، وبناء على ذلك فإنه يتوجب على الممنوح إعلام المانح عن كامل التحسينات التي قد يحدثها عند تنفيذ العقد، وبالذات تلك التي تعود بالفائدة على الممنوح.
  6. المحافظة على جودة المنتجات: نظراً لأن المستهلك يهيمه بالدرجة الأولى جودة المنتج سواء أنتجه المانح أو الممنوح، وما دام المنتج يحمل العلامة التجارية للمانح ويعتمد على المعرفة الفنية المنقولة إلى الممنوح فإنه يتعين على الممنوح المحافظة على جودة المنتج بكل الوسائل المشروعة والمتاحة حتى لا يضر المانح، وللمانح في هذا الصدد سلطة رقابية صارمة تكفل حماية علامته التجارية ومعرفته الفنية.

## ثانياً / المسؤولية الناشئة عن عقد الفرنشايز:

- عقد الفرنشايز كغيره من العقود يترتب عليه التزامات على طرفيه، والتزامات أحد الأطراف هي في حد ذاتها حقوق للطرف الآخر، والإخلال بها يعني تحمل المسؤولية، كما أن الغير (المستهلك) الذي يتعاقد مع الممنوح قد يضر من تلك العلاقة، فهل يتحمل المسؤولية الناجمة عن تلك العلامة الممنوح أم المانح؟
- ابتداءً تنعقد المسؤولية بين طرفي عقد الفرنشايز إما طبقاً لمضمون العقد المبرم بين المانح والممنوح له، والشروط المتفق عليها، وإما نص في القانون أو تطبيقاً لعرف تجاري داخلي أو دولي في هذا الإطار.
- أما بالنسبة للغير الذي يتعاقد مع الممنوح له لشراء سلعة أو تلقي خدمة، فإنه يثار في شأنه تساؤل: هل يستطيع الرجوع على المانح إذا كان هذا العميل معتقداً - وهذا هو الوضع الغالب - أنه إنما يتعامل أو يتعاقد

مع المانح، كونه يتعامل بشأن منتج أو خدمة ذات سمعة عالمية، أم يرجع على الممنوح له مباشرة؟ لاسيما أنه قد ينص صراحة في عقد الفرنشايز على أن المانح غير مسؤول عن أعمال الممنوح له، غير أن هذا النص واعمالاً للأثر النسبي للعقود، يفترض أن أثره يقتصر على علاقة المرخص بالمرخص له، ولا يسري على الغير.

وللاجابة عن ذلك، يمكن القول إن جوهر عقد الفرنشايز هو عنصر السيطرة والرقابة التي يمارسها المانح على أعمال الممنوح له، علاوة على التزام المانح بتقديم المعرفة الفنية للممنوح له، وبالتالي فإن المسؤولية تتجه إلى المانح، وهو ما أخذ به القضاء الأمريكي والقضاء الانجليزي واضعاً نصب عينيه مصلحة الجمهور الذي قد يتضرر من أعمال الممنوح له، فذهب إلى القول بمسؤولية المانح عن أعمال الممنوح له، على أساس مسؤولية المتبوع عن فعل تابعه، أو المسؤولية الناشئة عن عقد الوكالة الظاهرة، كما أنه أخذ في الاعتبار ضرورة حماية للغير حسن النية الذي كان يعتقد عند إبرام العقد مع المانح، وذلك لقيام مظهر خارجي غير منسوب إلى فعل صادر منه، وبالتالي فإن آثار هذا العقد تنصرف إلى المانح والمسؤولية تتقرر عليه (الكندري، 2017).

ونرى أن الأساس الذي اعتنقه القضاء الأمريكي والانجليزي، هو المنطق القانوني الذي يبرر تقرير مسؤولية المانح عن أعمال الممنوح له، وذلك في مواجهة الغير والجمهور.

أما عن طبيعة المسؤولية التي يمكن أن تتقرر في مواجهة أي طرف تثبت عليه، وقدرها ونوعها، فإن القضاء هو الذي يكشف عنها أو يقررها إما وفقاً لبنود العقد أو قواعد القانون أو العرف التجاري السائد في هذا الخصوص.

## الختام:

وفي ختام هذا البحث نكون قد بينا مفهوم عقد الفرنشايز وخصائصه المميزة له عن غيره من العقود المشابهة وأساسه القانوني في التشريع اليمني، من خلال الاستئناس ببعض النصوص المتفرقة في قوانين عدة، كالقانون رقم (23) لسنة 2010م بشأن العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية، والقانون رقم (2) لسنة 2011م بشأن براءة الاختراع ونماذج المنفعة وتصميمات المنفعة والمعلومات غير المفضح عنها، والقانون رقم (28) لسنة 2010م بشأن التصاميم، والقانون رقم (40) لسنة 2006م بشأن أنظمة الدفع والعمليات المالية والمصرفية الالكترونية، والقانون رقم (28) لسنة 2010م بشأن التصاميم الصناعية، كما تم بيان أنواع عقد الفرنشايز والتميز بينه وما يشابهه من العقود المسماة وآثاره والمسؤوليات الناشئة عنه، وختاماً يجدر بنا ذكر أبرز الاستنتاجات وذكر أهم التوصيات وذلك على النحو الآتي:

## أولاً/ الاستنتاجات:

1. يتميز عقد الفرنشايز عن غيره من العقود ذات الشبه لاسيما عقد الترخيص باستعمال العلامة التجارية، فهذا الأخير يستلزم فقط الترخيص باستعمال العلامة التجارية للمرخص، بخلاف عقد الفرنشايز الذي يتجاوز فيه الأمر إلى وجوب نقل المعرفة الفنية من المانح إلى الممنوح له.
2. أن عقد الفرنشايز لم يحظ بتشريع قانوني خاص في اليمن حتى اللحظة.
3. أن عقد الفرنشايز عقد تجاري مركب له طبيعته الخاصة به، ولا يمكن اختزاله في قالب قانوني واحد أو اضعاف صيغة قانونية محددة عليه، لأنه يتسم بالتطور والتجدد.
4. الفرنشايز عقد يترتب على أطرافه التزامات، فعلى المانح نقل المعرفة الفنية وعناصر الملكية الفكرية والبيع والتمون الحصريين والالتزام بالضمان، كما أن على الممنوح دفع الثمن، والتمون من المانح واحترام تعليماته، وعدم المنافسة، مع الإعلام عن التحسينات الطارئة، والمحافظة على جودة المنتجات.
5. يمكن الاسترشاد ببعض القوانين اليمنية النافذة والمبينة في محتوى هذا البحث لحل بعض إشكاليات عقد الفرنشايز، لكن تظل الاستفادة منها في حدها الأدنى حتى يتم سن قانون خاص ينظمه.

## ثانياً / التوصيات:

1. نظراً لأن الفرنشايز من العقود الحيوية والفاعلة التي يمكن أن تنعش الحياة التجارية والاقتصادية في اليمن، فإننا نوصي المشرع اليمني بسن نصوص خاصة لتنظيم عقد الفرنشايز.
2. نوصي الفقه القانوني التجاري اليمني أن ينهض بمهمة التأصيل القانوني للفرنشايز لمساندة المشرع اليمني لاحقاً عند توجهه لسن قواعد قانونية ناضجة له.
3. نوصي جهات الاختصاص الحكومية في اليمن بمساندة القطاع التجاري الخاص للتجار المحليين بالدخول في شبكة الفرنشايز للشركات العالمية العملاقة؛ لما لذلك من مردود إيجابي على الاقتصاد المحلي من كافة الاتجاهات.
4. نوصي الجهات ذات العلاقة بنهج فعال لتنقيف وتوعية الوسط التجاري بعقد الفرنشايز ومزاياه.

## المراجع:

- البشري، دعاء طارق بكر (2008)، *عقد الفرنشايز وآثاره* (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الجبوري، علاء عزيز حميد (2003)، *عقد الترخيص: دراسة مقارنة*، ط1، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- جلول، سيبيل (2001)، *عقد الفرنشايز*، بيروت: مكتبة صادر الحقوقية.
- الحديدي، ياسر سيد محمد (2006)، *عقد الامتياز التجاري*، القاهرة: دار الفكر العربي.
- الحديدي، ياسر سيد محمد (2007)، *النظام القانوني لعقد الامتياز التجاري* (رسالة دكتوراه)، جامعة القاهرة، مصر.
- ساسية، عروسي (2015)، *الطبيعة القانونية لعقد الفرنشايز* (رسالة ماجستير)، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف، الجزائر.
- سماوي، ريم سعود (2011)، *براءات الاختراع في الصناعات الدوائية*، ط2، الأردن: دار الثقافة.
- الصدية، عبد المنعم فرج (1988)، *عقد الإذعان في القانون المصري*، جامعة فؤاد الأول، مصر.
- الصغير، حسام الدين (1993)، *الترخيص باستعمال العلامة التجارية*، القاهرة: إيداع الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- العكيلي، عزيز (2008)، *القانون التجاري*، د.ط، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- عمار، ماجد (1992)، *عقد الامتياز التجاري*، ط1، القاهرة، دار النهضة العربية.
- فلحوط، وفاء مزيد (2007)، *المشاكل القانونية في عقود نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية*، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- قاسم، علي سيد (1984)، *عقد الالتزام التجاري*، مجلة القانون والاقتصاد والبحوث القانونية، (54)، مطبعة جامعة القاهرة.
- القانون رقم (14) لسنة 2002م بشأن القانون المدني اليمني.
- القانون اليمني رقم (2) لسنة 2011م بشأن براءة الاختراع ونماذج المنفعة وتصميمات المنفعة والمعلومات غير المفصح عنها.
- القانون اليمني رقم (23) لسنة 2010م بشأن العلامات التجارية والمؤشرات الجغرافية اليمني.
- القانون اليمني رقم (28) لسنة 2010م بشأن التصميم الصناعي.
- القانون اليمني رقم (40) لسنة 2006م بشأن أنظمة الدفع والعمليات المالية والمصرفية الالكترونية.
- القانون رقم (32) لسنة 1991م بشأن القانون التجاري اليمني وتعديلاته.

- القليوبي، سميحة (2009)، الملكية الصناعية، ط8، القاهرة: دار النهضة العربية.
- الكندري، محمود أحمد (2017)، أهم المشكلات العملية التي يواجهها عقد الامتياز التجاري (franchising)، استرجع من: <http://www.ingdz.net/vb/showthread.php?t=13506> في 2017 / 4 / 6م.
- الكيلاي، محمود (1988)، عقد التجارة الدولية في مجال نقل التكنولوجيا، القاهرة: مطبعة عبير.
- محمد، أحمد أنور (2010)، المحل في عقد الامتياز التجاري، ط1، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- مغيب، نعيم (2006)، الفرنتشايز: دراسة في القانون المقارن، ط1، بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية.
- منصور، محمد حسين (2006)، العقود الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- الموقع الإلكتروني: <http://franchise.sa/article/20> في 2016 / 10 / 20م.
- الموقع الإلكتروني: <http://www.mohamah.net/answer/8675> في: 2016 / 10 / 24م.
- النجار، محمد محسن إبراهيم (2001)، عقد الامتياز التجاري: دراسة في نقل المعرفة الفنية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الوشلي، أحمد يحيى (2002)، الوكالة التجارية في القانونين المغربي واليمني (رسالة دكتوراه)، جامعة محمد الخامس، الرباط.

Brown, H. (2003). Franchising. New York: Law Journal Press.

Kaissi, M. (2011). Business Law. Beirut: University House for Printing and Publishing.

Kenfack, H. (2006). Droit du commerce international. Paris: Dolloz.

Nasr-Eddine, K. M. (2009). Droit algérien de travail entre statut et contrat. Tome 1, Alger: L'office des Publications Universitaires.

Schmidt, J. (2007). Szalewski et jean luc pierre, droit de propriete industrielle. 4th Edition. Paris: Editions lexisnexis.

## العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية

د. نجاة جمعان<sup>(1)</sup>\*

<sup>1</sup> أستاذ إدارة الأعمال المشارك - كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء

\* عنوان المراسلة: [dr\\_nagat@yahoo.com](mailto:dr_nagat@yahoo.com)

## العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في الشركات بالتطبيق على البنوك اليمنية

### الملخص:

تناولت الدراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء بالتطبيق على البنوك اليمنية، وهدفت إلى تحديد متغيرات خصائص مجلس الإدارة وقياسها، ومن ثم تطوير نموذج لقياس هذه العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام البيانات المقطعية لعدد 10 بنوك يمنية للأعوام 2000-2013م، كما تم تطوير متغيرات خصائص المجلس، وعددها 13 متغيراً مستقلاً، بالإضافة إلى متغيرين تابعين مالميين لقياس الأداء، واستخدمت الدراسة نماذج الانحدار المتعدد لقياس العلاقة، كما تم استخدام برنامج الاقتصاد الرياضي (EViews)، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، وهي: وجود علاقة إيجابية بين عدد الاجتماعات، وازدواجية دور الرئيس، ورواتب ومكافأة الرئيس والأعضاء، ونسبة ملكية الرئيس والأعضاء، وبين كل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، مع وجود علاقة عكسية بين حجم المجلس وعدد الأعضاء التنفيذيين، ومؤهلات الرئيس وبين كل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، ووجود نتائج مزدوجة في العلاقة بين: عدد أعضاء لجنة المراجعة ومعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، وقد أوصت الدراسة بأن تتولى البنوك تشكيل هيكل مجلس الإدارة، حيث له خصائص تؤثر إيجاباً على الأداء، كما أوصت الدراسة البنك المركزي بالاهتمام بتوفير قاعدة بيانات تعكس خصائص مجلس الإدارة تمكن الباحثين من القيام بأبحاثهم، وتعزيز مشاركة المرأة في عضوية المجلس.

الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، خصائص مجلس الإدارة، الأداء في البنوك، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على الأصول.

## The Relationship between the Characteristics of the Board of Directors and Performance of Companies with Reference to Yemeni Banks

### Abstract:

The study investigated the relationship between the board of directors' characteristics and performance in the Yemeni banks. It aimed to identify the variables of the board of directors' characteristics, and then develop a model to measure such relationships. To achieve the study objectives, panel data of 10 Yemeni banks for the years 2000–2013 were used. The study also developed 13 independent variables related to characteristics of the board of directors and two dependent variables pertinent to finance performance. The study used multiple regression models to test this relationship. The econometric program (EViews) was also used. The study results showed that there were positive relationships between the number of meetings, the dual role of CEOs, CEO and board members' salaries and remuneration and their percentage of ownership, on the one hand, and between the ROE and ROA on the other hand. In addition, the results revealed a negative relationship between the board size, number of executive members, qualifications of the CEO, and the ROE and ROA. However, there were conflicting results of the relationships between the number of audit committee members and the ROE and ROA. Therefore, it was recommended that banks form effective structure of boards of directors with good characteristics that could have positive effect on performance. It was also recommended that the Central Bank of Yemen encourage banks to provide regular data on the BOD for researchers and for the board of directors and other interested groups to evaluate the board performance and commitment to corporate governance indicators. The study also recommended that the board and the Central Bank enhance the participation of women in the boards.

**Keywords:** Board of directors, Characteristics of the board of directors, Bank performance, ROE, ROA.

## المقدمة:

ترتكز أنظمة الحوكمة على مجموعه من آليات الرقابة الداخلية والخارجية فيها، من خلال الرقابة على المستويات الإدارية المختلفة، والعلاقة المتبادلة فيما بينها، ورقابة المساهمين والرقابة على الإدارة التنفيذية، وكذلك على مجلس الإدارة، ذلك أن مجلس الإدارة يعد آلية الرقابة التي توضح العلاقة بين المديرين التنفيذيين والملاك، كما وضحتها نظرية الوكالة، وتهدف هذه النظرية إلى ضبط سلوك المديرين التنفيذيين وقراراتهم بما يحقق الأهداف المتضاربة لأصحاب المصالح، وبما يحقق أهداف المنظمة بشكل كلي.

وقد اتضح من خلال الممارسة، ومن خلال الدراسات والنظريات حول رؤيتها لدور مجلس الإدارة بأنه ملتقى للتحالفات الداخلية والخارجية المحيطة بالشركة، وهذا بالطبع يتفق في المعنى الواسع مع ما تسعى إليه مبادئ الحوكمة التي تدمج كافة أصحاب المصالح وإدارة العلاقة بينهم من جهة، وبين الرؤيا المحدودة للشركة المختصة بتسيير العلاقة بين المساهمين والمديرين التنفيذيين عن طريق مجلس الإدارة من جهة أخرى. وقد ثبت من خلال الممارسة والدراسات النظرية بأن العلاقة بين الملاك (المساهمين) والمديرين التنفيذيين الممثلين في مجلس الإدارة تعاني من خلل كبير، فهذه العلاقة تؤثر سلباً على أداء الشركات؛ نظراً لأنها تؤثر في أداء المجلس في القيام بالوظائف الثلاث الأساسية: حماية الملكية، والرقابة عليها، واتخاذ القرارات المرتبطة بها (Glover-Akpey, 2016).

وفي إطار هذه العلاقة غير الواضحة بين الملاك وممثلهم في الشركة اهتمت كثير من الدراسات بالعلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة والأداء في الشركات، حيث إن مجلس الإدارة يمثل الآلية المهمة التي من خلالها يمكن التغلب على مشكلة الوكالة، وكذلك الاستفادة من الموارد التي يمكن أن يحققها تكوين المجلس؛ لذا فإن هذه الدراسة تعد مساهمة إضافية لاختبار العلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة والأداء بالتطبيق على البنوك، وقد تم اختيار مجتمع البحث بناءً على إمكانية توفر البيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة التي هي أساساً تمثل خصائص مجلس الإدارة.

ويظهر التساؤل: هل هناك علاقة بين خصائص المجلس وأداء البنوك؟ ومن الملاحظ أن الدراسات السابقة لم تقدم إجابة واضحة ومقنعة لهذا السؤال حسب ما وضعه Weisbach و Hermalin (2003)؛ لأن معظم الدراسات عن فاعلية مجلس الإدارة قد استبعدت البنوك من عيناتها، كما أنه من الملاحظ بأننا مازلنا ندرك القليل عن فاعلية مجالس الإدارة في البنوك، لاسيما أنها تتعرض إلى تغييرات وإعادة هيكلة مستمرة، وبالتالي فإن فهم الحوكمة في البنوك أصبح جدلاً مهماً وبشكل مستمر.

وبما أن البنوك تتعرض بشكل مستمر إلى إصدار قوانين وأنظمة ولوائح وسياسات وقرارات من البنك المركزي أو من السلطات المالية ذات العلاقة، فإن السؤال يصبح: هل نتوقع ظهور آليات من السوق أو آليات داخلية من البنوك التي تؤدي دوراً مهماً في حوكمة هذه البنوك؟ ولكي نتمكن من التقييم والأخذ في الاعتبار التغيير الذي يحدث في بيئة البنوك وهيكل الحوكمة فيها فإنه من المهم فهم كيف تتم حوكمة البنوك، وكيف أن البنوك تتبنى حوكمة مختلفة عن تلك التي في الشركات التي لا تتعرض بيئتها للتغيير المستمر، وهذه القضية الأخيرة بالتحديد مهمة لتقييم الاتجاهات الحديثة في هيكلة مجلس الإدارة لاسيما في البيئة التي تكون فيها هذه الهياكل متشابهة؛ لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى اختبار العلاقة بين خصائص هيكل مجلس الإدارة والأداء في صناعة البنوك وعلاقتها بالأداء.

لاشك أن هذا النوع من الدراسات يكاد يكون محدوداً في التطبيق على البنوك في اليمن بشكل خاص، فمثلاً نجد أحد جوانب الغموض والإشكالية البحثية في دراسة الحوكمة والأداء هو توضيح العلاقة بين عدد الأعضاء في مجلس الإدارة والأداء، حيث أشار كل من Rudkin و Lodh و De Zoysa و Rashid (2010)، و Abdul Wahab و Abdul Rahman (2009)، إلى أن الحوكمة المثالية تختلف بين الصناعات، ومن المتوقع أن تكون مختلفة بين الدول، وبالتالي من الصعوبة التعرف على تأثير خصائص مجلس الإدارة على الأداء، كما أن دراسة صناعات محددة في صناعة الخدمات المالية المتعلقة بالبنوك، سوف تسهم في تسليط

الضوء على ما إذا كانت هناك علاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء، وهل هذه العلاقة يختلف أثرها من صناعة إلى أخرى طالما أن تكنولوجيا الصناعة في البنوك عادة تكون متجانسة، وأن البنوك ملزمة بالإفصاح عن بياناتها المالية بشكل منتظم؛ لذا فإن البنوك تكون مناسبة للتعرف على العلاقة بين أثر خصائص مجلس الإدارة على الأداء (Adams, Hermalin, & Weisbach, 2008).

وفي نفس سياق الدراسات السابقة في مجال الحوكمة، فإن هذه الدراسة سوف تختبر العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء باستخدام مقاييس الأداء المختلفة، منها: معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، وسيتم اختبار العلاقة مع متغيرات هيكل مجلس الإدارة التي ستطورها الدراسة الحالية استناداً إلى الدراسات السابقة، وسيتم اختبار هذه العلاقة بين كل من المتغيرات التابعة والمستقلة للتعرف على هذه العلاقة (Al-Matari, Al-Swidi & Faudziah, 2014).

## مشكلة الدراسة:

ظهرت في الأونة الأخيرة شركات تفصل بين الإدارة والملكية، وأدى ذلك إلى ظهور كيان اقتصادي وإداري وقانوني هو مجلس الإدارة في هذه الشركات، وقد اهتمت القوانين المنظمة لهذه الشركات في وضع التشريعات لتنظيم هذه العلاقة التي حددها قانون الشركات، بهدف تنظيمها وتضادي أية إشكاليات تظهر من هذا الفصل، وعلى الرغم من ذلك فإن أداء بعض المجالس لم يصل إلى المستوى المرغوب فيه، ولم يحقق للشركات أهدافها مقارنة بما هو متوقع ومأمول تحقيقه، لكن البعض الآخر قد حقق نتائج إنجاز مرتفعة عملت على تحقيق مصالح كل من المديرين التنفيذيين والملاك، وهذا يطرح العديد من التساؤلات حول أسباب نجاح بعض مجالس الإدارة وفشل البعض الآخر، كما أن بعض المجالس تكسب الثقة، بينما لا تحصل مجالس أخرى على هذه الثقة. وقد يعود الأمر إلى نتائج الأعمال والأداء الذي تحققه هذه المجالس؛ أي أن حالة إخفاق مجالس الإدارة في تحقيق الأداء المتوقع وتحقيق الثقة يؤدي إلى عزل المديرين التنفيذيين، وفي حالات إلى عزل مجالس الإدارة، وفي أحيان أخرى قد يؤدي هذا التغيير إلى فشل وتصفية هذه الشركات، وهذه النتيجة غير المرغوب فيها والناجئة عن ضعف أداء مجالس الإدارة أو حتى استغلال مفهوم فصل الملكية عن الإدارة، قد دفع الباحثين والسلطات التشريعية إلى التحرك نحو معرفة أسباب تدهور أداء مجلس الإدارة أو أسباب تميز أدائه، وإلى معرفة العوامل المؤثرة في ذلك من خلال دراسة العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة وأداء الشركات، وبناءً على ذلك فإنه يمكن إعادة صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما خصائص مجلس الإدارة التي يمكن أن يكون لها أثر في أداء البنوك؟
2. ما المتغيرات التي يمكن أن تقيس خصائص مجلس الإدارة والأداء في البنوك؟
3. ما العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء البنوك؟

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

1. تحديد متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات أداء البنوك للدراسة الحالية.
2. قياس متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات أداء البنوك.
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء البنوك.
4. تطوير نموذج لقياس العلاقة بين متغيرات مجلس الإدارة وأداء البنوك.

## أهمية الدراسة:

تعد البنوك من أهم مكونات أي اقتصاد بشكل عام، والاقتصاد اليمني بشكل خاص؛ إذ أن هناك عدداً كبيراً من البنوك تتميز بهيكلها الضخمة وإمكاناتها الكبيرة إلى جانب قدرتها على خلق الوظائف من جميع التخصصات، وأن أداء هذه البنوك يتوقف على أداء مجالس إدارتها الذي يرتبط بخصائص المجالس

وهياكلها وعملياتها المختلفة، كما أن أداء مجالس الإدارة سوف يؤثر على أداء البنوك، ومن ثم على قدرة هذه البنوك بكفاءة وفعالية، وسوف يؤثر على تحقق النمو والاستمرارية لهذه الشركات، ومن ثم زيادة مساهماتها في التنمية الاقتصادية.

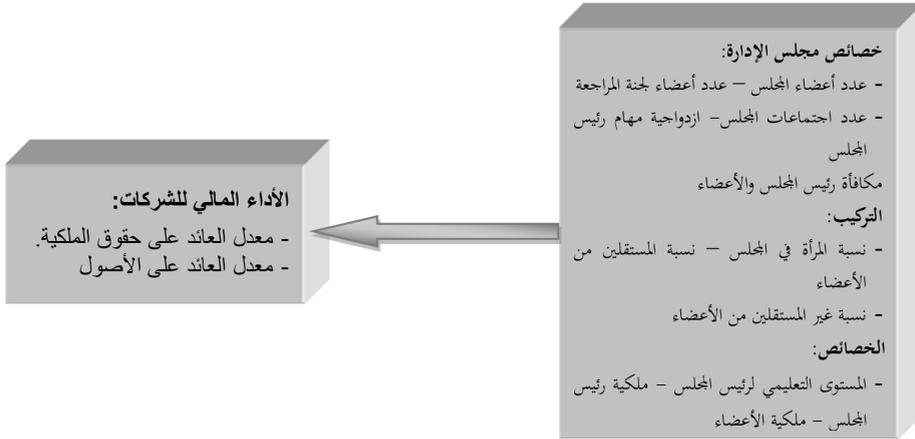
إن مراجعة الدراسات السابقة أظهرت بأن هناك نتائج متناقضة للعلاقات بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومتغيرات الأداء؛ لذا فإن هذه الدراسة سوف تختبر هذه العلاقة بالتطبيق على بيئة اليمن، وتسعى هذه الدراسة إلى تطوير نموذج لقياس العلاقة بين أداء مجالس الإدارة وأداء البنوك، وبالتالي تسهم هذه الدراسة في هذا الاتجاه لاسيما عند تطبيقها في البيئة اليمنية رغم ندرة الدراسات في هذا الموضوع.

كما أن هذه الدراسة سوف تسهم في دراسة العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء الشركة، وبالتالي فإن البيانات سيتم تجميعها من التقارير المالية المنشورة في مواقع البنوك أو من البنوك نفسها؛ نظراً لعدم وجود سوق أوراق مالية في اليمن، وهذا يتطلب تحديد إجراءات لجمع البيانات تختلف عن الدراسات السابقة.

وأيضاً فإن أهمية هذه الدراسة تنبثق من أنها تقوم باختبار معظم المتغيرات التي تعبر عن خصائص مجلس الإدارة، وسيتم بناء قاعدة بيانات لهذه المتغيرات من شركات لم يتم تداولها في سوق البورصة، وأخيراً فإن هذه الدراسة سوف تقوم باختبار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في البنوك اليمنية.

### فرضيات الدراسة:

- ◀ الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية.
- ◀ الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول.



شكل (1): نموذج يوضح العلاقة بين خصائص وأدوار مجلس الإدارة وأداء الشركات

الشكل (1) يوضح الإطار الذي تعمل فيه الدراسة. ونظراً لأن بيئة الشركات متعددة ومتشعبة وتؤثر في أدائها، إلا أن الدراسة تركز على متغيرات خصائص البنوك والأداء فيها، وتفترض أن بقية المتغيرات ثابتة.

### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة عدة مناهج منها: المنهج التاريخي لاستعراض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، والمنهج الاستنباطي لتحديد مشكلة الدراسة والمحاور الرئيسية المرتبطة بها (العلاقة بين المتغيرات) وإعداد الإطار النظري للدراسة من خلال مراجعة ما أمكن التوصل إليه من أدبيات الدراسة، كما

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي إلى جانب استخدام الأساليب الكمية والإحصائية في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، وفي إطار ذلك اعتمدت الدراسة على الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وتحليل أبعادها والنظريات التي تفسر العلاقة بين خصائص مجالس الإدارة في البنوك وأداء البنوك محل الدراسة، واعتمدت الدراسة على تحديد مجتمع البحث ليشمل البنوك اليمنية التي أخذت منها عينة البحث والتي لديها مجلس إدارة مشكل بحسب قانون الشركات، وأيضاً بحسب النظام الأساسي لهذه البنوك، مدة الدراسة سوف تكون للأعوام 2000-2013. واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من مصادر ثانوية، وتمثل التقارير السنوية للبنوك للأعوام المحددة في هذه الدراسة، وذلك لاستخلاص قيم متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغيرات خصائص مجالس الإدارة. وقد استخدمت الدراسة أساليب التحليل الإحصائي الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري، ونماذج الانحدار المتعدد، إلى جانب اختبار البيانات المقطعية المستخدمة في النموذج للتأكد من أن توزيع بيانات الدراسة طبيعي، واختبار عدم وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة يشمل البنوك التجارية في اليمن وعددها 10 مصارف، وقد حاولت هذه الدراسة تغطية الفترة 2000-2013م، وهي فترة تمكن الدراسة من تجميع البيانات المقطعية لاختبار الفرضيات، كما اعتمدت الدراسة في الحصول على متغيرات الدراسة من البيانات المالية السنوية التي تنشرها البنوك محل الدراسة، واعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على التقارير التي يعدها رئيس مجلس الإدارة للملاك، إلى جانب تقارير ومحاضر اجتماعات المجالس كلما أمكن. وقد تم توزيع استبيان تحتوى على بيانات الدراسة التي لا توجد في التقارير المشار إليها، وتم توزيعها على رئيس المجلس وأمين السر (سكرتير المجلس) لتعبئتها.

### حدود الدراسة:

◀ الحدود المكانية للدراسة تتمثل في أن الدراسة ركزت على البنوك اليمنية العاملة في اليمن، أما الحدود الزمنية فهي تمثل الفترة الزمنية للأعوام 2000-2013م.

### مصادر الدراسة:

استندت الدراسة على المصادر الأولية التي تتمثل في التقارير المالية السنوية التي تصدرها البنوك محل الدراسة سنوياً، إلى جانب التقارير التي يعدها رئيس مجلس الإدارة للمساهمين في الجمعية العمومية، كما اعتمدت الدراسة على محاضر مجالس الإدارة كلما أمكن؛ نظراً لاعتبار هذه التقارير من أسرار المنظمات والأشخاص المتخصصين الذين تتوافر لديهم المعلومات من خلال ممارستهم وملاحظاتهم وخبراتهم، فقد تم تجميع المعلومات من هؤلاء بواسطة الاستبانة، كما اعتمدت على المصادر الثانوية، وتمثل في الكتب والدوريات والمجلات العلمية والرسائل الجامعية والتقارير والإحصائيات والقوانين واللوائح الرسمية ومصادر من الإنترنت.

### مكونات الدراسة:

ولكي تحقق الدراسة أهدافها فإنها تتكون من الآتي:

الجزء الأول: يعتبر مقدمة الدراسة التي تم فيها وضع أهمية الدراسة، وتحديد مشكلتها ووضع فرضياتها، وتحديد أسلوبها، والجزء الثاني: خصص لعرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بقضايا خصائص مجالس الإدارة، وعلاقتها بالأداء في الشركات، والجزء الثالث: ركز على أسلوب الدراسة وتطوير نموذجها وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، والجزء الرابع: النتائج والتوصيات.

## الدراسات السابقة ومتغيرات الدراسة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين مجلس الإدارة وأداء الشركات، وكذلك تحليل هذه الدراسات، فإن هذا الجزء يتضمن التركيز على تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة والأداء، ثم تحديد متغيرات الدراسة، والجزء التالي يتضمن تطوير نموذج لقياس هذه العلاقة، ومن ثم تحليل النتائج والتوصيات.

تعددت الدراسات في موضوع خصائص مجلس الإدارة وعلاقتها بأداء الشركة، وقد تم تنفيذ هذه الدراسات في بيئات مختلفة، وقد استخدمت الدراسات السابقة متغيرات متعددة وأساليب مختلفة لقياس تلك العلاقة، وتوصلت إلى نتائج مختلفة بعضها متفق والبعض الآخر متناقض، لذا فإن هذا الجزء يحتوي على تحليل الدراسات السابقة والذي تم من خلاله التعرف على النتائج التي توصلت إليها بهدف التعرف على أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

### 1. العلاقة بين حجم مجلس الإدارة والأداء في الشركات:

أشارت دراسة Al-Mataril, Al-Swidi, Fadzil, Al-Mataril (2012) إلى أن حجم مجلس الإدارة لا يؤدي إلى تحسين الأداء في الشركة، ويعود عدم وجود تأثير ذات دلالة لحجم المجلس على معدل العائد على الأصول إلى أن حجم المجلس الكبير لا يترجم إلى أن أغلبية الممثلين في المجلس لا يمثلون مصلحة الأغلبية من أصحاب المصالح، كما أن كبر حجم المجلس لا يمثل كفاءة المجلس، حيث إن المجلس الذي لديه أعضاء لديهم خبرات كافية ومعرفة سوف يعزز أداء المجلس بكفاءة، أما دراسة Adams و Mehran (2012) فقد توقع وجود علاقة سلبية بين حجم المجلس وأداء الشركة.

### 2. العلاقة بين هيكل المجلس وأداء الشركة:

اهتمت كثير من الدراسات السابقة بهيكل مجلس الإدارة المتمثل في وجود أعضاء مستقلين، وباعتبارها إحدى المكونات الأساسية لنجاح أية شركة، لذا فإن الباحثين يحاولون إيجاد بناء مناسب لهيكل المجلس وربطه بالأداء، وقد اتجهت كثير من الدراسات لقياس هذه العلاقات في دول متعددة، وكانت النتائج أيضاً متفاوتة، مثل دراسة Saha و Islam, Nath (2015) التي أشارت نتائجها بأن تأثير المدراء المستقلين بسيط ومحدود على أداء الشركة، أما دراسة Uadiale (2010) فقد وجدت علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مدراء مستقلين في عضوية مجلس الإدارة وأداء المنظمة. كما أشارت نتائج دراسة Rashid et al., (2010) إلى أن وجود نسبة كبيرة من الأعضاء المستقلين من خارج الشركة مهم لنجاحها، والشركات التي لديها نسبة مرتفعة من الأعضاء المستقلين تواجه مشاكل أقل وضغوطاً مالية أقل بجانب أنه عندما تصبح الشركة مخاطرها عالية، نلاحظ أن الشركات تتجه إلى زيادة عدد الأعضاء المستقلين.

### 3. العلاقة بين الأدوار المزدوجة لرئيس مجلس الإدارة والأداء:

إن ازدواجية أدوار رئيس المجلس تشير إلى طبيعة القيادة في هيكل مجلس الإدارة، حيث يقوم رئيس المجلس بدورين مزدوجين هما: رئيس المجلس والمدير التنفيذي، وهناك مدرستان مختلفتان تناولت قضية ازدواجية مهام رئيس المجلس وأثرها على الأداء، وبناء على المفهوم الأساسي لنظرية الوكالة كإحدى المدارس التي تؤيد الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام المدير التنفيذي، فإن الفصل سوف يعظم أداء الشركة عندما يكون المجلس ورئيس المجلس لديه سلطة متوازنة وذلك للرقابة على المدير التنفيذي (المدراء التنفيذيين)، ومع ذلك فإن النتائج ما زالت غير واضحة، ونتائج الدراسات السابقة مزدوجة من حيث العلاقة بين ازدواجية مهام رئيس المجلس والأداء، فبعضها يشير إلى علاقة إيجابية، والبعض الآخر يشير إلى علاقة سلبية بين الوظيفة المزدوجة لرئيس المجلس وأداء الشركة، أما المدرسة الثانية فإن الباحثين يؤيدون بأن يكون رئيس المجلس هو من يقوم بوظيفة المدير التنفيذي، وهي تعكس النظرية التي ترى أن المدير يعمل في مصلحة المالك وأن جميع قراراته تحقق ذلك، وتسمى هذه النظرية

بنظرية الوكيل الأمين (Stewardship Theory)، وترى هذه النظرية بأنه عندما يقوم شخص واحد بالوظيفة فإن الازدواجية في الأدوار تساعد على تطبيق التوجيه والرقابة في الشركة، وكل الدراسات السابقة في هذا الموضوع وجدت أن العلاقة بين الدور المزدوج لرئيس المجلس والأداء لم تكن حاسمة، ولا يوجد اتجاه واحد لهذه العلاقة (Nath et al., 2015).

#### 4. العلاقة بين عدد اجتماعات المجلس والأداء:

تعتبر اجتماعات مجلس الإدارة من الوسائل الأساسية لتحسين فعالية أداء المجلس، لأن اجتماعات المجلس تعتبر من الأدوات والموارد التي تحقق انضباط أعضاء المجلس، لذا فإن زيادة اجتماعات المجلس مفيدة للمجلس، لأنها تعطي الوقت الكافي للمدراء الأعضاء لمناقشة قضايا الشركة، ووضع استراتيجياتها، والإشراف على الإدارة بفعالية. وزيادة تكرار اجتماعات المجلس تكلفتها أقل من أن يتم تغيير خصائص أخرى للمجلس، وتكرار الاجتماعات لا تحمي فقط حقوق الملكية بل إنها تحسن من أداء الشركة بشكل عام.

وقد اتضح أن هناك نتائج مختلفة حول العلاقة بين عدد الاجتماعات وأداء الشركة، ففي دراسة Al-Matari et al., (2014) التي تمت على شركات أسهمها مدرجة في سوق البورصة في عمان، ودراسة Ragheb and Ragab, Amer. (2014) التي تمت على شركات مصرية مدرجة أسهمها في سوق الأوراق المالية المصرية، وجدت علاقة إيجابية ولكنها ليست ذات دلالة، وتعود هذه النتيجة إلى أن اجتماعات المجلس المتكررة تسهم في اتخاذ القرارات ووضع السياسات بشكل سريع في الشركة وبما يحقق مصالح الملاك، وهذا بالطبع يستند إلى كل من نظرية الاعتمادية ونظرية الوكالة، لكن دراسة Bathula (2008) التي تمت على عينة من الشركات النيوزلندية التي يتم تداول أسهمها في سوق البورصة النيوزلندية أوضحت وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية، ويعود ذلك إلى صغر حجم المجلس في الشركات النيوزلندية، حيث إن زيادة عدد الاجتماعات قد لا يتوافق مع الحاجة للمجلس، ولكن كلما زاد عدد الأعضاء في المجلس سوف يساعد على زيادة تحمل المسؤولية، وبهذا تصبح الاجتماعات أكثر فائدة، وطالما أن حجم المجلس في الشركات النيوزلندية صغير، فإن هذا سوف يجعل توفر الموارد وتنوعها محدوداً إلى جانب محدودية قدرات أعضاء المجلس، وهذا قد يفسر العلاقة السلبية لهذه الدراسة.

#### 5. العلاقة بين ملكية رئيس مجلس الإدارة والأداء:

تمثل ملكية المجلس نسبة ما يمتلكه المدير التنفيذي رئيس المجلس وأعضاء المجلس، وهذا يشير إلى مستوى الملكية بجانب سلطتهم الإشرافية في الشركة، وكلما تم تطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة فإن مجلس الإدارة مسئول عن وضع وتطبيق الاستراتيجيات للشركة، ولكن بسبب الصراع الناتج عن مشكلة تضارب المصالح بين مصلحة رئيس مجلس الإدارة وبين الملاك، ترى بعض الدراسات أن كثيراً من المدراء في الغالب يفضلون في تمثيل الملاك والحفاظ على مصالحهم (Saha & Arifuzzaman, 2011)، وإعادة مفهوم الملكية لأعضاء مجلس الإدارة تعد إحدى الوسائل المتعددة التي سوف تقلل من مشكلة الوكالة (Fauzi & Locke, 2012).

وهناك دراسات متعددة اختبرت العلاقة بين هيكل الملكية وأداء الشركة، ووجدت هذه الدراسات نتائج مزدوجة حول كيف أن هيكل الملكية يؤثر على الأداء، لكن Morck, Vishny and Shleifer (1988) أكد بوجود علاقة ذات دلالة بين هيكل الملكية وأداء الشركة، كما أكدت النتيجة التي توصل إليها أيضاً بأن الأداء في البداية يرتفع عند زيادة الملكية إلى نسبة 25% ثم يزيد نسبياً بزيادة حجم ملكية المجلس .. (Nath et al., 2015).

#### 6. العلاقة بين ملكية أعضاء المجلس والأداء:

أصبحت ملكية أعضاء مجلس الإدارة من العوامل المهمة في التأثير على الأداء، لأنها تساعد في تخفيض وتقليل التضارب بين مصلحة المدراء الملاك ومصلحة الملاك الآخرين غير المساهمين في إدارة الشركة، فإذا أصبح المدراء يمتلكون أسهماً في نفس الشركة يصبحون أنفسهم ملاكاً ويمكنهم التوجيه والسيطرة على

إدارة الشركة (Jensen & Meckling, 1976)، وعندما يمتلك المدراء جزءاً من حصة الشركة فإن مصالحهم تتوحد مع مصالح الشركاء الآخرين، وبهذا يصبحون غير مستقلين لمناصبهم الإدارية للحصول على منافع تؤدي إلى زيادة تكاليف إدارة الشركة (Abidin, Kamal & Jusoff, 2009)، وعليه يمكن الاستنتاج بأن ملكية المدراء لها علاقة سلبية بتكلفة الوكالة المرتبطة بتضارب الناتج من الوكالة. وذلك يؤدي إلى وجود علاقة إيجابية بين ملكية المدراء والأداء (Han & Suk, 1998)، وقد توصل Han و Suk (1998) إلى أن زيادة ملكية المدراء يؤدي إلى تحسن أداء الشركة، ولكن الملكية المفترضة في الشركة للمدراء سوف تؤدي إلى أثر سلبي على الأداء بسبب السلطة التي تمتلكها الإدارة المالكة، حيث إنها تصبح مستحوذة على كل موارد الشركة، إلى جانب ذلك فإن دراسات متعددة لا ترى وجود علاقة ذات دلالة بين ملكية الأعضاء وأداء الشركة (Fooladi, 2012)، بينما دراسة Turki و Sedrine (2012) وجدت علاقة إيجابية بين ملكية الأعضاء والأداء، ولكنها غير دالة.

#### 7. العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة والأداء:

أشارت الدراسات السابقة إلى نتائج متضاربة، فدراسة Kyereboah-Coleman (2008) اختبرت العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة والأداء باستخدام عينة مكونة من 103 شركة مدرجة في سوق البورصة لعدد أربع دول إفريقية للفترة من 2001 - 2007م، ووجدت علاقة إيجابية بين حجم لجنة المراجعة وأداء الشركة، وبالمثل دراسة Yasser، Entebang و Mansor (2011) التي وجدت علاقة إيجابية أيضاً من خلال اختيار عينة مكونة من 30 شركة مدرجة في سوق البورصة كراتشي، بينما في دراسة Mak و Kusnadi (2005)، لم توجد أية علاقة ذات دلالة بين حجم لجنة المراجعة وأداء الشركات، وأكدت دراسة Masry (2015) بأن العلاقة بين حجم لجنة المراجعة ومعدل العائد على الأصول ليست مهمة وذات دلالة، وهذه النتيجة تؤكد ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة.

#### 8. العلاقة بين مشاركة المرأة في المجلس والأداء:

إن مشاركة المرأة في مجلس الإدارة يحقق ميزتين أساسيتين: الأولى أن المرأة لا تعتبر ضمن فريق العلاقات التي تظهر بين الرجال منذ مراحل مبكرة وتخلق صداقات بينهم واتفاقات واهتمامات ومصالح مشتركة (شبكة العلاقات الاجتماعية للرجال) وهذا يجعل المرأة أكثر استقلالية، والثانية أن يكون لدى المرأة فهماً أفضل عن سلوك المستهلكين (عملاء الشركة) واحتياجاتهم، والفرص التي يمكن إيجادها فيهم، وما زال هناك تحفظ في تشجيع المرأة للوصول إلى عضوية مجالس الإدارة بشكل عام، لاسيما أن كثيراً من الدراسات أشارت إلى زيادة نسبة مشاركة المرأة في مجالس الإدارة، وقد أكدت دراسة Lockey و Fauzi (2012) بأن تمثيل المرأة في المجلس لا يعمل على المساعدة في توفير الموارد الرأسمالية فقط بل يسهم أيضاً في توفير المهارات المطلوبة للمجلس، ولكن من جانب آخر أظهرت الدراسة بأن معامل مشاركة المرأة في المجلس أوضح علاقة مهمة ولكنها سلبية في علاقتها مع أداء الشركة مقاساً بمعدل العائد على الأصول، وهذا لا يؤيد ما ذهب إليه كل من نظرية الوكالة ونظرية الموارد، بأن زيادة التنوع في أعضاء المجلس يؤدي إلى تقليل السيطرة على القرارات في المجلس، وبهذا فإن الدراسة لا تقدم دليلاً لفاعلية مشاركة المرأة في عضوية المجلس، وقد يعود السبب إلى عدم تشجيع الشركات لمشاركة المرأة في المجلس بنسبة كافية حتى يظهر الأثر، فمثلاً وجود امرأة مقابل 11 رجلاً عضواً في المجلس بالتأكيد لن يساعد في إظهار أثر عضويتها في أداء الشركة، أما دراسة Ferreira و Adams (2009) فقد وجدت نتائج مختلفة، حيث أشارت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين مشاركة المرأة في عضوية المجلس وأداء الشركة.

#### 9. العلاقة بين مكافأة رئيس مجلس الإدارة والأعضاء والأداء:

رأى Jensen و Murphy (1990) أنه من المناسب للشركة تحديد الحوافز التي سيتم دفعها لرئيس وأعضاء المجلس، وذلك بناء على أدائهم، ويعني بذلك أنه يجب دفع حوافز ومكافآت كافية لرئيس المجلس والأعضاء حتى يكون أداءهم متميزاً، وقد استخدمت الدراسات السابقة مقاييس متعددة للأداء قد تتأثر بمحددات تمثل مستوى الحوافز لرئيس المجلس والأعضاء.

ومن مقاييس الأداء المستخدمة معدل العائد على الأصول والقيمة السوقية للسهم وعائد السهم. وقد قدمت عدد من الدراسات أدلة بوجود علاقة إيجابية بين مقاييس الأداء المحاسبية، مثل معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية، ومكافأة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة، مثل دراسة Firth و Cheng (2006)، أما دراسة Vafeas (1999) فوجدت علاقة إيجابية بين مستوى ما يدفع لرئيس المجلس والأعضاء ومقاييس الأداء على أساس القيمة السوقية للسهم وقيمة السهم.

ويجب الإشارة إلى أن هذه الدراسات اعتمدت على عينة من دول متعددة مثل أمريكا وبريطانيا، حيث يتم الإفصاح عن مستوى المكافأة والحوافز التي تدفع لرئيس مجلس الإدارة والمديرين من قبل الشركات التي يتم إدراجها في سوق البورصة،

أما الدول التي يكون مستوى الإفصاح فيها ضعيفاً فإن الباحثين يقومون بقياس متغيرات المكافأة والحوافز باستخدام متوسط ما تم دفعه للمجلس، ومتوسط المكافأة والتعويض لكل عضو مجلس الإدارة. فهذه دراسة Rapp، Andreas، و Wolff (2010) استخدمت عينة من الشركات الألمانية ووجدت علاقة إيجابية بين الأداء ومتوسط التعويضات لأعضاء المجلس، وفي حالة استخدام إجمالي التعويضات، كما ورد في دراسة Abdul Wahab و Abdul Rahman (2009)، حيث أشارت دراستهم أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية في حالة ماليزيا، أما في حالة اليابان فإن دراسة Basu، Hwang، Mitsudome، و Weintrop (2007) وجدت أيضاً علاقة إيجابية في كل من معدل العائد على الأصول والقيمة الدفترية والقيمة السوقية للسهم، وكل هذه المقاييس للأداء تربطها علاقة ذات دلالة في تأثرها بإجمالي التعويضات التي تدفع لأعضاء المجلس، أما في حالة إندونيسيا فإن علاقة الأداء بمستوى التعويضات تشير إلى أن الشركات ذات الأداء المرتفع تكافئ أعضاء مجالسها من خلال دفع تعويضات لهم عن مستويات أدائهم المرتفع.

#### 10. العلاقة بين المستوى التعليمي لرئيس مجلس الإدارة والأداء:

أشارت دراسة Amran و Akpan (2014) إلى أن مجلس الإدارة يعتبر مسؤولاً عن الرقابة والإدارة نيابة عن الملاك، ولهذا السبب فإن الملاك لا بد أن يكونوا متأكدين بأن مجلس الإدارة يتكون من رئيس وأعضاء مستواهم التعليمي مرتفع، وفي هذا ضمان عدم ضياع استثماراتهم. وفي دليل حوكمة الشركات قد تتحدد بوضوح متطلبات المستوى التعليمي لرئيس المجلس والأعضاء؛ لذا يتم تشكيل إدارة المجلس من أعضاء مستواهم التعليمي مرتفع، وذلك لأن أداءهم سيكون أفضل من المجلس الذي يكون بعض أعضائه مستواهم التعليمي منخفض.

وكثير من الدراسات في مجال خصائص مجلس الإدارة تشير إلى أنه ما زالت الأمور غير واضحة حول مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة، حيث إن مؤهلات رئيس المجلس والأعضاء تعد مهمة لاتخاذ القرارات اللازمة في الشركة، وقد وجدت كثير من الدراسات بأن هناك علاقة إيجابية بين مؤهلات المدراء وأداء الشركة، فهذا Uadiale (2010)، وجد في دراسته علاقة إيجابية مهمة بين مؤهلات أعضاء المجلس الحاصلين على الدكتوراه وأداء الشركة في نيجيريا، حيث كانت عينة الدراسة مكونة من 122 شركة مدرجة في سوق الأوراق المالية النيجيرية خلال الأعوام 1991 - 2008م، كما وجد Yermack (2006) أن سعر السهم في السوق يتأثر بالمؤهلات العلمية للمديرين، لاسيما عندما تكون تخصصاتهم في المحاسبة والتمويل. وقد وجد في دراسة Cooke و Haniffa (2002) علاقة إيجابية بين المؤهلات الجامعية وتخصص محاسبة ودرجة الإفصاح عن المعلومات في الشركة.

يتضح من خلال الدراسات السابقة ما يأتي:

- حاولت الدراسات السابقة اختبار نظرية العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة وأداء المنظمات، حيث إن هناك اتفاقاً في أن هذه العلاقة تختلف باختلاف نوع ونشاط هذه المنظمات، حيث إن هذه العلاقة تتوقف على عوامل أخرى مرتبطة بثقافة هذه المنظمات، وأيضاً حجمها وعمرها، ونوع الصناعة التي تنتمي إليها.

- كما حاولت الدراسات السابقة اختبار نظرية العلاقة بين هيكل وخصائص مجلس الإدارة وأداء المنظمات بين الدول المختلفة، وقد اتضح أن هذه العلاقة تختلف من دولة إلى أخرى، وهذا يتوقف على البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تعمل فيها هذه المنظمات، لذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى التحقق من هذه العلاقة في البيئة اليمنية وفي قطاع البنوك.

## نموذج الدراسة وتحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات:

في هذه الدراسة تم بناء أنموذج قياسي، لأن هذا النوع من النماذج يتميز باحتوائه على متغيرات عشوائية (Random variables) تهتم باحتمال بعض المتغيرات التي لم يضعها الباحث في بناء الأنموذج كالذوق والميول وعوامل البيئة المحيطة الأخرى، وتنقسم هذه النماذج من حيث علاقتها بالزمن إلى نماذج ساكنة ونماذج حركية فالنموذج الساكن لا يعتمد على الزمن ولا يظهر فيه الزمن كمتغير مستقل أما النموذج الحركي فهو النموذج الذي يؤدي الزمن فيه دوراً في التأثير على بعض متغيراته.

### 1- بناء النموذج القياسي:

يعتبر الانحدار أحد الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقات الاقتصادية حيث يختص بقياس العلاقة بين ما يسمى بالمتغير التابع ومتغيراً آخر أو مجموعة من المتغيرات المستقلة أو التفسيرية، ويلاحظ في هذا الصدد أن الانحدار كأسلوب قياس لا يحدد التابع من المستقل، وإنما يستعين الباحث في تحديد ذلك إما بالنظرية الاقتصادية أو الملاحظة.

وتنقسم نماذج الانحدار إلى عدة أنواع هي الانحدار الخطي والانحدار غير الخطي والانحدار البسيط وغير البسيط.

### 1-1 قاعدة بيانات النموذج القياسي:

فقد استخدمت هذه الدراسة قاعدة بيانات لأربع عشرة سنة من العام 2000م وحتى 2013م لعشرة بنوك محلية، وقد أخذت البيانات من البنوك الآتية:

1- البنك اليمني للإنشاء والتعمير. 2- البنك الأهلي اليمني. 3- بنك التسليف التعاوني والزراعي (كاث بنك). 4- بنك اليمن الدولي. 5- بنك اليمن والكويت. 6- البنك التجاري اليمني. 7- البنك الإسلامي للتمويل والتنمية. 8- بنك التضامن الإسلامي الدولي. 9- بنك سبأ الإسلامي. 10- بنك اليمن والبحرين الشامل، وبالنسبة للبنوك التي تأسست بعد عام 2000م، تم تقدير البيانات المفقودة لها، وذلك لاستكمال سلسلة البيانات المقطعية.

وقد حددت الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة لهذه البنوك، وهي كما في الجدول الآتي:

جدول (1): المتغيرات المستقلة والتابعة لقاعدة بيانات النموذج

نوع المتغير	التوصيف	المتغير
	حجم مجلس الإدارة	X1
	عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس	X2
	عدد اجتماعات المجلس	X3
المتغيرات المستقلة	ازدواجية دور العضو المنتدب (متغير صوري)	X4
	رواتب وأجور الإدارة	X5
	أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة	X6
	مكافأة أعضاء مجلس الإدارة	X7

جدول (1): يتبع

نوع المتغير	التوصيف	المتغير
المتغيرات المستقلة	نسبة النساء في المجلس	X8
	عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة بالبنك	X9
	نسبة الأعضاء التنفيذيين	X10
	نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين	X11
	مؤهلات رئيس مجلس الإدارة (متغير صوري)	X12
	نسبة ملكية رئيس المجلس	X13
	نسبة ملكية أعضاء المجلس	X14
المتغيرات التابعة	معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب	Y1
	معدل العائد على الأصول بعد الضرائب	Y2

ويكون شكل المعادلة السلوكية للنموذجين على النحو الآتي:

$$Y1 = B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + \dots + B14X14 + e$$

$$Y2 = B0 + B1X1 + B2X2 + B3X3 + \dots + B14X14 + e$$

والمطلوب هو تقدير المعلمات (B0, B1, B2, B3, ...) لكل من معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب (Y1)، ومعدل العائد على الأصول بعد الضرائب (Y2).

## 2- التحليل:

### 2-1 فرضيات التحليل القياسي:

للقيام بعملية التحليل القياسي عملت الدراسة على تحقيق عدد من الفرضيات الأساسية وهي كالاتي:

- الوسط الصفري للخطأ العشوائي  $E(U) = 0$  وقد درست معنوية هذا الفرض عند درجة ثقة 95%.
- تساوي التباين، أي أن تباين التوزيع الاحتمالي الخاص بالخطأ العشوائي أو البواقي أو العناصر العشوائية تساوي قيمة ثابتة وموجبة، وهنا تم فحصها باستخدام اختبار F في معادلة تقدير النموذج.
- استقلالية الخطأ العشوائي، أي أن التباين ودرجة الارتباط بين قيم المتغير العشوائي مساوية للصفري  $Cov(U_i, U_j) = 0$ ، وقد تمت دراسة معنوية هذا الفرض عند درجة ثقة 95%.

جدول (2): التوصيف الإحصائي للمتغيرات المستقلة

المتغير المتوسط	الانحراف المعياري	الانحراف التفرطح	اختبار Jarque-Bera	الدلالة الاحتمالية للملاحظات	عدد
X1	9.49	2.2	43.901	0.000	140
X2	4.59	1.4	11.068	0.004	140
X3	4.76	1.2	13.617	0.001	140
X4	0.48	0.5	23.334	0.000	140
X5	1018815	1083609	443.694	0.000	140

جدول (2): يتبع

المتغير	المتوسط	الوسيط	الانحراف المعياري	الانحراف التفرطح	اختبار Jarque-Bera	الدلالة الاحتمالية	عدد الملاحظات
X6	52945	36438	53158	2.542	10.563	0.000	140
X7	20376	12606	21672	2.478	10.176	0.000	140
X8	0.00	0.0	0.0	NA	NA	NA	140
X9	1.34	1.0	1.4	1.016	3.260	0.000	140
X10	27.33	12.5	52.4	4.126	21.399	0.000	140
X11	67.19	72.7	33.9	-1.104	2.881	0.000	140
X12	2.81	3.0	0.8	0.345	1.649	0.001	140
X13	38.93	40.0	13.6	-0.613	2.857	0.012	140
X14	51.57	50.0	10.9	-0.382	2.701	0.141	140

د. التوزيع الطبيعي للخطأ العشوائي أو للبقايا: يجب عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وأن تكون هذه المتغيرات غير عشوائية (أي أن قيم هذه المتغيرات تكون ثابتة في المعاينات المتكررة).

## 2-2 التوصيف الإحصائي للمتغيرات محل الدراسة:

### 2-2-1 التوصيف الإحصائي العام:

الجدول (2) يعطينا رؤية مبسطة عن طبيعة المتغيرات المستقلة، حيث يتضمن هذا الجدول المتوسط والوسيط، وكذلك الانحراف والتفرطح، ويشمل هذا الجدول اختبار جاركبي بيررا (Jarque-Bera) الخاص بفحص طبيعية التوزيع، ويشمل أيضا القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار، ومن هذا الجدول نلاحظ أن جميع المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية 5% عدا المتغير رقم X14 فهو يتبع التوزيع غير الطبيعي حيث القيمة الاحتمالية لاختبار جاركبي بيررا أكبر من 5%، كما نلاحظ أن المتغير X8 (نسبة النساء في المجلس) كان متوسطه مساويا للصفر، وكذلك الوسيط وقيم كل من الانحراف والتفرطح معدومة، وهذا يعني أن هذا المتغير يحتوي على قيمة فريدة وهي الصفر فقط مما يعني أن نسبة النساء المشاركات في المجلس يساوي الصفر، وهنا سوف نستبعد هذا المتغير أثناء تقدير معادلة الانحدار، وذلك لأن وجوده مثل عدمه.

### 2-2-2 فحص الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة:

ويقصد بالازدواج الخطي عدم وجود علاقة خطية بين أحد المتغيرات المستقلة مع متغير مستقل آخر، وضمان عدم وجود ازدواج خطي تام يعد من الأمور المهمة والأساسية عند تقدير معادلة الانحدار. وقد وجد من تحليل اختبار الارتباط بين المتغيرات المستقلة وذلك لاختبار وجود علاقة خطية بين أي متغيران الارتباط تام بين المتغير X7 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة) والمتغير X5 (رواتب وأجور الإدارة)، وكذلك الحال بين المتغير X7 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة) والمتغير X6 (أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة)، وأيضا نلاحظ وجود ارتباطات تفوق قوتها 0.5 كما هو الحال بين المتغير X14 (نسبة ملكية أعضاء المجلس) مع المتغير X13 (نسبة ملكية رئيس المجلس) والمتغير X11 (نسبة الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين) مع X3 (عدد اجتماعات المجلس) وX4 (ازدواجية دور العضو المنتدب).

### 3-2 المعادلة السلوكية لنموذج الانحدار:

وتعد هذه الخطوة هي خلاصة خطوات بناء النموذج، وسوف نستخدم نتائج المرحلة السابقة (2-2) وبموجبها نحدد المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار، وقد اتضح من التحليل في المرحلة السابقة أننا سوف

نستبعد ثلاثة متغيرات في تقدير معاملات نموذج الانحدار وهي: X6 (أجور ومكافأة رئيس مجلس الإدارة) وX7 (مكافأة أعضاء مجلس الإدارة) وX8 (نسبة النساء في المجلس)، وبالتالي ستكون المعادلات السلوكية على النحو الآتي:

$$Y1 = B(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14).X(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14)+e$$

$$Y2 = B(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14).X(0,1,2,3,4,5,9,10,11,12,13,14)+e$$

4-2 تقدير الانحدار للمتغير التابع Y1 (معدل العائد على حقوق الملكية بعد الضرائب)  
1-4-2 بناء نموذج التقدير للمتغير التابع (Y1):

من التوصيف الإحصائي للمتغير التابع (Y1) في الخطوة (2-4-1) فقد اتضح أن المتغير يتوزع توزيعاً طبيعياً وبياناته مستقرة، وقد تم تقدير الانحدار باستخدام المربعات الصغرى في عملية بناء النموذج، وتكون نتيجة التقدير النموذج باستخدام الأوزان كما في الجدول الآتي:

جدول (3): تقدير نموذج الانحدار للمتغير التابع (Y1) باستخدام الأوزان (Cross-section SUR)

Dependent Variable: Y1

Method: Panel EGLS (Cross-section SUR)

Date: 03/26/17 Time: 23:27

Sample: 2000–2013

Periods included: 14

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 140

Linear estimation after one-step weighting matrix

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.746520	0.267854	-2.787047	0.0061
X2	3.212825	0.418919	7.669317	0.0000
X3	3.586820	0.438283	8.183792	0.0000
X4	9.683127	1.341370	7.218835	0.0000
X5	-1.17E-06	3.45E-07	-3.378379	0.0010
X9	0.355474	0.280170	1.268778	0.2068
X10	0.053833	0.007169	7.509415	0.0000
X11	-0.021620	0.016598	-1.302568	0.1951
X12	1.003028	0.299644	3.347394	0.0011
X13	0.227189	0.055112	4.122326	0.0001
X14	0.260869	0.074805	3.487312	0.0007
C	-41.80954	6.321289	-6.614084	0.0000

جدول (3): يتبع

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
<b>Weighted Statistics</b>				
R-squared	0.913307	Mean dependent var		1.640632
Adjusted R-squared	0.905856	S.D. dependent var		9.396473
S.E. of regression	1.027181	Sum squared resid		135.0529
F-statistic	122.5879	Durbin-Watson stat		1.947244
Prob(F-statistic)	0.000000			
<b>Unweighted Statistics</b>				
R-squared	0.438655	Mean dependent var		11.76714
Sum squared resid	13558.82	Durbin-Watson stat		0.862746

من الجدول (3) الذي يتضمن إعادة تقدير نموذج الانحدار للمتغير التابع (Y1) باستخدام الأوزان يتضح معنوية النموذج، وذلك لأن قيمة معامل التحديد المعدل مرتفعة، حيث بلغت 0.91 تقريباً، وهذا مؤشر جيد على قدرة النموذج وكفاءته في عملية التنبؤ، كما أن قيمة ديرين واتسون مرتفعة، حيث بلغت 1.95، وهذا مؤشر جيد على عدم وجود ارتباط ذاتي في البواقي (الخطأ العشوائي)، وتباين نموذج الانحدار معنوي، حيث القيمة الاحتمالية لاختبار F مساوية للصفر، وأيضاً نلاحظ أن معظم معاملات الانحدار معنوية، حيث القيمة الاحتمالية لاختبار T كانت أقل من مستوى المعنوية 0.05 عدا متغيرين، وهنا سوف نقوم باختبار والد، وذلك لاختبار معنوية المعاملات كحزمة واحدة وتأثيرها على المتغير التابع.

جدول (4): اختبار والد لفحص معنوية المتغيرات المستقلة كحزمة واحدة وتأثيرها على المتغير التابع

Wald Test:

Equation: EQ\_Y1\_WIEGHTED

Test-Statistic	Value	df	Probability
F-Statistic	1042.884	(12, 128)	0.0000
Chi-square	12514.16	12	0.0000

Null Hypothesis: C(1)=C(2)=C(3)=C(4)=C(5)=C(6)=C(7)=C(8)=C(9)=C(10)=C(11)=C(12)=0

ونلاحظ من الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية مساوية للصفر، وبذلك نرفض فرض العدم القائل بعدم معنوية المتغيرات المستقلة في تأثيرها على المتغير التابع (Y1) في تقدير الانحدار المتعدد بالأوزان، ومما سبق يتضح أن هذا النموذج جيد ومناسب للتنبؤ عن المتغير (Y1)، والشكل الرياضي لهذا النموذج كالآتي:

$$Y1 = -0.746520387802 * X1 + 3.21282538307 * X2 + 3.58682031035 * X3 + 9.68312731977 * X4 - 1.16597938763e-06 * X5 + 0.355473638661 * X9 + 0.0538329033702 * X10 - 0.0216200554402 * X11 + 1.00302785797 * X12 + 0.227189269006 * X13 + 0.260869300286 * X14 - 41.8095385614$$

## 2-4-2 بناء على نموذج التقدير للمتغير التابع (Y2):

من التوصيف الإحصائي للمتغير التابع في الخطوة (2-4-2) فقد اتضح أن المتغير يتوزع توزيعاً طبيعياً وبياناته مسقرة، وهنا سوف نقوم بتقدير الانحدار باستخدام المربعات الصغرى ويكون نتيجة التقدير إعادة تقدير النموذج السابق باستخدام مبدأ (1, 1, 0) ARMA مع الأوزان، كما في الجدول (5) الآتي:

جدول (5): تقدير نموذج الانحدار (1, 1, 0) ARMA للمتغير التابع Y2 بالأوزان (Cross-section SUR)

Dependent Variable: Y2

Method: Panel EGLS (Cross-section SUR)

Date: 03/27/17 Time: 00:30

Sample (adjusted): 2001–2013

Periods included: 13

Cross-sections included: 10

Total panel (balanced) observations: 130

Iterate coefficients after one-step weighting matrix

Convergence achieved after 20 total coef iterations

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	-0.054521	0.038586	-1.412961	0.1603
X2	-0.013690	0.050731	-0.269859	0.7877
X3	0.094550	0.054163	1.745658	0.0835
X4	-0.025452	0.007597	-3.350238	0.0011
X5	-2.03E-08	2.84E-08	-0.715860	0.4755
X9	-0.196151	0.043455	-4.513912	0.0000
X10	0.002932	0.000960	3.054579	0.0028
X11	-0.006331	0.004796	-1.320138	0.1894
X12	-0.090138	0.061496	-1.465754	0.1454
X13	0.032042	0.015512	2.065613	0.0411
X14	0.042102	0.010523	4.000886	0.0001
C	-1.320904	1.105050	-1.195335	0.2344
AR(1)	0.535485	0.078533	6.818598	0.0000

## Weighted Statistics

R-squared	0.665177	Mean dependent var	3.165083
Adjusted R-squared	0.630836	S.D. dependent var	3.524103
S.E. of regression	0.984831	Sum squared resid	113.4775
F-statistic	19.36988	Durbin-Watson stat	2.139696
Prob(F-statistic)	0.000000		

جدول (5): يتبع

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
<b>Unweighted Statistics</b>				
R-squared	0.540444	Mean dependent var		0.833246
Sum squared resid	83.24644	Durbin-Watson stat		2.476214
<b>Inverted AR Roots</b>				
	.54			

ويعتبر أفضل نموذج أريما مع الأوزان، حيث بلغ قيمة معيار معامل التحديد 63%، وهي أفضل قيمة مقارنة ببقية النماذج، ويستخدم معامل التحديد (Determination Coefficient) في اختبار جودة التوفيق أو المقدر، وهو يشير إلى النسبة المئوية من التغير الكلي للمتغير التابع التي يمكن تفسيرها بدلالة المتغيرات المستقلة التفسيرية للنموذج، وبالتالي ستكون معادلة الانحدار للمتغير التابع  $Y_2$  على النحو الآتي:

$$Y_2 = -0.0545211514429 * X_1 - 0.013690083002 * X_2 + 0.0945503110586 * X_3 - 0.0254524380705 * X_4 - 2.03314131502e-08 * X_5 - 0.196150728576 * X_9 + 0.0029321662133 * X_{10} - 0.00633125512857 * X_{11} - 0.0901381945575 * X_{12} + 0.0320416593493 * X_{13} + 0.0421019724578 * X_{14} - 1.32090445065 + [AR(1)=0.535484885109]$$

### 3- اختبار الفرضيات:

سوف نقوم باختبار فرضيات الدراسة انطلاقاً من نتائج اختبارات المعنوية لمعاملات الانحدار، بالاعتماد على الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (3)، الذي يمثل النموذج الأنسب للدراسة (نموذج الانحدار المتعدد باستخدام الأوزان) والذي سيتم من خلاله اختبار الفرضية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية. كما سنقوم باختبار الفرضية الثانية وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية بالاعتماد على الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (5) الذي يمثل نموذج أريما مع الأوزان.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى:

الفرضية الفرعية (1): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل حجم مجلس الإدارة ( $X_1$ ) تساوي 0.7 وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين حجم المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار ( $t$ ) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0061) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول إنه كلما قل عدد أعضاء المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (2): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ( $X_2$ ) تساوي 3.2، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار ( $t$ ) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما قل عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (3): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد اجتماعات المجلس (X3) تساوي 3.5 وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما قل عدد اجتماعات المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (4): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية دور رئيس المجلس (X4) تساوي 9.6 وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كان هناك دور مزدوج لرئيس المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (5): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية رواتب وأجور الإدارة (X5) تساوي 1.1، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين الرواتب وأجور الإدارة والمجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0010) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رواتب وأجور الإدارة ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زادت الرواتب والأجور لإدارة المجلس أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (9): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد الأعضاء التنفيذيين (X9) تساوي 0.35، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة موجبة، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.2)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (10): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس (X10) تساوي (0.05)، وقد كانت بإشارة موجبة مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زادت نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (11): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس (X11) تساوي (0.02)، وقد كانت بإشارة سلبية، مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.19) وهي أكبر من مستوى المعنوية

(0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه تقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (12): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل مؤهلات رئيس المجلس (X12) تساوي 1.0، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بمؤهلات رئيس المجلس قدرت بـ (0.0011)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت مؤهلات رئيس المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (13): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية رئيس المجلس (X13) تساوي (0.22)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية. كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية رئيس المجلس قدرت بـ (0.0001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية رئيس المجلس وبين معدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية رئيس المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (14): يتضح من الجدول رقم (3) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية أعضاء المجلس (X14) تساوي (0.26)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية أعضاء المجلس قدرت بـ (0.0007)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية أعضاء المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

اختبار الفرضيات المنبثقة عن الفرضية الثانية:

الفرضية الفرعية (1): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل حجم مجلس الإدارة (X1) تساوي (0.05)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين حجم المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.16)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم المجلس وبين معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (2): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس (X2) تساوي (0.01)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.78) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس ومعدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (3): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد اجتماعات المجلس (X3) تساوي (0.09)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.08) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (4): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل ازدواجية دور رئيس المجلس (X4) تساوي (0.02)، وقد كانت بإشارة سالبة مما يدل على أن العلاقة بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعامل العائد على حقوق الملكية هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0011)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد اجتماعات المجلس ومعامل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كان هناك دور مزدوج لرئيس المجلس كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (5): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل رواتب وأجور الإدارة (X5) تساوي (2.03)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين الرواتب وأجور إدارة المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.47)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رواتب وأجور الإدارة ومعامل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (6): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل عدد الأعضاء التنفيذيين (X9) تساوي (0.19)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.0000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس وبين معدل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زاد عدد الأعضاء التنفيذيين ذات العلاقة في المجلس أدى ذلك إلى انخفاض معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (7): يتضح من الجدول رقم (5) أن قيمة المعامل الخاصة بنسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس (X10) تساوي (0.05)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما زادت نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (8): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس (X11) تساوي (0.006)، وقد كانت بإشارة سلبية، مما يدل على أن العلاقة بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس ومعامل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بحجم المجلس قدرت بـ (0.18) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه نقبل فرض العدم، ونرفض الفرض

البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية.

الفرضية الفرعية (9): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل مؤهلات رئيس المجلس ( $X12$ ) تساوي (0.09)، وقد كانت بإشارة سلبية مما يدل على أن العلاقة بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة عكسية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بمؤهلات رئيس المجلس قدرت بـ (0.14)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة غير معنوية، وعليه تقبل فرض العدم، ونرفض الفرض البديل الذي ينص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (10): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية رئيس المجلس ( $X13$ ) تساوي (0.03)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية رئيس المجلس قدرت بـ (0.04)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية رئيس المجلس مرتفعة أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على الأصول.

الفرضية الفرعية (11): يتضح من الجدول رقم (5) أن القيمة الخاصة بمعامل نسبة ملكية أعضاء المجلس ( $X14$ ) تساوي (0.04)، وقد كانت بإشارة إيجابية مما يدل على أن العلاقة بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول هي علاقة طردية، كما يتضح أن قيمة الاحتمال الخاصة باختبار (t) المتعلق بنسبة ملكية أعضاء المجلس قدرت بـ (0.0001)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على أن معامل الانحدار ذو دلالة معنوية، وعليه نرفض فرض العدم، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول، وبالتالي يمكننا القول: إنه كلما كانت نسبة ملكية أعضاء المجلس عالية أدى ذلك إلى زيادة معدل العائد على الأصول.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

استهدفت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء في المنظمات (الشركات) بالتطبيق على البنوك اليمنية خلال الفترة للأعوام 2000 - 2013م، وقد تناولت الدراسة عدد 14 متغيراً تمثل خصائص مجلس الإدارة، وهي حجم مجلس الإدارة، وعدد أعضاء لجنة المراجعة، وعدد الاجتماعات السنوية للمجلس، وازدواجية دور رئيس المجلس، ورواتب وأجور الإدارة، وأجور ومكافأة رئيس المجلس، ومكافأة أعضاء المجلس، وعدد النساء في المجلس، وعدد الأعضاء التنفيذيين في المجلس، ونسبة الأعضاء التنفيذيين، ونسبة الأعضاء المستقلين، ومؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية الأعضاء، واستقلالية أعضاء مجلس الإدارة، كما اعتمدت الدراسة في قياس الأداء على كل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، وقد تمكنت الباحثة من تطوير فروض الدراسة لهذه المتغيرات من خلال تحليل الدراسات السابقة. كما تم التطبيق على البنوك اليمنية وعددها 10 بنوك، وتم تجميع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة للفترة 2000 - 2013م.

وخلالاً للدراسات السابقة فقد اعتمدت الدراسة الحالية على منهج السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data) بدلاً من أسلوب البيانات المقطعية، ووفقاً لمنهج السلاسل الزمنية المقطعية المستخدمة تم تطوير نماذج الانحدار المتعدد لبناء نموذج القياس واختبار فروض الدراسة، كما استخدمت الدراسة برنامج الـ (Eviews) لتحليل البيانات وبناء النماذج القياسية.

وتحديد أي من هذه النماذج أفضل لقياس أثر متغيرات خصائص مجلس الإدارة على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية تم الاعتماد على اختبارين هما: اختبار فيشر المقيّد، واختبار هوسمان، وتبين أن النموذج الأفضل هو نموذج الانحدار المتعدد باستخدام الأوزان في اختبار الفرضية الأولى والفروض المشتقة منها، ونموذج الانحدار المتعدد أريما بالأوزان في اختبار الفرضية الثانية والفروض المشتقة عنها. وقد سمحت عملية بناء النموذجين بالحصول على النتائج الآتية:

أولاً: نتائج العلاقة بين متغيرات خصائص المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية:

1. تم التوصل إلى وجود أثر سلبي ومعنوي لحجم مجلس الإدارة على معدل العائد على حقوق الملكية، وهذه النتيجة تؤكد على أنه ليس بالضروري أن يكون حجم المجلس كبيراً، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى.
2. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ومعنوي لعدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس على معدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثانية.
3. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس سنوياً ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.
4. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين ازدواجية دور رئيس المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة.
5. كما أن الدراسة وجدت علاقة سلبية ومعنوية بين رواتب وأجور الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الخامسة، كما أن هذه الفرضية أيضاً تؤكد لنا عدم صحة الفرضية السادسة والسابعة.
6. بالنسبة للفرضية الثامنة التي تقيس العلاقة بين عدد النساء في عضوية مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية، فإن الدراسة لم تجد أية بيانات تشير إلى تواجد النساء كأعضاء في مجلس الإدارة، وبالتالي فإن القيمة كانت صفرية.
7. الدراسة أيضاً وجدت علاقة إيجابية وغير معنوية بين عدد الأعضاء التنفيذيين بالمجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت صحة الفرضية التاسعة.
8. وجدت الدراسة علاقة سلبية ومعنوية بين نسبة الأعضاء التنفيذيين في المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية العاشرة.
9. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية وغير معنوية بين نسبة الأعضاء غير التنفيذيين ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الحادية عشر.
10. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية ومعنوية بين المتغيرات: مؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على حقوق الملكية، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضيات الثانية عشرة والثالثة عشرة والرابعة عشرة.

ثانياً: نتائج العلاقة بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على الأصول:

1. وجدت الدراسة علاقة سلبية ولكنها غير معنوية بين كل من حجم المجلس، وعدد أعضاء لجنة المراجعة، ورواتب وأجور الإدارة ومؤهلات رئيس المجلس ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت صحة الفرضية الأولى والثانية والثالثة عشرة.
2. كما وجدت الدراسة أيضاً علاقة إيجابية ولكنها غير معنوية بين عدد اجتماعات المجلس ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة والخامسة.
3. كما وجدت الدراسة علاقة إيجابية ومعنوية بين كل من ازدواجية دور رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول، وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الرابعة والثالثة عشرة والرابعة عشرة.

4. كما وجدت الدراسة علاقة عكسية ومعنوية بين كل من عدد الأعضاء التنفيذيين ونسبة الأعضاء التنفيذيين ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين ومعدل العائد على الأصول، وهذا يثبت عدم صحة الفرضية التاسعة، والعاشره والحادية عشرة.
5. كما أن الدراسة لم تتمكن من اختبار الفرضية الثامنة التي تقيس العلاقة بين عدد النساء في عضوية مجلس الإدارة وكل من معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، نظراً لعدم تواجد أي نساء في عضوية مجالس الإدارة بالبنوك محل الدراسة.

## التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن أن توصي الباحثة بما يأتي:

أولاً: التوصيات في إطار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية:

1. يجب على البنوك الاهتمام بمعرفة العلاقة بين حجم مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية، نظراً لوجود علاقة معنوية، حيث إنه إذا زاد عدد الأعضاء عن الحد المناسب فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية، لاسيما إذا كان هناك تنوع جيد في خبرات ومهارات الأعضاء.
2. على البنوك الأخذ في الاعتبار أهمية عدد أعضاء لجنة المراجعة، حيث إن هناك أثراً إيجابياً ومعنوياً لعدد أعضاء لجنة المراجعة بالمجلس على معدل العائد على حقوق الملكية، لأن وجود عدد كافٍ لأعضاء اللجنة سوف يساهم في تقليل الأخطاء، ومن ثم زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.
3. الاهتمام بانعقاد عدد كافٍ من الاجتماعات، حيث أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين عدد الاجتماعات التي يعقدها المجلس سنوياً ومعدل العائد على حقوق الملكية، فهذا يمكن المجلس من وضع الاستراتيجيات والأنظمة واللوائح، ومن ثم الرقابة على تنفيذها والالتزام بها، وهذا بالتأكيد سوف يؤثر إيجابياً على معدل العائد على حقوق الملكية.
4. يمكن للبنوك منح رئيس مجلس الإدارة أدواراً مزدوجة؛ لأن ذلك سوف يؤثر إيجابياً على معدل العائد على حقوق الملكية؛ لأن الخبرات التي يكتسبها رئيس مجلس الإدارة إلى جانب المعلومات التي يمتلكها كونه رئيساً للمجلس وأيضاً مديراً تنفيذياً كل ذلك سوف يعزز من قدراته وتمكنه هذه الأدوار من الأداء بكفاءة وفاعلية.
5. إن اعتماد البنوك على الأجور والرواتب المرتفعة لرئيس المجلس والأعضاء لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية؛ لأن الاعتماد على تلك الرواتب والأجور والحوافز بالتأكد سوف يؤدي إلى ارتفاع التكاليف في البنوك ومن ثم انخفاض العائد على حقوق الملكية، وهنا يتطلب الأمر البحث عن حوافز أخرى غير المالية لرئيس المجلس والأعضاء، وذلك لتحفيزهم على الأداء بكفاءة.
6. إن استبعاد النساء من عضوية مجلس الإدارة يشير إلى عدم قدرة البنوك من الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة، وهذا يؤثر سلباً على الأداء، لذا نوصي بإتاحة الفرصة للنساء للوصول إلى مجالس الإدارة، وهذا بالطبع يتطلب من البنوك إتاحة الفرصة للنساء بالتدريب والتأهيل مبكراً للوصول إلى تلك المناصب القيادية.
7. العمل على تقليل نسبة الأعضاء التنفيذيين في مجلس الإدارة؛ لأن ذلك سوف يساهم في تخفيض معدل العائد على حقوق الملكية، حيث إن المدراء التنفيذيين سوف يغلبون مصالحهم الشخصية، وفي حال وجودهم في مجلس الإدارة سوف تظهر مشكلة الوكالة وربما يتخذون قرارات مخاطرة وذلك للبحث عن أرباح مرتفعة، كما أن الخطر الأخلاقي وخطر عدم الاختيار المناسب للقرارات المالية والاستثمارية سوف يكون مرتفعاً في هذه الحالة، وكذلك مشكلة الاختيار غير المناسب أيضاً سوف يكون غالباً في قراراتهم.

8. الاهتمام بالمتغيرات المرتبطة والمعنوية بين المتغيرات المتمثلة في مؤهلات رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس، نظراً لوجود علاقة إيجابية ومعنوية بينها وبين معدل العائد على حقوق الملكية.

ثانياً: التوصيات في إطار العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة ومعدل العائد على حقوق الملكية :

1. الاهتمام بزيادة دور رئيس المجلس، ونسبة ملكية رئيس المجلس، ونسبة ملكية أعضاء المجلس ومعدل العائد على الأصول؛ لأن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية، وذلك لوجود علاقات إيجابية ومعنوية بينها.
2. عدم تشجيع وتمكين الأعضاء التنفيذيين وغير التنفيذيين للوصول إلى عضوية مجلس الإدارة؛ نظراً لوجود علاقة عكسية مع معدل العائد على حقوق الملكية، وهذه التوصية تختلف عن التوصيتين رقم (7،8)، حيث إن هاتين التوصيتين تركزا على قياس العلاقة مع معدل العائد على حقوق الملكية.
3. تشجيع النساء للوصول إلى عضوية المجلس؛ لأن ذلك سوف يساهم في التنوع بالمجلس، وبالتالي يؤدي إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية.

ثالثاً: توصيات عامة :

1. نظراً لأهمية توفر قاعدة بيانات تمكن الباحثين من القيام بهذا النوع من الدراسات فإن الباحثة توصي البنوك والجهات المعنية بتوفير البيانات بشكل منتظم، وذلك لقياس التزام البنوك بمبادئ الحوكمة، وكذلك تمكين الباحثين لدراسة هيكل مجالس الإدارة وأثرها على الأداء، كما أن الباحثة توصي بتوفير بيانات مالية مستمرة عن أداء البنوك، بحيث تشمل قاعدة البيانات سلسلة زمنية طويلة منذ تأسيس هذه البنوك لاسيما وأنها شركات مساهمة ملزمة بنشر البيانات بشكل دوري.
2. تشجيع الباحثين بالقيام بدراسات لقطاعات اقتصادية أخرى مثل شركات التأمين والاتصالات؛ وذلك للتعرف على العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة والأداء؛ لأن ذلك سوف يمكن هذه الشركات في هذه القطاعات من تكوين الهيكل الذي يؤدي إلى ارتفاع الأداء وزيادة الكفاءة فيها.
3. هذا النوع من الدراسات يقدم آليات وأدوات توضح العلاقة بين خصائص مجلس الإدارة وأداء البنوك، وبذلك فإن نتائجها سوف تساعد البنوك في وضع السياسات السليمة في تشكيل المجلس وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة التي سيكون أثرها إيجابياً، والابتعاد عن السياسات والممارسات والقرارات المرتبطة بخصائص مجلس الإدارة التي يمكن أن يكون لها أثر سلبي على الأداء.
4. ركزت الدراسة على قياس العلاقة بين متغيرات خصائص مجلس الإدارة على الأداء مقاسه بمعدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الأصول، لذا توصي الدراسة الباحثين بتطوير هذه الدراسة بحيث يتم اختبار الأثر الإجمالي لهذه الخصائص، وكذلك الأثر على مستوى مجموعة الخصائص التي تقيس كلا من الهيكل، والعمليات والتركيبية والسمات لمجلس الإدارة.

المراجع:

- Abdul Wahab, E. A., & Abdul Rahman, R. (2009). Institutional investors and director remuneration: do political connections matter?. In Corporate Governance and Firm Performance (pp. 139–169). Emerald Group Publishing Limited.
- Abidin, Z. Z., Kamal, N. M., & Jusoff, K. (2009). Board structure and corporate performance in Malaysia. International Journal of Economics and Finance, 1(1), 150–164.

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of financial economics*, 94(2), 291–309.
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of financial Intermediation*, 21(2), 243–267.
- Adams, R., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2008). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58–107.
- Akpan, E. O., & Amran, N. A. (2014). Board characteristics and company performance: Evidence from Nigeria. *Journal of Finance and Accounting*, 2(3), 81–89.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Faudziah, H. B. F. (2014). The effect on the relationship between board of directors characteristics on firm performance in Oman: Empirical Study. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(3), 556–574.
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., Fadzil, F. H., & Al-Matari, Y. A. (2012). The impact of board characteristics on firm performance: Evidence from nonfinancial listed companies in Kuwaiti Stock Exchange. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 2(2), 310–332.
- Amer, M., Ragab, A. A., & Ragheb, M. A. (2014). Board Characteristics and Firm Performance: Evidence from Egypt. In 6th Annual American Business Research Conference, New York, and USA.
- Andreas, J. M., Rapp, M. S., & Wolff, M. (2010). Determinants of director compensation in two-tier systems: evidence from German panel data. *Review of managerial science*, 6(1), 33–79.
- Basu, S., Hwang, L. S., Mitsudome, T., & Weintrop, J. (2007). Corporate governance, top executive compensation and firm performance in Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 15(1), 56–79.
- Bathula, H. (2008). Board characteristics and firm performance: Evidence from New Zealand (Doctoral dissertation), Auckland University of Technology.
- Cheng, S., & Firth, M. (2006). Family ownership, corporate governance, and top executive compensation. *Managerial and Decision Economics*, 27(7), 549–561.
- Fauzi, F., & Locke, S. (2012). Board structure, ownership structure and firm performance: A study of New Zealand listed-firms. *Asian Academy Of Management Journal Of Accounting And Finance (AAMJAF)*, 8(2), 43–67.
- Fooladi, M. (2012). Board characteristics and firm performance. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 8(5), 688–694.

- Glover-Akpey I. and Azembila A. B. (2016). The Effect of Audit Committees on the Performance of Firms Listed on the Ghana Stock Exchange. *Journal of Business and Management*, 18(11), 55–62.
- Han, K. C., & Suk, D. Y. (1998). The effect of ownership structure on firm performance: Additional evidence. *Review of Financial Economics*, 7(2), 143–155.
- Haniffa, R. M., & Cooke, T. E. (2002). Culture, corporate governance and disclosure in Malaysian corporations. *ABACUS*, 38(3), 317–349.
- Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2003). Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature. *Econ. Policy Rev.* 9, 7–26.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305–360.
- Jensen, M. C., & Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of political economy*, 98(2), 225–264.
- Kyereboah-Coleman, A. (2008). Corporate governance and firm performance in Africa: A dynamic panel data analysis. *Studies in Economics and Econometrics*, 32(2), 1–24.
- Mak, Y. T., & Kusnadi, Y. (2005). Size really matters: Further evidence on the negative relationship between board size and firm value. *Pacific-Basin Finance Journal*, 13(3), 301–318.
- Masry, M. (2015). The Impact of Ownership Duality on Firm Performance in Egypt. *International Journal*, 3(1), 54–73.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293–315.
- Nath, S. D., Islam, S., & Saha, A. K. (2015). Corporate board structure and firm performance: the context of pharmaceutical industry in Bangladesh. *International Journal of Economics and Finance*, 7(7), 106–115.
- Rashid, A., De Zoysa, A., Lodh, S., & Rudkin, K. (2010). Board composition and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 4(1), 76–95.
- Saha, A. K., & Arifuzzaman, S. M. (2011). Management Disclosures on Internal Control in Annual Reports-A Study on Banking Sector: Bangladesh Perspective. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 216–222.
- Turki, A., & Sedrine, N. B. (2012). Ownership structure, board characteristics and corporate performance in Tunisia. *International Journal of Business and Management*, 7(4), 121–132.

- Uadiale, O. M. (2010). The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 155–166.
- Vafeas, N. (1999). Board meeting frequency and firm performance. *Journal of financial economics*, 53(1), 113–142.
- Yasser, Q. R., Entebang, H. A., & Mansor, S. A. (2011). Corporate governance and firm performance in Pakistan: The case of Karachi Stock Exchange (KSE)-30. *Journal of Economics and International Finance*, 3(8), 482–491.
- Yermack, D. (2006). Board members and company value. *Financial Markets and Portfolio Management*, 20(1), 33–47.

6. Researcher is informed of the referee's decision in two months' time after its submission. If research is to be published, researcher will be informed about date of publication and issue number in which the research will appear.
7. Referees comments, if any, will be sent to the researcher in order to enable him/her to make necessary modifications. The modified version of the paper should be returned in no more than a fortnight's time.
8. Research which is not considered for publication shall not be returned to the author(s).
9. Authors of research papers shall receive one copy of the issue of the journal that includes their paper.
10. All publication rights belong to the Journal (JSS).

### **Publication Fees:**

The journal charges the follow publication fees:

1. One hundred and fifty US dollars (\$150) for a research paper sent from outside Yemen.
2. Twenty thousand Yemeni riyals (20.000YR) for a research paper sent from inside Yemen.
3. Research papers written by UST researchers are free of charge.

**Note:** Fees are nonrefundable either the research for publication paper is accepted or not.

### **Indexing services:**

JSS is indexed in the following sites:

1.  EBSCO
2.  Crossref
3. OAlster

Opinions expressed in the journal are merely those of their authors and do not reflect those of the journal or the University

### **Example:**

Rabiee, F. (2007). Focus-group interview and data analysis. *Proceedings of the Nutrition Society*, 63(4), 655–660.

2. The research paper must not have been previously published or considered for publication elsewhere.
3. The journal reserves the right to print the research and present its captions according to its own style.
4. An abstract of the manuscript (150-200 words) in both Arabic and English must be submitted. The abstract should include the issue of research, the purpose of the study, the method adopted in the study and important results and conclusions.
5. Including Keywords (3-5 words) below the abstract.
6. Translating the title of the research paper, the abstract and the keywords from Arabic into English and vice versa based on the language of the research paper.

### **Publication Procedures:**

1. Researches, studies and all correspondence should be sent to the following address:

**Department of Scientific Research and Publication, Deanship of Postgraduate Studies and Scientific Research, University of Science and Technology**

**P.O. Box: 13064, Sana'a - Yemen**

**University Tel.: 00967/ 1 /1373237 Ex. 6137**

**E-mail: [jss@ust.edu](mailto:jss@ust.edu)**

**Website: <https://ust.edu/ojs/index.php/JSS>**

2. An electronic copy of the research paper is to be sent to the journal address above. Research cover must show researcher's name, the degree he/she holds and the place of work.
3. A brief C.V must also be sent including researcher's address in details, home and work telephone number and fax to facilitate necessary contact with the researcher.
4. An author declaration form should be signed and submitted by the author(s).
5. If research gains initial appreciation, it will be sent to referees with strong credentials in the same subject area. Their identity is kept confidential and similarly the identity of the researcher will not be revealed to them. They will assess the research in terms of its originality, scientific value, and researcher commitment to research methodology. Referees are asked to decide whether or not research is valid for publication in the journal.

e) Research must be well-documented. Citation and references are to be included in the following way:

- When formatting an in-text citation, give the last name of the author of the cited work and the year it was published (e.g. Postman (1979) or (Postman, 1979). If the cited work is by two authors, give the names of both authors followed by the year of publication (e.g. Wegener and Petty (1994) or (Wegener & Petty, 1994). If the work is by three to five authors, list all the authors the first time you cite the source (e.g. Kernis, Cornell, Sun, Berry, & Harlow, 1993); and then in subsequent citations, only use the first author's last name followed by "et al." (e.g. Kernis et al., 1993). When the work is by more than five authors, use the first author's last name followed by "et al." and year of publication (e.g. Harris et al., 2001). In case of quoting the exact words from a work, the number of page(s) should be written after the author(s) name(s) and year of publication (e.g. Wegener, Petty, & Smith, 1995, p. 6).
- Each reference cited in the text must appear in the reference list. All references are to be arranged in alphabetical order and spaces should be left between one reference and the other.
- References should be included in the following style:

**\* When books are used as a reference:**

- Author's full name (surname and then first name(s)).
- Date of publication (within round brackets).
- Book title (*Italicized*).
- Edition number.
- Place of publication.
- Publisher.

**Example:**

Gradner, H. (2005). *Multiple Intelligence New Horizons*. New York: Basic book.

**\* When Periodicals are used as a reference:**

- Author / authors' full name.
- Date of publication within round brackets.
- Article title (*Italicized*).
- Volume number.
- Issue number.
- Number of pages.

## Publication Rules and Procedures

### General Rules:

Research papers sent for publication in the Journal of Social Studies at University of Science and Technology – Yemen, should meet the following requirements:

1. The journal publishes research papers in Arabic and English, in the fields of economics, administration, education and other human and social sciences, provided that they comply with the following conditions:
  - a) The research paper should contain the following:
    - > Introduction that addresses the following:
      - Theoretical background and previous studies
      - Problem / issue of research
      - Research questions
      - Research objectives
      - Theoretical framework (based on type of research)
      - Research hypotheses (based on type of research)
      - Significance of research
      - Research limitations
      - Operational definition(s)
    - > Research methodology and procedures
    - > Results and discussion
    - > Conclusions
    - > Recommendations and suggestions
  - b) The research should be original and fulfill the requirements of the scientific research. It should be based on the widely-known scientific and methodological techniques followed in academic research papers.
  - c) A sound language should be used. Drawings and Graphs, if any, must be clear and precise. The research must be typed using (OFFICE) computer program, (Font 16) and (Times New Roman). Research paper should not exceed (30) pages including references.
  - d) Tables and graphs should be inserted in the correct place including captions and necessary explanations. The size of the graphs and tables should not exceed that of the paper (11 cm).

## ● Advisory Board ●

Prof. Saleh Ali Basorah-Yemen  
Prof. Nasser Abdullah Al-Awlaqi-Yemen  
Prof. Abdulwahed Al-Zendani-Yemen  
Prof. Mohammed A. Soofi-Yemen  
Prof. Abdelrahman Abdrabou-Yemen  
Prof. Mohammed H. Al-Mekhlafy-Yemen  
Prof. Mohammed S. Al-Jalal-Yemen  
Prof. Abdulaziz Al-Makaleh-Yemen  
Prof. Mohammed A. Al-Afandi-Yemen  
Prof. Dr. Abdulrahman Al-Shoga'a-Yemen  
Prof. Abdul-Wahhab L. Al-Dailamy-Yemen  
Prof. Mahmud F. Okasha-Egypt  
Prof. Rushami Zien B Yusoff-Malaysia  
Prof. Medhat Abo El Nasr-Egypt  
Dr. Noori A. Al-Genae'e-Iraq

## ● Editorial Staff ●

### Editor-in Chief

Prof. Dr. Dawood AL-Hidabi-Yemen

### Deputy Editors-in-Chief

Assoc. Prof. Abdulatef Musleh Mohammed-Yemen  
Dr. Waleed Mohammed A. Ahmed-Yemen

### Editorial Board

#### Prof. Mohammed A. Al-Robaidy

Accounting, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology Prof. Saleh A. Aldhabiany -Yemen

#### Prof. Saleh A. Aldhabiany

Fiqh Principles, Faculty of Sharia, Sana'a University

#### Assoc. Prof. Mohammed Ahmed Alhawri

Economics, Faculty of Commerce and Economics, Sana'a University

#### Assoc. Prof. Ismail Masoud

ELT, Faculty of Education, Sana'a University

#### Assoc. Prof. Abdulwahab A. Al-maamari

Law, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology

#### Assoc. Prof. Murad M. Al-Nashmi

Managerial Communication, Faculty of Administrative Sciences, University of Science and Technology Dr. Murad M. Al-Nashmi

#### Dr. Abdulghani M. Al-Amrani

Educational Administration, Faculty of Human and Social Sciences, University of Science and Technology

#### Dr. Hilal H. Sanad-Yemen

Interpretation and Qur'an Sciences, Faculty of Human and Social Sciences, University of Science and Technology

## To Contact

### Journal of Social Studies

Department of Scientific Research and Publication, Deanship of Postgraduate Studies and Scientific Research, University of Science and Technology

P.O. Box: 13064, Sana'a - Yemen

University Tel.: 00967/1/373237 Ex. 6137

E-mail: [jss@ust.edu](mailto:jss@ust.edu)



# Journal of Social Studies

Volume 23 - No. 3 September 2017

Journal of Social Studies

جامعة العلوم والتكنولوجيا

University of Science & Technology

