



مجلة

الدراسات الاجتماعية

مجلة علمية ربحية محكمة تصدر عن كليتي العلوم الإدارية والإنسانية -

جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن

المجلد السادس والعشرون - العدد الثالث 2020م

p-ISSN: 2312-525X e-ISSN: 2312-5268

أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايش د. نجيب محمد يحيى البشاري

أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية

أ.د. مراد محمد عبد الله النشمي د. سلوى محمد علي هبه

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة

ماجيد عبدالوكيل فضل القباطي د. علي صالح علي الأعجم

دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة بجامعة إقليم سبأ

د. عبد السلام محمد مهدي عيلاء

أثر مصداقية الإقرار الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية

د. سلطان علي أحمد السريحي

جامعة العلوم والتكنولوجيا

University of Science & Technology





المجلة مفهسة في المواقع التالية :



مجلة الدراسات الاجتماعية

المجلد السادس والعشرون - العدد (٢) ، سبتمبر ٢٠٢٠م

الهيئة الاستشارية • هيئة التحرير

رئيس التحرير

أ.د. / مراد محمد النشمي

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

نواب رئيس التحرير

أ.د. / عبد اللطيف مصلح محمد

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

د / وليد محمد عبد الله أحمد

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

هيئة التحرير

أ.د. / محمد علي الريدي

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

أ.د. / صالح عبد الله الضياني

كلية الشريعة والقانون، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية

أ.د. / شيرين حامد أبو وردة

كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية

أ.د. / محمد أحمد الحاوري

كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية

أ.د. / إسماعيل مسعود ناجي

كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية

أ.د. / عبد الوهاب عبد الله المعمري

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

أ.د. / عبد الله قائد السويدي

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، قطر

د / عبد الغني محمد العمراني

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

د / هلال حزام سند

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

أعضاء الهيئة الاستشارية

أ.د. / داوود عبد الملك الحدابي، الجمهورية اليمنية

أ.د. / ناصر عبدالله العولقي، الجمهورية اليمنية

أ.د. / عبد الواحد عزيز الزنداني، الجمهورية اليمنية

أ.د. / محمد عبد الله الصوفي، الجمهورية اليمنية

أ.د. / عبدالرحمن عبدربه الدربجي، الجمهورية اليمنية

أ.د. / محمد حامد المخلافي، الجمهورية اليمنية

أ.د. / محمد سنان الجلال، الجمهورية اليمنية

أ.د. / عبدالعزيز صالح المقالح، الجمهورية اليمنية

أ.د. / محمد أحمد الأفندي، الجمهورية اليمنية

أ.د. / عبدالرحمن عبد الواحد الشجاع، الجمهورية اليمنية

أ.د. / عبدالوهاب لطف الدليمي، الجمهورية اليمنية

أ.د. / محمود فتحي عكاشة، جمهورية مصر العربية

أ.د. / رُشامى زين يوسف، ماليزيا

أ.د. / مدحت محمد أبو النصر، جمهورية مصر العربية

أ.د. / نوري عبد الودود الجناعي، العراق

التحرير والتدقيق اللغوي:

أ.د. / محمد حسين خاقو، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية

د / محمد علي المحمدي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

أ. / محمد أحمد صلح، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

المراجعة الإحصائية:

مدرس مساعد. عمرو محمد صالح علي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

التدقيق والإنتاج الفني:

أ. حذيفة حسن الشميري، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الجمهورية اليمنية

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

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) ويخط (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، ويُرَاعَى 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 الاقتباس 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:

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

الشوكاني، محمد بن علي بن محمد اليماني (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 للنوع والتخصص الأكاديمي .. هل الطالب المناسب في التخصص المناسب؟ مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 7(3)، 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 والإستنتاجات.

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

2. تُرسل نسخة إلكترونية 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 إقراراً 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، وقيّمته العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، ويطلب من المحكم تحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
7. يُخطّر 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. تُؤوّل 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.

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	أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض د. نجيب محمد يحيى البشاري
29	أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية أ.د. مراد محمد عبد الله النشمي د. سلوى محمد علي هبه
57	دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة ماجد عبد الوكيل فضل القباطي د. علي صالح علي الأعجم
89	دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة بجامعة إقليم سبأ د. عبد السلام محمد مهدي عيناء
117	أثر مصداقية الإفراز الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية د. سلطان علي أحمد السريحي

أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

أ.د. عبد اللطيف مصلح محمد عايض¹
د. نجيب محمد يحيى البشاري² (*)

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
² أستاذ إدارة الأعمال المساعد، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
* عنوان المراسلة: n.beshari@gmail.com

أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة – دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، إضافة إلى معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة الذي بلغ (1116) فرداً، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، حيث بلغ عددها (280) فرداً، وقد كانت الاستبانات الصالحة للتحليل 245 استبانة، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: وجود اهتمام عالٍ بممارسة التمكين الإداري وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، إضافة إلى وجود أثر للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بكافة أبعادها في الشركات محل الدراسة، وقد كان أكثر أبعاد التمكين الإداري أثراً في تحقيق الميزة التنافسية بعد المشاركة بالمعلومات، وأقلها أثراً بعد التأثير. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسة التمكين الإداري، لما له من أثر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية، الميزة التنافسية المستدامة.

The Impact of Administrative Empowerment on the Achievement of Sustainable Competitive Advantage: A Field Study at Pharmaceutical Manufacturers in Yemen

Abstract:

This study aimed at measuring the impact of administrative empowerment on achieving sustainable competitive advantage at Yemeni pharmaceutical manufacturers. It also aimed to identify the extent to which sustainable competitive advantage is achieved and the level of administrative empowerment practice in these companies. To achieve the objectives of the study, the analytical descriptive method was adopted and a questionnaire was developed to collect data from the total population of (1116) individuals at the Yemeni pharmaceutical manufacturing companies. The sample (280) was selected by means of the stratified proportional random sampling method and 245 questionnaires were valid for analysis. Data were processed and analyzed using SPSS. Findings of the study revealed that the targeted companies have shown paramount interest towards administrative empowerment practices and the achievement of sustainable competitive advantage. Findings also showed that administrative empowerment had an impact on achieving sustainable competitive advantage in the companies, and that the dimension of sharing information had the highest impact on the achievement of sustainable competitive advantage while the dimension of influence had the lowest impact. The study recommends the reinforcement of enhancing the practice of administrative empowerment in the companies targeted in this study.

Keywords: administrative empowerment, pharmaceutical manufacturers in Yemen, sustainable competitive advantage.

المقدمة:

أدت التطورات المختلفة التي يشهدها العالم اليوم، والتحولت المتسارعة في البيئة الاقتصادية المحلية والإقليمية والدولية إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على كافة المستويات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة السعي نحو تحقيق مزايا تنافسية مستدامة؛ من أجل ضمان البقاء والاستمرار والتطور.

ولذلك فإن السعي نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها: (التكلفة - الجودة - المرونة - الإبداع)، لم يعد خياراً للمنظمات، بل أصبح ضرورة لا يمكن التغاضي عنها؛ وذلك لضمان نيل المنظمة موقعاً تنافسياً مناسباً في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاعات التي تنشط فيها، من خلال تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها أطول فترة ممكنة، عبر اتباع مداخل مختلفة، منها: التركيز على المعرفة، وعلى الأصول غير الملموسة في توليد القيمة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن:

استثمارات المنظمات في تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية المعاصرة هي استثمارات ناجحة، وهي تقع ضمن استثمارات المستقبل الكفوة والفاعلة والقادرة على توفير أسباب النجاح لهذه المنظمات، فهذه الاستثمارات هي مفايح المستقبل لتحقيق المزايا التنافسية، وتحقيق التوافق في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية والعالمية (لويضة، 2016، 19).

ومن أهم الاتجاهات الحديثة التي شهدتها السنوات القليلة الماضية للإدارة:

ظهور فلسفة إدارية ترى في العاملين عقولاً مفكرة وليس مجرد أفراد، حيث تعدُّ العنصر البشري أحد أهم مداخل التغيير في الدول المتقدمة وأحد أهم موارد منظمات الأعمال، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، فهو يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها الاستراتيجي وتنفيذ مختلف أهدافها، ومن هنا فقد تعالت الدعوات التي تنادي بضرورة تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة واللامركزية، وتفويض السلطة للعنصر البشري مع تبني روح المشاركة في صنع القرارات والشعور بالمسؤولية وصولاً إلى تحقيق ما يعرف بالثقافة الإدارية، مما يعطي للعاملين سلطات أوسع في الرقابة واتخاذ القرارات بما يمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية أكبر دون تدخل مباشر من الإدارة (بو سالم، 2013، 12).

وهذا التوجه الجديد أطلق عليه التمكين الإداري بمكوناته المختلفة، والمتمثلة في (المشاركة بالمعلومات - الحرية والاستقلال - التحفيز - التأثير).

وينظر إلى التمكين على أنه "أسلوب إداري متطور، يتجاوز حدود تفويض الصلاحيات بل يمنح العاملين صلاحيات ومسؤوليات واسعة لمواجهة المشكلات المتعددة والطارئة واستغلال الفرص وتلافي المخاطر والتهديدات" (التمر، خاشفجي، محمود، وحمزاوي، 2011، 543)، حيث تؤدي سياسة تمكين العاملين دوراً فاعلاً في ربط المصالح الفردية بمصالح الشركة، وذلك من خلال المساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة. وبناء عليه فإن "سياسة التمكين تفيد في إشباع حاجات الفرد المعنوية كتحقيق الانتماء وإثبات الذات، وإحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتنمية الشعور بالمسؤولية" (نوالدين، 2015، 16).

وفي إطار كل ما سبق، فإن الهدف الأساس لهذه الدراسة يصب في اتجاه معرفة أثر ممارسة التمكين الإداري في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات الأدوية اليمنية باعتباره أداة لتنمية وتطوير وتجديد وابتكار لمنتجات وأفكار جديدة في ظل التحديات المحيطة بها على المدى البعيد.

الميزة التنافسية المستدامة:

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

ظهر مفهوم الميزة التنافسية في الثمانينيات ونُشرَ بصفحة خاصة بعد كتابات Porter حول استراتيجية التنافس والميزة التنافسية، حيث يرى Porter أن "امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفاً استراتيجياً

تسعى المنظمات الاقتصادية لتحقيقه في ظلّ التحديات التنافسية الشديدة" (لطيفة، 2007، 99)، وقد أشار العديد من علماء الإدارة إلى أن مصطلح الميزة التنافسية المستدامة هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر أو الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم إلى ذات الصناعة" (البكري وحمدان، 2013، 5). وقد عرفها طالب والبناء (2012، 7) بأنها: "ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل إلى درجة عالية من المهارات، وتصبح كفاءات أساسية ومتميزة لا تستطيع المنظمة الاستمرار من دون امتلاكها".

ويمكن تعريف الميزة التنافسية المستدامة بأنها عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) تنفرد بها منظمة ما عن غيرها، وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبياً، وتمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه من منتجات لزبائنهن.

وتتبع أهمية الميزة التنافسية المستدامة من كثرة التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، وبالرجوع إلى أدبيات الإدارة ومنها دراسة العبادي والعتبي (2014)، وطالب والبناء (2012)، Tampoey و Macmillan (2000)، يتضح أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمثل في الآتي:

1. تُعد معياراً للمنظمات الناجحة لتمييزها بتوفير وتوليد النماذج الفريدة والجديدة التي يصعب تقليدها.
2. تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال الحصول على حصة سوقية كبيرة.
3. الاحتفاظ بالعملاء وكسب ولائهم الدائم، مما يشكل عامل جذب في الحصول على زبائن آخرين.
4. تعطي المنظمة تفوقاً نوعياً وكمياً، وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية وأرباح كبيرة.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة :

لقد تم تحديد أربعة أبعاد للميزة التنافسية المستدامة، وهي: التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع، وذلك استناداً إلى العديد من النماذج، مثل نموذج Porter وسلسلة القيمة، وكذلك في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة لويوزة (2016) وفلات (2014)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد.

أولاً: التكلفة :

يقصد بالتكلفة "قدرة المنظمة على توفير سلع أو خدمات بتكلفة أقل من منافسيها من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر" (شيما، 2013، 8)، ويشير نوالدين (2015) إلى أن أي منظمة يجب عليها أن تركز على بُعد التكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من المنظمات المنافسة لها، ويرى Aquilanoeta أن "المنظمات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها، هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها" (خيرة، 2011، 45).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التكلفة من خلال المؤشرات الآتية:

- إنتاج منتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.
- المقدرة على استغلال الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة عالية.
- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهامهم ووظائفهم والحفاظ عليهم.
- التحسين المستمر في إيجاد طرق وأساليب ابتكارية تضمن لها تخفيض التكلفة.
- الاهتمام بالبحث والتطوير في تحديث العمليات الإنتاجية.

ثانياً: الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضائهم؛ إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات، سواء الصناعية منها أو الخدمية، وسواء العامة أو الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات؛ لما لها من دور في استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق (درويش، 2007). ويؤكد Shostack (1977) بأن "الجودة المتميزة تعد من المزايا التنافسية المستدامة المهمة التي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات متميزة تتلاءم مع احتياجات الزبائن". في حين يرى عايض (2018، 34) أنها "مستوى التفوق لمنتج يتصف بمجموعة من الصفات المطابقة للمواصفات المخطط لها التي تلبي حاجات ورغبات العملاء أو تتجاوزها، وبدون حدوث أي ضرر للمجتمع".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الجودة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود نظام متكامل لضمان الجودة.
- تميز منتجات الشركة بجودة عالية تلبي احتياجات الزبائن.
- تنوع منتجات الشركة بحسب احتياجات السوق.
- مطابقة المنتجات للمواصفات ومعايير الجودة العالمية.
- استخدام أساليب وطرائق متنوعة لتحسين الجودة.
- مدى وفاء الشركة بالالتزاماتها المختلفة في مواعيدها المحددة.

ثالثاً: المرونة:

يقصد بالمرونة "الاهتمام بالعملاء والاستجابة السريعة لحاجاتهم، وإشراكهم في القرارات لأجل إضافة القيمة لهم بشكل دائم ومستمر، فهي تسمح للمنظمة بإنتاج منتجات متنوعة وكثيرة، من خلال تعديلها وتجديدها بسرعة، والتكيف مع تغيرات حجم الطلب دون الاعتماد على المخزون ودون حدوث تأخر" (بو سالم، 2013، 72)، ويشير Denton (1994)، إلى أن عامل المرونة يضيف بعداً قوياً إلى الاستراتيجية التنافسية للمنظمة فضلاً عن بعدي التكلفة والجودة، وأن المنظمة قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين، ولكن سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن يعد معياراً مهماً لنجاح المنظمة في صناعة اليوم. ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس المرونة من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود آليات تضمن الاستجابة السريعة لرغبات واحتياجات الزبائن والسوق.
- المرونة العالية في التحكم في حجم إنتاج المنتجات بما يتناسب مع التغيير في الطلب عليها من السوق.
- وجود استراتيجيات كفيّة بتطوير كفاءة العمليات.
- توفر عاملين ذوي كفاءة ومهارات متعددة.
- وجود خطط وسياسات مرنة لتحقيق أهداف الشركة.

رابعاً: الإبداع:

الإبداع هو ذلك:

المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة، أو خبرات المنظمة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النواتج من مستوى الاختراعات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (غافان، 2003، 9).

كما يعرف بأنه "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع المكونات للمنتوج أو كيفية تصميمه" (بن عنتر، 2008، 148). ويشير عبد الغفور (2015، 31) إلى أن الإبداع "يعني كل تقدم يطرأ على منتجات المنظمة وهياكلها وأساليب إدارتها واستراتيجياتها، ويتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعدُّ التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية المستدامة الذي يسمح للمنظمة الاستمرار في تميزها. ويرى أيضاً أن الإبداع هو نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق".

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الإبداع من خلال المؤشرات الآتية:

- توليد أفكار جديدة تعزز مكانة الشركة في السوق.
- تبني الأفكار والابتكارات التي يقدمها العاملون.
- تقديم منتجات تتميز بالإبداع والابتكار والتجديد.
- إنتاج منتجات تتمتع بموثوقية أكثر من منتجات المنافسين.
- تبني منهجية تتضمن سياسة التجديد والإبداع في العمليات والمنتجات.

التمكين الإداري:

لقد أثار مفهوم التمكين الإداري اهتماماً كبيراً لدى العديد من ممارسي الإدارة ومنظريها ومفكريها، من خلال ما جاء في بحوثهم ودراساتهم وكتابتاتهم؛ وذلك لارتباط هذا المفهوم بنجاح المنظمات التي تتبنى تطبيقه لأنه يشجع على روح المبادرة والابتكار، وزرع الثقة وإزالة الحدود الداخلية والخارجية ما بين الإدارة والعاملين، فضلاً عن زيادة معارف ومهارات وقدرات العاملين وتحفيزهم على صنع واتخاذ القرار.

ويعرف التمكين الإداري بأنه عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، بهدف تحرير الطاقات الكامنة لديهم، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد (Brown & Harvey, 2006, 241)، وعرف الكيبسي (2004، 136) التمكين الإداري بأنه: "عبارة عن زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادرة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم"، وعرفه Daft (2001، 501) بأنه منح الأفراد والعاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ومما سبق يمكن تعريف التمكين الإداري بأنه عبارة عن عملية تتمحور حول الاهتمام بالعاملين من خلال منحهم حق المشاركة الفعلية في المعلومات واتخاذ القرارات والتأثير والحرية والاستقلال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم وتشجيعهم وتحفيزهم لتحقيق أقصى الطاقات الكامنة لديهم، وجعلهم أكثر مقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

ويمكن النظر إلى التمكين الإداري على أنه متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها، كما يمكن النظر إليه كأحد المتغيرات التنظيمية، ذات التأثير المحتمل في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات، فضلاً عن أداء المنظمات.

وتكمن أهمية التمكين الإداري في الآتي:

- توفير فرص أكثر لنمو المنظمة والتطوير التنظيمي.
- أنه عبارة عن استراتيجية جديدة تنطوي على تطوير وتحسين المهارات والقدرات البشرية والرفع من مستوى أدائها.
- أداة فاعلة لاكتشاف وتنمية واستثمار طاقات وقدرات العاملين داخل المنظمة واستغلالها بشكل كامل.
- يساهم في رفع الروح المعنوية، وزيادة الولاء للمنظمة، والإبداع والتميز لدى العاملين.
- تطوير فرق العمل وزيادة قدرتها على المبادرة والإبداع.

- يكسب المنظمة المرونة العالية التي تؤدي بدورها إلى زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة للبيئة.

أبعاد التمكين الإداري:

لقد تم تحديد أربعة أبعاد للتمكين الإداري وهي: المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلال، والتحفيز، والتأثير، وذلك استناداً إلى العديد من النماذج، مثل نموذج Velthouse و Thomas (1990) و Marquardt (2002)، وكذلك في ضوء مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة بدير، فارس، وعفانة (2015) و بوسالم (2015)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

أولاً: المشاركة بالمعلومات:

تعتبر المعلومات عنصراً مهماً في التنظيمات، حيث إن ثقة الأفراد وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة ترتكز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة التي لا يعرفها من هم خارج المنظمة" (النوفل، 2010، 18). وقد أشار Lashley (2000) إلى أن المعلومات تؤدي دوراً مركزياً في تمكين الأفراد، أي أنها العنصر الرئيس في استراتيجية التمكين، وقد يكون السبب في ذلك ما أشار إليه Collins (2000) وهو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة؛ لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المنظمة.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس توفر المشاركة بالمعلومات من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود قاعدة معلومات في الشركة متاحة للعاملين.
- سهولة الحصول على المعلومات التي يحتاجها العاملون في الوقت المناسب.
- دقة ووضوح المعلومات الممنوحة للعاملين.
- الأخذ بآراء ومقترحات العاملين عند اتخاذ قرارات العمل.
- وضوح وفاعلية الاتصالات بين جماعات العمل والوحدات الإدارية المختلفة.

ثانياً: الحرية والاستقلال:

إن حرية التصرف "تعدّ عاملاً مهماً في تمكين العاملين، إن لم يكن العامل الأكثر أهمية، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها" (الملوك، 2002، 68). أما الاستقلالية فيقصد بها "إلغاء أدوار المشرفين في خطوط العمليات؛ أي منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع، كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعها فيما بينهم، وتحديد مسار تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة تعرف بفرق العمل. وهذه الآليات الواقعة ضمن الاستقلالية تختلف عن التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي؛ لأن الاستقلالية في التمكين تعني أن الأفراد هم الذين يقررون تفاصيل عمليات الإنتاج وتحديد معايير مجموعة العمل على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة؛ ذلك أن الأفراد المتمكنين يتمتعون باستقلالية تقسيم المهام، ووضع أهداف التحسين، وربما تمنح فرق العمل مسؤولية التعيين والتدريب" (الملوك، 2002، 68).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ممارسة الحرية والاستقلال من خلال المؤشرات الآتية:

- وجود فرص للعاملين لاختيار أسلوب العمل الخاص بوظائفهم.
- وجود حرية كافية لاتخاذ القرارات التي تضمن جودة العمل.
- وجود حرية كافية للتعامل مع مشكلات العمل.
- وجود صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر.
- وضوح تام لدى العاملين عن حدود التصرف والحرية التي يمتلكونها لاتخاذ القرارات المختلفة.

ثالثاً: التحفيز:

"الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والأساليب (مكافأة، ترقية،...) التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً" (العريقي، 2012، 169).

ويشير ملحم (2006، 95) إلى أن التمكين "يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء ولا سيما تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني"، وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون يحد ذاتها حوافز تسهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى لحمايتهم المهنية، فإن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء ليس بمنحة مجانية، فكما أن فيه مشاركة في المنافع فضيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل المسؤولية بشكل يساوي التمكين الممنوح للموظف، وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز يجب أن تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس ممارسة الحوافز من خلال المؤشرات الآتية:

- توفر بيئة عمل تشجع على زيادة معارف ومهارات العاملين.
- الرواتب والمكافآت تتناسب مع الجهود المبذولة.
- تقديم دورات تدريبية مناسبة للعاملين.
- وجود تقدير من الشركة لجهود العاملين.
- توفر نظام ترقية يتسم بالعدالة.

رابعاً: التأثير:

التأثير هو عبارة عن "اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة لاسيما تلك المتعلقة بعمله" (ملحم، 2006، 31). ويشير اندراوس ومعاينة (2000، 132) إلى أن "التأثير يعكس اعتقاد الأفراد بأنهم يستطيعون التأثير على النظام الذي يعملون في إطاره، وهو إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد أن يؤثر في النتائج الاستراتيجية، والإدارية أو المتعلقة بالعمليات في العمل". ولا يأتي هذا الإدراك والشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون مهمة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛ الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد التابعة من الوظيفة ذاتها. وإن إحساس الفرد بانعدام تأثيره على العمل الذي يقوم به سوف يعكس على انخفاض الروح المعنوية لديه؛ الأمر الذي سيترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب التنظيمي، وبالتالي انخفاض إنتاجيته.

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس التأثير من خلال المؤشرات الآتية:

- وضوح رؤية ورسالة وأهداف الشركة.
- أهمية العمل الذي يقوم به العاملون في الشركة.
- أهمية نتائج عملهم في تعزيز ونجاح وظائف الآخرين في الشركة.
- إسهام العاملين في إجراء التغييرات التي تهدف إلى تطوير الشركة.
- توفر القدرات والمهارات لدى العاملين التي تؤهلهم للقيام بمهام نوعية.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة واحدة من المرتكزات الرئيسية التي يُستند عليها في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد متغيراتها وبناء نموذجها المعرفي، وصياغة فرضياتها، وتحديد المنهج المناسب، واختيار الأداة المناسبة والعينة المناسبة، وكذلك تفسير النتائج. وفيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية:

دراسة مولودي (2019): هدفت الدراسة إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الأسمنت سيدي موسى، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين بأبعادها المختلفة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة

دراسة الشمري (2018): هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لمجالات التمكين الإداري في القدرات التنافسية لجامعة الكويت.

دراسة الجعبري (2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جول، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة موجبة وذات دلالة احصائية بين التمكين الإداري والإبداع لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

دراسة محمد (2017): هدفت إلى التعرف على أثر خصائص نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بأبعادها المتمثلة في: (التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، والإبداع): من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين خصائص نظم المعلومات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة.

دراسة Vasconcelos و Severo, Guimarães (2017): هدفت إلى تحديد العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والأداء التنظيمي، فضلاً عن قياس علاقة الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية بوصفهما سمة للميزة التنافسية المستدامة في (1496) شركة من مختلف قطاعات الشركات والنشاطات في البرازيل، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن بناء الميزة التنافسية المستدامة يشكل سابقة مهمة للأداء التنظيمي.

دراسة حنظلة (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تمكين الموارد البشرية بأبعاده المتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية، فاعلية الاتصال، واتخاذ القرارات): وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في جامعة العلوم والتكنولوجيا بصنعاء، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين تمكين الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Shukla و Warren, Mwesigye (2016): هدفت بشكل عام إلى تقييم مساهمة تمكين الموظفين على المزايا التنافسية المستدامة في صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في رواندا. وهدفت بشكل محدد لتحليل مساهمة (تشجيع الموظفين، وبناء قدراتهم، ومنحهم المسؤولية) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات في رواندا، وقد أظهرت النتائج أن تشجيع الموظفين وبناء قدراتهم لهما تأثير إيجابي على الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Al-Ha'ar (2016): هدفت إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري على الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات التمكين الإداري (التدريب، توفير المعلومات اللازمة، وتكريس السلطة والمشاركة) ومتغيرات الأداء التنظيمي (خدمة العملاء، وولاء العملاء).

دراسة حمادي وخلف (2016): هدفت إلى معرفة العلاقة بين مستوى التمكين ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التخطيط / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية موجبة قوية بين مستوى تمكين المديرين المبحوثين ومستوى الرضا الوظيفي.

دراسة عطاء، سميح، وأبوسن (2016): هدفت إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، وقد أظهرت الدراسة أن هناك أثراً للتمكين الإداري للعاملين في الرضا الوظيفي في الجهة محل الدراسة.

دراسة نوالدين (2015): هدفت إلى معرفة دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس وتوضيح العلاقة بين المتغيرين. وقد أظهرت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التمكين الإداري على تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات محل الدراسة.

دراسة بوسالم (2015): هدفت إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دوراً للتمكين الإداري في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل.

دراسة العنزي (2014): هدفت إلى الكشف عن دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة في عينة من المدرسين في الكليات الأهلية بمحافظة النجف الأشرف كعينة لتقييم تمكين العاملين والميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لتمكين العاملين بكل أبعاده في الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Almsafir وMahdi (2014): هدفت إلى دراسة دور القدرات القيادية الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الأكاديمية (جميع الجامعات الخاصة بالعراق) وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لقدرات القيادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة العبادي والعتيبي (2014): هدفت إلى تحليل العلاقة بين عناصر النجاح الحرجة والميزة التنافسية المستدامة في شركة المعصم العامة للمقاولات بالعراق، حيث أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين، ووجود أثر معنوي لعناصر النجاح الحرجة في الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة بوسالم (2013): هدفت إلى تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركة سوناطراك البترولية بالجزائر، وقد أظهرت النتائج أن هناك دوراً لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

دراسة Chen (2011): هدفت إلى تحديد العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين في صناعة السيارات الماليزية، كما هدفت أيضاً إلى دراسة تأثير التمكين على أداء الموظفين وتحديد أي من أبعاد التمكين - المتمثلة في (المعنى، الكفاءة، تقرير المصير، والتأثير) - لها أكبر تأثير على الموظفين، وقد أظهرت النتائج أن التمكين يؤثر بقوة على أداء الموظفين وأن هناك ارتباطاً كبيراً بين كل من أبعاد التمكين وأداء الموظفين.

التعليق على الدراسات السابقة :

اتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها الميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مع بعض الدراسات السابقة كدراسة محمد (2017)، وSevero، Guimarães، وVasconcelos (2017)، وAlmsafir وMahdi (2017)، وAlmsafir وMahdi (2014)، والعبادي والعتيبي (2014). كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في اعتمادها التمكين الإداري كمتغير مستقل كدراسة الجعبري (2018)، حمادي وخلف (2016)، Al-Ha'ar (2016)، عطاء وآخرين (2016)، بوسالم (2015)، وChen (2011)، واتفقت الدراسة الحالية في اعتمادها على التمكين الإداري كمتغير مستقل والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع مع بعض الدراسات كدراسة مولودي (2019)، الشمري (2018)، حنظلة (2017)، وMwesigye et al. (2016)، ونوالدين (2015)، والعنزي (2014)، وبوسالم (2013).

واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من العنزي (2014)، ونوالدين (2015)، ودراسة بوسالم (2013)، في تحديد المتغير المستقل والمتمثل في التمكين الإداري متغيراً مؤثراً في الميزة التنافسية بوصفه متغيراً تابعاً، إلا أنها اختلفت معها في بعض أبعاد التمكين الإداري، كما اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في تحديد مجتمع الدراسة بالشركات الصناعية، كما اتفقت أيضاً مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة كطريقة رئيسة في جمع المعلومات من عينة الدراسة. وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها بحثت أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في بيئة تنظيمية

يمنية مختلطة إلى حد كبير عن البيانات التي طبقت فيها تلك الدراسات من حيث الاستقرار وتأثير البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وغيرها، حيث تناولت الدراسة الحالية قطاعا من القطاعات الحيوية للاقتصاد اليمني، وهي الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

في ظل ما تعانيه الأسواق العالمية من أزمات متكررة بفعل التغيرات المتسارعة والقوى التنافسية المختلفة، التي فرضت ديناميكية متسارعة على مكونات ومتطلبات بيئة الأعمال، انفقت العديد من الدراسات مثل دراسة محمد (2017)، وقمري (2017)، والطائي (2016)، وفاروق (2016)، والحدراوي (2015)، وفلات (2014)، والعبادي والعتيبي (2014)، على أهمية امتلاك المنظمات الميزة التنافسية المستدامة لتحقيق أفضلية في السوق والوصول إلى الريادة؛ لذلك انتقل اهتمام المنظمات والباحثين إلى البحث في كيفية إيجاد أساليب ومداخل حديثة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والمهتمين بإجراء الدراسات والبحوث في هذا المجال على اعتبار أن إيجاد مصادر للميزة التنافسية المستدامة أصبح يشكل تحديا كبيرا للباحثين والمنظمات على حد سواء.

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة يتطلب منها اتباع استراتيجيات غير تقليدية تمكنها من الانتقال إلى مستوى متقدم من الأداء مقارنة بالمنظمات الأخرى، ويعد التمكين الإداري أحد أنواع هذه الاستراتيجيات، حيث برز التمكين الإداري كحل لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فهو يمنح المنظمات قدرة على التعلم والتكيف السريع، ويكسبها مرونة عالية تساعد في اللحاق بالمنافسة والحصول على حصة سوقية مناسبة والحفاظ عليها (الدوري وصالح، 2009). وهذا ما أكدت عليه أيضا العديد من الدراسات مثل دراسة مولودي (2019)، الشمري (2018)، حمادي وخلف (2016)، وقوز (2016)، وآل فيحان والعامري (2016)، والبدراني (2015)، والشمراني (2014)، والعنزي (2014)، حيث توصلت تلك الدراسات إلى أن التمكين الإداري يعتبر من التوجهات الإدارية الحديثة المهمة والتي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الدور الفاعل للتمكين الإداري في ربط المصالح الفردية بمصالح المنظمة، والمساهمة في رفع إنتاجية العاملين وتخفيض معدل دوران العمل، بما يكفل تحقيق مكانة سوقية متميزة.

ومما يثير الانتباه أن المنظمات في الدول النامية، لا تزال تتجاهل الدور الذي يقوم به التمكين الإداري؛ وذلك اعتقاداً منها أن التمكين الإداري قد يحد من سلطتها ويقلص من نفوذها، مما يجعلها تتعد عن تبني هذا المفهوم، فيؤثر ذلك سلباً في تحقيق هذه المنظمات لأهدافها بكفاءة وفاعلية (العاني وأخو أرشيدة، 2009). أما على الصعيد المحلي فإن الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية تعد من المنظمات المهمة على المستوى الوطني؛ إذ تسهم في تنمية المجتمع وزيادة موارده من خلال تغطيتها نسبة (23.38%) من الاحتياجات الكلية للسوق المحلي من الأدوية والمستلزمات الطبية التي يحتاجها المجتمع اليمني (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017)، إضافة إلى رفق الاقتصاد الوطني بعملة أجنبية من خلال صادراتها إلى السوق الخارجي، ولكن من خلال الاطلاع على التقارير السنوية للهيئة العليا للأدوية، يلاحظ أن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية تعاني من شدة المنافسة في السوق المحلية والأجنبية، حيث وجد أن قيمة الأدوية المستوردة بالدولار للعام 2016م بلغ (235,612,740) وأن قيمة الأدوية المصنعة محلياً بلغ (41,207,134) بنسبة (14.89%) من الإجمالي (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017)، وقد يكون ذلك ناتج عن مجموعة من العوامل والأسباب قد يكون من أهمها، ضعف إدراك القائمين على إدارة هذه الشركات للأهمية الحيوية؛ لتمكين رأس المال البشري في تلك الشركات وما له من آثار على اكتساب وتحقيق المزايا التنافسية للشركات والحفاظ عليها لفترات طويلة؛ لذا أصبح من الضروري للشركات اليمنية المصنعة للأدوية اعتماد استراتيجيات تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، وقد يكون من أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية التمكين الإداري التي تزيد من قدرة العاملين على الإبداع، ومواجهة التحديات، وزيادة دافعيتهم للعمل ومسؤوليتهم عنه، مما قد يؤدي إلى الإسهام بتحقيق المزايا التنافسية المختلفة للشركة، بل وتحقيق استدامة لهذه المزايا. ويمكن إبراز المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة في التساؤل الآتي:

ما أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة في الآتي:

1. معرفة مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
2. معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.
3. قياس أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

أهمية الدراسة:

تناول الدراسة أهميتها من الآتي:

1. تقدم الدراسة تاصيلًا نظريًا وعلميًا لمفهوم الميزة التنافسية المستدامة والتمكين الإداري.
2. تمثل هذه الدراسة رافدًا لإثراء المكتبة الإدارية اليمنية والعربية في مجال الإدارة.
3. تفتح المجال لزيادة دراسات أخرى في شركات يمنية أخرى، لمعرفة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في تلك الشركات.
4. تشخيص واقع الشركات المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية من حيث مستوى ممارسة التمكين الإداري ومستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة.
5. أنها قد تسهم في زيادة اهتمام متخذي القرارات في الشركات محل الدراسة بزيادة مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري في تلك الشركات وبالتالي تحسين وضعها التنافسي على المستوى الإقليمي والدولي، في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة.
6. تتناول الدراسة قطاعًا مهمًا وحيويًا على المستوى الوطني وهو قطاع الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية للدراسة:

1. الميزة التنافسية المستدامة:

هي "عبارة عن خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيًا؛ نتيجة لصعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن" (اسحق، 2013، 68).

ولأغراض هذه الدراسة تعرف الميزة التنافسية المستدامة بأنها: عبارة عن خاصية أو مجموعة من الخصائص - تتمثل في (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) - تمكن الشركات اليمنية المصنعة للأدوية من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة لمدة زمنية طويلة فيما تقدمه من منتجات للزبائن.

2. التمكين الإداري:

يعرف التمكين الإداري بأنه إعطاء الأفراد في المنظمة الحرية والسلطة والثقة والتشجيع لإنجاز المهمة (Manmohan, 2013).

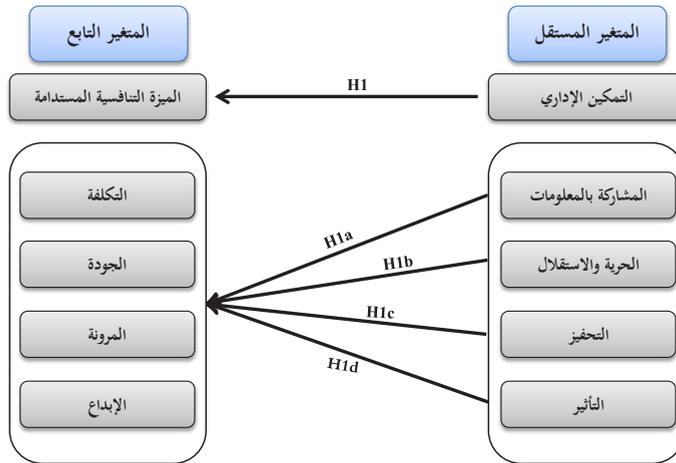
ولأغراض هذه الدراسة يعرف التمكين الإداري بأنه: عبارة عن عملية منح العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية حق المشاركة الفعلية في المعلومات واتخاذ القرارات والتأثير والحرية والاستقلالية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، وممارسة التشجيع والتحفيز للاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة للعاملين.

3. الشركات المصنعة للأدوية:

هي جميع الشركات المعنية بصناعة الأدوية في نطاق الجمهورية اليمنية، والخاضعة لإشراف الهيئة العليا لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية.

نموذج الدراسة:

تم بناء النموذج المعرفي للدراسة إستناداً إلى بعض نماذج الدراسات السابقة ومشكلة الدراسة وأهدافها، ويتكون النموذج من المتغير المستقل المتمثل في التمكين الإداري والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، كما يوضح ذلك الشكل (1).



شكل (1) النموذج المعرفي للدراسة

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. ويشق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية في الجمهورية اليمنية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية.
- ◀ الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في جميع العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية ما عدا العمالة المؤقتة.
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية والبالغ عددها تسع شركات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه يناسب الظاهرة موضوع الدراسة، حيث تم الرجوع إلى الدراسات السابقة والبحوث النظرية، كما تم جمع المعلومات من خلال استبانة تم تطويرها لقياس أهداف هذه الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركات المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية التي تشكل قطاع الصناعة الدوائية في اليمن الذي يعد من القطاعات الحديثة والناشئة، وقد وصل عدد مصانع الأدوية المنتجة في اليمن إلى (9) مصانع (الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية، 2017) ويتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بواقع (1016) عاملاً وفقاً لإحصاءات إدارات الموارد البشرية في هذه الشركات (2018). موزعين على (7) شركات من أصل (9) شركات، حيث تم استبعاد شركتي شيفاكو، ورفا فارما؛ لعدم تجاوبهما في إجراء هذه الدراسة، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية الطبقية التناسبية، بواقع (280) عاملاً من مجتمع الدراسة، وهي نسبة ملائمة لمجتمع دراسة عدده (1016)، بحسب جداول Uma Sekaran ومعادلة مورجان. والجدول (1) يوضح مجتمع وعينة الدراسة على مستوى كل شركة.

جدول (1): مجتمع وعينة الدراسة

م	اسم الشركة	عدد العاملين	النسبة المئوية	حجم العينة	النسبة
1	الشركة اليمنية لصناعة وتجارة الأدوية	116	11.42%	32	11.4%
2	شركة سبأ فارما لصناعة الأدوية	165	16.24%	48	17.2%
3	الشركة الدولية لصناعة الأدوية	110	10.83%	30	10.7%
4	الشركة الدوائية الحديثة لصناعة الأدوية	260	25.59%	70	25%
5	العالمية الحديثة لصناعة الأدوية	140	13.78%	40	14.3%
6	الشركة اليمنية المصرية للصناعة الدوائية	105	10.33%	28	10%
7	شركة بيوفارم للصناعات الدوائية	120	11.81%	32	11.4%
	الإجمالي	1016	100%	280	100%

المصدر: إدارات الموارد البشرية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، صنعاء (2018).

وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل لهذه الدراسة في الشركة، لأن متغيري الدراسة طبقاً على مستوى الشركة.

أداة الدراسة :

لقد تم بناء وتطوير استبانة لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة، وكذلك استناداً إلى العديد من الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة من قسمين: القسم الأول يتمثل في: معلومات شخصية تتعلق بالمستجيب وهي: (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفة، مدة الخدمة بالشركة، وطبيعة العمل)، وتمثل القسم الثاني: بمتغيري الدراسة وأبعادهما، وقد بنيت الاستبانة في ضوء مقياس ليكرت الخماسي، (اتفق بشدة، أتفق، غير متأكد، لا أتفق، ولا أتفق بشدة)، حيث أعطيت أتفق بشدة (5) درجات، وأتفق (4) درجات، وغير متأكد (3) درجات، ولا أتفق درجتان، ولا أتفق بشدة درجة واحدة، والجدول (2) يوضح متغيري الدراسة وأبعادهما، وعدد فقرات كل بعد، والدراسات السابقة التي تم الاستناد إليها في إعداد فقرات الاستبانة.

جدول (2) متغيري الدراسة وأبعادهما وعدد فقرات كل بعد

الدراسة التي تم الاستناد اليها	النسبة المئوية	عدد الفقرات	البعد	المتغير
البناء (2012)	16%	8	المشاركة في المعلومات	التمكين الإداري
بو سالم (2015)	16%	8	الحرية والاستقلال	
Daft (2001)	14%	7	التحفيز	
البناء (2012)	10%	5	التأثير	
النشومي، والدعيس (2017)	12%	6	التكلفة	الميزة التنافسية المستدامة
لويزة (2016)	12%	6	الجودة	
الشريف وحياة (2016)	10%	5	الإبداع	
الطائي (2016)	10%	5	المرونة	
	100%	50		عدد الفقرات

كما يوضح الجدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج.

جدول (3) كيفية تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

مستوى الممارسة أو التحقق	إذا كانت النسبة	المعنى أو التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
منخفض جداً	أقل من 36%	لا أتفق بشدة	أقل من 1.8
منخفض	من 36% إلى أقل من 52%	لا أتفق	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسط	من 52% إلى أقل من 68%	غير متأكد	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عال	من 68% إلى أقل من 84%	أتفق	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عال جداً	من 84% حتى 100%	أتفق بشدة	من 4.2 حتى 5

وقد تم توزيع (325) استبانة؛ وذلك بعد احتساب نسبة احتمال عدم رجوع بعض الاستبانات لضمان عودة عدد من الاستبانات تتساوى أو تقترب من حجم العينة، وقد تم استرجاع (270) استبانة؛ أي بنسبة (83.08%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبنسبة (96.43%) من إجمالي حجم عينة الدراسة. وقد تم استبعاد (25) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي فإن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (245) استبانة، بنسبة (87.50%) من إجمالي حجم العينة.

اختبار الثبات والمصدقية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري (آراء المحكمين):

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة فقد تم توزيع الاستبانة على مجموعة محكمين من أساتذة متخصصين في الإدارة والإحصاء ومناهج البحث العاملين في الجامعات اليمنية؛ لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تطويرها، وفي ضوء ملحوظات المحكمين فقد تم التعديل في صياغة بعض الفقرات، وإضافة فقرات أخرى، وأصبح عدد فقرات الاستبانة (50) فقرة مقارنة ب (60) فقرة قبل التحكيم.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة والصدق البنائي:

للتأكد من عدم وجود فقرات أو أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين الفقرات وأبعاده وبين كل الأبعاد الفرعية ومتغيري الدراسة بشكل عام. وقد تبين أن جميع فقرات الاستبانة مرتبطة بأبعادهما بدرجة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.527) و(0.903) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة، كما أن جميع الأبعاد جاءت مرتبطة بمتغيراتها بدرجة ارتباط موجبة

وقوية وذات دلالة إحصائية تراوحت بين (0.612) و(0.946) بشكل عام، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من المصادقية البنائية للاستبانة.

ثالثاً: اختبار الثبات لأداة الدراسة:

لمعرفة درجة ثبات متغيري الدراسة وأبعادهما، وكذلك مصادقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha)؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، كما يوضح ذلك الجدولين (4، 5).

جدول (4): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمتغيرات الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التمكن الإداري	28	0.916	0.957
الميزة التنافسية المستدامة	22	0.924	0.961

يتضح من الجدول (4)، أن أبعاد المتغيرين جاءت بدرجة ثبات تراوحت بين (0.916) و(0.924) وبدرجة مصادقية تراوحت بين (0.957) و(0.961)؛ وهذا يعني أن العينة متجانسة في الإجابة عن الاستبانة؛ ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

جدول (5): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير	العدد	درجة الثبات alpha	درجة المصادقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التمكن الإداري	8	0.820	0.906
المشاركة بالمعلومات	8	0.875	0.935
الحرية والاستقلال	7	0.879	0.938
التحفيز	5	0.793	0.890
التأثير	28	0.916	0.957
الإجمالي	6	0.740	0.860
الميزة التنافسية	6	0.840	0.916
المستدامة	5	0.826	0.909
الجودة	5	0.805	0.897
المرونة	22	0.924	0.961
الإبداع			
الإجمالي			

يتضح من الجدول (5) أن قيمة درجة الثبات لجميع أبعاد الاستبانة تراوحت بين (0.740) و(0.879)، وجاءت درجة المصادقية لإجابات العينة بين (0.860) و(0.938)؛ وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع أبعاد الاستبانة؛ ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة، كما تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لقياس أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية:

لقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة خصائص عينة الدراسة على مستوى المتغيرات الديمغرافية، حيث يوضح الجدول (6) خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6): خصائص عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديمغرافية

النسبة	التكرار	المتغير	النوع
68.2%	167	الذكور	النوع
31.8%	78	الإناث	
47.4%	116	أقل من 30 سنة	العمر
44.9%	110	من 30 - 40 سنة	
5.7%	14	من 41 - 50 سنة	
2.0%	5	من 51 سنة فأكثر	
6.5%	16	ماجستير	المؤهل
74.7%	183	بكالوريوس	
11.5%	28	دبلوم متوسط بعد الثانوية	
7.3%	18	ثانوية (دمج مع أخرى)	
0.8%	2	مدير عام	المسمى الوظيفي
9.8%	24	مدير إدارة	
12.2%	30	رئيس قسم	
3.3%	8	مسؤول شعبية	
33.1%	81	مختص	
30.2%	74	فني	
10.6%	26	أخرى	
36.3%	89	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
35.1%	86	من 5 - 10 سنوات	
20.0%	49	من 11 - 15 سنة	
8.6%	21	من 16 سنة فأكثر	
39.6%	97	إداري	طبيعة العمل
31.8%	78	فني (تقني)	
28.6%	70	مختلط (إداري وفني)	
100.0%	245	الإجمالي	

نتائج الدراسة ومناقشتها:

مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة التمكين الإداري:

أولاً: مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة:

الجدول (7) يوضح مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة بكل أبعادها المتمثلة في (التكلفة، الجودة، المرونة، والإبداع) في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

جدول (7): مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة

مستوى التحقق	تقدير مدى التوفر لدى مجتمع البحث بدرجة ثقة 95%		نسبة التوفر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة الدنيا	الدرجة العليا					
عال	80.3%	83.2%	81.7%	0.584	4.087	الجودة	1
عال	74.2%	77.4%	75.8%	0.641	3.790	الإبداع	2
عال	73.9%	77.2%	75.5%	0.650	3.776	المرونة	3
عال	72.1%	75.1%	73.6%	0.598	3.681	التكلفة	4
عال	75.3%	78.0%	76.7%	0.531	3.834	متوسط الميزة التنافسية المستدامة	

يتضح من الجدول (7) أن مستوى تحقق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.834) وانحراف معياري (0.531)، ونسبة مئوية (76.7%)، مما يشير إلى أن هناك اتفاقاً في آراء عينة الدراسة تجاه مضمون فقرات أبعاد الميزة التنافسية المستدامة، مما يعني أن الشركات محل الدراسة لديها قدرة على تحقيق مزاي تنافسية مستدامة على مستوى كل من: الجودة، الإبداع، المرونة، والتكلفة. وتحقق هذه الأبعاد مجتمعة يعني تحقق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة بدرجة عالية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قناعة شركات الأدوية بأهمية تحقق هذه الأبعاد، وذلك باعتبارها أساس التزوق التنافسي والسبيل الوحيد للبقاء والاستمرار. حيث تتميز بيئة الشركات محل الدراسة بالمنافسة الشديدة، مما جعل شركات الأدوية دائمة البحث عن الوسائل التي تحقق قيمة إضافية لشركاتها وبما يحقق لها ميزة تنافسية لها لمدة زمنية طويلة. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة التشمي والدعيس (2017) التي توصلت إلى تحقق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة بمستوى عال، وتتفق مع دراسة كل من الشريف وحياء (2016) التي أظهرت نتائجها أن الميزة التنافسية متوفرة بنسبة مرتفعة في مجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.

ويتضح أيضاً من الجدول (7) أن بعد الجودة جاء في المرتبة الأولى وبمستوى عال، حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.087) وانحراف معياري (0.584). ونسبة مئوية (81.7%)، وقد تعود هذه النتيجة إلى طبيعة الأصناف المنتجة وشدّة المنافسة في السوق، واهتمام الجهات الرسمية ممثلة في وزارة الصحة والهيئة العليا للأدوية بجودة منتجات هذه الشركات. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الغفور (2015) التي توصلت إلى أن الجودة تتوفر بمستوى عال في جامعات قطاع غزة. أما بعد التكلفة فقد جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة وبمستوى عال، إذ بلغ متوسطه الحسابي (3.681) وانحراف معياري (0.598) ونسبة مئوية (73.6%)، وهذا يعني أن الميزة التنافسية المستدامة متحققة في الشركات محل الدراسة بدرجة عالية على مستوى جميع الأبعاد. وقد جاء بعد التكلفة في المرتبة الأخيرة؛ لأن هذا البعد لم يصبح البعد الرئيسي والمهم للحصول على الميزة التنافسية المستدامة، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة قمري (2017) والتي توصلت إلى أن هناك اتفاقاً وموافقة من عينة الدراسة بتوفر بعد التكلفة بدرجة كبيرة.

ثانياً: مستوى ممارسة التمكين الإداري:

الجدول (8) يوضح مستوى ممارسة التمكين الإداري بكل أبعاده (المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلال، التحفيز، والتأثير)، في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية.

جدول (8): مستوى ممارسة التمكين الإداري

مستوى الممارسة	تقدير مستوى الممارسة لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة 95%		النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرتبة
	الدرجة العليا	الدرجة الدنيا					
عال	82.1%	79.6%	80.8%	0.504	4.042	التأثير	1
عال	75.8%	73.0%	74.4%	0.568	3.720	المشاركة بالمعلومات	2
عال	70.4%	67.1%	68.7%	0.646	3.437	الحرية والاستقلال	3
متوسط	61.1%	57.0%	59.0%	0.816	2.951	التحفيز	4
عال	71.9%	69.5%	70.7%	0.478	3.537	متوسط ممارسة التمكين الإداري	

يتضح من الجدول (8) أن مستوى ممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة كان عالياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي بشكل عام (3.537) وبانحراف معياري (0.478)، وبنسبة مئوية (70.7%)، وهذا يعني أن الشركات محل الدراسة تمارس عملية التمكين الإداري بمستوى عال. وقد تعزى هذه النتيجة إلى انتهاج هذه الشركات لسياسات إدارية واضحة ومعلنة تتسم بالانفتاح والخروج عن البيروقراطية في التعامل مع الكوادر والفعاليات الوظيفية والابتعاد عن التحكم وإصدار الأوامر والتعليمات، وتركيز الجهود الهادفة التي تنادي باستمرار تحسين أداء الكادر الإداري والفني، والتخلص من قيود التفويض التقليدي وتوسيع نطاق السلطة المفوضة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطاء وآخرين (2016) حيث توصلت إلى أن الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية يمارس أبعاد التمكين الإداري بشكل كبير. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع نتيجة دراسة نوالدين (2015) والتي أظهرت نتائجها أن مستوى التمكين الإداري السائد بمؤسسة الاتصالات مريبليس بقسنطينة جاء إيجابياً وبدرجة مرتفعة.

ويتضح من الجدول (8) أن بُعد التأثير جاء في المرتبة الأولى من حيث الممارسة وبمستوى عال، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.042) وبانحراف معياري (0.504)، وبنسبة (80.8%)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام الشركات محل الدراسة باستخدام الطريقة والأسلوب الأمثل في إدارة الأفراد وإشعارهم بالثقة الممنوحة لهم من قبل إدارة الشركة، وإشعارهم بمدى أهميتهم وتأثيرهم في وظائفهم، بالإضافة إلى الدور الذي يقومون به في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جوال (2015) التي توصلت إلى أن التأثير ممارس بمستوى مرتفع لدى العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

أما بُعد التحفيز فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث الممارسة وبمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.951) وبانحراف معياري (0.816) ونسبة مئوية (59.0%)، وهذا يعني أن إجابات العينة في هذا المتغير تشير إلى أن منح الحوافز للعاملين بالشركات محل الدراسة مُحققة بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى سياسة التقشف المتبعة في الشركات والمنظمات اليمنية في الوقت الحالي؛ نظراً للوضع الاقتصادي غير المستقر في اليمن، وهذه النتيجة تنسجم مع نتيجة دراسة جوال (2015) التي توصلت إلى أن التحفيز يمارس بمستوى متوسط في المؤسسة الاقتصادية.

أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

نصت الفرضية الرئيسية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، واختبار هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة من هذه الفرضية، فقد تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما يوضح ذلك الجدول (9).

جدول (9): أثر التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	14.325	0.677	*0.000	205.196	0.458	0.677	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (9) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتمكين الإداري في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.458)؛ وهذا يعني أن التمكين الإداري يفسر ما نسبته (0.458) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالشركات محل الدراسة. مما يشير إلى أن (45.8%) من الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة ناتج عن عملية ممارسة التمكين الإداري بشكل عام، وأن (54.2%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة يعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.677)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى التمكين الإداري بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (67.7%) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الأولى المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات محل الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الإدارية لأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة، وحرصهم في تأدية وظائفهم بنجاح، كما تعزى إلى إدراك الشركات إلى الآثار الإيجابية التي تولدها ممارسة التمكين الإداري في تنمية واستثمار الموارد البشرية، والذي بدوره يؤدي إلى إيجاد قيمة مضافة لهذه الشركات، تسهم في تحقق ميزة تنافسية مستدامة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من سعد العنزي (2014)، بوسالم (2013)، نوالدين (2015)، الرشيد (2011)، وحنظلة (2017) التي بينت أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية لتمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة على المستوى الكلي.

1: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، كما يوضح ذلك الجدول (10).

جدول (10): أثر المشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص العلاقة
*0.000	10.228	0.549	*0.000	104.618	0.301	0.549	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (10) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمشاركة بالمعلومات في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.301)؛ وهذا يعني أن المشاركة بالمعلومات تفسر ما نسبته (0.301) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة، وهذا يشير إلى أن (30.1%) من الميزة التنافسية المستدامة السائدة بالشركات محل الدراسة ناتج عن عملية المشاركة بالمعلومات، وأن (69.9%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.549)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى المشاركة بالمعلومات بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (54.9%) في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بوجود أثر للمشاركة بالمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى اهتمام القيادة الإدارية

في الشركات محل الدراسة بأهمية امتلاك العاملين للمعلومات، وعدم حجبتها أو إخفائها عنهم، والسماح لهم بالتعبير عن وجهة نظرهم في مختلف المواضيع والمساهمة في عملية صنع القرارات، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من سعد العنزي (2014)، الشريف وحياء (2016)، ومحسن والدعيمي (2012) التي وضحت أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية بين المشاركة بالمعلومات والميزة التنافسية المستدامة.

2: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، كما يوضح ذلك الجدول (11).

جدول (11): أثر الحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
							يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
*0.000	10.010	0.540	*0.000	100.197	0.292	0.540	

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (11) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للحرية والاستقلال في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.292)؛ وهذا يعني أن الحرية والاستقلال يفسر ما نسبته (0.292) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. مما يشير إلى أن (29.2%) من الميزة التنافسية المستدامة السائدة بالشركات محل الدراسة ناتج عن عملية الحرية والاستقلال، وأن (70.8%) من التغير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة Beta (0.540)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى الحرية والاستقلال بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (54.0%) في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للحرية والاستقلال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى الآثار الإيجابية التي تنشأ عن منح الحرية والاستقلال للعاملين في تنفيذ وتطوير أعمالهم على مشاعر الارتياح وروح المبادرة والمسؤولية لدى العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من سعد العنزي (2014)، الرشيد (2011)، وبوسالم (2013) التي أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة معنوية بين الحرية والاستقلالية والميزة التنافسية المستدامة.

3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة"، كما يوضح ذلك الجدول (12).

جدول (12): أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
							يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتحفيز في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
*0.000	9.543	0.522	*0.000	91.064	0.273	0.522	

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (12) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للتحفيز في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.273)؛ وهذا يعني أن التحفيز يفسر ما نسبته (0.273) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة الخاصة بالشركات محل الدراسة. مما يشير إلى أن (27.3%) من الميزة التنافسية

المستدامة السائدة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية ناتج عن عملية التحفيز، وأن (72.7%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة Beta (0.522)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى التحفيز بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (52.2%) في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة، وبالتالي فقد ثبتت صحة هذه الفرضية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نوالدين (2015) التي أظهرت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية للأدوية"، كما يوضح ذلك الجدول (13).

جدول (13): أثر بعد التأخير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	نص الفرضية
*0.000	7.037	0.411	*0.000	49.525	0.169	0.411	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

*أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل.

يتضح من الجدول (13) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لبعد التأثير في الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.169)؛ وهذا يعني أن بعد التأثير يفسر ما نسبته (0.169) من التغيرات في الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة. مما يشير إلى أن (16.9%) من الميزة التنافسية المستدامة السائدة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية ناتج من عملية التأثير، وأن (83.1%) من التغيير في الميزة التنافسية المستدامة تعود لعوامل أخرى لم تشملها الدراسة. كما بلغت قيمة Beta (0.411)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تشملها الدراسة؛ ستؤدي أي زيادة في مستوى التأثير بدرجة واحدة إلى زيادة بمقدار (41.1%) في الميزة التنافسية المستدامة في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية، وبالتالي فقد ثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بوجود أثر للتأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في مختلف المستويات الوظيفية لما يمتلكونه من قدرات تؤهلهم للقيام بمهام عالية وأهمية وظائفهم في تحقيق أهداف المنظمة والإسهام في تطويرها. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من الرشيد (2011)، و بوسالم (2013) والتي بينت أن هناك دوراً لشعور العاملين بأهمية وظائفهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الاستنتاجات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استخلاص الاستنتاجات الآتية:

1. يوجد اهتمام كبير من قبل الشركات اليمنية المصنعة للأدوية بالجمهورية اليمنية لتحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
2. يوجد تباين في مستوى تحقق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في الشركات محل الدراسة، فقد كان أكثرها تحققاً بعد الجودة وأقلها بعد التكلفة.
3. يوجد اهتمام كبير من قبل الشركات محل الدراسة بممارسة أبعاد التمكين الإداري.
4. يوجد تباين في مستوى ممارسة أبعاد التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة، فقد كان أكثرها ممارسة بعد التأثير يليه، بعد المشاركة بالمعلومات، يليه بعد الحرية والاستقلال، وأقل الأبعاد ممارسة هو بعد التحفيز.

5. وجود تقارب في مستوى تحقيق الميزة التنافسية ومستوى ممارسة التمكين الإداري بالشركات محل الدراسة، حيث كان مستواها عاليا.
6. للتمكين الإداري تأثير في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالشركات محل الدراسة، على المستوى الكلي.
7. يوجد تباين في أثر أبعاد التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، فقد كان أكثرها أثراً بعد المشاركة بالمعلومات، وأقلها أثراً بعد التأثير بالرغم من أنه أكثر الأبعاد ممارسة.

التوصيات:

في ضوء الاستنتاجات توصي الدراسة بالآتي:

1. تعزيز ممارسة التمكين الإداري في الشركات اليمينية المصنعة للأدوية من خلال منح برامج التمكين الإداري العناية التي تستحق من قبل المعنيين في الشركات.
2. منح الأفراد مزيداً من القوة والحرية في أداء الأعمال، والسماح لهم بتصحيح الأخطاء التي تحدث في وظائفهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر، وفي إطار الجهات العامة للشركة.
3. ضرورة اهتمام قادة الشركات بتلبية احتياجات المرؤوسين الشخصية وتقديم الحوافز التشجيعية لهم.
4. الاهتمام بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون، واتخاذ ما يلزم لدراستها وتقييمها وتحديد مدى الاستفادة منها، وإمكانية تطبيقها، وفقاً لمقاييس موضوعية وعادلة، فضلاً عن توفير مستلزمات التطبيق.
5. زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بالموارد المادية والبشرية وبكل ما من شأنه أن يزيد من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.
6. تطبيق نظام حوافز يتسم بالعدالة والواقعية، حيث يعتبر أكثر أبعاد التمكين تأثيراً في تنمية رأس المال البشري.
7. زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة باتخاذ الإجراءات التي من شأنها تخفيض تكاليف منتجاتها.

المراجع:

- اسحق، أثير حسو (2013)، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن لضمان امتلاك مزايا تنافسية، مجلة بحوث مستقبلية، 4(2)، 49-88.
- آل فيحان، ايثار عبد الهادي، والعامري، علاء الدين برع (2016)، عوامل التمكين الإداري وتأثيرها في أداء المنظمة الخدمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(88)، 69-93.
- أندراوس، رامي جمال، ومعاينة، عادل سالم (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين (ط1)، الأردن: عالم الكتاب الحديث.
- البدراني، ايمان عبد محمد احمد (2015)، علاقة التمكين الإداري بفرق العمل وأثره في تحقيق الحركة الاستراتيجية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 7(14)، 161-187.
- بدير، رامز عزمي، فارس، محمد جودت، عفانة، حسن مروان (2015)، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 23(1)، 305-336.
- البكري، ثامر، وبني حمدان، خالد (2013)، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 9(3)، 11-3.
- بن عنتر، عبد الرحمن (2008)، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 24(1)، 145-177.

- بوسالم، أبو بكر (2013)، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية (رسالة ماجستير)، جامعة سطيف، الجزائر.
- بوسالم، أبو بكر (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (أطروحة دكتوراه)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- العجبري، مكرم عبد المجيد، (2018)، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع في شركة الاتصالات الخلوية - جول (رسالة ماجستير)، جامعة الخليل، فلسطين.
- جوال، محمد السعيد (2015)، التمكين وأثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- الحدراوي، حامد كريم (2015)، تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (33)، 222-242.
- حمادي، أحمد عباس، و خلف، ياسر لطيف (2016)، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العامين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي / الجهاز المركزي للتقييس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8 (16)، 105-137.
- حنظلة، خالد (2017)، تمكين الموارد البشرية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، اليمن.
- خيرة، قوبع (2011)، تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (رسالة ماجستير)، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- درويش، مروان جمعة (2007)، تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، 15-16 مايو، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة - سكيكدة، الجزائر.
- الدوري، زكريا مطلق، وصالح، أحمد علي (2009)، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- الرشيد، سطاتم (2011)، أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشريف، عمر، و حياة، قمري (2016)، دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الاقتصاد الصناعي، 6 (2)، 488-509.
- الشمراي، محمد بن مسفر بن سعد (2014)، المنظمات المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين (أطروحة دكتوراه)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الشمري، عيد عارف فنيان (2018)، أثر التمكين الإداري في تحقيق القدرات التنافسية، دراسة حالة جامعة الكويت (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- شما، دبة (2013)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي محمود (2012)، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائي، أحمد هادي طالب (2016)، دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، 8 (4)، 136-162.
- عايض، عبد اللطيف صلح محمد (2018)، إدارة الإنتاج والعمليات المتقدمة (الطبعة الأولى)، صنعاء، اليمن: مركز الأمين للنشر والتوزيع.

- العبادي، سناء عبد الرحيم سعيد، والعتيبي، تاغي زيدان محمد ناصر (2014)، تأثير عناصر النجاح الحرجة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 20، (80)، 204-235.
- عبد الغفور، صالح عبد الحكيم (2015)، *متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة (رسالة ماجستير)*، جامعة الأقصى، فلسطين.
- العريقي، منصور محمد (2014)، *إدارة الموارد البشرية (ط6)*، صنعاء، اليمن؛ جامعة العلوم والتكنولوجيا. عطاء، شذى شفيق محسن، سميح، أحمد محمد، وأبوسن، أحمد إبراهيم (2016)، تأثير تمكين العاملين في الرضا الوظيفي في الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة بالجمهورية اليمنية، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 17 (2)، 124-141.
- العنزي، أميرة خضير كاظم (2014)، دور تمكين العاملين في الميزة التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (1)، 67-83.
- غافان، نصر جورج هرمز (2003)، *الشخصية المبدعة، كيف تكون مبدعا في حياتك*، عمان، الأردن؛ دار عالم الثقافة للنشر.
- فاروق، براهيمي (2016)، *التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)*، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- فلات، محمد (2014)، *مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال (أطروحة دكتوراه)*، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- قمري، حياة (2017)، *دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة (أطروحة دكتوراه)*، جامعة باتنة، الجزائر.
- قوز، عبد الله أحمد آدم (2016)، *التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي (رسالة ماجستير)*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الكبيسي، عامر خضير (2004)، *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*، الإسكندرية، مصر؛ المكتب الجامعي الحديث.
- لطيفة، برني (2007)، *دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية في ولاية بسكرة الجزائرية (رسالة ماجستير)*، جامعة محمد خيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر.
- لويزة، فرحاتي (2016)، *دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه)*، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- محسن، ليث شاكر، والدعيمي، علاء فرحان طالب (2012)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، 7 (21)، 33-70.
- محمد، سلمى عمر الخليفة طه (2017)، *خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة*، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 1 (18)، 70-89.
- المعاني، أيمن، وأخو أشيدة، عبد الحكيم (2009)، *التمكين الإداري وأثره في الإبداع الإداري لدى العاملين في الجامعة الأردنية*، *المجلة الأردنية*، 5 (2)، 234-259.
- ملحم، يحيى سليم (2006)، *التمكين كمفهوم إداري معاصر*، القاهرة، مصر؛ المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الملوك، جلال سعد (2002)، *دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي (أطروحة دكتوراه)*، جامعة الموصل، العراق.
- مولودي، عبد الغني، (2019)، *تمكين العاملين ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (رسالة ماجستير)*، جامعة أحمد درايا أدران، الجزائر.

النشمي، مراد، والدعيس، هدى أحمد (2017)، الإبداع وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10 (29)، 181-199.
النمر، سعود بن محمد، خاشفجي، هاني يوسف، محمود، محمد فتحي، وحمزاوي، محمد سيد (2011)، *الإدارة العامة : الأسس والوظائف (ط7)*، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية.
نوالدين، بن سديرة (2015)، *دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة الاتصالات موبيليس بقسنطينة (رسالة ماجستير)*، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
النوفل، بدر عيسى (2010)، *استراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في البنوك التجارية (رسالة ماجستير)*، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
الهيئة العليا للأدوية والمستلزمات الطبية (2017)، *موقع التصنيع لكل شركة (SMF)*، صنعاء، اليمن.
<http://www.sbd-ye.org>

Al-Ha'ar, H. (2016). The impact of administrative empowerment on the organization performance at Jordanian industrial companies. *Canadian Social Science*, 12(2), 19-29.

Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *An experimental approach to organization development* (7th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Chen, K. P. (2011). *A study on the impact of empowerment on employee performance in the automotive industry in Malaysia* (Master thesis). Open University Malaysia, Malaysia.

Collins, P. H. (2015). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment* (2nd ed.). Abingdon, United Kingdom: Routledge.

Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design* (7th ed.). New York: South Western College Publication.

Denton, D. K. (1994). The power of flexibility. *Business Horizons*, 37(4), 43-47.

Guimarães, J. C. F. D., Severo, E. A., & Vasconcelos, C. R. M. D. (2017). Sustainable competitive advantage: A survey of companies in Southern Brazil. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(3), 352-367.

Lashley, C. (2000). Empowerment through involvement: A case study of TGI Fridays restaurants. *Personnel Review*, 29(6), 791-815.

Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic management: Process, content, and implementation*. Oxford: Oxford University Press.

Mahdi, O. R., & Almsafir, M. K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289-296.

Manmohan, J. (2013). *Human resource management* (1st ed.). London, United Kingdom: Bookboon.

Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. London, UK: Nicholas Brealey Publishing.

- Mwesigye, J., Warren, K. J., & Shukla, J. (2016). The impact of employee empowerment on sustainable competitive advantage in telecommunication industry in Rwanda, case study: Tigo Rwanda. *The International Journal of Business and Management*, 4(5), 235-246.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.

أثر المقدرات الجوهريّة في تحقيق التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية

أ.د. مراد محمد عبد الله النشمي⁽¹⁾
د. سلوى محمد علي هبه²

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ إدارة الأعمال المشارك، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن

² باحثة في إدارة الأعمال، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
* عنوان المراسلة: m.alnashmy@ust.edu

أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي - دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية اليمنية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، ولتحقيق ذلك اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من (150) عميدا ومديرا في الجامعات الأهلية، وأيضا تحليل البيانات باستخدام تحليل معامل الانحدار البسيط. وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي بالجامعات الأهلية موضع الدراسة، وتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم الجامعة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في محور التميز المنظمي يتعلق بتوفر بعد تحقيق الحوكمة يعزى لحجم الجامعة. وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة بناء وتطوير المقدرات الجوهرية كمصدر مهم من مصادر تحقيق التميز والميزة التنافسية في الجامعات، والاستفادة منها في تقديم خدمات متميزة، مما يسهم في الوصول إلى شريحة كبيرة من المستفيدين، بالإضافة إلى تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة لضمان إحداث تغييرات إيجابية في البيئة الداخلية وتطوير ادائها بشكل عام، وإحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحيط بها.

الكلمات المفتاحية: التميز المنظمي، الجامعات الأهلية اليمنية، المقدرات الجوهرية.

The Impact of Core Competencies on Achieving Organizational Excellence: A Field Study at Yemeni Private Universities

Abstract:

The study aimed at identifying the impact of core competencies in achieving organizational excellence in Yemeni private universities. To achieve this goal, the study used the descriptive analytical method. For the purpose of data collection, a questionnaire was developed and distributed to (150) deans and directors at the universities. The data were analyzed using simple regression analysis. The results showed that there is a significant effect of the core competencies on organizational excellence in private universities in Yemen. Results also showed that there were significant differences attributed to the variable of university size. The results also showed that there were significant differences related to organizational excellence at the 0.05 level attributed to the size of the university. The study recommends building and developing the core competencies, as an important source for achieving organizational excellence and competitive advantage in universities, and making use of them to form a unique feature that is difficult to imitate, contributing to providing distinguished services. This can contribute to reaching a large segment of beneficiaries. Yemeni private universities should also promote the application of the principles of corporate governance to ensure positive changes in the internal environment and develop their performance in general, which may result in making positive changes in the surrounding community.

Keywords: organizational excellence, Yemeni private universities, core competencies.

المقدمة:

يشهد العالم تغيرات هائلة امتدت إلى جميع جوانب الحياة، ومنها بيئة الأعمال، فأصبحت المنظمات تعيش في عصر يتسم بالتغيرات والتجديدات في كافة القطاعات، وأصبحت الأساليب التقليدية في إدارة المنظمات غير قادرة على استثمار فرص المرحلة الجديدة التي تستند إلى التكنولوجيا والموارد والمعرفة، وبالتالي أجبرت هذه المنظمات على مراجعة أوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية والخدمية وأساليب إدارتها للحفاظ على مكانتها بين بقية المنظمات، وتحقيق التميز عليها؛ لأن التميز يعد مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعمولة التي تؤكد فلسفتها على انه لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة.

ومن هنا نشأ مفهوم التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومكونات بناء المنظمات على أسس متفوقة، تحقق لها قدراتها لمواجهة التغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها الجوهرية (الافتلاوي، 2013)، وهذا يعد من المدخل الحديثة للإدارة الاستراتيجية، والمحدد الأقوى للربحية وتفعيل واستثمار موارد وقدرات المنظمات، بالإضافة إلى مساهمتها في رفع قدرتها على مواجهة المنافسة، وذلك من خلال الممارات والقدرات الفريدة التي تتكامل مع بعضها لاستغلال نقاط قوة المنظمة وتوليد قيمة مضافة تؤدي إلى تميزها عن بقية المنظمات (Priem & Butler, 2001, 22).

ولم يكن نظام التعليم العالي معزول عما يجري في العالم من تغيرات بيئية ومنافسة أدت إلى إحداث التقدم السريع في محتوى التعليم، ومناهجه وأساليبه وطرق إدارته، وأصبح لزاماً على المنظمات المختلفة التي منها المنظمات التعليمية اتخاذ الترتيبات اللازمة لمواجهة هذه التحديات (قتديل، 2010).

ويشكل التعليم العالي نقطة مركزية في توليد القدرات الفكرية، بالإضافة إلى دوره في بناء وتطوير المعرفة، وتنمية المجتمع، ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وهذا ما يفرض على منظمات التعليم العالي العمل على تغيير أساليبها الإدارية؛ وذلك لأن كفاءتها الخارجية تتأثر بالكفاءة الداخلية المتمثلة بمواردها وعملياتها؛ ولذلك بات تحسين أداء منظمات التعليم الجامعي، يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم.

وقد شهد التعليم العالي في البلدان المتقدمة خلال العقدين الأخيرين تحديات غير مسبوقه في إدارة المنظمات الجامعية، كما طغت على الأدبيات الإدارية مفاهيم جديدة مثل العمولة والحوكمة، وفي ذات الوقت دخلت في نظم التسيير الإداري الجامعي ممارسات تستأنس بأساليب إدارة المؤسسات الاقتصادية، كما تبنت هياكل التعليم العالي في البلدان الأكثر تقدماً في السنوات الأخيرة مبادئ المشاركة المدنية والمسئولية الاجتماعية، بل شرعت في مراجعة آليات صنع القرار وتنفيذه، وتوزيع المسئوليات في إطار رؤية إستراتيجية تضبط أهدافها المستقبلية (الدقي، 2011).

ونظراً لما تواجهه الجامعات الأهلية من التغيرات البيئية المتسارعة والتطور العلمي والمعرفي، فإنها بحاجة ماسة إلى أساليب حديثة لمواجهة هذه التغيرات، وهذا يتطلب إمتلاكها لقدرات وخبرات ومهارات عالية غير تقليدية، واستثمارها والحفاظ عليها من أجل تحقيق التميز المنظمي، وعلى الرغم من تفوق معظم المؤسسات التي تبنت أنظمة الجودة، فإن مؤسسات التعليم العالي اليمينية كانت بعيدة عن هذه الفلسفة، حيث يشير مؤتمر ضمان الجودة في التعليم العالي (2009) إلى ضعف الوعي والالتزام بالجودة والتحسين والتخطيط والمتابعة والتقييم وإجراء التصحيح الذي يؤدي إلى ضمان الجودة في كل الجامعات اليمينية، بالإضافة إلى انخفاض جودة الخدمة التعليمية التي تقدمها تلك الجامعات، وعدم مواكبة مؤسسات التعليم العالي للتغيرات المتلاحقة، كما تشير إستراتيجية التعليم العالي اليميني (2006-2010) إلى أن نظام التعليم العالي يواجه العديد من المشكلات، أهمها: أن الأنظمة الإدارية الحالية للجامعات يعترضها العديد من أوجه القصور والضعف التي أفرزت كثيراً من السلبيات على الأداء الكلي للجامعات، مما يحول دون تحقيق رسالتها وأهدافها التعليمية.

الخلقية النظرية للدراسة:

أولاً / التميز المنظمي:

أ. مفهوم التميز المنظمي:

تعمل الجامعات في بيئة تتسم بالتغيرات المستمرة، وتغير أذواق المستهلكين وصعوبة المنافسة، مما ينتج عنها تحديات مستمرة، وتحاول الجامعات أن تنجح من خلال التركيز على القيام بأفضل الممارسات في كل شيء، واحداً مؤشرات النجاح هي الأرباح، ومع ذلك لا ينبغي أن يكون المؤشر الأكثر أهمية، فهناك جانب آخر يجب النظر إليه كمؤشر آخر وهو مفهوم التميز في الأعمال، حيث يمثل التميز مفهوماً مهماً للغاية يجب على الجامعات اعتمادها للتوافق مع سياق العصر والوصول إلى النجاح في عالم اليوم (Vartiak & Jankalova, 2017, 918).

ويعد مفهوم التميز المنظمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام المنظمات بمختلف أنواعها ومنها الجامعات الأهلية، وذلك لارتباطها بشكل كبير بارتقاء وتطوير منظومة التعليم العالي، بما يضمن استمراريته على المدى الطويل، حيث يعبر التميز عن قدرة الجامعات على تعظيم وتعزيز الأداء الكلي وبصورة تميزها عن غيرها من الجامعات المنافسة، وقد ذكر Eskildsen و Juhl (2001) أن التميز هو العمل على تفاعل أربعة عناصر، هي: الإدارة حيث تقوم بعمليات القيادة وتحديد استراتيجية المنظمة ومستويات الأداء، والأفراد، من حيث إدارة وتوجيه سلوكهم، وتحقيق رضاهم، بالإضافة إلى النظم المرتبطة بالموارد والعمليات التشغيلية اللازمة لأداء المهام وصولاً إلى النتائج والتي تتمثل في تحقيق رضا العملاء ورفاهية المجتمع والمكاسب المالية (شوقي، 2010).

ويعرف التميز المنظمي بأنه: محصلة الجهود التي تبذلها الجامعة لإنجاز أهداف المنظمة، واستراتيجياتها، وعملياتها، لتصبح الجامعة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن الجامعات الأخرى، بحيث تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل من المتعاملين مع المنظمة، والموظفين، والمجتمع، وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى (شوقي، 2010).

وعلى الرغم من أن جذور التميز المنظمي يعود إلى الجودة، فإن Knowles (2011) يرى أن الجودة موجودة كمطابقة للمتطلبات، كما يتم تعريفها من خلال خصائصها مع القدرة على تلبية حاجة معينة، والأهم من ذلك أن الجودة تعني درجة من التميز (Vartiak & Jankalova, 2017, 918)، وكما يرى Eriksson et al. (2016, 10) أن المبادئ والقيم الحالية لنماذج التميز لا تدعم الجامعات عندما يواجهون التحديات المستقبلية التي تتعلق بالجودة.

ونتيجة لما سبق فقد كانت هناك ضرورة إلى أن يتم تطوير نموذج يتسم بالشمولية ويسد الفجوات التي تركتها نماذج التميز الأخرى، وتتضمن عناصر تلبي الاحتياجات وتتكيف مع التغيرات في البيئات غير المستقرة؛ ولذلك تزايد الاهتمام حديثاً بموضوع الحوكمة لإدارة المؤسسات وتعظيم أدائها، من خلال مجموعة من المبادئ التي تحدد توزيع الحقوق والمسئوليات والإجراءات الكفيلة بسير العمل داخل المؤسسات، وجعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسئولية الاجتماعية من أجل البقاء والتطور، وذلك لتأثيرها المباشر وغير المباشر على زيادة القيمة لأعمال المنظمة، وتحسين صورتها بشكل عام.

ب. أهمية التميز المنظمي:

تكمن أهمية التميز المنظمي في أنه يبرز المنظمات - ومنها الجامعات الأهلية - بصورة تختلف عن غيرها من المؤسسات الأخرى؛ وذلك نتيجة تفوق أداءها عن غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال عملها، وأكد على تلك الأهمية المتزايدة للتميز ريتشبرج (2017)، حيث يرى أن للتميز المنظمي أهمية تكمن في تحقيق معدلات التغير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكانة التنظيمية لمواجهة التغيرات المتسارعة، وتوفير القيادة، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة، والقدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء

وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال التميز بإدارة العمليات، والتميز بمستوى الأداء، بما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء وصولاً إلى حالة من التميز المنظمي.

كما أن التميز المنظمي يعمل على تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة، ومعالجة نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسات؛ بهدف توليد بيئة مناسبة للابتكار، والمعرفة السلوكية والعلمية المتاحة، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية المؤسسات لتمكينها من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها، وتحسين نوعية الحياة الوظيفية والاجتماعية والبيئية التي تسهم في بقاء ونماء المؤسسات، وتنشيط دورها في رفع أداء الأفراد والجماعات (الخرشة، الزريقات، ونور، 2013).

ج. أبعاد التميز المنظمي:

تم قياس التميز المنظمي من خلال أبعاد تمثلت في: تحقيق الحوكمة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، ورضا العاملين، وتميز الخدمة، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

1. تحقيق الحوكمة:

تكمن أهمية الحوكمة في أنها تمثل منظومة من الممارسات الحديثة التي تمكن إدارة المنظمة من الاستثمار الأفضل لمواردها، بحيث يضمن لها كفاءة وفاعلية الأداء التي تنعكس على تطور الإدارة، والتي تؤثر على صياغة غرض المنظمة، وتحديد توجهها الاستراتيجي. وتعد الحوكمة إحدى الآليات التي تعمل على تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية وتوليد القيمة المضافة، كما تمثل نظاماً رقابياً فعالاً لحماية الأطراف التابعة لها (الزاوي ومسعودي، 2017). وكلما كانت المنظمات أكثر التزاماً بتحقيق الحوكمة كانت أكثر قدرة على الصمود أمام المنافسين، وأكثر نجاحاً وتميزاً؛ نتيجة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق أهداف جميع أصحاب المصلحة.

2. الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية:

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤدي دوراً مهماً للارتقاء بالمجتمع فكرياً وعلمياً من خلال نشر المعرفة وتكوين العقلية الواعية لحل مشكلات المجتمع والبيئة المحيطة. وتعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها: تصرف الجامعات على نحو يتسم بالمسؤولية والمساءلة، ليس فقط أمام أصحاب حقوق الملكية، ولكن أمام أصحاب المصلحة الأخرى بمن فيهم الموظفون والعملاء والحكومة والشركاء والمجتمعات المحلية والأجيال القادمة (الأسرج، 2010).

وقد ذكر عواد (2010) أن العلاقة بين الجامعة والمجتمع قائمة على ما تقدمه الجامعة للمجتمع من وظائف تتمثل في النمو المعرفي، حيث تسهم الجامعة في استحداث أساليب وأدوات للحصول على المعرفة، وتخزينها واسترجاعها وتطبيقها مما جعل قوة الجامعة، وكفاءة أعضاء الهيئة التدريسية فيها، ومستوى طلابها هو المحور الأساس لدرجة التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، وتحقيق التنمية الشاملة والوصول بها إلى اقتصاد المعرفة.

3. رضا العاملين:

يعتبر رضا العاملين أو الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت باهتمام المدراء والباحثين في المجالات الإدارية المختلفة؛ وذلك لارتباطه بالأداء والإنتاجية، والتحفيز ودوران العمل والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى أثره على سلوكيات العاملين، حيث يعبر الرضا عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، والذي ينتج عن إدراكهم لما قدمته الوظيفة، وإدراكهم لهذه النتيجة، وكلما قلت الفجوة بين الإدراكين زاد رضا العاملين (شاويش، 2005)، ويؤكد شرشبر (2000) على أن شعور الأفراد بالرضا الوظيفي يشجع على زيادة حماسهم، وإقبالهم نحو العمل بكل فخر ورضا، وبالتالي يزيد عطاؤهم وإنتاجيتهم وجودة خدماتهم، ويزيد تمسكهم في عملهم، مما يساعد على بقاء الأفراد في منظماتهم أطول فترة ممكنة.

4. تميز الخدمة :

يعتبر تميز الخدمة وضمان حصول العملاء سواء كانوا داخليين أم خارجيين على ما يريدون هو استراتيجية حاسمة لضمان الربحية وبقاء الجامعات، ويتطلب ذلك تعزيز المعرفة والمهارات لدى العاملين وامتلاك الجامعات للقدررة على إدارة العلاقة في كل المستويات الإدارية وأداء الأعمال بشكل مختلف عن المنافسين. وقد أكد عدد من الباحثين أمثال (Giltthorpe, 2006; Martone, 2003; Oakland, 2001) على أن التميز في الخدمة يمكن أن يسهم في جذب الأعمال الجديدة والاحتفاظ بالعملاء، ويؤدي ذلك إلى تطوير المنظمات ونجاحها وزيادة الربحية على المدى الطويل، كما أن نهج التميز يعد "عاملاً رابحاً"، ويسهم بشكل كبير في الميزة التنافسية لمنظماتهم (Matlay & Khan, 2009, 776-777).

ثانياً: المقدرات الجوهرية :

أ. مفهوم المقدرات الجوهرية :

يعد مدخل المقدرات الجوهرية من المداخل الحديثة لإدارة الاستراتيجية، الذي يركز على كلا البينتين الداخلية والخارجية، ويفسر أكثر الاختلاف في الأداء بين المنظمات من خلال نقاط قوة المنظمة في الموارد الداخلية غير الملموسة والتي تتفاوت من منظمة لأخرى، حيث إن حيازة المنظمة لموارد فريدة والكفاءة في توظيف هذه الموارد وتطويرها يجعل من الصعب تقليدها من قبل المنافسين.

وتعرف المقدرات الجوهرية عند Hamel وParahalad بأنها التعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة، والذي يتناول كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتعددة، وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة، وهي بذلك تتصل بتنظيم العمل في المنظمة، وتسهم في خلق القيمة (Pöyhönen, 2004, 82). وقد وصف طالب والبناء (2012, 195) المقدرات الجوهرية بأنها "القدررة على استثمار موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية، فضلاً عن توزيع هذه الموارد بشكل ديناميكي، وبالصورة التي تتيح أداء الأنشطة بشكل أفضل من المنافسين". أما Dean, Snell, Youndt, Lepak (2008, 35) فقد ذكر أن قيمة المقدرات الجوهرية تكمن في صياغة استراتيجيات تحسن الكفاءة، وتستكشف فرص السوق، وأن قيمة رأس المال البشري يتحدد أصلاً بإمكانياته لتكوين الميزة التنافسية والقدرات الجوهرية.

كما تنظر نظرية الموارد إلى منظمة الأعمال الناجحة على أنها مجموعة متماسكة من المقدرات الجوهرية والموارد الفريدة والنادرة وذات المقاومة الكبيرة التي يصعب تقليدها، ومن ثم فإنها هي التي تشكل القاعدة الأساسية للتميز التنافسي المتواصل والأرباح المستمرة (Schoemaker, 1992, 67).

نستنتج مما سبق أن النظرية تؤكد على أهمية امتلاك المنظمات - ومنها الجامعات الأهلية - مزيجاً متنوعاً وكفوءاً من هذه الموارد، وكلما تم تفعيلها واستثمارها لتحقيق استراتيجيتها حققت مستويات أداء عالية ومختلفة عن المنافسين، وكانت فرصتها في المنافسة أكبر، بالإضافة إلى تحقيق الأرباح والتفوق؛ وذلك لأن المقدرات الجوهرية تمتلك خصائص تجعلها مورداً استراتيجياً مهماً، ومصدراً فريداً لتمييز المنظمة يصعب تقليدها، وقاعدة تستند عليها الميزة التنافسية وفق النظرية المبنية على الموارد، فهي وسيلة أساسية لضمان البقاء للمنظمة على المدى القصير والطويل، وأساس رؤية المنظمة وخياراتها الاستراتيجية وتنفيذ أهدافها، وتطوير خدماتها، ومن هذه الخصائص: توليد القيمة، صعوبة التقليد، الندرة، التراكمية.

ب. أبعاد المقدرات الجوهرية :

تباينت آراء الباحثين حول أبعاد المقدرات الجوهرية إلى حد كبير، حيث وردت آراء متنوعة نتيجة اختلاف رؤيتهم لها أو لاختلاف المقدرات الجوهرية من منظمة لأخرى بسبب اختلاف طبيعة عمل المنظمات، واتفق عدد من الباحثين (Kak & Sushil, 2002; Kak, 2004; Kak & Al-Hawary, 2009; Bani-Hani & Al-Hawary, 2009)؛ البغدادي والعطوي، (2014) على أربعة أبعاد للمقدرات الجوهرية، وهي: (التعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، ورأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية)، وهذه الأبعاد هي التي ستعتمد عليها الدراسة الحالية في قياس المقدرات الجوهرية، إضافة إلى بعد القيادة الاستراتيجية، وذلك على النحو الآتي:

1. القيادة الاستراتيجية :

تؤدي القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر مجموعة من الممارسات الاستراتيجية (ميلودي، 2015). وتعتبر قدرات القيادة الاستراتيجية من المتطلبات الأساسية لكي يؤدي القائد الاستراتيجي مهامه وأدواره داخل المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى تميز الأداء، ومن أهمها أن يكون لدى القيادة الاستراتيجية فهم أساسي للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

2. رأس المال البشري :

يعتبر رأس المال البشري مصدراً للقيمة، وترتبط قيمته بمستوى المهارة والمعرفة وتراكم الخبرة، وهو يمثل أهم عناصر الإنتاج، وأساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصره المادية والبشرية، وهو مفتاح تطوير الجامعات. وتؤكد أدبيات الإدارة الاستراتيجية القائمة على الموارد الدور الجوهري لرأس المال البشري في تكوين القيمة لأنشطة المنظمات؛ وذلك لأن التنافس الحالي بين المنظمات يقوم على أساس التسابق على تقديم الأفكار والخدمات والمنتجات الجديدة بالسرعة الممكنة، ولا يمكن لأي منظمة أن تبلغها دون وجود رأس مال بشري يتضمن مقدرات ومعارف. ومن خلال هيكلية وإدارة ومشاركة هذه المعرفة يمكن أن يجري تطوير مقدرات جوهرية يصعب تقليدها، وبذلك يمكن المحافظة على الميزة التنافسية المستدامة (Gates & Langevin, 2010, 112).

3. التعلم التنظيمي :

تعد عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها الجامعات في التعامل مع بيئة الأعمال بما تتضمنه من فرص وتحديات وتحديات، كما يعتبر مدخل الموارد أن التعلم التنظيمي هو أحد الخيارات الاستراتيجية لتميز الجامعات؛ وذلك لدوره في توليد مقدرات جديدة على المستوى الجماعي، يصعب على المنافسين محاكاتها، ويؤدي إلى تحسين الأداء، وتحقيق القدرات التنافسية في الجامعات.

4. إدارة التكنولوجيا :

نتج عن التطورات التكنولوجية السريعة وازدياد المعرفة والانتقال إلى اقتصاد المعرفة تحديات مختلفة تواجه الجامعات، مما جعلها مطالبة بتقديم الأفضل، والسعي إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء في مجال الأعمال، لذلك وجب عليها متابعة البيئة التكنولوجية باستمرار، واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج والخدمات حتى تعزز من مستوى أدائها، حيث يعد استخدام التكنولوجيا وإدارتها نشاطاً أساسياً في المرونة الاستراتيجية.

5. المرونة الاستراتيجية :

تعد المرونة الاستراتيجية ضرورية للمنظمات؛ كونها تضمن الاستعمال المرن للموارد وإعادة ترتيب العمليات، وتظهر القابليات الدينامية التي تمكن المنظمات من إنجاز ميزة تنافسية في الأسواق المضطربة، حيث تولد بيئة في المنظمة تمكنها من تحسين أوضاعها، وتجعلها تستعمل وتستوعب معلومات جديدة (البغدادي والجبوري، 2015) كما أنها تعطي قدرات حاسمة لمنظمات الأعمال، وتمكنها من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالعوثة والانفتاح، وتغيير استراتيجيتها عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها وخدماتها إلى منتجات المنظمات المنافسة (Hatch & Zweig, 2001, 44).

الدراسات السابقة:

فيما يلي مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تم تصنيفها بحسب تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

هدفت دراسة عيدان (2019) إلى بيان تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها: (العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، ورضا الزبائن) على الأداء التنظيمي بأبعاده: (الموارد التنظيمية، مشاركة الرؤيا، التمكين، والتعاون)، في أوساط الإداريين والمحاسبين في شركة آسيا سبيل للاتصالات في بابل والديوانية، وتم التوصل

إلى وجود علاقة تأثير قويه بين أبعاد محاور الدراسة : المقدرات الجوهرية والأداء التنظيمي، ومن أهم التوصيات ضرورة اهتمام الشركة بمواردها البشرية من ذوي الخبرات والمهارات والمقدرات الجوهرية كأداة استراتيجية لدعم أداؤها التنظيمي وتطوير معرفتهم ومهارتهم لكي يتسنى لهم خوض المنافسة .

أما دراسة توحى (2019) فقد هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية بأبعادها (الموارد، القابليات، الكفاءة، الاتصالات، العمل الجماعي، والقيادة) والمرونة التنظيمية بأبعادها (المرونة العددية، المرونة الوظيفية، المرونة المالية، المرونة الموقعية، والمرونة الزمانية) وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة برئاسة جامعة الموصل، ويعينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين من مختلف المستويات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج، ومنها : وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين المقدرات الجوهرية والمرونة التنظيمية ومن أبرز مقترحاتها أهمية سعي الإدارات العليا لتعزيز مستوى الإسهام الفعلي الذي تحققه أبعاد المقدرات الجوهرية في المرونة التنظيمية عبر تفعيلها بشكل جيد، واعتماد أفضل الأساليب الممكنة في ذلك.

في حين هدفت دراسة العزاوي ومحسن (2017) إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين التوجه الريادي بأبعاده : (الإبداعية، تقبل المخاطرة، الاستباقية، الهجومية التنافسية، والاستقلالية) والتميز التنظيمي والذي تضمن : (القيادة، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي)، وتآلف مجتمع الدراسة من (12) كلية في جامعة بغداد، وتكونت عينة الدراسة من عمداء الكليات، ومن معاوني العميد، ورؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية وعلاقة تأثير بين التوجه الريادي والتميز التنظيمي، حيث جاء مستوى توفر التوجه الريادي والتميز التنظيمي جيداً في الكليات المعنية .

كما سعت دراسة Al Shobaki وNaser (2017) إلى معرفة مدى وضوح التميز المنظمي في الجامعات الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من ثلاث جامعات فلسطينية في قطاع غزة، وقد وجدت الدراسة أن هناك إجماعاً بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية التميز القيادي كواحد من عناصر التميز المؤسسي، وحظيت بموافقة كبيرة، كما حظيت آراء أعضاء هيئة التدريس بموافقة كبيرة على أهمية تميز الخدمة .

وأظهرت دراسة Cader وRifas، Nimsith (2016) تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها : (قاعدة نظم المعرفة، الموارد الفريدة، العمليات، الإجراءات، والقدرات) على الميزة التنافسية بأبعادها : (المرونة، الجودة، التكلفة، والاستجابة) للشركات المصرفية السريلاكية، ولعرفة ما إذا كانت المقدرات الجوهرية المحددة يتم استخدامها من قبل الشركات المصرفية لتحقيق تنافسية أفضلية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في الشركات المصرفية، وأن للمقدرات الجوهرية تأثيراً كبيراً على الميزة التنافسية في هذه المصارف. كما وجدت الدراسة أن البنوك اعتمدت على المقدرات الجوهرية من أجل الحفاظ على نجاحها.

وفي نفس السياق بينت دراسة كاظم، عبيد، ومخيف (2015) طبيعة العلاقة والأثر بين المقدرات الجوهرية بأبعادها : (التعلم التنظيمي، رأس المال البشري، والمرونة الاستراتيجية) والتجديد الاستراتيجي وأبعاده : (الميل الريادي، الاستكشاف، واستثمار الفرص) في القطاع المصرفي الخاص، وتوصلت الدراسة إلى قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة، وأن المهارات والإمكانات والموارد غير الملموسة التي تملكها المصارف عينة الدراسة لها ارتباط إيجابي بتوجه تلك المصارف إلى ما تتيحه البيئة من فرص وتضادي التهديدات المحتملة .

كما سعت دراسة بوسالم (2015) إلى تحديد دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي بأبعاده : (تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية، تميز القيادة، تميز المرؤسين، وتميز الهيكل التنظيمي)، بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية، وقد توصلت الدراسة

إلى أن هناك دوراً للتمكين الإداري في تفسير التميز التنظيمي والأبعاد التابعة له، حيث تمثل مستوى الدور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي.

أما دراسة محمود (2014) فقد بينت أثر رأس المال البشري: (التدريب، إدارة المعرفة، والأبداع التنظيمي) في التميز التنظيمي المتمثل في بعد القيادة الإبداعية في بعض شركات النفط الليبية بين مديري الشركات والإدارات والعاملين فيها، وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لرأس المال البشري على التميز التنظيمي، وأن درجة تحقيق التميز التنظيمي في الشركات النفطية الليبية تقع بشكل إجمالي في المدى المنخفض.

وتعرفت دراسة شلاش والخفاجي (2014) على مدى تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها: (القوى العاملة، التسهيلات، المعرفة المالية، المعرفة التسويقية، والأنظمة والتكنولوجيا) في أداء العمليات بأبعادها: (الكلفة، الجودة، التسليم، والمرونة) في الشركة العامة للصناعات النسيجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر بين المقدرات الجوهرية وأداء العمليات في الشركة، وأن مستوى المقدرات الجوهرية في الشركة دون المستوى المطلوب، مما انعكس سلباً على أداء العمليات في مختلف مجالات عمل الشركة.

في حين تناولت دراسة Baslar وAlper, Jerab (2011) تأثير المقدرات الجوهرية بأبعادها: (الموارد الفريدة، ميزة التركيز الاستراتيجي، مهارات الموظفين الرئيسيين، نظم إدارة المعرفة، إجراءات العمل الرئيسية، مرافق الشركة والبنية التحتية، وقدرات ديناميكية) على المزايا التنافسية (ميزة تمايز الجودة، ميزة قيادة الكلفة، ميزة الوقت، والربحية، والنمو) في الشركات السياحية الشهيرة (الأفضل أو الأكبر) في إسطنبول، وكيفية الحفاظ على نجاح هذه الشركات، وتوصلت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية، والمزايا التنافسية ونجاح الشركة، حيث أظهرت النتائج أن أبعاد المقدرات الجوهرية لها تأثير كبير في نجاح الشركة.

كما هدفت دراسة حسوني (2010) إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها: (تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استغلال القدرات الجوهرية، المحافظة على تطوير رأس المال البشري، المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة، والتركيز على الممارسات الأخلاقية) والتميز التنظيمي بأبعاده: (تميز الرؤوسين، تميز الهيكل، وتميز الإستراتيجية) بين المديرين العاملين ومعاونيهم، ومدراء الشعب والأقسام في شركة الصناعات الميكانيكية العراقية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز التنظيمي.

وهدفت دراسة النصور (2010) إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة: (التعليم المستمر، الحوار، والتمكين، والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي: (القيادة، الموارد البشرية، المعرفة، والتميز المالي)، وطبقت الدراسة في وزارة التعليم العالي والبحث الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده.

التعليق على الدراسات السابقة:

تنوعت الدراسات واختلفت أهدافها التي سعت إلى تحقيقها ومتغيراتها، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث طريقة اختيار العينة ومجتمع الدراسة والبيانات التي تمت فيها، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تم تطبيقها في الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية.

أما من حيث المتغيرات فقد سلطت الدراسات السابقة الضوء على أثر بعض المتغيرات على التميز المنظمي كـ(التوجه الريادي، التمكين الإداري، رأس المال البشري، ممارسات القيادة الاستراتيجية، خصائص المنظمة المتعلمة)، بينما ربطت الدراسة الحالية بين المقدرات الجوهرية بأبعادها والتميز المنظمي وهو ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة العربية والأجنبية، حيث تم اعتماد المقدرات الجوهرية كمتغير مستقل وفق نموذج Kak (2004)، التي تضمنت إبعاداً فرعية أربعة تمثل متغيرات مستقلة رئيسية في الدراسات الأخرى، والتي أكدت على أنها كعناصر مستقلة تحقق التميز المنظمي، وتمثل هذه الأبعاد

مقدرات داخلية موجودة في كل المنظمات بمختلف أنواعها والتي تمتلك القدرة على توليد اختلافات مستمرة في الأداء بين المنظمات ويصعب تقليدها، وبذلك شكلت نقاط قوة رئيسية للمتغير المستقل، كما يعد إضافة عنصراً خامساً لأبعاد المقدرات الجوهرية والمتمثل في بعد القيادة الاستراتيجية مصدر مهم من مصادر التضرر والتميز لهذه الدراسة، وهو ما لم يتبناه أي باحث من قبل بحسب الاطلاع على الدراسات السابقة، وذلك لأهمية القيادة في بناء استراتيجيات تحقق النجاح للمنظمات والعديد من المزايا، حيث أكدت دراسة حسوني (2010) ودراسة حافظ وكهيه (2014) على أهمية متغير القيادة وأنه مدخل من مداخل التميز؛ ولذلك تعد المقدرات الجوهرية بأبعادها الخمسة مجتمعة من مصادر تميز الدراسة الحالية.

بالإضافة إلى تميز الدراسة الحالية بتحديد عناصر للتميز المنظمي في الجامعات الأهلية؛ لذا فهي تعد من الدراسات القليلة التي تستخدم هذه الأبعاد - بحسب علم الباحثين - والتي تم اقتراحها كنموذج بديل عن النموذج الأوربي، ليلتزم التوجه الحديث لطبيعة عمل مؤسسات التعليم العالي، حيث تتبنى الدراسة الحالية أبعاداً لم تتبناها نماذج التميز السابقة كأبعاد مجتمعة ضمن متغير رئيسي واحد.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

من خلال مسح الدراسات السابقة، لمس الباحثان افتقار قطاع التعليم العالي إلى الدراسات والأبحاث التي تركز على التميز باستخدام الأساليب الحديثة، حيث كانت معظم الدراسات تنصب في جانب الاهتمام بالاعتماد الأكاديمي أو بالجودة، كدراسة الحاوري والقانص (2018)، ودراسة الرشدي (2009)، حيث ركزت الجودة على جوانب خاصة من الأعمال كجودة العمليات والأنظمة. وعلى الرغم من أهمية الجودة في التعليم العالي ومحاولة اختيار أكثر من أسلوب لتطبيقها، فإن التوجهات الحديثة تهتم أكثر بالبيئة الداخلية للجامعات وتطويرها (السعد ومنهل، 2006)، وذلك لأن التحديات التي تواجه الجامعات الأهلية تتطلب منها إعادة النظر في مواردها وأساليبها الإدارية المتبعة، وتحسين وتطوير قدراتها الداخلية وامتلاك مقدرات غير تقليدية ونوعية جديدة من المهارات تستطيع من خلالها رفع مرونتها وقدرتها على التكيف والتعلم بشكل أسرع، ومواكبة التغيرات في البيئة الخارجية التي أدت إلى تغيير الكثير من المفاهيم الإدارية ومنها التحول من جودة الخدمات إلى تميز الخدمات، وبالتالي أدت إلى ضرورة التميز وليس فقط البقاء والاستمرار، ولا يمكن أن تكون الجامعات متميزة في مجال معين بينما تعاني المجالات الأخرى من القصور؛ كون التميز مفهوماً شاملاً غير قابل للتجزئة، ويجب أن يشمل جميع جوانب المنظمة بما فيها الجانب الإداري.

ومن هنا جاءت أهمية المقدرات الجوهرية، حيث تمثل المرتكزات الأساسية التي تستطيع من خلالها الجامعات مواكبة التغيرات المتسارعة، وتحسين عملياتها الخدمية، واستثمار الفرص في البيئة المحيطة وتضادي التهديدات، فهي مورد تنظيمي مهم إذا استخدم بصورة صحيحة قد يؤدي إلى تحقيق التفوق في المنظمة، ونظراً لأنها مستمدة من الموارد الداخلية للمنظمة المتمثلة بمهاراتها وخبراتها المتراكمة، فهي تسهم في إضافة قيمة فريدة للمنظمة لا يستطيع المنافسون تقليدها.

ويمكن تحديد المشكلة وصياغتها في السؤال الرئيس الآتي:

هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لتغيرات المقدرات الجوهرية على التميز المنظمي؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس أربعة أسئلة فرعية، وهي:

1. ما مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية؟
2. ما مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية؟
3. ما أثر المقدرات الجوهرية بجمع أبعادها في تحقيق التميز المنظمي؟
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغيري سنة التأسيس والحجم؟

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية، ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:
1. معرفة مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
 2. معرفة مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية.
 3. قياس أثر المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.
 4. معرفة الفروق في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تبعاً لسنة تأسيس الجامعة وحجمها.

أهمية الدراسة:

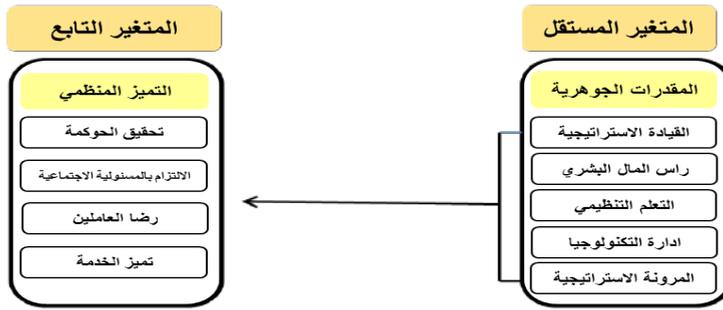
نظراً للتغيرات المتسارعة التي جعلت من التميز ضرورة ملحة لجميع المؤسسات التعليمية، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال تسليطها الضوء على حداثة متغيراتها التي تتضمن المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي، ومن قلة الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات وأبعادها وجمعت بين جميع هذه المتغيرات - على حسب علم الباحثين - على مستوى البيئة المحلية والإقليمية، والتي تقدم فكاراً إدارياً حديثاً يمس جوهر أعمال الجامعات، ويثمن مواردها، ويبين علاقتها بالقيمة التي تضيفها لأعمالها، ويشكل مصدر قوة لمن يمتلكها، وأساساً تستند عليه الجامعات في تميزها لتحقيق أهدافها بأساليب تختلف عن باقي الجامعات المنافسة.

وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من جانبين هما:

- الأهمية العلمية: حيث تمثل هذه الدراسة إضافة للتراكم المعرفي حول موضوع المقدرات الجوهرية والذي يعتبر أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة الاستراتيجية، وأثرها على تحقيق التميز في الجامعات؛ نظراً لوجود ندرة في الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع على المستوى المحلي والإقليمي، وبالتالي يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبات، من خلال ما تقدمه من الأدبيات النظرية والعملية في موضوع الدراسة.
- الأهمية العملية: الخروج بنتائج عملية قد تفيد منها مؤسسات التعليم العالي بشكل عام، والجامعات الأهلية بشكل خاص، بالإضافة إلى الاستفادة من النموذج المعرفي للدراسة، بما يتضمنه من المقدرات والمهارات المطلوبة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتحديد الأولويات منها، والتي تسهم في توليد القيمة واستغلالها بشكل أمثل واستثمارها لفتح آفاق جديدة لمجالات البحث في التميز من عدة جوانب، بالإضافة إلى رفع وعي القيادات في مؤسسات التعليم العالي لأهمية المقدرات الجوهرية وتعزيزها وتوليد مقدرات جديدة منها، مما يسهم في الارتقاء بأداء تلك الجامعات بشكل علمي وعملي، ويحقق نتائج ملموسة بتقديم أفضل الخدمات وصولاً إلى التميز المنظمي.

النموذج المعرفي للدراسة:

تكون النموذج المعرفي من متغيرين رئيسيين هما: المتغير المستقل ويتمثل في المقدرات الجوهرية بأبعادها: (رأس المال البشري، التعلم التنظيمي، إدارة التكنولوجيا، والمرونة الاستراتيجية)، بحسب نموذج Kak (2004)، إضافة إلى بعد القيادة الاستراتيجية، والمتغير التابع المتمثل في التميز المنظمي والذي يتضمن: (تحقيق الحوكمة - الالتزام بالمسئولية الاجتماعية - رضا العاملين - تميز الخدمة). حيث تم الرجوع إلى أدبيات سابقة تناولت هذه الأبعاد كعناصر متفرقة بالإضافة إلى عناصر أخرى كدراسة Sinha و Ringrose (2013)، ودراسة Maleki, Siyadat, Keikha و Salari (2013)، ودراسة البحصي و Hashemy, Yousefi, Soodi و Omid (2016)، ودراسة Al Shobaki و Naser (2017).



شكل (1): النموذج المعرفي

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

(1-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي.

(2-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق التميز المنظمي.

(3-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في تحقيق التميز المنظمي.

(4-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التكنولوجيا في تحقيق التميز المنظمي.

(5-1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في تحقيق التميز المنظمي.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية تعزى لمتغيري سنة تأسيس الجامعة وحجمها.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

(1-2) توجد فروق في مستوى المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لسنة تأسيس الجامعة وحجمها.

(2-2) توجد فروق في مستوى التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لسنة تأسيس الجامعة وحجمها.

مصطلحات الدراسة:

- التميز المنظمي: يُعرف إجرائياً بأنه محصلة الجهود التي تبذلها الجامعة لإنجاز أهدافها، واستراتيجياتها، وعملياتها، لتصبح الجامعة الأفضل في كل شيء، ومختلفة عن الجامعات الأخرى، بحيث تؤدي إلى الرضا المتوازن لكل أصحاب المصلحة. وبالتالي زيادة إمكانية النجاح طويل المدى، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية: تحقيق الحوكمة، والالتزام بالمسئولية الاجتماعية، ورضا العاملين، وتميز الخدمة.
- المقدرات الجوهرية: يقصد بها مجموعة من المهارات والقدرات الفريدة، التي تتكامل مع بعضها لاستغلال نقاط قوة الجامعة وتوليد قيمة مضافة متميزة لأعمالها من أجل تحقيق التميز المنظمي، وتقاس من خلال القيادة الاستراتيجية، ورأس المال البشري، والتعلم التنظيمي، وإدارة التكنولوجيا، والمرونة الاستراتيجية.

- الجامعات الأهلية اليمنية : تُعرف بأنها "كل مؤسسة خاصة تعمل في مجال التعليم العالي والبحث العلمي، وتحتوي على كليتين على الأقل، ولا تقل مدة الدراسة فيها عن أربع سنوات أو ما يعادلها، وتمنح الدرجة الجامعية الأولى (بكالوريوس أو ليسانس) على الأقل، وتملكها جهة غير حكومية في الجمهورية اليمنية (وزارة الشؤون القانونية، 2013).

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

تمثلت طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها المعطيات الموضوعية لاختيار المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذه الدراسة، وذلك من خلال جمع البيانات الكافية عن الموضوع وتحليلها بطريقة موضوعية.

أداة الدراسة :

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وتكونت من محورين : الأول (المقدرات الجوهرية) ويشمل الأبعاد الآتية : القيادة الاستراتيجية وتم قياسها من خلال خمس فقرات، ورأس المال البشري وقد تكونت من ست فقرات، والتعلم التنظيمي وقد تكونت من ست فقرات، وإدارة التكنولوجيا تكونت من خمس فقرات، والمرونة الاستراتيجية تكونت من ست فقرات).

والمحور الثاني (التميز المنظمي) : ويشمل الأبعاد الآتية : تحقيق الحوكمة وتم قياسها من خلال عشر فقرات، والمسئولية الاجتماعية وقد تكونت من عشر فقرات، ورضا العاملين فقد تكونت من خمس فقرات، وتميز الخدمة تكونت من أربع فقرات).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستبانة، والمكون من خمس فقرات، أما عن قيم المتوسط الحسابي التي سترد في جداول النتائج، فالجدول (1) يوضح كيفية تفسير هذه القيم.

جدول (1) : تفسير قيم المتوسط الحسابي والنسب الموجودة في جداول النتائج

المعنى أو التقدير اللفظي		النسبة المئوية (درجة التوفر)	إذا كان المتوسط
درجة التوفر	درجة الموافقة		
منخفضة جداً	غير موافق إطلاقاً	أقل من 36%	أقل من 1.8
منخفضة	غير موافق	من 36% إلى أقل من 52%	من 1.8 إلى أقل من 2.6
متوسطة	محايد	من 52% إلى أقل من 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4
عالية	موافق	من 68% إلى أقل من 84%	من 3.4 إلى أقل من 4.2
عالية جداً	موافق تماماً	من 84% إلى 100%	من 4.2 إلى 5

صدق اداة الدراسة وثباتها :

أ. الصدق الظاهري :

عُرِضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والأهلية اليمنية لأخذ آراءهم وملاحظاتهم عن مدى ملائمة الأداة، ومدى انتماء المحاور للأداة، وكذا انتماء الفقرات لمحاور الاستبانة، وتم الحصول على بعض الملاحظات القيمة التي تخدم القياس، وعلى ضوءها تم إجراء التعديلات بحسب اقتراحات المحكمين.

ب. اختبار ثبات أداة الدراسة :

أولاً / اختبارات الثبات للمحاور الرئيسية في الاستبانة :

معرفة درجة ثبات المحاور الرئيسية في الاستبانة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's (alpha) ؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة، وصدق آراء العينة كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لمحاور الاستبانة الرئيسية

محاور الاستبانة الرئيسية	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التميز المنظمي	31	0.967	0.983
المقدرات الجوهرية	28	0.959	0.979

يتضح من الجدول (2) أن محاور الاستبانة الرئيسية جاءت بدرجة ثبات تتراوح بين (0.967) للتميز المنظمي كحد أعلى و(0.959) للمقدرات الجوهرية كحد أدنى، وبذلك على تمتع الدراسة بمعدل ثبات عالٍ، كما تراوحت درجة المصدقية ما بين (0.983) كحد أعلى و(0.979) كحد أدنى؛ وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، وأن العينة متجانسة في الاستجابة على الاستبانة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة. كما يبين الجدول (3) نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) على مستوى جميع الأبعاد الفرعية في الاستبانة.

جدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) للأبعاد الفرعية في الاستبانة

محاور الاستبانة	أبعاد المحاور	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
التميز المنظمي	تحقيق الحوكمة	10	0.911	0.954
(المتغير التابع)	المسؤولية الاجتماعية	12	0.915	0.957
	رضا العاملين	5	0.917	0.957
	تميز الخدمة	4	0.893	0.945
المقدرات الجوهرية	القيادة الاستراتيجية	5	0.869	0.932
(المتغير المستقل)	رأس المال البشري	6	0.794	0.891
	التعلم التنظيمي	6	0.888	0.943
	إدارة التكنولوجيا	5	0.928	0.963
	المرونة الاستراتيجية	6	0.878	0.937

يتضح من الجدول (3) أن قيمة درجة الثبات لجميع الأبعاد الفرعية للاستبانة تراوحت بين (0.794) و(0.928)، وجاءت درجة المصدقية لإجابات العينة تتراوح بين (0.891) و(0.963)، وهذا يعني أن العينة متجانسة في الاستجابة على جميع محاور الاستبانة، ويمكن أيضاً الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها :

تمثل المجتمع في الدراسة الحالية بالجامعات الأهلية اليمينية، كمجال لتطبيق الدراسة والحصول على البيانات المطلوبة من خلال الاستبانة، وكون مجال الدراسة هو التميز المنظمي الذي لا يتحقق إلا عبر سنوات من العمل، فإن الجامعات الحديثة النشأة لم يتم اختيارها في هذه الدراسة، وتم اختيار الجامعات الأهلية التي لا يقل عمرها التأسيسي عن (5) سنوات، والتي تمثلت في (19) جامعة أهلية، وأصبح المجتمع المتاح بعدد (16) جامعة أهلية، ونسبة (61.5%) من إجمالي الجامعات الأهلية اليمينية في صنعاء، والتي

يبلغ عددها (26) جامعة أهلية، ونظراً لمحدودية عدد أفراد المجتمع وكون المسؤولية تقع على عاتق الإدارة العليا وعمداء الكليات ومدراء الإدارات في الجامعات الأهلية اليمنية في تفعيل المقدرات الجوهرية فقد تم اعتماد طريقة الحصر الشامل للمجتمع في هذه الدراسة والبالغ عددهم (174) فرداً، وتم توزيع الاستبانة على كل مجتمع الدراسة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (150) استبانة، ولم يتم استبعاد أية استبانة، حيث كانت كل الاستبانات المسترجعة صالحة للتحليل (نظراً للنزول بشكل شخصي وتوصيل الاستبانات لهذه القيادات) وبنسبة (86.21%) من حجم العينة الأصلية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (4): الجامعات الأهلية اليمنية موضع الدراسة بحسب سنة التأسيس والاستبانات الموزعة والمسترجعة

م	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد أفراد العينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة
1	جامعة العلوم والتكنولوجيا	1994	30	30	24
2	الجامعة اليمنية	1994	11	11	9
3	الجامعة الوطنية	1994	9	9	9
4	جامعة سبأ	1994	11	11	10
5	جامعة الملكة اروى	1996	8	8	8
6	جامعة الأندلس للعلوم والتقنية	2003	15	15	14
7	جامعة المستقبل	2004	8	8	7
8	جامعة العلوم الحديثة	2004	12	12	9
9	الجامعة اللبنانية الدولية	2007	8	8	7
10	جامعة ازال للعلوم والتكنولوجيا	2007	8	8	6
11	الجامعة العربية للعلوم والتقنية	2008	7	7	5
12	جامعة اليمن	2008	10	10	9
13	الجامعة اليمنية الأردنية	2008	12	12	11
14	جامعة تونتك الدولية	2008	10	10	9
15	جامعة الحكمة	2008	4	4	4
16	جامعة دار السلام للعلوم والتكنولوجيا	2009	11	11	9
	الإجمالي		174	174	150

أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية ومنها الوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية؛ وذلك لعرض نتائج مستوى توفر المحاور لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى أساليب أخرى مثل تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، ومعاملات ثبات ألفا كرونباخ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وغيرها من الأساليب الإحصائية.

3. الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها:

السؤال الأول: ما مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحثان باستخراج مستوى توفر التميز المنظمي كما في الجدول (5).

جدول (5): ملخص نتائج محور التميز المنظمي للجامعات الأهلية موضع الدراسة بشكل عام

الرتبة	م	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مدى نسبة التوفر لمجتمع	
						الدراسة بدرجة ثقة 95%	
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
4	1	تحقيق الحوكمة	3.442	0.736	68.8%	71.2%	66.5%
2	2	المسئولية الاجتماعية	3.511	0.700	70.2%	72.5%	68.0%
3	3	رضا العاملين	3.472	0.921	69.4%	72.4%	66.5%
1	4	تميز الخدمة	3.748	0.773	75.0%	77.4%	72.5%
		الدرجة الكلية للتقدير	3.543	0.713	70.9%	73.1%	68.6%

يبين الجدول (5) أن مستوى توفر التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة عالية بلغت (70.9%)، وبتمعيم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن درجة توفرها بشكل عام تراوحت ما بين (3.748-3.442) بدرجة ثقة (95%)، حيث جاء بعد تميز الخدمة في المرتبة الأولى، بنسبة توفر عالية (75.0%)، وفي المرتبة الثانية بعد المسئولية الاجتماعية بنسبة توفر (70.2%)، وفي المرتبة الثالثة بعد رضا العاملين بنسبة توفر (69.4%)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد تحقيق الحوكمة بنسبة توفر عالية (68.8%). وقد يعود ارتفاع نسبة التوفر لبعده تميز الخدمة مقارنة بالابعاد الأخرى إلى أن الجامعات الأهلية في ظل ظهور ثقافة الجودة وتأسيس مجلس الاعتماد الأكاديمي قد أدى ذلك دورا في تنقيف الجامعات والحرص على تميز الخدمات التي تقدمها؛ سعيا وراء استقطاب أكبر عدد من المستفيدين نتيجة تزايد أعداد الجامعات الأهلية؛ وذلك لتوسيع حصتها السوقية، أما بالنسبة لبعده تحقيق الحوكمة فإن انخفاض نسبة توفرها قد يعزى إلى أن هذا المفهوم حديث بالنسبة لأغلب الجامعات الأهلية، كما أن بعضها ملك أفراد محدودي أو عائلة واحدة، وتتسم بعدم اهتمام مالكيها بالحوكمة أو عدم وعي أفرادها بأهمية الحوكمة والدور الذي تؤديه في الوصول إلى النجاح وزيادة الربحية.

السؤال الثاني: ما مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ودرجة التوفر لكل بعد من أبعاد محور المقدرات الجوهرية، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6): ملخص نتائج محور المقدرات الجوهرية للجامعات الأهلية موضع الدراسة بشكل عام

الرتبة	م	الابعاد الفرعية للمحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة التوفر	مدى نسبة التوفر لمجتمع	
						الدراسة بدرجة ثقة 95%	
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا
1	1	القيادة الاستراتيجية	4.052	0.691	81.0%	83.3%	78.8%
2	2	رأس المال البشري	3.949	0.591	79.0%	80.9%	77.1%
3	3	التعلم التنظيمي	3.731	0.784	74.6%	77.1%	72.1%
4	4	إدارة التكنولوجيا	3.693	0.844	73.9%	76.6%	71.2%
5	5	المرونة الاستراتيجية	3.691	0.758	73.8%	76.2%	71.4%
		الدرجة الكلية للتقدير	3.823	0.635	76.5%	78.5%	74.4%

يبين الجدول (6) أن مستوى توفر المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية جاء بدرجة عالية بلغت (76.5%)، وبتمعيم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن درجة توفرها بشكل عام تراوح ما بين (3.691-4.052) بدرجة ثقة (95%)، حيث جاء بعد (القيادة الاستراتيجية) في المرتبة الأولى،

بنسبة توفر عالية (81.0%)، وفي المرتبة الثانية بعد رأس المال البشري بنسبة توفر (79.0%)، وفي المرتبة الثالثة بعد التعلم التنظيمي بنسبة توفر (74.6%)، وفي المرتبة الرابعة بعد إدارة التكنولوجيا بنسبة توفر (73.9%)، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة جاء بعد (المرونة الاستراتيجية) بنسبة توفر عالية (73.8%)، وقد يرجع ارتفاع نسبة التوفر لبعدها القيادة الاستراتيجية مقارنة بالأبعاد الأخرى إلى أن القيادة الاستراتيجية تعتبر حجر الأساس في الجامعات، ومن يوجه نشاطاتها حالياً ومستقبلاً؛ لذلك من الطبيعي أن تكون أكثر توافراً، أما بالنسبة لحصول بعد المرونة الاستراتيجية على المرتبة الأخيرة فقد يعود ذلك إلى ارتباطها بعملية التخطيط الاستراتيجي، حيث تبين النتائج وجود قصور في ذلك، فلا يمكن أن تكون هناك مرونة استراتيجية بدون تخطيط استراتيجي؛ حيث ترتبط العمليتان بإدارة الموارد وسهولة تكيفها مع التغيرات البيئية.

السؤال الثالث: ما أثر المقدرات الجوهرية بجميع أبعادها في تحقيق التميز المنظمي؟

للإجابة على هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى واختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى، وتوضيح ذلك على النحو الآتي:

أولاً / اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد. والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (7): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

متغيرات النموذج	R	R ²	F. Test	Sig.	Beta	T. Test	Sig.	VIF	الحكم
Model Fit	0.886	0.785	95.819	0.000*					
القيادة الاستراتيجية					0.172	2.447	0.016*	2.005	
رأس المال البشري					0.183	2.482	0.014*	2.318	
التعلم التنظيمي					0.349	3.697	0.000*	3.423	إثبات
إدارة التكنولوجيا					0.147	2.315	0.022*	1.449	
المرونة الاستراتيجية					0.144	2.106	0.037*	1.839	

* ارتباط ذو دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل، قيمة F الجدولية = 2.277، قيمة T الجدولية = 1.967، وقيم معامل تضخم التباين جاءت أقل من القيمة المعيارية (10) حيث تراوحت بين (1.449) و(3.423).

يتضح من الجدول (7) النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج التقدير وجود ارتباط متوسط بين المقدرات الجوهرية وتحقيق التميز المنظمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط المتعددة R (0.886)
2. بلغت قيمة معامل التحديد R² (0.785)، وهذه القيمة تدل على أن أبعاد المقدرات الجوهرية تسهم بنسبة (78.5%) في تحقيق التميز المنظمي.
3. نموذج الانحدار المتعدد دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة F (95.819)، وهي دالة بمستوى دلالة أقل من (0.05) بقيمة بلغت (0.000).

ومما تقدم يمكن الاستنتاج بأن الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية" قد تم التأكد من صحتها وبالتالي يمكن إثباتها.

وبالنظر إلى التفاصيل نجد أن درجة تأثير Beta لأبعاد (المقدرات الجوهرية) المتمثلة في (القيادة الاستراتيجية) و(رأس المال البشري) و(التعلم التنظيمي) و(إدارة التكنولوجيا) و(المرونة الاستراتيجية) بلغت (0.172) و(0.183) و(0.349) و(0.147) و(0.144) على التوالي، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بقيم مستوى دلالة تراوحت بين (0.000) و(0.037)، وهي جميعاً أقل من (0.05)، حيث اتضح أن (التعلم التنظيمي) في الجامعات الأهلية اليمنية له دور أكثر أهمية في تحقيق التميز المنظمي لها، يليه (رأس المال البشري) ثم (القيادة الاستراتيجية)، ثم (إدارة التكنولوجيا) وأخيراً (المرونة الاستراتيجية).

وحتى لا يكون الباحثان متحيزان في هذا الطرح تم إثبات وجود الأثر لجميع الفرضيات الفرعية الخمس، حيث تم اختبار كل منها على حده باستخدام تحليل الانحدار البسيط.

وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسات أخرى مشابهة لها، وهي كالتالي:

- دراسة Nimsith et al. (2016، 64) التي توصلت نتائجها إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية والميزة التنافسية في الشركات المصرفية، وأن للمقدرات الجوهرية تأثيراً كبيراً على الميزة التنافسية في هذه المصارف.
- دراسة Agha، Alrubaiee، وJamhour (2012، 192) التي بينت نتائجها أن للمقدرات الجوهرية تأثيراً قوياً وإيجابياً على الميزة التنافسية والأداء التنظيمي، كما أن الميزة التنافسية لها تأثير كبير أيضاً على الأداء التنظيمي، وأن هناك أهمية متفاوتة لأبعاد المقدرات الجوهرية على الميزة التنافسية.
- دراسة Jerab et al. (2011، 1) التي أظهرت نتائجها أن أبعاد المقدرات الجوهرية لها تأثير كبير على نجاح الشركة.
- دراسة Chew، Yan، وCheah (2008، 203) التي بينت نتائجها أن هناك علاقات إيجابية بين القابليات الجوهرية والقدرة على المنافسة الاستراتيجية، ويشير ذلك إلى ضرورة موازنة المقدرات الجوهرية والاستراتيجية التنافسية كشرط أساسي للأداء المتميز.
- دراسة البغدادي والعطوي (2014) التي أكدت على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمقدرات الجوهرية في التسويق الريادي.
- دراسة الياسري، الخالدي، والحميري (2014) التي أثبتت وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المقدرات الجوهرية والأداء المصرفي.
- دراسة Zahari وJabbouri (2014) التي توصلت إلى أن المقدرات الجوهرية يمكن أن تساعد على تحسين فعالية الأداء التنظيمي لمختلف البنوك.
- دراسة كاظم وآخرين (2015) التي توصلت إلى وجود قوة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيري الدراسة: التفسيرية (المقدرات الجوهرية) والاستجابية (التجديد الاستراتيجي).
- دراسة شلاش والخفاجي (2014) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين المقدرات الجوهرية وأداء العمليات في الشركة المبحوثة.

ثانياً / نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

جدول (8) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الأولى

Sig.	T. Test	Beta	Sig.	F. Test	R ²	R	الأبعاد	الفرضيات الفرعية (1 إلى 5)
*0.000	10.889	0.667	*0.000	118.567	0.445	0.667	القيادة الاستراتيجية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية
*0.000	12.062	0.704	*0.000	145.489	0.496	0.704	رأس المال البشري	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية
*0.000	18.551	0.836	*0.000	344.157	0.699	0.836	التعلم التنظيمي	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية
*0.000	13.142	0.734	*0.000	172.723	0.539	0.734	إدارة التكنولوجيا	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية
*0.000	14.456	0.765	*0.000	208.966	0.585	0.765	المرونة الاستراتيجية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقدرات الجوهرية بأبعادها في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمينية

يتضح من الجدول (8) أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والتميز المنظمي، حيث يتضح من خلال درجة معامل التحديد R² (0.445) أن القيادة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.445) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية. مما يشير إلى أن (44.5%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد القيادة الاستراتيجية في هذه الجامعات.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.667)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى القيادة الاستراتيجية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (66.7%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (118.567)، وهي دالة عند مستوى (0.05)، وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الاستراتيجية في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى.

وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسات أخرى مشابهة، كدراسة حسوني (2010) التي توصلت إلى "وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وأبعاد التميز" وقد كان التأثير الأقوى على بعد تميز الاستراتيجية، ودراسة حافظ وكهيه (2014) التي كانت من أهم نتائجها "عدم وجود علاقة تأثيرية معنوية بدلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والتميز التنظيمي، ماعدا التأثير الجزئي الذي يوضح وجود علاقة تأثيرية بين نمط القيادة الديمقراطية والقيادة المشاركة والتميز التنظيمي".

كذلك هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والتميز المنظمي؛ حيث يبين درجة معامل التحديد R² (0.496) أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته (0.496) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (49.6%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد رأس المال البشري في هذه الجامعات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.704)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تثبيت أثر بقية المتغيرات؛ ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد رأس المال البشري بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (70.4%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (145.489)، وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي يتم قبول وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال البشري في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى.

وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة محمود (2014) التي أكدت على وجود تأثير لرأس المال البشري وأهميته في تحقيق التميز التنظيمي.

وبالمثل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والتميز المنظمي، حيث فسر معامل التحديد R^2 (0.699) ما نسبته (0.699) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (69.9%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد التعلم التنظيمي في هذه الجامعات. كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.836)، وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد التعلم التنظيمي بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (83.6%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (344.157) وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم التنظيمي في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى. وقد تطابقت نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة بن صويلح (2017) التي توصلت إلى تأكيد فعالية دور التعلم التنظيمي في ترقية العمل المؤسسي، وإدارة التغيير، وتحقيق التكيف البيئي، والجودة المهنية وبناء ثقافة التميز التنظيمي. وكذلك دراسة النسور (2010) التي بينت وجود تأثير لخصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي بكل أبعاده.

هناك أيضاً أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التكنولوجيا والتميز المنظمي، حيث يتضح من خلال درجة معامل التحديد R^2 (0.539) أن إدارة التكنولوجيا تفسر ما نسبته (0.539) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (53.9%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد إدارة التكنولوجيا في هذه الجامعات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.734)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد إدارة التكنولوجيا بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (73.4%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (172.723)، وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة التكنولوجيا في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى.

كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المرونة الاستراتيجية والتميز المنظمي، حيث يتضح من خلال درجة معامل التحديد R^2 (0.585) أن المرونة الاستراتيجية تفسر ما نسبته (0.585) من التباين أو التغيرات في عمليات التميز المنظمي بالجامعات الأهلية؛ مما يشير إلى أن (58.5%) من عمليات التميز المنظمي المتحققة في الجامعات الأهلية ناتج عن بعد المرونة الاستراتيجية في هذه الجامعات، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.765)؛ وهذا يعني أنه بافتراض تحييد أثر بقية المتغيرات ستكون أي محاولة للزيادة في مستوى بعد المرونة الاستراتيجية بدرجة واحدة قد يؤدي إلى زيادة بمقدار (76.5%) في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية. ويؤكد معنوية هذه النتيجة قيمة F المحسوبة التي بلغت (208.966)، وهي دالة عند مستوى (0.05). وبالتالي ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية في التميز المنظمي. وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى. وبذلك حققت الفرضية الأولى هدف الدراسة الذي نص على "قياس تأثير المقدرات الجوهرية في تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية".

أظهرت النتائج السابقة بشكل عام أن المقدرات الجوهرية تؤثر بشكل كبير على تحقيق التميز المنظمي في الجامعات الأهلية، وأنها تمثل نقاط القوة الخاصة التي تتميز بها أي جامعة عن بقية الجامعات، والتي يصعب تقليدها؛ كونها تكونت بتراكم السنين وتتميز بمرونتها وتطورها بمرور الوقت؛ ولذلك تعد المقدرات الجوهرية قوة استراتيجية تعمل على رفع مستوى الأداء ومن المكونات الأساسية للنجاح، وتحسين مركز الجامعات التنافسي.

وقد تبين من خلال التحليل أن بعد التعلم التنظيمي كان الأكثر تأثيراً، وبعد القيادة الاستراتيجية الأقل تأثيراً، ويعزى ذلك إلى أهمية التعلم التنظيمي في تميز الجامعات، حيث إن الجامعات تعد بيت خبرة معرفية وإدارية أكثر من أي منظمات أعمال أخرى؛ ولذلك فهي تسعى دائماً إلى التطوير والاستفادة من التجارب والتحديث، وهذا يعكس التعلم التنظيمي المستمر فيها، ويرتبط ذلك بتحقيق التميز بدرجة أساسية؛ إذ أن التعلم التنظيمي يجعل الجامعات مبدعة وتعمل على توظيف المعرفة في أساليب عملها وحلها للمشاكل مما يعزز قوة أداؤها التنظيمي، ويمنحها القدرة على التعامل مع كل المواقف، والتفاعل مع البيئات الدينامية من خلال تأثيره على المرونة الاستراتيجية التي تمكن الجامعات من تلبية حاجات وتوقعات ورغبات عملائها بشكل أفضل؛ نتيجة التنسيق والاستغلال الأمثل للموارد الداخلية المتاحة، كما أن الجامعات عند سعيها لتحقيق التميز غالباً ما تعود إلى التجارب السابقة التي تركز على مخرجات الندوات والمؤتمرات التي تعقدتها باستمرار؛ كونها مؤسسات أكاديمية بحثية، وبذلك فإن التعلم التنظيمي يعد من أهم سبل التميز على المنافسين.

وعلى الرغم من استفادة الجامعات الأهلية من التعلم التنظيمي، حيث إن أغلب الجامعات تعتمد على فرق العمل في معظم أنشطتها، فإن ذلك يعد من أهم إستراتيجيات التعلم؛ كونه يعمل على استثمار طاقة العاملين وزيادة رغبتهم في التعلم وتعديل سلوكهم وممارساتهم واكسابهم المهارات اللازمة للتوافق مع معطيات بيئة الأعمال المحيطة بهم، والوصول إلى الأداء الأفضل. فقد تبين من خلال التحليل أن ذلك التعلم ربما يعد جهداً ذاتياً من العاملين أنفسهم، وذلك من خلال العلاقات المتميزة التي تسود بينهم، والتي يتم فيها تشارك المعرفة والخبرة التي يمتلكونها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة جماعية وصولاً إلى التعلم التنظيمي.

ويمكن تفسير نتيجة كون القيادة الاستراتيجية أقل الأبعاد أثراً في التميز المنظمي، حيث اتضح من خلال التحليل ضعف إدراك القيادات في الجامعات الأهلية لأهمية التعلم التنظيمي وقلة تشجيعه بالأساليب المختلفة، بالإضافة إلى غيابها في القيام بدورها وعدم الاهتمام بالتخطيط على الرغم من وجوده لدى بعض الجامعات لكنه لم يكن ظاهراً في أغلبها، وتأثير ذلك على وضع الاستراتيجيات على مستوى الجامعات، وعلى مستوى الاستراتيجيات الوظيفية التي يجب أن يتم تطبيقها في العمل، وهي من العناصر الحاسمة في نجاح الاستراتيجيات، ويتطلب ذلك من القيادة الاستراتيجية استشراف المستقبل وابتكار رؤية بعيدة المدى توصلها للعاملين بوضوح وتضمن فهمهم ومشاركتهم في تطبيقها، ولكن هناك أيضاً قصور في وضوح الرؤية الاستراتيجية، وبالتالي عدم وضوح الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية تعزى لمتغيري سنة التأسيس والحجم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية واختبار الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية. نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية يعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعة وحجمها" وتفرعت منها فرضيتان: الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية يعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعة وحجمها"، والفرضية الفرعية الثانية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي في الجامعات الأهلية اليمنية يعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعة وحجمها"، واختبار الفرضيتين تم استخدام تحليل التباين باتجاه واحد (One-Way ANOVA) كما في الجدول (9).

جدول (9): اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية

One-Way ANOVA						المحور	المتغير
مستوى الدلالة	اختبار F	بين المجموعات		داخل المجموعات			
		المتوسط تربيع	درجة الحرية	المتوسط تربيع	درجة الحرية		
0.081	2.551	1.009	2	0.396	147	المقدرات الجوهرية	سنة التأسيس
0.064	2.804	1.392	2	0.497	147	التميز المنظمي	
*0.000	17.474	5.298	3	0.303	146	المقدرات الجوهرية	حجم الجامعة
*0.000	15.664	6.150	3	0.393	146	التميز المنظمي	

* فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من الجدول (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير سنة التأسيس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير حجم الجامعة.

وبذلك توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الثانية جزئياً، حيث لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير سنة التأسيس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير حجم الجامعة.

الاستنتاجات:

بناء على النتائج، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

- توفر مستوى التميز المنظمي بدرجة عالية في الجامعات الأهلية اليمنية لجميع الأبعاد، فقد كان أكثر الأبعاد توفراً بعد تمييز الخدمة، وأقلها توفراً بعد تحقيق الحوكمة، ويبين ذلك أن تمييز الخدمة هو ما تهتم به الجامعات؛ كونها جامعات خاصة، أما بالنسبة للحكومة فلم تكن ضمن اهتمام إدارة الجامعات.
- تحقق مستوى متوفر بدرجة عالية من المقدرات الجوهرية في الجامعات الأهلية اليمنية لجميع الأبعاد، حيث كان البعد الأكثر توفراً بعد القيادة الاستراتيجية، في حين كان بعد المرونة الاستراتيجية الأقل توفراً، وهذا يؤكد على أن الجامعات الأهلية لديها قيادات وهذه ظاهرة طبيعية وإيجابية يجب الاستفادة منها، كما يعزى قلة توفر بعد المرونة الاستراتيجية إلى ضعف الاهتمام بالتحضير وبالرؤية الاستراتيجية التي تعمل على تحديد التوجه المستقبلي للجامعات.
- تبين أن المقدرات الجوهرية تؤثر في تحقيق التميز المنظمي بالجامعات الأهلية موضع الدراسة، ويختلف مستوى هذا التأثير باختلاف البعد، حيث كان البعد الأكثر تأثيراً التعلم التنظيمي، والأقل تأثيراً هو بعد القيادة الاستراتيجية، وربما يعود ذلك إلى تعاون العاملين وسيادة العلاقات المتميزة فيما بينهم؛ مما يعزز تشارك المعرفة والخبرة التي يمتلكونها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة جماعية وصولاً إلى التعلم التنظيمي، وغياب تأثير الدور القيادي في تحقيق التميز المنظمي في بعض الجامعات الأهلية.
- تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المقدرات الجوهرية والتميز المنظمي تعزى لمتغير سنة تأسيس الجامعات، بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير حجم الجامعة.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بالتميز المنظمي بجميع عناصره من خلال الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة واشباع حاجاتهم ورغباتهم ولاسيما العملاء الداخليين؛ كونهم مصدر التميز في الخدمة.
- ضرورة تحديد المقدرات الجوهرية التي تمتلكها الجامعات الأهلية والاستفادة من مهاراتها وخبراتها واستثمارها، وعلى رأسها القيادة الاستراتيجية، وذلك من خلال تفعيل وتعظيم أدوارها المتعددة في تحسين الأداء، ومن أهمها صياغة رؤية واضحة وملهمة وإيصالها ومشاركتها مع جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية؛ وذلك لأن نشرها يؤدي إلى إدراك العاملين الغاية الرئيسية التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها، ومساعدتهم في فهم دورهم في ذلك وتضمينها في مهام أعمالهم، بالإضافة إلى دور الرؤية في فاعلية التعلم التنظيمي الذي يعد من أساليب التميز، كذلك تطوير رأس المال البشري واكتشاف المقدرات، وممارسة التخطيط الاستراتيجي والربط بينه وبين المرونة الاستراتيجية لأهميته في استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل، والتنسيق بينها.
- ضرورة بناء وتطوير المقدرات الجوهرية كمصدر مهم من مصادر تحقيق التميز والميزة التنافسية، وزيادة مستواها بتجديدها وتنويعها بما يتناسب مع طبيعة عمل الجامعات والمحافظة عليها وتوظيفها في أماكن ملائمة لها، بحيث يتم الاستفادة منها في تعزيز الأداء، وتفعيل الدور القيادي لأثره البارز في رفع أداء الجامعات الأهلية.
- أهمية تفعيل الجامعات الأهلية للمقدرات الجوهرية وما تمتلكه من مهارات وخبرات، والاستفادة منها في تكوين ميزة فريدة من نوعها يصعب تقليدها، وتسهم في تقديم خدمات متميزة تجعلها مختلفة عن بقية الجامعات، مما يسهم في الوصول إلى شريحة كبيرة من المستفيدين. كما ينبغي على الجامعات الأهلية بجميع أحجامها الاهتمام بتطبيق الحوكمة لضمان إحداث تغييرات إيجابية في المجتمع المحيط بها وتطويره معرفياً؛ وذلك لأن الحوكمة تعد من الأساليب التي تعمل على توجيه الجامعة لذاتها ولجميع عملياتها في البيئة الداخلية، وتطوير أدائها بشكل عام، وتحسين صورتها، وتوجيه علاقاتها مع المؤسسات في البيئة الخارجية.

المراجع:

- الأسرح، حسين (2010)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، (90)، 2-14.
- البيحيصي، عبدالمعطي محمود (2014)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة وصفية (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البغدادي، عادل هادي والجبوري، حيدر جاسم عبيد (2015)، أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين وآسيا سيل) في العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(1)، 17-32.
- البغدادي، عادل هادي، والعطوي، مهند حميد (2014)، تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي - دراسة وصفية تحليلية - في الشركات الخاصة الصغيرة أو متوسطة الحجم، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 16(4)، 53-70.
- بن صويلح، ليليا (2017)، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الاعمال، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، (14)، 9-38.
- بو سالم، أبو بكر (2015)، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية في شركة سوناطراك البترولية الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.
- توحي، حلافان داغر امين المالا (2019)، القدرات الجوهرية ودورها في تعزيز المرونة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية، 25(111)، 222-240.

- حافظ، عبدالناصر علك، وكهيه، حسين عليوي (2014)، تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية في قطاع هيئة التعليم التقني في محافظة بغداد، *مجلة كلية المأمون الجامعة*، (24)، 132-161.
- الجاوري، عبدالغني احمد، والقانص، غالب حميد حميد (2018)، دور قيادة جامعة صنعاء في تفعيل أنظمة الجودة، *المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 11 (33)، 49-72.
- حسوني، اشير عبد الامير (2010)، ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي: دراسة تحليلية في شركة الصناعات الميكانيكية، *مجلة الكوثر للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 1 (2)، 208-221.
- الخرشة، ياسين كاسب، الزريقات، خالد خلف ونور، محمود إبراهيم (2013)، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي: شركة البوتاس العربية نموذجاً، *دراسات: العلوم الادارية*، 40 (2)، 211-239.
- الدقي، نورالدين (2011)، تجارب عربية رائدة في إدارة التعليم العالي العربي، المؤتمر الثالث عشر للوزراء والمسؤولين عن التعليم العالي والبحث العملي في الوطن العربي، 7-8 ديسمبر، أبوظبي، الإمارات.
- الرشدي، احمد عبد الله (2009)، استخدام ادارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى جودة الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، الجزائر.
- ريتشبرج، نيل (2017)، رؤية حول الموارد البشرية في القطاع العام، *مجلة صدى الموارد البشرية*، (6).
- الزاوي، عبد الرزاق ومسعودي، جميلة (2017)، دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية، دراسة حالة شركة سيفيتال، *مجلة الاقتصاد الصناعي*، (3)، 163-183.
- السعد، مسلم علاوي، ومنهل، محمد حسين (2006)، بناء استراتيجيات تطوير القدرات في التعليم العالي، *مجلة العلوم الاقتصادية*، (18)، 137-158.
- شاويش، مصطفى نجيب (2005)، إدارة الموارد البشرية (ط3)، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- شرشير، صباح (2000)، الرضا الوظيفي لدى مديري الدوائر في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية العاملين في محافظات شمال فلسطين (رسالة ماجستير)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- شلاش، فارس جعبان، والخفاجي، هدى محمد (2014)، المقدرات الجوهرية واثرها في أداء العمليات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات النسيجية، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 16 (1)، 203-225.
- شوقي، قبطان (2010)، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح الجامعات في عصر العولمة والمنافسة، *الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، 8-9 نوفمبر، جامعة الشلف، الجزائر.
- طالب، علاء فرحان، والبناء، زينب مكي (2012)، استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة (ط1)، عمان الأردن: دار الحامد.
- العزاوي، شفاء محمد علي، ومحسن، زيد حضير (2017)، التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي - دراسة ميدانية - في عدد من كليات جامعة بغداد، *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 9 (18)، 276-314.
- عواد، يوسف ذياب (2010)، دليل المسؤولية المجتمعية للجامعات، رام الله، فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
- عيدان، افراح رحيم (2019)، تأثير المقدرات الجوهرية على الاداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات في بابل والديوانية، *مجلة جامعة بابل*، 27 (1)، 127-145.

الفتلاوي، ماجد جبار غزاي (2013)، *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدعم التنظيمي المدرك واثرهما في تحقيق التميز: بحث استطلاعي في جامعة الكوفة* (أطروحة دكتوراه)، جامعة بغداد، العراق.
قنديل، علاء محمد سيد (2010)، *معايير الجودة الشاملة في العمليات الإدارية بالإدارة التعليمية* (ط1)، القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

كاظم، صادق جبارو، عبید، علي جاسم، ومخيف، اميرنعمة (2015)، *المقدرات الجوهرية والتجديد الاستراتيجي "العلاقة والأثر": دراسة وصفية تحليلية في قطاع المصارف الخاصة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (33)، 293-312.*

محمود، غالية عبدالسلام (2014)، *أثر رأس المال البشري علي التميز التنظيمي: دراسة وصفية تحليلية في قطاع النفط في ليبيا* (أطروحة دكتوراه)، جامعة عين شمس، مصر.

مسلم، بسام (2016)، *مستوى ممارسة مبادئ الحوكمة الجيدة في الجامعات اليمنية الخاصة، دراسة ميدانية في جامعة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الدراسات الاجتماعية، 22 (49)، 233-282.*

مؤتمر ضمان الجودة في التعليم العالي (2009)، *تقرير المؤتمر، 11-13 أكتوبر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.*

ميلودي، رحيمة (2015)، *رأس المال البشري أحد الركائز الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud - أوماش - بسكرة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

النسور، اسماء سالم (2010)، *أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية* (رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

وزارة الشؤون القانونية (2013)، *تشريعات التعليم العالي والبحث (ط2)، الجمهورية اليمنية: وزارة الشؤون القانونية.*

الياسري، اكرم، الخالدي، عواد، والحميري، بشار عباس (2014)، *انعكاس المقدرات الجوهرية على الأداء المصري في ضوء بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة تطبيقية في المصارف التجارية الخاصة العراقية، مجلة أهل البيت، 1 (16)، 244-293.*

Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.

Bani-Hani, J. S., & Al-Hawary, F. (2009). The impact of core competencies on competitive advantage: Strategic challenge. *International Bulletin of Business Administration*, 6(6), 93-104.

Chew, D. A., Yan, S., & Cheah, C. Y. (2008). Core capability and competitive strategy for construction SMEs in China. *Chinese Management Studies*, 2(3), 203-214.

Eriksson, H., Gremyr, I., Bergquist, B., Garvare, R., Fundin, A., Wiklund, H., ... & Sörqvist, L. (2016). Exploring quality challenges and the validity of excellence models. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(10), 1-26.

- Gates, S., & Langevin, P. (2010). Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(1), 111-132.
- Gilthorpe, G. (2006). Lessons in service excellence. *Legal Marketing*, (April/May), 31-3.
- Hashemy, S. H., Yousefi, M., Soodi, S., & Omid, B. (2016). Explaining human resource empowerment pattern and organizational excellence among employees of emergency of Guilan's University hospitals. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 230, 6-13.
- Hatch, J., & Zweig, J. (2001). Strategic flexibility: The key to growth. *Ivey Business Journal*, 65(4), 44-47.
- Jabbouri, N. I., & Zahari, I. (2014). The role of core competencies on organizational performance: An empirical study in the Iraqi private banking sector. *European Scientific Journal*, 1, 130-139.
- Jerab, D., Alper, M., & Başlar, A. (March 17, 2011). *The impact of core competencies on competitive advantages in Istanbul tourists companies*. Retrieved from SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1813163>
- Kak, A. (2004). Strategic management, core competence and flexibility: Learning issues for select pharmaceutical organizations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 5(4), 1-15.
- Kak, A., & Sushil, H. (2002). Sustainable competitive advantage with core competence: a review. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 3(4), 23-38.
- Knowles, G. (2011). *Quality management*. Woburn, United Kingdom: Graeme Knowles.
- Kristensen, K., Juhl, H. J., & Eskildsen, J. (2001). Benchmarking excellence. *Measuring Business Excellence*, 5(1), 19-23.
- Maleki, N., Siyadat, S. A., Salari, M., & Keikha, A. (2013). Knowledge management as an enabler of change management and maturity of organizational excellence. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 4(8), 1532-1539.
- Martone, D. (2003). A guide to developing a competency-based performance-management system. *Employment Relations Today*, 30(3), 23-32.
- Matlay, H., & Khan, H. (2009). Implementing service excellence in higher education. *Education + Training*, 51(8/9), 769-780.
- Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.

- Nimsith, S. I., Rifas, A. H., & Cader, M. J. A. (2016). Impact of core competency on competitive advantage of banking firms in Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(7), 64-73.
- Oakland, J. S. (2001). *Total organisation excellence: Achieving world class performance*. London: Butterworth Heinemann..
- Pöyhönen, A. (2004). *Modeling and measuring organizational knowledge capacity* (Doctoral dissertation). Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Schoemaker, P. J. (1992). How to link strategic vision to core capabilities. *Sloan Management Review*, 34, 67-67.
- Sinha, M., & Ringrose, D. (2013). Development of an organizational excellence framework. *The TQM Journal*, 25(4), 441-452.
- Vartiak, L., & Jankalova, M. (2017). The business excellence assessment. *Procedia Engineering*, 192, 917-922.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة

ماجد عبد الوكيل فضل القباطي¹
د. علي صالح علي الأعجم^(*2)

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ باحث في العلوم الإدارية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن
² أستاذ إدارة الأعمال المساعد، جامعة الحديدة، اليمن
* عنوان المراسلة: ali.saaleh@yahoo.com

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية - دراسة ميدانية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (146) موظفاً إدارياً في البنوك العاملة بمدينة الحديدة. ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث، فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع (146) استبانة، وبعد إجراء التحليل الإحصائي لعدد (126) التي مثلت عينة الدراسة، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجات متفاوتة في مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية، ووجود دور ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة بـ (القيم التنظيمية - المعتقدات التنظيمية - الأعراف التنظيمية - التوقعات التنظيمية) في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى الثقافة التنظيمية وتعزى لمتغيري: (النوع وعدد الدورات التدريبية في مجال الحاسوب)، ولا توجد فروق لباقي متغيراتهم الديموغرافية، ويوصي الباحثان بدعم وتعزيز وجود ثقافة تنظيمية هادفة إلى التقدم والتغيير والإنجاز في أنظمة ولوائح البنوك، بما يساعدها على إدخال التكنولوجيا الحديثة المتمثلة بالإدارة الإلكترونية في جميع أنشطتها.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، البنوك، الثقافة التنظيمية.

The Role of Organizational Culture in the Implementation of E-Administration: A Field Study at Banks in Hodeidah

Abstract:

The study aimed to identify the organizational culture practice and its impact on the application of e-administration in the banks operating in Hodeidah. The study used the descriptive analytical method. Since the study population consisted of only (146) administrative staff members, (126) members were selected by the complete census method to whom the questionnaire was distributed to collect relevant data. Major findings showed various degrees in the level of organizational culture and e-administration in favor of the independent variable (organizational culture). Findings also showed statistically significant positive impact of organizational culture represented by its four dimensions (organizational norms, organizational expectations, organizational values, and organizational beliefs) on the application of e-administration. Furthermore, it was found that there were no statistically significant differences of the mean scores among sample's responses on the level of application of e-administration attributed to their demographic variables. However, there were statistically significant differences in the level of organizational culture attributed to gender and courses number of computer skills, but there were no differences in other demographic variables. The study recommends that organizational culture in banks regulations should be promoted in order to help them introduce modern technology (e-administration) in all their activities.

Keywords: electronic administration, banks, organizational culture.

المقدمة:

يشهد العالم اليوم تطورات سريعة وهائلة في مختلف الميادين، وخصوصاً التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ ونظراً للأهمية البالغة لهذه التكنولوجيا، فقد أصبح استخدامها يعد ضرورة حتمية في جميع الأنشطة الاقتصادية، بما فيها المؤسسات الخدمية بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، فقد أصبحت البنوك تتنافس حول كيفية الحصول على هذه التكنولوجيا وطريقة استخدامها؛ لأنها سوف تمكن البنوك من الانتقال من إدارة تقليدية، تعتمد على الورق وتكلفة عالية في الوقت والجهد إلى إدارة إلكترونية تعتمد على إنجاز الأعمال عبر الحواسيب بواسطة شبكة معلوماتية عالية (فيلاي، 2017). "فقد ظهرت الحاجة إلى نظم وأدوات إدارية حديثة، تستند إلى فكر إداري خلاق، ومنهج جديد في العمل، ومن هنا برز مصطلح الإدارة الإلكترونية" (جودي وعبدالرحمن، 2011، 328).

فالإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لمنظمات العصر الحديث المتسم بالتجديد والتغيير، حيث تعتبر نوعاً من الاستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين (خليل، 2015)، "وحيث إن الإدارة الإلكترونية تعد نمطاً جديداً من أنماط الإدارة الحديثة التي تركز على أسس ومبادئ تختلف عن تلك المتعارف عليها في الإدارة التقليدية" (عمار، 2009، 3)؛ "لذلك أصبح لزاماً على البنوك أن تسعى إلى تدعيم قدرتها التنافسية عبر التكيف مع البيئة الإلكترونية، والعمل على الاستفادة منها" (نصري، 2015، 669).

فتطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على تبسيط الإجراءات في البنوك ما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدمها، لتصبح أكثر دقة وجودة، وتقلل الجهد والوقت والتكلفة، وتقضي على السلبيات التي سيزول أثرها تدريجياً بتطبيقها.

مفهوم الإدارة الإلكترونية :

ظهرت الأنظمة التقليدية البيروقراطية في علم الإدارة، وحقق الإنسان من خلالها كثيراً من الإنجازات، وأرسل في ظلها دعائم الفكر الإداري عامة، لكن الإنسان الكائن المفكر الذي لا حدود لطموحه ظل يمارس انتفاضاته على كل قديم، فكانت الثورة المعلوماتية التي أعقبت اختراع الحاسوب، ثم ظهرت شبكة الحاسوب، ثم الشبكات المحلية، ثم الشبكة العالمية للإنترنت مما لفت انتباه علماء الإدارة إلى ظهور أداة جديدة تسمى الإدارة الإلكترونية التي يمكن من خلالها أن تدار المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية وتحمل عليها بياناتها ومعلوماتها، وتتيح استدعاء تلك البيانات بسهولة وسرعة فائقتين (علي، 2016).

وقد عرفها كل من داحش، محسن وفريد (2013، 293) بأنها "مجموعة من العمليات التنظيمية تربط بين الاستفادة ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المنشأة من تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة وتطوير". كما عرفها كل من المدادحة والكساسبة (2016، 123) بأنها "إستراتيجية إدارية تعمل على تحقيق خدمات أفضل للعملاء والشركات من خلال التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية في إطار إلكتروني تحقيقاً للأهداف وبالجودة المطلوبة".

في حين عرفها طه (2015، 259) بأنها "عملية إدارية قائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال، من تخطيط وتوجيه ورقابة على الموارد، وأصبحت إدارة بلا أوراق، وتستخدم الأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية". ومن جانب آخر تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "المنهج الإستراتيجي لإدارة المنظمات الديناميكية ومنظمات المستقبل، من خلال تنفيذ نظام عالي الأداء، قائم على التكنولوجيا. فهو يركز على الأتمتة والتكامل والذكاء الاصطناعي، باستخدام التنمية السريعة والمنهجية نحو خلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المنظمة" (خليل، 2015، 181).

وهناك من يرى أن الإدارة الإلكترونية: هي "مجموعة من التكنولوجيات والممارسات المتعلقة بإمكانية التعلم والتوجه إليه من أجل تحقيق المهام الإدارية المختلفة عبر خدمات الإنترنت والاتصال (علي، 2016، 28)".

وقد عرفت أيضاً بأنها "منهجية إدارية جديدة، تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتطبيقات المعلومات والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة، وهي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة لشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه؛ من أجل تحقيق أهداف المنظمة" (عابد، 2015، 12). ويعرفها أبو القاسم (2017، 42) بأنها "استخدام نتائج القدرة التقنية في تحسين مستويات أداء المنظمات، ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها". وعلى نفس المنوال عرفها علوان (2017، 11) بأنها "القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات؛ لتقديم الخدمات لطالبها من خلال الحاسوب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع الأفراد، بما يساهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي".

مما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية، تشير إلى تنفيذ وظائف الإدارة وأنشطتها المختلفة باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة.

أهمية الإدارة الإلكترونية :

تتبع أهمية الإدارة الإلكترونية من كونها تعكس أهم وظيفة في أي منظمة من شأنها المحافظة عليها متوازنة مستقرة أمام جملة من التغيرات المتسارعة كل يوم، ألا وهي الإدارة، تلك الوظيفة التي تتميز عن بقية وظائف المنظمة بأنها تخطيط وتوجيه وتنظيم وتحفيز. وتراقب الوظائف الأخرى جميعها.

إن أهمية الإدارة الإلكترونية تنعكس من خلال إسهاماتها في إنشاء منظمات متطورة، تعتمد على المعلومات والمعرفة، وتساهم في تطوير الخطط وتدعيم الاستراتيجيات في أقسام وفروع المنظمة، وذلك من خلال تماسكها وترابطها بنظام اتصالات متقدم، واستناداً إلى قاعدة بيانات موحدة ومحدثة ومتكاملة يمكن التعامل معها بكل سهولة سواء من قبل الزبائن أو العاملين، كما أن التعامل مع هذه البيانات يتمتع بقدر عالٍ من الأمان والنقطة (طه، 2015). ويضيف أبو القاسم (2017) إن التقنية الحديثة أصبحت تعد من الدعائم الأساسية لأي تطور وتقدم في المجتمعات، كما أنها تحت إمكانيات وقدرات غير محدودة في مختلف مجالات وميادين الحياة الإنسانية، كالمجال الإداري، والاقتصادي، والتعليمي، والتجاري، والصحي، والسياسي، والاجتماعي، وغير ذلك.

فعملية تطبيق الإدارة الإلكترونية تحتاج إلى ثقافة تنظيمية، من أجل أن تساعد على إحداث تغييرات في النظام الإداري التقليدي، والتحول إلى استيعاب مفردات العمل الإلكتروني (أبو القاسم، 2017).

وتعتبر الثقافة التنظيمية هي المسؤولة الرئيسة عن سلوك العاملين داخل المنظمة، فالأفراد العاملون يتصرفون وفقاً للقيم والعادات التي يؤمنون بها، ما يشكل ذلك ثقافة خاصة بالمنظمة، ووفقاً لها يمتنعون عن عمل معين أو يتجهون لعمل ما؛ أي من خلال الثقافة التنظيمية، يحدد الأفراد العاملون ما يرغبون بعمله وما يمتنعون عنه، فبالتالي يؤثر ذلك على طبيعة إنجاز المهام (صادق، الطائي وحمامي، 2016)؛ "إذ أن الثقافة التنظيمية لها دور أساسي ومهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتعد مطلباً أساسياً للتحويل نحو التكنولوجيا الجديدة في العمل، الأمر الذي يتطلب من إدارة البنوك تكثيف الجهود من أجل زيادة وعي العاملين، وتعزيز الاستعداد النفسي والسلوكي لهم لمواجهة طبيعة هذا التحول" (عمار، 2009، 3). ونظراً لأهمية الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية قام الباحثان بإجراء هذه الدراسة، في ظل ندرة الدراسات حول الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البيئة المحلية.

مفهوم الثقافة التنظيمية :

تعددت تعريفات ثقافة المنظمة بحسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فمنهم من عرفها من خلال العناصر، ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها (فضل الله والحاكم، 2017). فقد عرفها علي (2018، 12) بأنها "مجموعة البرامج الفكرية والممارسات السلوكية التي تمثل لغة تواصل بين الأفراد العاملين في المنظمة فيما بينهم ومع محيطهم، وتميزها عن غيرها من العاملين في المنظمات الأخرى". وعرفها عباينة وجميل (2016، 56)، بأنها "مجموعة

القيم والمعتقدات والمعايير والتفاهات الموجهة التي يتشارك بها أعضاء المنظمة جميعهم، كما يجب تعليمها للأعضاء الجدد بطريقة صحيحة، تعكس بسهولة التفكير فيها والشعور والتصرف". وقد انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي مع ظهور المؤسسات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، ولذلك قام الباحثون والمتخصصون بعرض عدد من الآراء والأفكار المتعلقة بهذا المفهوم، وكل بحسب توجهه (الناصر وحسين، 2018، 148). فعرفها العزام (2015، 106-107) بأنها "منظومة متكاملة من القيم والعادات والمعتقدات والتقاليد والأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى التي يجتمع عليها العاملون في المنظمات، وتؤثر في سلوكهم، وتشكل وتصقل شخصياتهم وهوية المنظمة؛ وبالتالي تؤثر في إنتاجية المنظمة وقدرتها على التطوير والتغيير."

وقد عرفها أبو القاسم (2017، 136) بأنها "منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال". كما عرفها عايطي (2017، 3) بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها في التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للعاملين الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهماها" وجاء تعريف بريالة (2017، 3) لها بأنها "نظم المعتقدات والقيم المشتركة التي تتطور داخل منظمة أو ضمن وحداتها الفرعية، والتي توجه سلوك أعضائها."

أهمية الثقافة التنظيمية :

يرى عباينة وجميل (2016، 56) أن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي كونها تمثل القدرة على التكامل بين جميع الأنشطة اليومية للأفراد العاملين داخل المنظمة؛ من أجل بلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية على نحو جيد، بالإضافة إلى قدرتها على الاستجابة للتغيرات السريعة الحاصلة التي تتعرض لها. "فالثقافة التنظيمية هي أحد الأركان الرئيسة التي تستند إليها المنظمة لتقديم الجديد، والتكيف مع البيئة، وتحديد الخيار الاستراتيجي؛ كونها تحقق التكامل؛ من خلال دمج العاملين، وتسهيل تواصلهم، والتكيف الخارجي، من خلال تنظيم الأهداف والتعامل مع خارج المنظمة" (علي، 2018، 15). ومن جانب آخر يرى شريف وعبد (2016، 188) بأن الثقافة التنظيمية تعد "آلية للتماسك والاندماج الوظيفي والسلوكي لجميع العاملين في المنظمة وبما يدفع باتجاهات بناءً على كيان متكامل، منسجم ذاتياً ومتجانس في جميع آليات تفاعلاته."

وتنبع أهمية الثقافة التنظيمية، من كونها الوعاء الذي يتم فيه صهر العوامل الداخلية والخارجية، التي تؤثر على المنظمة في قالب واحد؛ لتشكيل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين وتكون دليلاً إرشادياً للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، ما يؤدي إلى وضوح رؤية المنظمة وتميزها.

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية :

يعتبر وجود ثقافة تنظيمية مرنة عاملاً مساعداً للمنظمة في عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية، والتطوير والتحسين المستمر، فتطبيق الإدارة الإلكترونية، يحتاج إلى ثقافة تؤمن بالتجديد والابتكار، وتستوعب الكثير من المفاهيم التي تساعد على نجاح عملية تطبيقها، حيث يؤكد محجز (2017) أن تبني مفاهيم حديثة في المنظمة، يستلزم تغييراً وتطويراً في ثقافة المنظمة وعملياتها التشغيلية، ما يستدعي استعداداً نفسياً وتنظيماً مسبقاً، والتزاماً كاملاً على كافة المستويات الإدارية، ويضيف أنه أصبح هناك قناعة لدى مستشاري التطوير بضرورة معرفة واختيار ثقافة التنظيم والمناخ التنظيمي والسياسة الإدارية قبل تطبيق البرامج التطويرية.

الدراسات السابقة:

دراسة القرشي ومحيسن (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بمحاورها الرئيسية (القيم التنظيمية والمعتقدات، المعايير التنظيمية، أداء الموظفين، التوقعات التنظيمية) في إدارة المعرفة من حيث (المعرفة الضمنية، والمعرفة الصريحة، والمعرفة التنظيمية) في المستشفيات الخاصة في عمان، ومعرفة درجة تأثير محور من محاورها. وأظهرت الدراسة وجود أثر بدرجة متوسطة في جميع محاور الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، كما بينت الدراسة وجود تباين في درجة تأثير محاور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.

دراسة الحاكم والفليت (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة في متطلبات الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن عمليات إدارة المعرفة بجميع أبعادها تؤثر في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل إيجابي. كما يوجد تباين في تأثير أبعاد إدارة المعرفة في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى إلى بيئاتهم الديموغرافية.

دراسة بومعروف (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية.

دراسة عبد الجليل (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الكهرباء بالسودان خلال الفترة (2005 – 2017م)، وخلصت إلى أن ما يزيد عن (65%) من الإدارة العليا بالقطاع تسهم في ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية لدى العاملين، وأن نسبة (75%) من العاملين يشعرون بنوع من الانتماء والفخر؛ كونهم جزءاً من القطاع.

دراسة صبح (2019): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية بمحافظة كفر الشيخ بمصر، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية.

دراسة الحمودي (2018): تناولت الدراسة الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق الإدارة الإلكترونية بمستشفى صبراتة التعليمي، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية بدراسة وتحليل العوامل المكونة للثقافة التنظيمية، وكذلك ضعف درجة اهتمام القيادات الإدارية بدراسة وتحليل متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة العنسي (2017): هدفت الدراسة وبشكل أساسي ورئيسي إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية، من خلال أبعادها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة النفط والمعادن بالجمهورية اليمنية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

دراسة محجز (2017): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية، كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بالمحافظات الجنوبية، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية، ودعم الإدارة الإلكترونية، وكذلك تأثير دعم الإدارة الإلكترونية بصورة جوهرية، وذات دلالة إحصائية بكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، مرتبة على التوالي (الإدارة العليا، العاملون، الحوافز، والمكافآت).

دراسة معتز بالله (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومفهوم الإدارة الإلكترونية، وأيضاً تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وخلصت

الدراسة إلى وجود علاقة للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

دراسة Mulwa، Mburugu وKyalo (2017): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق مشروع الرقابة على نظم المعلومات الإدارية في كينيا، وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات إلى وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقافة التنظيمية، وتطبيق مشروع الرقابة على نظم المعلومات الإدارية.

دراسة Bataineh (2017): هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ومستوى أداء الموظفين في الأردن، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين كل أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين.

دراسة Ravishankar وCoombs، Abubakre (2014): هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية في مخرجات تطبيق نظم المعلومات في البنوك التجارية في مدينة لاجوس النيجيرية، وأوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على مخرجات نظم المعلومات.

دراسة Goodman-Delahunty وAbrahamson (2013): هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان النموذج المعرفي للدراسة، الخاص بنظم المعلومات الإدارية والثقافة التنظيمية الذي تم تصميمه، قادراً على التنبؤ بالعوامل المؤثرة في استخدام نظم المعلومات الإدارية، وبينت نتائج تحليل الانحدار أن الثقافة التنظيمية، تؤدي دوراً جوهرياً في تطبيق نظم المعلومات الإدارية.

وهذا ما أثبتته الدراسات السابقة بأن للثقافة التنظيمية دوراً إيجابياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، في عدد من القطاعات غير القطاع المصرفي، كدراسة الهدبان (2015)، ومعتر بالله (2015)، والعاجز (2011)، ودراسة العنسي (2017)، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أنها قد أجريت في بيئات عربية غير البيئة اليمنية، كما أنها قد تناولت منظمات تختلف تماماً عن منظمات القطاع المصرفي؛ لذلك يسعى الباحثان في دراستهما إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، والمتمثلة في: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، وبما يتوافق مع البيئة المصرفية المحلية اليمنية.

مشكلة الدراسة:

ومن خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، ومن خلال الزيارة الميدانية للبنوك محل الدراسة؛ لغرض جمع المعلومات اللازمة عن الإدارة الإلكترونية، ومدى تطبيقها في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، اتضح وجود قصور في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فبالرغم من الأهمية البالغة للإدارة الإلكترونية والفوائد العديدة التي تحققها للبنك والعملاء فإنها لا تطبق في البنوك بالشكل المطلوب، وقد يعود ذلك القصور في تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى الثقافة التنظيمية، وعدم الوعي الكافي بأهمية الإدارة الإلكترونية. وفي حدود علم الباحثين لم تتطرق الدراسات السابقة إلى دراسة الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع المصرفي بالجمهورية اليمنية ولا سيما في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، كما أوصت عدد من الدراسات، مثل دراسة فضل الله والحاكم (2017)، والنور والبشير (2016)، وغوينمة (2013)، ودراسة العاجز (2011) بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، ما دفع الباحثان إلى إجراء الدراسة الحالية.

ومن هنا برزت المشكلة التي استدعت القيام بهذه الدراسة، للبحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه المشكلة، حيث إنها تحاول تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية، في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وبناءً على ما سبق، تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

□ ما دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة؟

□ ما مستوى توافر الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية؟
□ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في مستوى ممارسة كل
من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل
العلمي، عدد الدورات في الحاسوب، الدرجة الوظيفية، والتخصص)؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية، بأبعادها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في
البنوك العاملة بمدينة الحديدية؛ وذلك من خلال تحقيق الهدفين الرئيسيين الآتيين:
□ تحديد دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية.
□ التعرف على مستوى توافر الثقافة التنظيمية، وكذا مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة
بمدينة الحديدية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في التعرف على عوامل الثقافة التنظيمية التي لها دور في تطبيق الإدارة
الإلكترونية؛ لما لتلك العوامل من دور مهم وأساسي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما يمكن الإشارة إلى
الأهمية النظرية والتطبيقية لهذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

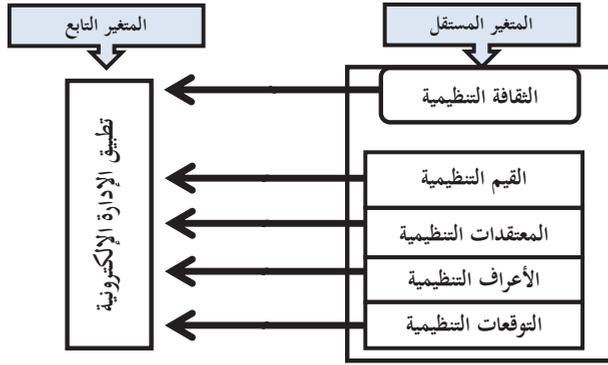
1. تظهر أهمية الدراسة من خلال تقديم مفهوم مبسط عن الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية؛
لتسهيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في البنوك.
2. تكتسب الدراسة أهميتها النظرية، من خلال محاولة إثراء الجانب المعرفي في مجال الثقافة التنظيمية
والإدارة الإلكترونية، حيث يأمل الباحثان أن يستفيد منها الأكاديميون والمهتمون في هذا الجانب.
3. الإسهام في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة اليمنية بشكل خاص بدراسة تناولت دور الثقافة
التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية بشكل خاص والبنوك
اليمنية بشكل عام.

الأهمية العملية:

1. تزويد البنوك محل الدراسة بالمعلومات عن مستوى توافر الثقافة التنظيمية، وكذا مستوى تطبيق
الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية.
2. تزويد البنوك محل الدراسة والبنوك المماثلة بمعلومات مفيدة عن دور الثقافة التنظيمية في تطبيق
الإدارة الإلكترونية.
3. قد تسهم نتائج الدراسة في معالجة نقاط الضعف في البنوك محل الدراسة؛ وذلك لكي تتمكن من
المنافسة، وتقديم أفضل الخدمات، ومواكبة التطورات العالمية.

نموذج الدراسة:

قام الباحثان ببناء نموذج هذه الدراسة في ضوء عنوان الدراسة الذي يشير إلى دور الثقافة التنظيمية في
تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية، من خلال الاعتماد على عناصر الثقافة
التنظيمية، وبناء على ما جاء في عدد من الدراسات السابقة التي منها دراسة العنسي (2017)، وحسن
(2013)، ودراسة العاجز (2011). ويبين الشكل (1) نموذج الدراسة الذي قام الباحثان ببنائه للإجابة
عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، ويبين النموذج متغيرات الدراسة المستقلة، والمتتملة بعناصر
الثقافة التنظيمية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية)
والمتغير التابع، المتمثل في (تطبيق الإدارة الإلكترونية).



شكل (1): نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة:

وبالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، قام الباحثان بصياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للمعتقدات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للأعراف التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للتوقعات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات في الحاسوب، الدرجة الوظيفية، والتخصص).

مصطلحات الدراسة:

وردت عدة مصطلحات في الدراسة، قام الباحثان بتعريفها اصطلاحياً وإجراءياً على النحو الآتي:

الثقافة التنظيمية: عرفها تايلور كما جاء في ساسي (2017، 3) بأنها "كل مقصد يشتمل على مجموعة من المعلومات، والمعتقدات والفرن والقانون والأخلاق والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع". كما عرفها حيزية (2015، 3) بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتقاليد والاتجاهات التي تخلق مجالاً شاملاً، يؤثر في سلوك العاملين وتفكيرهم وطريقة أدائهم لأعمالهم، وذلك بتعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات، وإدراكها وفهمها، وضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضها ببعض ومع الموردین والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة".

الثقافة التنظيمية إجرائياً؛ هي مجموعة من القيم والأعراف والمعتقدات والتوقعات، الناشئة داخل البنوك العاملة بمدينة الحديدة، والمكتسبة من البيئة الداخلية والخارجية، التي تميز البنوك عن غيرها.

القيم التنظيمية: "تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين" (العاجز، 2011، 16).

القيم التنظيمية إجرائياً؛ هي عبارة عن مجموعة من الأنماط السلوكية المترتبة والثابتة بين موظفي البنك أو الجماعات العاملين بالبنوك بمدينة الحديدة، تحدد ما هو مهم أو غير مهم، وما هو مناسب أو غير مناسب.

المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن "أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، للمشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية" (شكال، 2017، 41).

المعتقدات التنظيمية إجرائياً؛ هي عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعتقدات المشتركة بين موظفي البنك، تحدد نمط السلوك الجماعي في البيئة البنكية.

الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم؛ لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، ومن هذه الأعراف مثلاً عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في المنظمات وغيرها، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة، ويجب على أعضاء التنظيم اتباعها (حفصية، 2016).

الأعراف التنظيمية إجرائياً؛ هي ما تم التعارف عليه سابقاً داخل البنك، وأصبح معياراً تنظيمياً، يلتزم به الموظفون والبنوك على حد سواء.

التوقعات التنظيمية: "تتمثل" بالتعاقد السيكولوجي (النفسي) الذي تم بين الموظفين والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من المنظمة، وما يتوقعه التنظيم من الموظف، أي توقعات الرؤوسين من الرؤساء والرؤساء من الرؤوسين، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية" (شاطري، 2017، 9).

التوقعات التنظيمية إجرائياً؛ هي كل ما يأمله الموظفون من البنوك، وتأمله البنوك من الموظفين خلال فترة عملهم في البنوك.

الإدارة الإلكترونية: تعرف بأنها "منظومات الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات" (آل دحوان، 2008، 21). كما عرفها العاجز (2011، 40) بأنها "عملية عصرية تقوم من خلالها الإدارة بتوظيف منظومة إلكترونية متكاملة، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، عبر تحويلها من العمل اليدوي إلى أعمال تدار بواسطة التقنيات الرقمية، ما يوفر الجهد والإنفاق وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المتاحة".

الإدارة الإلكترونية إجرائياً؛ هي الاستخدام الفعلي للإدارة الإلكترونية، من أجل إنجاز المعاملات الإدارية والمهام التي يقوم بها البنك عبر الوسائل الإلكترونية.

حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة، وفقاً لنموذج الدراسة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ◀ الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على البنوك العاملة بمدينة الحديدة.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين بالبنوك العاملة بمدينة الحديدة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة :

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في إعداد الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة :

ويتكون مجتمع الدراسة الحائلية من كافة الموظفين الإداريين في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، وعددهم (146)، كما هو موضح بالجدول (1).

جدول (1): مجتمع الدراسة

م	البنك	مجتمع الدراسة
1	بنك التضامن الإسلامي	15
2	بنك اليمن والكويت	10
3	بنك اليمن الدولي	15
4	بنك البحرين الشامل	13
5	بنك سبأ الإسلامي	20
6	البنك التجاري	13
7	البنك العربي	8
8	بنك الإسكان	14
9	البنك الإسلامي اليمني	23
10	بنك التسليف الزراعي	15
	الإجمالي	146

المصدر: إدارة الموارد البشرية في البنوك أعلاه.

عيننة الدراسة :

نظراً لصغر حجم مجتمع البحث (146) موظفاً وموظفة، فقد قام الباحثان باستخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين والموظفات الإداريين في البنوك محل الدراسة، وقد تم توزيع 146 استبانة على جميع أفراد مجتمع البحث (الموظفين الإداريين) في كل بنك من البنوك محل الدراسة، وتمت استعادة (126) استبانة منها.

أداة الدراسة :

تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة والإطار النظري ذي العلاقة، مثل: دراسة علي (2018)، محجز (2017)، وبرجراجة (2015)، وحيزية (2015)، وحويحي (2015)، ومقبول (2013)، ودراسة العاجز (2011) في الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد قام الباحثان بعرض الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين والمتخصصين والخبراء في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة، وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، وقد قام الخبراء بالتعديل على بعض الفقرات، وتم اعتماد الفقرات التي حصلت على الموافقة بنسبة (95%) من آراء المحكمين، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة كل فقرة، واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (35) فقرة.

اختبار ثبات ومصداقية أداة الدراسة :

لمعرفة درجة ثبات أداة جمع البيانات، ومصداقية أداة الدراسة على فقرات الاستبانة، تم إجراء اختبار ألفا كرونباخ، كما هو موضح في الجدول (2).

جدول (2) : نتائج قيم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاو الاستبانة

المحور	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha	معامل الصدق Alpha ^{1/2}
الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	6	%93.5	%96.6
	المعتقدات التنظيمية	6	%92.9	%96.3
	الأعراف التنظيمية	6	%92.4	%96.1
تطبيق الإدارة الإلكترونية	التوقعات التنظيمية	6	%93.0	%96.4
		11	%93.6	%96.7

يتضح من الجدول (2) ثبات المتغيرات الرئيسية للدراسة، فقد تراوحت نسبة الثبات للثقافة التنظيمية بين (92.4%) كحد أدنى، و(93.5%) كحد أعلى، في حين تراوحت نسبة الثبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية (93.6%). وتدل مؤشرات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) في الجدول (2) على تمتع الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات مرتفع، وتراوحت درجة المصادقية لإجابات العينة للثقافة التنظيمية ما بين (96.1%) كحد أدنى، و(96.6%) كحد أعلى، ودرجة المصادقية لإجابات العينة لتطبيق الإدارة الإلكترونية (96.7%)، وهذا يعني أن معامل الصدق، ودرجة مصادقية فقرات الأداة عالية جداً، وأن هناك تجانساً في الاستجابة على الاستبانة، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة، الذي تم تطبيق الدراسة عليه.

اختبارات الصدق البنائي لأداة الدراسة :

لمعرفة ما إذا كان بناء أو تكوين أداة الدراسة صادقاً من الناحية الإحصائية، تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة في الاستبانة، والمتغير الذي ينتمي إليه. وقد ظهرت علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومحاورها، كما هي مبينة في الجدول (3).

جدول (3) : معامل ارتباط فقرات الاستبانة بالمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه

المحور الأول : الثقافة التنظيمية			المحور الثاني : تطبيق الإدارة الإلكترونية		
الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.675**	0.000*	25	.800**	0.000*
2	.656**	0.000*	26	.646**	0.000*
3	.684**	0.000*	27	.453**	0.000*
4	.499**	0.000*	28	.797**	0.000*
5	.415**	0.000*	29	.827**	0.000*
6	.682**	0.000*	30	.714**	0.000*
7	.701**	0.000*	31	.756**	0.000*
8	.732**	0.000*	32	.734**	0.000*
9	.710**	0.000*	33	.735**	0.000*
10	.679**	0.000*	34	.733**	0.000*
11	.498**	0.000*	35	.657**	0.000*
12	.480**	0.000*			
13	.420**	0.000*			
14	.718**	0.000*			
15	.728**	0.000*			

جدول (3): يتبع

المحور الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية			المحور الأول: الثقافة التنظيمية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
			0.000*	.603**	16
			0.000*	.546**	17
			0.000*	.817**	18
			0.000*	.568**	19
			0.000*	.737**	20
			0.000*	.471**	21
			0.000*	.740**	22
			0.000*	.633**	23
			0.000*	.753**	24

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

يتضح من الجدول (3) أن جميع فقرات الاستبانة، مرتبطة بمحاورها بدرجة ارتباط إيجابية، وذات دلالة إحصائية معنوية، تتراوح ما بين (**0.415) و(**0.827)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات، قد تضعف من المصدقية البنائية لأداة الدراسة على مستوى فقرات الأداة.

ولمعرفة المصدقية البنائية لأداة الدراسة على مستوى المحاور؛ تم إجراء الاختبار بواسطة معامل الارتباط بيرسون على مستوى المحاور، والجدول (4)، يوضح معامل ارتباط محاور الأداة بالمجموع الكلي لمحور الأداة

جدول (4): معامل ارتباط محاور الأداة بالمجموع الكلي لمحور الأداة

الأبعاد	الثقافة التنظيمية	تطبيق الإدارة الإلكترونية	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية
الثقافة التنظيمية	1	.749**	.832**	.875**	.903**	.878**
تطبيق الإدارة الإلكترونية	.749**	1	.633**	.631**	.674**	.672**
القيم التنظيمية	.832**	.633**	1	.678**	.657**	.594**
المعتقدات التنظيمية	.875**	.631**	.678**	1	.725**	.666**
الأعراف التنظيمية	.903**	.674**	.657**	.725**	1	.770**
التوقعات التنظيمية	.878**	.672**	.594**	.666**	.770**	1

(**) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.01).

يتضح من الجدول (4) أن جميع أبعاد الاستبانة الفرعية، مرتبطة بمحاورها الرئيسية، بدرجة ارتباط، تتراوح بين (**0.594) و(**0.903)، وهذا يدل على عدم وجود أبعاد فرعية قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الأثر، والتنبؤ بالمتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على المتغير التابع.
- اختبار آ لعينتين مستقلتين؛ لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمفهوم الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى لاختلاف عامل النوع.

- اختبار تحليل التباين الأحادي؛ وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمفهوم الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى الوظيفي، التخصص، عدد الدورات في الحاسوب، المؤهل العلمي).
- اختبار LSD؛ لمعرفة مكان الفروق، إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو اختبار معلمي، يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات الترتيبية.

تحليل بيانات الدراسة :

استخدم الباحثان مقياس ليكرت الخماسي المخصص لقياس الاتجاهات، فقد استخدم ترميز البيانات وفقاً لهذا المقياس، حيث أعطي الرقم 5 للإجابة بموافق بشدة وهي أعلى درجات المقياس، وتعني توافر هذه الفقرة بشكل تام، كما أعطي الرقم 4 للإجابة بموافق، بينما أعطي الرقم 3 للإجابة محايد، وأعطى الرقم 2 للإجابة غير موافق، بينما أعطى الرقم 1 للإجابة بغير موافق بشدة، وهي أدنى درجات المقياس، وتعني عدم توافر الفقرة بشكل تام. كما استخدم الوسط الحسابي الفرضي للدراسة (3)، ويحسب من الصيغة التالية: $\mu = [1+2+3+4+5] / 5 = 15/5 = 3$

وهذا يعني أنه إذا زاد المتوسط الحسابي المحتسب من البيانات عن الوسط الفرضي للدراسة، فإنه يؤكد توافر الفقرة، بينما إذا كان المتوسط الحسابي المحتسب من البيانات، أقل من المتوسط الفرضي للدراسة، فإنه يشير إلى عدم توافر الفقرة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، فقد تم حساب المدى (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.80=5/4)، بعد ذلك تمت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وتم تقدير كل فقرة وكل مجال والدرجة الكلية وفقاً لهذا المقياس، وقد ارتبطت جميع العبارات بمقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عنه في الجدول (5).

جدول (5): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

كما قام الباحثان في هذا الجزء باستخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتبة والاتجاه، والأهمية النسبية، لتحليل أبعاد وعبارات الاستبانة، المتمثلة في الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

نتائج الدراسة :

ومعرفة ما دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية وما مستوى توافر الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدية فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري على النحو الآتي:

أولاً: التحليل الوصفي لأبعاد الثقافة التنظيمية :

يوضح الجدول (6) المتوسط العام والانحرافات المعيارية، والترتبة والأهمية النسبية لأبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وجاءت نتائج التحليل، كما هي مبينة في الجدول (6).

جدول (6): نتائج تحليل متغير الثقافة التنظيمية

م	أبعاد الثقافة التنظيمية	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	القيم التنظيمية	1	3.85	.65	77%	موافق	عال
2	المعتقدات التنظيمية	3	3.68	.66	73.6%	موافق	عال
3	الأعراف التنظيمية	2	3.81	.67	76.2%	موافق	عال
4	التوقعات التنظيمية	4	3.30	.76	66%	محايد	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية		3.66	.60	73.2%	موافق	عال

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، بلغ (3.66)، وهي درجة عالية من توافر الثقافة التنظيمية في البنوك محل الدراسة وفق معيار القياس المستخدم في هذه الدراسة، وبتجاه عام موافق وانحراف معياري (0.60) لم يتجاوز الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه متغير الثقافة التنظيمية، أما أبعاد هذا المتغير فيتضح أن جميع الأبعاد (القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) جاءت بمتوسطات حسابية عالية (3.85 و 3.68 و 3.81) لكل منها على التوالي، عدا بُعد التوقعات التنظيمية الذي جاء بمتوسط حسابي (3.30)، وهي درجة متوسطة، وبتجاه محايد، وجميع الأبعاد جاءت بانحرافات معيارية (0.65 و 0.66 و 0.67 و 0.76) لكل منها على التوالي، وجميعها تدل على درجة إجماع عالية في إجابات أفراد العينة تجاه أبعاد الثقافة التنظيمية. وتشير المعطيات أيضاً إلى أن مستوى توافر متغير الثقافة التنظيمية وجميع محاوره كانت أكبر من الوسط الفرضي المعتمد في هذه الدراسة (3)، وهو ما تؤكد الأهمية النسبية التي تجاوزت (66%) لها جميعاً.

ثانياً: التحليل الوصفي لبُعد تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يوضح الجدول (7) المتوسط العام والانحرافات المعيارية والرتبة، والأهمية النسبية لبُعد المتغير التابع (تطبيق الإدارة الإلكترونية)، وجاءت نتائج التحليل، كما هي مبينة في الجدول (7).

جدول (7): نتائج تحليل متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية

م	العبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	يشجع البنك عملاءه على امتلاك وسائل إلكترونية ليستفيد من الخدمات التي يقدمها إلكترونياً.	3	3.91	0.97	78.2%	موافق	عال
2	يوجد توقيع إلكتروني خاص بكل موظف لتوثيق أعماله إلكترونياً.	10	3.40	1.21	68%	محايد	متوسط
3	يسمح لموظفي البنك بالدخول إلى نظام عملهم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وهم خارج مكان العمل.	11	2.47	1.22	49.4%	غير موافق	منخفض
4	توفر إدارة البنك شرحاً توضيحياً وإرشادياً وتعليمياً لاستخدام النظام الإلكتروني في البنك.	8	3.53	1.07	70.6%	موافق	عال
5	تتميز الخدمات الإلكترونية المتوافرة بالبنك بسهولة الاستخدام.	6	3.80	0.93	76%	موافق	عال

جدول (7): يتبع

م	العيبارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	المستوى بالنسبة للمتوسط
6	تلبية الخدمات الإلكترونية المستخدمة في البنك حاجات العملاء.	7	3.79	0.93	75.8%	موافق	عالٍ
7	توفر إدارة البنك خدمات إلكترونية مناسبة لإدارة شؤون الموظفين.	5	3.83	0.94	76.6%	موافق	عالٍ
8	تعتمد إدارة البنك المراسلات الإلكترونية والبريد الإلكتروني كقناة اتصال بين مختلف المستويات الإدارية.	2	4.00	1.03	80%	موافق	عالٍ
9	تسهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في تنفيذ جميع المعاملات الخاصة بالجمهور إلكترونياً.	9	3.48	1.05	69.6%	موافق	عالٍ
10	تعزز الإدارة الإلكترونية أمن وسرية التعاملات.	1	4.03	1.02	80.6%	موافق	عالٍ
11	الإدارة الإلكترونية تُحد من عمليات التزوير والتلاعب.	4	3.88	1.04	77.6%	موافق	عالٍ
	المتوسط الحسابي العام للإدارة الإلكترونية		3.65	0.73	73%	موافق	عالٍ

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الإدارة الإلكترونية بلغ (3.65)، وهي درجة عالية من توافر هذا البُعد في البنوك محل الدراسة وفق معيار القياس المستخدم في هذه الدراسة، وباتجاه عام موافق وبانحراف معياري (0.73) لم يتجاوز الواحد الصحيح، ما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة تجاه بُعد الإدارة الإلكترونية. وتراوحت فقرات البُعد في توافرها عند مستوى متفاوت، وقد بلغت متوسطاتها الحسابية بين الحد الأعلى (4.03) والحد الأدنى (3.40) عدا الفقرة رقم (3) والتي تنص على (يسمح لموظفي البنك بالدخول إلى نظام عملهم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وهم خارج مكان العمل)، التي جاء متوسطها الحسابي (2.47)، وهي درجة غير موافق من توافر هذا البُعد وباتجاه عام منخفض. وكان هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة تجاه الفقرات (2 و3 و4 و8 و9 و10 و11)، وهو ما يبينه الانحراف المعياري للفقرات على التوالي (1.21 و1.22 و1.07 و1.03 و1.05 و1.02 و1.04). وتجانس في الفقرات (1 و5 و6 و7) على التوالي (0.97 و0.93 و0.93 و0.94)، كما تبين معطيات الجدول أن متوسطات العبارات تجاوزت المتوسط الفرضي (3)، ما يدل على أن اتجاهات الإجابات تجاه بُعد الإدارة الإلكترونية كانت متفاوتة، وهو أيضاً ما تؤكد الأهمية النسبية للعبارة التي تجاوزت (49.4%). ما يدل على عدم تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل كامل، وهذا يعزز واقع المشكلة البحثية، وقد يكون السبب في ذلك راجعاً إلى أن إدارة البنوك محل الدراسة لا تطبق الإدارة الإلكترونية في أغلب مجالات عملها، وهذا يدل على أن هناك ضعفاً في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: التحليل الوصفي (الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية):

يوضح الجدول (8) المتوسط العام، والانحرافات المعيارية، والرتبة والأهمية النسبية لبُعد متغيري الدراسة الرئيسيين المتغير المستقل والمتغير التابع (الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية)، وجاءت نتائج التحليل كما هي مبينة في الجدول (8).

جدول (8) : نتائج تحليل للمتغيرين المستقل والتابع (الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية)

م	المتغيرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التقدير اللفظي	المستوى بالنسبة للمتوسط
1	الثقافة التنظيمية	1	3.66	.60	73.2%	موافق	عالٍ
2	تطبيق الإدارة الإلكترونية	2	3.65	0.73	73%	موافق	عالٍ

يتضح من الجدول (8) أن جميع محاور القسم الثاني والثالث للاستبانة، والمتعلقين بقياس الثقافة التنظيمية، وتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين الإداريين في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، قد لاقت قبولا وموافقة عالية من الموظفين العاملين بالبنوك محل الدراسة، حيث حصل المحور الأول (الثقافة التنظيمية) على أعلى نسبة موافقة، بمتوسط حسابي (3.66)، وانحراف معياري قدره (0.60)، وبنسبة موافقة على المحور بلغت (73.2%)، يليه المحور الثاني (تطبيق الإدارة الإلكترونية)، بمتوسط حسابي (65.3)، وانحراف معياري قدره (0.73)، وبنسبة موافقة على المحور بلغت (73%).

رابعاً : تحليل نتائج اختبار الفرضيات :

لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين الأحادي لاختبارات الفروق، وفيما يلي نتائج التحليل :

الفرضية الرئيسية الأولى : تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة".

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتغيري الدراسة، وجاءت النتائج، كما هي مبينة في الجدول (9).

جدول (9) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	الفرضية
					بين المجاميع 1			يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة.
0.000	12.573	.749	.560	158.075	البواقي 124 المجموع 125	0.000	.749	

يتبين من الجدول (9) وجود دور ذي دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما وضحه معامل الارتباط R، حيث بلغت قيمته (0.749)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، كما أن هناك دوراً لتغير "الثقافة التنظيمية" على متغير "تطبيق الإدارة الإلكترونية" بنسبة (0.560)، وهي نسبة تفسير التباين في متغير "تطبيق الإدارة الإلكترونية"، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.749)؛ ما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية"، سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار (0.749)، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (p < 0.05, T = 12.573)؛ وبناءً عليه تقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة"، وترفض فرضية العدم، التي تنص على "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية

في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة". وتشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة.

وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي أجراها محجز (2017)، ومعتر بالله (2015)، والعاجز (2011) فقد أكدت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ولزيد من التفصيل في توضيح دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فقد قام الباحثان بتحليل عدد من الفرضيات الفرعية، المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى، بهدف إظهار أثر كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتي بمجموعها تثبت صحة الفرضية الرئيسية كلياً أو جزئياً، وذلك كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة".

ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (10).

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الفرضية
				بين الجامع 1				يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة.
0.000	9.110	.633	0.000	البواقي 124	82.992	.401	.633	
				المجموع 125				

يتبين من الجدول (10) وجود دور ذي دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R، حيث بلغت قيمته (0.633)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، كما أن هناك دوراً لمتغير "القيم التنظيمية" على متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة (0.401)، وهي نسبة تفسير التباين في متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.633)، ما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل "القيم التنظيمية" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار (0.633)، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار $T(9.110, p < 0.05)$ ؛ وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة"، وترفض فرضية العدم، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة". وتشير هذه النتيجة إلى أن القيم التنظيمية تؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة. ويمكن تفسير ذلك بأن هذا الدور ناجم عن قدرة القيم التنظيمية على توجيه سلوك الموظفين الإداريين بالبنوك محل الدراسة على التفاعل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتشجيع الموظفين على تطوير أفكار جديدة تتلاءم مع العمل الإلكتروني.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة معتر بالله (2015)، والهدبان (2015)، والعاجز (2011) التي جاء فيها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للمعتقدات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة".
ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول (11).

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

مستوى دلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
				بين الجامع				
				1				
0.000	.631	.398	81.970	124	0.000	.631	9.054	0.000
				المجموع				
				125				

يتبين من الجدول (11) وجود دور ذي دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R، حيث بلغت قيمته (0.631)، وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، كما أن هناك دوراً متغيراً للمعتقدات التنظيمية على متغير "تطبيق الإدارة الإلكترونية" بنسبة (0.398)، وهي نسبة تفسير التباين في متغير "تطبيق الإدارة الإلكترونية"، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.631)؛ ما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل "المعتقدات التنظيمية"، سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار (0.631)، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T (p < 0.05, T = 9.054)؛ وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للمعتقدات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة"، وترفض فرضية العدم، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للمعتقدات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة". وتشير هذه النتيجة إلى أن المعتقدات التنظيمية، تؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة. ونستنتج من ذلك أن المعتقدات التنظيمية لدى العاملين في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، عكست شعورهم بأن أعمالهم الإدارية الروتينية والتقليدية المعتمدة على الورق والعمل اليدوي، قد تحولت إلى أعمال إلكترونية، ما يعزز قناعاتهم بتحولهم إلى إنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً، وهذا بدوره عزز اعتقادهم بأهمية مشاركتهم في الأعمال الإلكترونية، بالإضافة إلى نظرة الموظفين إلى العمل الإلكتروني بأنه خبرة وظيفية يتم اكتسابها من خلال الممارسة.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة معتز بالله (2015)، والهدبان (2015)، والعاجز (2011)، التي جاء فيها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المعتقدات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للأعراف التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة".
ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحثان باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط، وكانت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الفرضية
				بين الجامعات				يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للأعراف التنظيمية
0.000	10.170	.674	0.000	البواقي 124	103.438	.455	.674	في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة.
				المجموع 125				

يتبين من الجدول (12) وجود دور ذي دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما وضحه معامل الارتباط R ، حيث بلغت قيمته (0.674). وهو ذو دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (0.05)، كما أن هناك دوراً متغيراً "الأعراف التنظيمية" على متغير "تطبيق الإدارة الإلكترونية" بنسبة (0.455)، وهي نسبة تفسير التباين في متغير "تطبيق الإدارة الإلكترونية"، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (0.674)؛ ما يعني أن تغيراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل "الأعراف التنظيمية"، سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار (0.674)، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار T ($p < 0.05$, $T = 10.170$)؛ وبناءً عليه تقبل الفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للأعراف التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة"، وترفض فرضية العدم، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية موجبة للأعراف التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة". وتشير هذه النتيجة إلى أن الأعراف التنظيمية، تؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة. ويفسر ذلك أن الأعراف التنظيمية قد عملت على تحفيز الموظفين الإداريين، وتشجيعهم على التأقلم مع التطورات الإلكترونية التي أدخلها البنك، كما أنها قد ساعدت المديرين على الاهتمام بتسهيل وتبسيط إجراءات الأعمال الإدارية وتجنب الروتين والتعقيدات من خلال العمل الإلكتروني.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة معترز بالله (2015)، والهدبان (2015)، والعاجز (2011)، التي جاء فيها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الأعراف التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار β	مستوى دلالة F	درجة الحرية DF	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	الفرضية
				بين الجامعات				يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للتوقعات التنظيمية
0.000	10.097	.672	0.000	البواقي 124	101.956	.451	.672	في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة.
				المجموع 125				

يتبين من الجدول (13) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أوضحه معامل الارتباط R^2 ، حيث بلغت قيمته (0.672). وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى

(0.05)، كما يؤثر متغير "التوقعات التنظيمية" على متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية بنسبة (451). وهي نسبة تفسير التباين في متغير تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار Beta (672).، ما يعني أن تغييراً مقداره وحدة واحدة في المتغير المستقل "التوقعات التنظيمية" سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية بمقدار (672).، وهو ذو دلالة إحصائية وفق اختبار ($T = 10.097, P < 0.05$)، وعليه تقبل الفرضية الرابعة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية موجبة للتوقعات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة"، وترفض فرضية العدم والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة". وتشير النتيجة إلى أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى زيادة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة. يمكن تفسير ذلك من خلال توسيع دائرة المشاركة للموظفين داخل بيئة العمل الإلكتروني، كما أن التوقعات التنظيمية قد عززت من ثقة الموظفين الإداريين بأنفسهم، من خلال تمكينهم من إنجاز بعض الأعمال الإدارية الروتينية بطريقة إلكترونية خارج مكان العمل بواسطة الإنترنت. وقد اتفقت هذه الدراسة مع كل من دراسة معتز بالله (2015)، الهديان (2015)، والعاجز (2011) التي جاء فيها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التوقعات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية.

اختبار فرضية الدراسة الرئيسة الثانية :

تنص الفرضية الرئيسة الثانية بالدراسة الحالية على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة في مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية : (النوع، العمر، المؤهل العلمي، عدد الدورات في الحاسوب، الدرجة الوظيفية، التخصص)".

ولاختبار هذه الفرضية، تم استخدام عدة أساليب إحصائية، مثل : اختبار T-Test لتحليل مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب متغير النوع، بواسطة البرنامج الإحصائي، للتعرف على الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الإداريين في البنوك العاملة بالحديدة بحسب المتغيرات الديموغرافية، كالآتي :

أ. اختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب متغير النوع :
لاختبار الفروق في متوسطات إجابات المستجوبين، التي تعزى إلى متغير النوع، قام الباحثان باستخدام اختبار (T-Test) بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS-V24)، كما يوضح ذلك الجدول (14).
جدول (14) : اختبار الفروق في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب متغير النوع

المحاور	الذكور		الإناث		T-Test
	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	3.75	0.59	3.5	0.6	2.640 .009
تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.69	0.76	3.54	0.66	1.109 .270

يلاحظ من الجدول (14) بالنسبة للثقافة التنظيمية أن متوسط درجات الذكور (3.75)، وبانحراف معياري (0.59)، وأن متوسط درجات الإناث (3.5) وبانحراف معياري (0.6)، وكما أظهرت نتائج اختبار (T) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في مدينة الحديدة، تعزى لمتغير النوع ($P = 0.009, T = 2.640$)، وبناءً عليه يقتضي قبول الفرضية بصيغتها، التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين متوسطات استجابة أفراد العينة، حول مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة في مدينة الحديدة، تعزى لمتغير النوع". أما بالنسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية فإن متوسط درجات الذكور (3.69) وبانحراف معياري (0.76)، وأن متوسط درجات الإناث (3.54) وبانحراف معياري (0.66)، وكما أظهرت نتائج اختبار (T) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول

مستوى ممارسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في مدينة الحديدة، تعزى لمتغير النوع ($P=0.270, T=1.109$)، وبناءً عليه يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في مدينة الحديدة تعزى لمتغير النوع". وقبول فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في مدينة الحديدة تعزى لمتغير النوع".

ويعزى ذلك إلى أن رؤية الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية ليس لها دور بالنوع، وإنما لها دور بقدرات الموظف على اكتساب مهارات جديدة في مجال التقنية، أما بالنسبة للفروق في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية فإنه يعود إلى أن الموظفين من الذكور أكثر اندماجاً مع الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الإدارية ومستوياتها من الإناء، وقد يفسر ذلك لأن أفراد العينة ينتمون إلى مجتمع محافظ.

ب. اختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب متغير العمر:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما في الجدول (15).

جدول (15): نتيجة تحليل التباين الأحادي بحسب متغير العمر

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	28.947	3	9.649	.046	.987
	داخل المجموعات	25685.688	122	210.538		
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	34.492	3	11.497	.173	.914
	داخل المجموعات	8087.952	122	66.295		

في الجدول (15) أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة، حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لمتغير العمر، وذلك كما أظهرته قيمة ($P=0.987, F=0.046$) للثقافة التنظيمية وكذا قيمة ($P=0.914, F=0.173$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناءً عليه يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة تعزى لمتغير العمر"، ويتم قبول فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة تعزى لخاصية العمر". ويعود ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية ليس لها دور بالعمر، فهي لا تقتصر على عمر معين في الفهم والتطبيق.

ج. اختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية بحسب متغير المؤهل العلمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى لخاصية المؤهل العلمي.

ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما في الجدول (16).

جدول (16)؛ نتيجة تحليل التباين الأحادي بحسب متغير المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الثقافة	بين المجموعات	425.830	3	141.943	.685	.563
	داخل المجموعات	25288.805	122	207.285		
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	409.293	3	409.293	2.158	.096
	داخل المجموعات	7713.151	122	7713.151		

في الجدول (16) أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة تعزى لخاصية المؤهل العلمي، وذلك كما أظهرته قيمة ($P=0.563$, $F=0.685$) للثقافة التنظيمية، وكذا قيمة ($P=0.096$, $F=2.158$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناءً عليه يقضي رفض الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لخاصية المؤهل العلمي". ويتم قبول فرضية العدم، التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة تعزى لخاصية المؤهل العلمي".

وهذه النتيجة تظهر أن الموظفين في البنوك، بحسب عينة الدراسة، لا تختلف آراؤهم باختلاف المؤهل العلمي؛ أي أنه ليس هناك دور للمؤهل العلمي في تطبيق وممارسة كل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية، حيث يمكن اكتساب مهارات الحاسوب التي تمكن الموظف من تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال التدريب والممارسة بغض النظر عن مؤهله العلمي.

د. اختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحسب متغير الدورات في الحاسوب؛

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى لمتغير عدد الدورات في الحاسوب. ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما في الجدول (17).

جدول (17)؛ نتيجة تحليل التباين الأحادي بحسب متغير عدد الدورات في الحاسوب

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الثقافة	بين المجموعات	1640.048	3	546.683	2.770	.045
	داخل المجموعات	24074.587	122	197.333		
تطبيق الإدارة الإلكترونية	بين المجموعات	469.841	3	156.614	2.497	.063
	داخل المجموعات	7652.604	122	66.295		

في الجدول (17) أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة، حول دور عدد الدورات التدريبية في الحاسوب على مستوى ممارسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لمتغير عدد الدورات في الحاسوب، وذلك كما أظهرته قيمة ($P=0.063$, $F=2.497$).

أما بالنسبة لمستوى ممارسة الثقافة التنظيمية فقد أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة بمدينة جدة، تعزى لمتغير عدد الدورات في الحاسوب، حيث أظهرت قيمة ($P=0.045, F=2.770$). وبناءً عليه تم قبول الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة بمدينة جدة، تعزى لمتغير عدد الدورات في الحاسوب". ورفض فرضية العدم التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة الثقافة التنظيمية في البنوك العاملة بمدينة جدة، تعزى لمتغير عدد الدورات في الحاسوب".

ولتحديد مكامن الفروق فقد استخدم الباحثان اختبار (LSD) للفروق البعدية، كما في الجدول (18).

جدول (18): اختبار المقارنات المتعددة لمتغير عدد الدورات في الحاسوب

المحور	عدد الدورات في الحاسوب (J)	عدد الدورات في الحاسوب (I)	فروقات		مستوى الدلالة	عند مستوى ثقة 95%	
			الخطأ المعياري	المتوسط (J-I)		الحد الأدنى	الحد الأعلى
الثقافة التنظيمية	لا توجد دورات	دورات 1 - 5	3.81169	-3.81169	.384	-12.4422	4.8188
	تدريب	دورات 6 - 10	5.12943	-7.55000	.144	-17.7042	2.6042
		أكثر من 10 دورات	5.29643	-13.08824	.015	-23.5731	-2.6034
	1 - 5 دورات	لا يوجد دورات تدريب	3.81169	3.81169	.384	-4.8188	12.4422
	دورات	دورات 6 - 10	3.73831	-3.73831	.291	-10.7175	3.2408
		أكثر من 10 دورات	3.76438	-9.27655*	.015	-16.7285	-1.8246
	6 - 10 دورات	لا يوجد دورات تدريب	5.12943	7.55000	.144	-2.6042	17.7042
	دورات	دورات 1 - 5	3.73831	3.73831	.291	-3.2408	10.7175
		أكثر من 10 دورات	4.63405	-5.53824	.234	-14.7118	3.6353
	أكثر من 10 دورات	لا يوجد دورات تدريب	5.29643	13.08824*	.015	2.6034	23.5731
دورات	5-1 دورات	3.76438	9.27655*	.015	1.8246	16.7285	
	6-10 دورات	4.63405	5.53824	.234	-3.6353	14.7118	

من الجدول (18) يتضح أن الفروق في استجابة العينة، تؤول لصالح الموظفين الإداريين الذين لديهم أكثر من 10 دورات تدريبية في الحاسوب على الموظفين الإداريين الذين ليس لديهم دورات تدريبية في الحاسوب، وعلى الذين لديهم (1-5 دورات في الحاسوب)، وفقاً لقيمة فروق المتوسط ومستوى الدلالة على التوالي، قد يعود السبب في ذلك إلى أن الموظفين الحاصلين على عدد أكبر من الدورات التدريبية في الحاسوب أكثر تقبلاً لأبعاد الثقافة التنظيمية، وأكثر مقدرة ومهارة على تطبيق الإدارة الإلكترونية لإنجاز أعمالهم.

وهذه النتيجة تظهر أن الموظفين في البنوك، بحسب عينة الدراسة، تختلف آراؤهم باختلاف عدد الدورات الحاصلين عليها بالنسبة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، ويعود ذلك إلى أن الموظفين الحاصلين على دورات تدريب يمثلون 90% من عدد دورات واحدة فأكثر، حيث إن الدورات التدريبية أسهمت في زيادات معارفهم في مجال الإدارة الإلكترونية، وهذا ما يؤكد عدم وجود اختلاف آراء أفراد العينة باختلاف عدد الدورات في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى العكس يوجد قصور في مستوى فهم وممارسة الثقافة التنظيمية، وهذا ما أظهره وجود اختلافات بين آراء الباحثين في البنوك العاملة بمدينة جدة، تعزى لعدد دورات الحاسوب.

هـ. اختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحسب متغير المستوى الوظيفي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية. ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما في الجدول (19).

جدول (19): نتيجة تحليل التباين الأحادي بحسب متغير الدرجة الوظيفية

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الثقافة	بين المجموعات	1372.585	3	457.528	2.293	.081
التنظيمية	داخل المجموعات	24342.050	122	199.525		
تطبيق الإدارة	بين المجموعات	278.881	3	92.960	1.446	.233
الإلكترونية	داخل المجموعات	7843.564	122	64.292		

في الجدول (19) أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وذلك كما أظهرته قيمة ($P=0.081$, $F=2.293$) للثقافة التنظيمية وكذا قيمة ($P=0.233$, $F=1.446$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وبناءً عليه يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية". ويتم قبول فرضية العدم، التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية".

وقد يعود ذلك إلى أن نسبة الموظفين من أفراد العينة، هم من المستوى الإداري الأدنى، ويمثلون 61.1%، وبالتالي قد لا يشعرون بأهمية الثقافة التنظيمية، وما يترتب عليها من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

و. اختبار الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، بحسب متغير التخصص:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تجاه مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية، تعزى للتخصص. ولاختبار هذه الفرضية، قام الباحثان باستخدام تحليل التباين الأحادي، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (20).

جدول (20): نتيجة تحليل التباين الأحادي بحسب متغير التخصص

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الثقافة	بين المجموعات	22.700	1	22.700	.110	.741
التنظيمية	داخل المجموعات	25691.935	124	207.193		
تطبيق الإدارة	بين المجموعات	14.583	1	14.583	.223	.638
الإلكترونية	داخل المجموعات	8107.861	124	65.386		

في الجدول (20) أظهرت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول دور مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لمتغير التخصص، وذلك كما أظهرته قيمة

($P=0.741, F=0.110$) للثقافة التنظيمية وكذا قيمة ($P=0.638, F=0.223$) لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبناءً عليه يقتضي رفض الفرضية التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لمتغير التخصص". ويتم قبول فرضية العدم، التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مستوى ممارسة كل من الثقافة التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، تعزى لمتغير التخصص".

وقد يعود ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية تتطلب مهارات إدارية وممارسات، ولا تتطلب بالضرورة وجود تخصص، وهذه النتيجة تظهر أن الموظفين في البنوك بحسب عينة الدراسة لا تختلف آراؤهم باختلاف تخصصاتهم؛ أي أنه ليس هناك دور للتخصص في تطبيق وممارسة كل من الثقافة التنظيمية والإدارة الإلكترونية.

الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة وما تضمنته، توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات، وهي على النحو الآتي:

1. اتضح أن إدارة البنوك محل الدراسة، تولي اهتماماً متفاوتاً بأبعاد الثقافة التنظيمية، حيث جاءت القيم التنظيمية في المرتبة الأولى، وجاءت التوقعات التنظيمية في المرتبة الأخيرة وبشكل ضعيف، وهذا مؤشر على ضعف الثقة المتبادلة بين إدارة البنوك وموظفيها.
2. اتضح أن إدارة البنوك محل الدراسة تطبق الإدارة الإلكترونية، ولكن ليس بشكل كامل، وقد يكون ذلك راجعاً إلى قلة الوعي بمفاهيم الإدارة الإلكترونية.
3. تولي إدارة البنوك محل الدراسة اهتماماً كبيراً بالثقافة التنظيمية، الأمر الذي أدى إلى دور إيجابي في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث إنه كلما مارس الموظفون الإداريون سلوك الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة زاد تطبيق الإدارة الإلكترونية إيجابياً في مجال الأعمال المصرفية، وهذا يدل على الدور المميز والفاعل للثقافة التنظيمية في رفع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة بمدينة الحديدة.
4. اتضح أن البنوك محل الدراسة تهتم بعامل الوقت كأحد أهم القيم التنظيمية لإنجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة، وهذا ما جعل إدارة البنوك تنظر للإدارة الإلكترونية على أنها جوهر العملية الإدارية؛ وبالتالي فإن هناك دوراً إيجابياً للقيم التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. يتضح أن المعتقدات التنظيمية لدى العاملين في البنوك العاملة بمدينة الحديدة، كانت مرتفعة، وذلك لأن إدارة البنوك محل الدراسة تهتم بنشر ثقافة تنظيمية، تسهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما عزز اعتقادهم بأهمية العمل الإلكتروني.
6. يلاحظ أن موظفي البنوك محل الدراسة، لديهم مفاهيم مشتركة في مجال العمل المصرفي، حيث يسود بينهم روح التعاون في العمل، كما أن إدارة البنوك محل الدراسة تحاول جاهدة تدعيم الأعراف التنظيمية وتكييفها مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل، وهذا ما أثر إيجاباً في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
7. يلاحظ أن البنوك محل الدراسة، تسعى باستمرار لتوفير فرص التعلم وتطوير موظفيها من خلال توضيح ومساعدة الموظفين لتطبيق التقنية المتعلقة بعملهم؛ مراعاة لقدرات ومهارات الموظفين، ولكن هناك قصور في توسيع دائرة المشاركة مع الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل الإلكتروني، وأيضاً عدم منحهم صلاحيات العمل إلكترونياً خارج أوقات الدوام الرسمي عبر الإنترنت. وبشكل عام فإن التوقعات قد أسهمت بشكل متوسط في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

8. يتضح من البنوك محل الدراسة أن الدورات في مجال الحاسوب، تجعل موظفي البنوك أكثر إلماماً بالثقافة التنظيمية، ما يعزز قدرتهم على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال عملهم.

التوصيات:

بناءً على النتائج والاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها الدراسة، تمت صياغة مجموعة من التوصيات على النحو الآتي:

1. دعم وتعزيز وجود ثقافة تنظيمية هادفة إلى التقدم والتغيير والإنجاز، وإدخال آليات ومبادئ ومفاهيم التطوير المستمر والجودة الشاملة والابتكار والإبداع في أنظمة ولوائح البنوك بما يساعدها على إدخال التكنولوجيا الحديثة، المتمثلة بالإدارة الإلكترونية في جميع أنشطتها.
2. الاهتمام بمفاهيم الثقافة التنظيمية في البنوك محل الدراسة بشكل عام وزيادة الاهتمام بالتوقعات التنظيمية لما لها من دور إيجابي في زيادة مستوى الثقافة التنظيمية في البنوك محل الدراسة التي ستعكس إيجاباً في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
3. زيادة الاهتمام بتطبيق الإدارة الإلكترونية، من خلال إنشاء قسم متخصص لتطبيقات الإدارة الإلكترونية (تطبيقات الخدمات البنكية)، يضم خبراء في الإدارة والمحاسبة والعلوم المالية والمصرفية وتكنولوجيا المعلومات، يعملون بشكل متناسق ومتكامل على مراقبة آلية العمل الإلكتروني وحل المشكلات التي قد تعترض عملية التطبيق، لما له من دور إيجابي في تسهيل استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية من قبل العملاء.
4. زيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وتوضيح مدى أهميتها في تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في مدينة الحديدة.
5. الاهتمام بزرع القيم التنظيمية بين الموظفين، والعمل على توجيه سلوكهم نحو التفاعل مع أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتشجيعهم على تطوير أفكار جديدة، تتلاءم مع العمل الإلكتروني.
6. زيادة الاهتمام بالاعتقادات التنظيمية، من خلال عقد دورات تدريبية لتشجيع الموظفين على تنمية مداخل جديدة، والتعامل مع المشاكل بطريقة مبتكرة، من خلال التكافؤ بالسلطات والمسؤوليات الممنوحة في بيئة العمل الإلكتروني، وإقناعهم بأن أعمالهم الإدارية الروتينية والتقليدية، المعتمدة على الورق والعمل اليدوي قد تحولت إلى أعمال إلكترونية، ما يعزز قناعاتهم بتحولهم إلى إنجاز الأعمال الإدارية إلكترونياً، وتوضيح أن العمل الإلكتروني يعتبر خبرة وظيفية، يتم اكتسابها من خلال الممارسة.
7. الاهتمام بالأعراف التنظيمية، وتوضيح مدى أهميتها في تشجيع الموظفين الإداريين على تطبيق الإدارة الإلكترونية.
8. الاهتمام بالتوقعات التنظيمية لما لها من دور في توسيع دائرة المشاركة للموظفين داخل بيئة العمل الإلكتروني، وتعزيز ثقة الموظفين الإداريين بأنفسهم، من خلال تمكينهم من إنجاز الأعمال الإدارية الروتينية بطريقة إلكترونية خارج مكان العمل بواسطة الإنترنت، والتقليل من المركزية، من خلال منح الموظفين اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع للإدارة العليا.
9. التدريب المستمر في مجال الإدارة الإلكترونية للموظفين، وذلك لرفع مهاراتهم وقدراتهم ومواكبة التغيرات المستمرة في مجال تكنولوجيا المصارف.
10. تعزيز ونشر مفاهيم الثقافة التنظيمية ومفاهيم الإدارة الإلكترونية بين الموظفين في البنك.
11. تكثيف الدورات التدريبية في مجال الحاسوب لما له من دور في رفع مستوى الثقافة التنظيمية، التي بدورها تنعكس إيجاباً في رفع مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية.

المقترحات:

اقتصرت الدراسة الحالية على الموظفين الإداريين في البنوك العاملة بمدينة الحديدة في الجمهورية اليمنية، وفي حدود الأبعاد الأربعة للثقافة التنظيمية، ودورها في مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في البنوك محل الدراسة؛ لذا يقترح الباحثان المجالات الآتية للدراسة المستقبلية:

1. إجراء المزيد من الأبحاث في هذا المجال بهدف دعم أو تقويم ما توصلت إليه الدراسة الحالية.
2. إعادة اختبار نموذج الدراسة نفسه على عينة أوسع، تشمل العاملين في عدد من البنوك على مستوى الجمهورية اليمنية.
3. تطبيق أنموذج الدراسة على قطاعات خدمية أخرى؛ للتحقق من مصداقية نموذج الدراسة.
4. إضافة عوامل أخرى على أنموذج الدراسة، قد يكون لها دور في تطبيق الإدارة الإلكترونية.
5. استخدام نماذج وأبعاد أخرى للثقافة التنظيمية، وتطبيقها على القطاع المصرفي باليمن، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.
6. تطبيق نموذج الدراسة الحالية في بيئات أخرى، تختلف عن البيئة اليمنية التي أجريت فيها هذه الدراسة.

المراجع:

- أبو القاسم، ياسر محمد صديق (2017)، *الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية* (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- آل دحوان، عبدالله بن سعيد (2008)، *دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة مسحية* (رسالة ماجستير)، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- برجرجة، مريم (2015)، *أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بريالة، سميرة (2017)، *أثر الثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي: دراسة حالة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بومعروف، توفيق (2019)، *واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمصلحة التنظيم العام بمقر بلدية عين كرشة* (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- جودي، حيدر حمزة، وعبدالرحمن، فؤاد يوسف (2011)، *تأثير الإدارة بالتجوال في تطوير عمل الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية في مديرية المرور العامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، 34 (9)، 321-338.*
- الحاكم، علي عبدالله، والفليت، خلود عطية احمد (2020)، *أثر عمليات إدارة المعرفة في متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية - دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأزهر بغزة، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 1 (10)، 136-159.*
- حسن، فاضل عباس (2013)، *دور الثقافة التنظيمية في التوجه المعاصر نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة ميدانية في جامعة ميسان، مجلة الكويت للاقتصاد والعلوم الإدارية، 1 (9)، 221-255.*
- حفصية، بلومي (2016)، *دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة حالة* (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الحمودي، عامر المختار عبدالله (2018)، *الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمستشفيات - دراسة تطبيقية بمستشفى صبراتة التعليمي، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، 14 (1)، 47-1.*

حويحي، اسماعيل محمد اسماعيل (2015)، *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة* (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- حيزية، شاوش إخوان (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء البشري: دراسة حالة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- خليل، زينب مصطفى (2015)، تأهيل الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة حالة في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 12، (86)، 172-195.
- داحش، ظافر معيوف، محسن، أمل علي، وفريد، رشيد حميد (2013)، مدى توافر المقومات الأساسية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية في الجامعات العراقية: دراسة تطبيقية في مؤسسات التعليم العالي في الناصرية، مجلة التقني، 26، (7)، 289-311.
- ساسي، محمد أمين (2017)، تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية في مطاحن الأوراس وحدة أريس (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- شاطري، حمزة (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين: دراسة حالة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- شريف، أشير أنور، وعبد، محمد (2016)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية وأثرها في فاعلية المنظمة: بحث تحليلي لإجابات عينة من المديرين العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8، (15)، 183-213.
- شكال، وردة (2017)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- صادق، مروة جعفر، الطائي، على حسوني افندي، وحمادي، عبد المنعم كاظم (2016)، تأثير الثقافة التنظيمية في أبعاد الهيكل التنظيمي. مجلة كلية مدينة العلم، 8، (1)، 82-109.
- صبح، نهال البيلي (2019)، اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات الرياضية. مجلة كلية التربية الرياضية، (31)، 367-398.
- طه، علي عبد الجليل (2015)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري (رسالة ماجستير)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، صنعاء، اليمن.
- عابد، يوسف رجب (2015)، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية على فاعلية القرارات في القطاع العام: دراسة حالة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العاجز، إيهاب (2011)، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عاطي، مایسة (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على جودة الخدمة: دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- عبابنة، هایل طلاق، وجمیل، عمر قیس (2016)، الثقافة التنظيمية وأثرها في التطوير التنظيمي: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 8، (16)، 50-76.
- عبد الجليل، محمد ابوبكر (2019)، أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية بقطاع الكهرباء بالسودان (2005 - 2017م) (أطروحة دكتوراه)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- العزام، إیاد (2015)، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسات العلوم الإدارية، 42، (1)، 103-130.
- علوان، محمد نعمان (2017)، مدى قدرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين الخدمة المقدمة للجمهور في المحاكم العاملة لقطاع غزة من وجهة نظر العاملين (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- علي، علا عبد الغني عمر (2016)، الإدارة الإلكترونية أداة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة والامتياز (أطروحة دكتوراه)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

- علي، عمرو محمد صالح (2018)، أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري، دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن.
- عمار، محمد جمال (2009)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين؛ دراسة حالة (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العنسي، سميرة على عتيق جبران (2017)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ دراسة حالة (رسالة ماجستير)، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
- غويمنة، فادي فؤاد محمد حسن (2013)، درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس مديرية لواء الشمالي والمشكلات التي تواجهها واقتراحات للتطوير (رسالة ماجستير)، جامعة اليرموك، الأردن.
- فضل الله، رشيدة، والحاكم، علي (2017)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية ولاية الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية، 18 (1)، 116-133.
- فياللي، كنزة (2017)، تقييم إدارة البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية؛ دراسة حالة القرض الجزائري (رسالة ماجستير)، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- القرشي، ظاهر رزاد، ومحيسن، بلقيس سمير (2020)، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (1)، 80-95.
- محجز، محمد إبراهيم محمد (2017)، دور الثقافة التنظيمية كمدخل لدعم الإدارة الإلكترونية؛ دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير)، أكاديمية الإدارة السياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- المداح، دانيا أكرم، والكاسبية، محمد مفضي (2016)، أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية؛ دراسة ميدانية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، (10)، 121-129.
- معزز بالله، بورمل (2015)، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ دراسة ميدانية (رسالة ماجستير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- مقبول، سلمي مقبول علي (2013)، أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ دراسة حالة (رسالة ماجستير)، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.
- الناصر، علاء حاكم، وحسين، زينة حمود (2018)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعانيهم. مجلة البحوث التربوية والنفسية، (56)، 144-164.
- نصري، وديع (2015)، نموذج تبني استخدام الإنترنت في الخدمات المصرفية في تونس. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 11 (3)، 669-683.
- النور، حسن، والبشير، إبراهيم (2016)، الثقافة التنظيمية وأثرها في الميزة التنافسية؛ دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (2)، 128-144.
- الهديان، باسم سعيد نويران (2015)، دور الثقافة التنظيمية في الإدارة الإلكترونية؛ دراسة تطبيقية (رسالة ماجستير)، جامعة الزعيم الأزهرى، السودان.

Abrahamson, D. E., & Goodman-Delahunty, J. (2013). The impact of organizational information culture on information use outcomes in policing: an exploratory study. *Information Research*, 18(4), 1-16.

Abubakre, M., Coombs, C., & Ravishankar, M. N. (2014). *The influence of organizational culture on the outcome of an IS implementation*. In the 35th International Conference on Information Systems (pp. 1-18), Auckland, New Zealand.

- Bataineh, K. A. (2017). The impact of electronic management on the employees' performance field study on the public organizations and governance in Jerash Governorate. *Journal of Management and Strategy*, 8(5), 86-100.
- Mburugu, K. N., Mulwa, A. S., & Kyalo, D. N. (2017). Organisational culture and implementation of electronic project monitoring information system in public tertiary institutions in Kenya. *International Academic Journal of Information Systems and Technology*, 2(1), 61-77.

دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة بجامعة إقليم سبأ

د. عبد السلام محمد مهدي عيناء^(*1)

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ المحاسبة المساعد، جامعة إقليم سبأ، اليمن
* عنوان المراسلة: ainaaabdulsam@gmail.com

دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة بجامعة إقليم سبأ

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المعلومات المحاسبية (توافرها، خصائصها، واستخدامها) في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة بجامعة إقليم سبأ. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ويتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المسؤولين عن إدارة التكلفة التعليمية في رئاسة الجامعة والكليات والمراكز العلمية ورؤساء الأقسام العلمية، وبلغ عددهم (34) فرداً تم توزيع الاستبانة عليهم، وكان عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (30) استبانة بنسبة (88.23%). وقد توصلت الدراسة إلى أن دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة بجامعة إقليم سبأ جاء بدرجة متوسطة تميل للانخفاض وبنسبة (59.5%)، حيث جاء توفر المعلومات المحاسبية بدرجة منخفضة وبنسبة (48.8%)، وجاءت خصائص المعلومات المحاسبية بدرجة متوسطة تميل للانخفاض وبنسبة (59.5%)، كما جاء استخدام المعلومات المحاسبية بدرجة متوسطة تميل للانخفاض وبنسبة (59%). وقد أوصت الدراسة بالاهتمام بالنظام المحاسبي لما له من دور في تخفيض التكاليف، ونشر الوعي المالي للمختصين في إدارة التكلفة التعليمية، واستحداث جهة تهتم بالتحليل والتقييم المالي في الهيكل التنظيمي، وإدراج الجوانب المالية ضمن تقييم الأداء.

الكلمات المفتاحية: التكلفة التعليمية المتغيرة، الجامعة، المعلومات المحاسبية.

Role of Accounting Information in Reducing Variable Educational Cost at the University of Saba Region

Abstract:

This study aimed to identify the role of accounting information –in terms of its availability, features and use- in reducing variable educational cost at the University of Saba Region. The study followed the descriptive analytical method by administering a questionnaire to collect data. The population and sample of study was all those responsible for running the cost of teaching at the rector's office, faculties, centers and heads of departments (34 members). Thirty four questionnaires were distributed to them, but only (30) were returned and were valid for analysis, which made (88.23%) of the total number of questionnaires. Major findings revealed that the role of accounting information in reducing educational cost scored a medium rank (59.5%), where its availability scored even less than that (48.8); its features scored a medium rank (59.5%); and the use of such information scored a medium rank as well (59%). The study recommends including paying more attention to accounting systems, as they help in reducing costs; awareness-raising of financial issues among people in charge of running the cost of education; setting up a department for financial analysis and evaluation of the organizational structure; and including financial issues in the process of performance evaluation.

Keywords: variable educational cost, university, accounting information.

المقدمة:

يُعد التعليم الجامعي أحد العناصر الأساسية المهمة في تطوير وتنمية المجتمعات، حيث يسهم في توفير الكفاءات اللازمة لسوق العمل، وتدريب جميع الأفراد على اختلاف تخصصاتهم ومجالاتهم، مما يسهم في دفع عجلة الاقتصاد ودعم قدرات المجتمع المحلي. وعلى الرغم من أهمية التعليم الجامعي فإن المصدر الرئيسي لتمويله في معظم الدول العربية هي الحكومات عموماً واليمن جزءٌ من ذلك. وتعد الميزانيات المخصصة للتعليم الجامعي محدودة وغير كافية لتلبية الاحتياجات المتنامية لمؤسسات التعليم الجامعي (مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية، 2018)؛ إذ إن التعليم باليمن بصورة عامة يواجه صعوبات تحد من كفاءته، وتضعف من جودة مخرجاته، ولعل أبرز تلك القيود محدودية البنية التحتية للمنشآت التعليمية والتجهيزات وغيرها من القيود، وأكبر هذه القيود محدودية التمويل (الحاوري، 2006). بالإضافة إلى ذلك يعاني التعليم الجامعي من ارتفاع التكاليف مثله مثل بقية المؤسسات والمنظمات العامة والاقتصادية وغير الربحية (محمد، 2014)، مما يسبب مشاكل للجامعات كضعف قدرتها على تحقيق أهدافها، وعدم قدرتها على استيعاب المتخرجين من الثانوية العامة، وضعف مستوى مخرجاتها، وغيرها من المشاكل، التي كان لها آثار على الأداء الجامعي نجلها فيما يأتي (الدهري، 2010)؛

1. نادراً ما تحصل الجامعات على المبالغ التي تطلبها بناء على احتياجاتها مما يؤثر على مستوى أدائها.
2. لا يتناسب نمو معدلات التعليم العالي مع نمو معدلات مخصصاته.
3. ضعف التوسع في إحداث التخصصات التطبيقية أو تلبية متطلباتها.
4. قلة عدد الأساتذة المؤهلين في الجامعات العربية المرموقة والاكتفاء بتأهيلهم محلياً نتيجة قلة الموارد المالية.
5. انخفاض مستوى الخدمات الطلابية من سكن وتغذية ومواصلات ورعاية طبية.
6. توقف مشروعات التطوير في التعليم العالي أو أن هذا التطوير يسير أحياناً ببطء.
7. تراجع نصيب الطالب من الإنفاق العام للتعليم العالي.

إن تلك الآثار فرضت على الجامعات الحكومية مواجهة ارتفاع التكاليف المصاحب لقصور التمويل الحكومي؛ إذ لجأت بعض منها إلى استخدام أساليب تقليدية إزاء ذلك، كالحد من سياسة القبول للطلبة، وزيادة رسوم التعليم على الطلبة، وفرض إيجارات على المرافق، وتخفيض النفقات غير المباشرة (ملخص، 2018)، وعلى الرغم من تلك الإجراءات فإنها لم تحل المشكلة عموماً وتقليل عدد الطلبة خصوصاً؛ وذلك لأن الجامعات ليس لديها القدرة أصلاً على استيعاب جميع المتخرجين من الثانوية العامة؛ حيث إن نسبة المتحقيين بالجامعات اليمنية من إجمالي هؤلاء الخريجين لا تتجاوز 27% منهم (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2006).

إزاء ذلك فإن المؤسسات والمنظمات الربحية وغير الربحية عموماً تتبنى سياسة خفض التكاليف؛ مع المحافظة على كمية وجودة المنتج أو الخدمة، وهو ما يعكس على تبني جميع المسؤولين والمختصين فيها تخفيض التكاليف مع إنتاج نفس كمية ونوع الوحدات الإنتاجية سواء باستخدام موارد أقل حجماً أو تكلفة، أو بكليهما معاً. ويقصد بتخفيض التكلفة تقليص الرقم الإجمالي لتكلفة (إنتاج / خدمة) للوحدة الواحدة (المواد، الأجور، مصروفات أخرى)، وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية، التي تعني زيادة عدد الوحدات الإنتاجية أو الخدمات باستخدام الموارد نفسها (المواد، الأجور، الخدمات) أو إنتاج عدد ونوع الوحدات الإنتاجية نفسها باستخدام موارد أقل حجماً أو تكلفة، أو بكليهما معاً.

مصطلح التكاليف:

يعد مصطلح التكاليف من أكثر المصطلحات المحاسبية تداولاً وانتشاراً، ولكن لفظ (تكلفة) لا يعني بمفرده الكثير؛ لكونه يعطي مجموعة متنوعة من المعاني، وبالتالي فإنه من الضروري تعريف التكلفة، والفرق بينها وبين بعض المصطلحات المستخدمة في المحاسبة مثل: المصروف، الخسارة، الأصل، الضياع، وتتكون مفاهيم التكلفة من الآتي (عينا، 2018):

1. المصروف: تضحية اقتصادية، قابلة للقياس المالي النقدي، في مقابل منفعة عاجلة، عن نفس الفترة التي أنفق فيها المصروف، وتظهر في حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل).
2. الخسارة: تضحية اقتصادية، قابلة للقياس المالي النقدي، لا يقابلها أية منفعة أو عائد، وتأتي عادة لأسباب قهرية، وتظهر في حساب الأرباح والخسائر (قائمة الدخل).
3. الضياع: تضحية اقتصادية، قابلة للقياس المالي النقدي، لا يقابلها أية منفعة أو عائد، وترجع أسبابها للإهمال والتسيب، وتحمل على المنسب به.
4. الأصل: تضحية اقتصادية، قابلة للقياس المالي النقدي، في مقابل منفعة مازالت في إطار الاستفادة منها، ويظهر في المركز المالي.

تبويب التكاليف:

تُبوَّب عناصر التكاليف بشكل عام إلى عدد من التبويبات بحسب الزاوية التي يتم النظر إليها، ومن أبرزها ما يأتي:

1. بحسب الوظيفة: على أساس التفرقة بين الوظائف الرئيسة في أية منشأة، والتي تتكون من: وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة التمويل والإدارة.
2. بحسب النوع: على أساس التفرقة بين أنواع التكاليف، والتي تتكون من ثلاثة أنواع هي: المواد، والأجور، والخدمات.
3. بحسب نوع النشاط: على أساس التفرقة بين نوع النشاط، والتي تتكون من: تكاليف مباشرة، وتكاليف غير مباشرة.
4. بحسب حجم النشاط على أساس التفرقة بين حجم النشاط، والتي تتكون من: تكاليف متغيرة، وتكاليف ثابتة.
5. وهناك أنواع أخرى من التبويبات بحسب الاستغلال أو اتخاذ القرار أو غيرها من التبويبات.

وقد يصعب تبويب بعض أنواع التكاليف في الجامعات الحكومية كما في المنشآت الصناعية والتجارية، وذلك لخصوصية طبيعة الجامعات الحكومية كتبويب بند عنصر التكاليف (المرتبات والأجور) لأعضاء هيئة التدريس التي تصل في المتوسط إلى 55% من النفقات الجارية (الجاوري، 2006) فإنها ستبويب ضمن التكلفة المباشرة لسهولة ربطها بوحدة التكلفة (التخصص الأكاديمي)، وهذا ما يتعارض مع الفكر المحاسبي الذي يميز التكلفة المباشرة بأنها تختفي عند توقف الإنتاج أو توقف أداء الخدمة، ولكن في الواقع العملي فإن عنصر التكلفة (المرتبات والأجور) يستمر إنفاقه حتى مع توقف العملية التعليمية في العطل والإجازات الرسمية والصفية أو لأي أسباب أخرى، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، إذا بويت بأنها تكلفة مباشرة ثابتة، وهذا يتعارض مع طبيعة التكلفة المباشرة؛ كونها متغيرة. ويمكن القول: أن رواتب وأجور أعضاء هيئة التدريس الثابتين تعد تكلفة غير مباشرة في الجامعات الحكومية، كما تعد أغلب التكاليف فيها تكاليف غير مباشرة وتكون نسبتها كبيرة مقابل التكاليف المباشرة، وهو ما يحتم على الجامعات الحكومية البحث عن كيفية الوصول إلى الطاقة الإنتاجية القصوى للعملية التعليمية لأجل زيادة نسبة التكاليف الثابتة المستغلة. وبشكل عام لا يوجد ما يمكن أن نطلق عليه التبويب الأمثل لعناصر التكاليف، حيث إن التبويب الذي قد يناسب أحد الاستخدامات أو القرارات فإنه قد لا يتناسب تماماً مع استخدام أو قرار آخر. وما يجب مراعاته عند تبويب ودراسة وتحليل التكاليف التعليمية التركيز على التكاليف المختلطة في العملية التعليمية التي تجمع بين الجزء الثابت والجزء المتغير، كتكاليف الصيانة الدورية التي تزداد عندما تستمر

العملية التعليمية بحكم الاستخدام، وكذلك تكلفة الكهرباء التي تزداد خلال فترة العملية التعليمية وتقل فترة العطلة والإجازات الدراسية، وهو ما يساعد عند تحليل التكاليف والتحكم بها من أجل تخفيضها ومعالجة ظاهرة الهدر أو الإسراف فيها.

فوائد دراسة وتخفيض التكاليف:

إن قيام مؤسسات التعليم العالي بدراسة وتحليل التكاليف فيها يحقق فوائد، أهمها الآتي (البحيري، 2014):

1. تحديد الإمكانيات اللازمة للخطة التعليمية وتكلفتها خلال فترة زمنية معينة.
2. تساعد في المقارنة بين الأنشطة التعليمية المختلفة في ضوء تحليل التكلفة والمناخ منها، وفي اختيار النشاط الملائم من بين عدة أنشطة تعليمية في ضوء النظرة المحاسبية.
3. تساعد على وضع الإجراءات التنظيمية لضبط ورقابة المدخلات المالية، وضبط ورقابة أنشطة العملية التعليمية، والبعد عن الإسراف والهدر والإهمال، وترشيد الإنفاق الذي يزيد من أعباء رأس المال المستخدم.
4. تضيد في مقارنة التكلفة التعليمية الفعلية مع التكلفة المخططة واكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
5. اكتشاف نمطية سلوك التكلفة للوقوف على مدى استغلال أو سوء استغلال مدخلات العملية التعليمية، وتعيين مؤشرات يمكن الاستدلال بها على مدى استغلال الموارد.
6. تقويم فاعلية إدارة المؤسسة التعليمية وكفاءتها ومدى تحقيق أهدافها.

المعلومات المحاسبية:

يعتمد نجاح عملية تخفيض التكاليف بالمؤسسات والمنظمات الربحية وغير الربحية عموماً والتعليمية خصوصاً على توظيف المعلومات المحاسبية بكفاءة وفعالية؛ وذلك لما يسهم في تقليل الهدر أو الإسراف أو الانحرافات، ويؤدي إلى تخفيض التكاليف مع المحافظة على مستوى المخرجات كما وكيفاً ونوعاً؛ إذ تعد المعلومات المحاسبية أحد أهم مصادر نجاح عملية تخفيض التكاليف، وذلك من خلال تحويل البيانات المالية إلى معلومات ذات قيمة وفائدة لصناع القرار، وتترجم الأحداث المالية في جميع الأنشطة من خلال تقديم معلومات مالية وحفظها، إذ تعرف المعلومات المحاسبية بأنها: المعلومات الناتجة من تشغيل البيانات المالية في نظام المعلومات المحاسبية، والتي تغطي مؤشرات ذات معنى تستخدم من قبل متخذي القرارات (السيد، 2009)، وتعرف بأنها: البيانات التي تمت معالجتها للحصول على مؤشرات ذات معنى تستخدم كأساس في اتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل (جمعة، العريبيد، والزغبى، 2003)، أو أنها: البيانات التي تتم معالجتها بوسائل بهدف إزالة الغموض عنها، وجعلها في شكل أكثر نفعاً لمستخدميها (الصعيدي وجبر، 2000). وتتم معالجة المعلومات من خلال بناء أنظمة إدارية وتقنية تسهل لتخذي القرار الوصول إليها بأقل وقت وجهد كنظام المعلومات المحاسبية، والذي يعرف بأنه: نظام لتجميع وتسجيل وتخزين ومعالجة البيانات المالية لإنتاج معلومات تستخدم من قبل متخذي القرار (Romney & Steinbart, 2009). ويعرف أيضاً بأنه: مكون تنظيم إداري يختص بجمع المعلومات المالية الملائمة لاتخاذ القرارات إلى إدارة المنشأة والأطراف الخارجية (موسكوف وسيكمن، 2002).

أهمية المعلومات المحاسبية:

تساعد المعلومات المحاسبية في عملية اتخاذ القرارات، حيث أشار مجلس المبادئ المحاسبية إلى أن الوظيفة الأساسية للمحاسبة هي المساعدة في توفير البيانات والمعلومات بحيث تكون ذات أثر في عملية اتخاذ القرارات بصورة رشيدة (الصبان، 1998)، وقد امتد الاهتمام في الوقت الحاضر بالمعلومات غير المالية كالأهتمام بالبيانات والمعلومات المالية. فتقوم بعملية اتخاذ القرار في وصف المواقف والأحداث المختلفة، وتوفير أسس المقارنة والمفاضلة بين بدائل الحلول الممكنة والمتاحة عند اتخاذ القرارات اللازمة، وتساعد في عمليات التنبؤ بالأحداث والظواهر المستقبلية، وكذلك تقييم السياسات المحاسبية والإدارية المثبتة في المنشأة، وبيان مدى كفاءتها وفعاليتها في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها (شاهين، 2000).

ويمكن استخدام المعلومات المحاسبية في العديد من المجالات، منها ما يأتي:

1. التخطيط، وذلك من خلال تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات اللازمة في مجال إعداد الخطط وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
 2. الرقابة: إذ تعمل على تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات اللازمة عن التكلفة المفترض أن تكون عليها تكلفة المنتج أو أداء الخدمة مع مستوى الجودة.
 3. تقييم الأداء: من خلال تزويد إدارة المنشأة بالمعلومات عن الأداء الفعلي للمنشأة والمقارنة بالأداء المفترض أن يكون.
- خصائص المعلومات المحاسبية:**

تتصف المعلومات المحاسبية بمجموعة من الخصائص النوعية حتى تكون ذات جودة عالية وذات فائدة مستخدميه، ومن أبرزها ما يأتي:

1. الملاءمة: أن تكون المعلومات المحاسبية المعروضة ذات صلة بالقرار، وبالتالي تؤثر على القرارات الاقتصادية للمستخدمين، وتحدث فرقاً في تلك القرارات بمساعدتهم في تقييم الأحداث الماضية والحاضرة والمستقبلية أو تعديل عملية التقييم السابقة (ابراهيم ويحي، 2003).
 2. التمثيل الصادق (الثقة): وتعني أن تعبر المعلومات المحاسبية بصدق عن العمليات المالية والأحداث الأخرى التي حدثت في المنشأة، ولكي تعكس المعلومات المالية الأحداث والعمليات بصدق يجب أن تكون كاملة، ومحيدة، وخالية من الأخطاء (كيسو وويجانت، 1999).
 3. القابلية للتحقق: وتعني أن تتحقق المعلومات نفسها عندما يقوم الآخرون بعملية القياس باستخدام أساليب القياس نفسها. وتكون مستوى درجة الإجماع بين المحاسبين المستقلين عالياً عند استخدامهم طرق القياس نفسها والخروج بنتائج متشابهة، بحيث تتحقق خاصية التمثيل الصادق (فداغ، 2006).
 4. القابلية للمقارنة: وتعني إمكانية مقارنة القوائم المالية لسنة مالية محددة مع القوائم المالية لسنة أو سنوات أخرى سابقة في المنشأة نفسها، أو مقارنة القوائم المالية للمنشأة مع القوائم المالية لمنشأة أخرى وللسنوات نفسها (جربوع، 2001).
 5. القابلية لل فهم: وتعني أن يتم عرض وتصنيف المعلومات المحاسبية بشكل واضح ودقيق، وبعيد عن التقيد والإطالة، ويفترض أن يكون لدى مستخدمي المعلومات المحاسبية مستوى مقبولاً من المعرفة في مجال المحاسبة وفي أنشطة المنشأة، ولديهم الرغبة في بذل الجهد الكافي لدراسة المعلومات المحاسبية المقدمة في التقارير المالية للمنشأة (علي، 2009).
 6. التوقيت المناسب: وتعني أن المعلومات المحاسبية لا تكون ذات فائدة إلا إذا قدمت في الوقت المناسب، وحتى تكون ملائمة لمتخذي القرار يجب أن تكون متاحة لهم في الوقت المناسب قبل أن تفقد قدرتها على التأثير في القرار (الحبياتي والسكاح، 2003).
- بنود ومجالات تخفيض التكلفة:**

ولأجل تخفيض التكلفة التعليمية تسهم المعلومات المحاسبية في وضع الإجراءات الإدارية لضبط ورقابة واستخدام التكاليف (المواد، الأجور، الخدمات) بحسب مستويات الطاقة الإنتاجية (التعليمية)، واستفادة كل من البرامج الأكاديمية من التكاليف غير المباشرة العامة والمشاركة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف عن طريق القضاء على الهدر والإسراف في التكلفة. وتبني إدارة الجامعات لبرنامج دراسة وتحليل بنود ومجالات إمكانية تخفيض التكلفة في الجامعات الحكومية، يستلزم الأخذ في الاعتبار بالألا يتم إهمال معايير الاعتماد الأكاديمي أو جودة الخدمة التعليمية على حساب تخفيض التكلفة، وإنما الوصول إلى الاستغلال الأمثل للتكلفة، مع وجود أو توفير الوسائل والأدوات التعليمية من أجهزة عرض وصوتيات ولوحات ذكية وغيرها لتحقيق الجودة. ومن أهم هذه المجالات والبنود لتخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة بطريقة مباشرة ما يأتي:

1. تقليل المجموعات الدراسية عبر زيادة كثافة المجموعة الطلابية، واستبعاد الطلبة المفصولين والمحولين وموقفي القيد والمحمل للمادة من كشوفات المجموعة الدراسية. مع مراعاة بعض الاعتبارات ككفاية القاعات لعدد الطلبة، وقدرة الكادر الأكاديمي على التعامل مع المجموعات كبيرة العدد، ومع مراعاة معايير الاعتماد الأكاديمي بهذا الخصوص.
 2. توزيع طلبة مواد (متطلبات الجامعة والكلية) إلى مجموعات دراسية كبيرة ومشتركة بغض النظر عن تخصصاتهم أو كلياتهم، لتقليل عدد أساتذة مواد المتطلبات وعدد القاعات المستخدمة، والاستغلال الأمثل لتكلفة أساتذة مواد المتطلبات من المثبتين والقاعات الدراسية والوسائل التعليمية المستخدمة، وتقليل التكاليف التشغيلية الأخرى.
 3. دمج طلبة الأقسام المتقاربة علمياً في التخصصات المتطابقة كطلبة تخصص القرآن الكريم وطلبة تخصص العربية وأقسام العلوم في التربية في المواد المشتركة في مجموعات دراسية واحدة إذا كانت أعدادهم قليلة، كون نسبة المقررات المتطابقة والمشاركة من 20% إلى 40%.
 4. توزيع الجداول الدراسية على الفترة الصباحية والمسائية، بدلاً من اللجوء إلى الاستئجار خارج مباني ومرافق الجامعة بسبب قلة القاعات.
 5. زيادة نصاب الساعات التدريسية للكادر الأكاديمي المثبت المحدد في اللوائح، وخصمها من الساعات المكتبية والبحثية الملزم بها.
 6. توزيع القاعات الدراسية كبيرة الحجم للمجموعات الدراسية كبيرة العدد، والقاعات الدراسية متوسطة الحجم للمجموعات الدراسية المتوسطة، والقاعات الدراسية صغيرة الحجم للمجموعات الدراسية صغيرة الحجم؛ وذلك للتوازن مع تكلفة تشغيل وصيانة القاعات مع حجم الاستخدام ورفع نسبة استغلال القاعات الدراسية.
 7. إنشاء أو تحويل بعض القاعات الدراسية الكبيرة إلى أكثر من قاعة دراسية صغيرة الحجم لتغطي المجموعات الدراسية قليلة العدد، وخاصة لطلبة المستويات الأخيرة الذين يقل عددهم سنوياً نتيجة للرسوب أو التسرب، وذلك بالتناسب مع تكلفة تشغيل وصيانة هذه القاعات.
 8. استخدام كفاءات تدريسية (ماجستير - معيد) بدلاً من الكفاءات التدريسية (الدكتوراة) لنظام التعاقد أو الساعات، لتدريس بعض المتطلبات والمواد التي لها تطبيقات عملية، وبشرط أن يكونوا على مستوى من القدرة على التدريس، وذلك لقلّة تكلفة أجر ساعاتها.
 9. تنسيق جداول المحاضرات على مستوى الجامعة بين الكليات والأقسام، لتقليل تواجد الطلبة في ساحات ومرافق ومباني الجامعة، حتى لا يسبب ذلك في زيادة تكلفة التشغيل والصيانة.
 10. تنقيح كشوفات الامتحانات من الطلبة المحرومين من دخول الامتحانات والمفصولين والمحولين وموقفي القيد والمتوقع غيابهم، وذلك لتخفيض عدد قاعات الامتحانات مما يترتب عليه تخفيض عدد المراقبين وأجورهم، وأيضاً تخفيض عدد أوراق أسئلة الامتحانات التي تحتاج إلى تصوير وتخفيف تكلفة التشغيل والصيانة (كهرباء، أجور إضافية، أدوات، وصيانة).
 11. تخفيض نصاب المحاضرات من ثلاث ساعات إلى ساعتين أو ساعتين ونصف، ولاسيما عندما تكون عدد القاعات الدراسية لا تكفي لتغطية كل المجموعات الدراسية، ويكون التخفيض من زمن أوقات الاستراحة خلال المحاضرة، والمناقشات الهامشية، وأوقات تحديد الواجب والتكاليف، ويمكن تعويض ذلك عبر استخدام برامج التواصل الاجتماعي.
- أما البنود التي تسهم في تخفيض التكلفة التعليمية بطريقة غير مباشرة فهي كالآتي:
1. العمل على تخفيض نسب الرسوب (المحلولون والباقيون للإعادة)؛ كونهم يعيدون المادة أكثر من مرة، ويعد ذلك من الهدر ومضاعفة التكلفة المصروفة عليهم.
 2. السعي إلى تخفيض تسرب الطلبة في جميع المستويات والأقسام والكليات حتى لا يتحول ما أنفق عليهم من باب الفاقد أو الهدر.

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تم تناولها ضمن المحورين الآتيين:
أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالتكلفة التعليمية (المتغير التابع للدراسة الحالية):

تناولت الدراسات السابقة موضوع تخفيض التكلفة في المنشآت الصناعية بشكل كبير ومباشر، أما في المؤسسات التعليمية فتناولتها من خلال جوانب محددة كنظام التكاليف على أساس النشاط أو نتيجة لمدخل أو نظام أثر فيها، وهي كما يأتي:

تناولت دراسة Cook و Cropper (2000) الجانب النظري من خلال سرد العديد من المزايا التي تؤكد وجوب تطبيق نظام (ABC)، وإمكانية تطبيقه في قطاع الجامعات لما يوفره من بيانات ومعلومات دقيقة يمكن الاستناد عليها في اتخاذ مختلف القرارات ولاسيما في تخفيض التكاليف من خلال إلغاء الأنشطة غير ذات القيمة.

فقد تناولت دراسة عبد الله (2004) تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) في مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالأردن لبيان الاختلاف بين تكلفة الدرجة الجامعية الأولى المحسوبة وفق نظام التكاليف التقليدية ونظام التكاليف على أساس النشاط (ABC)، وتحليل الأنشطة المرتبطة بتقديمها، واختبار هدف التكلفة وفق النظام الجديد. وتوصلت إلى إمكانية تخفيض التكاليف بغير المساس بنوعية التعليم.

وتناولت دراسة الجحلب (2007) إمكانية استخدام مدخل ABC في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية في غزة، والمزايا المترتبة على استخدامه، وتوصلت إلى أن الطرق المتبعة في إعداد موازنة الجامعة الإسلامية تفتقر إلى الأسلوب العلمي، وأن إعداد موازنة الجامعة الإسلامية بحسب أسلوب ABC يوفر أساساً سليماً لإعداد الموازنة، ويفيد في تخفيض التكاليف السنوية، ويوفر معلومات تفصيلية عن حجم التكاليف، والوقوف على الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة.

وتناولت دراسة حلس (2007) استخدام مدخل المحاسبة في التكلفة على أساس النشاط في مجال قياس وترشيد تكلفة الخدمات التعليمية، وتوفير المعلومات اللازمة لترشيد القرارات الإدارية، وطبقت الدراسة على الجامعة الإسلامية بغزة، وتوصلت الدراسة إلى إمكانية التغلب على مشكلات تخصيص وتوزيع التكاليف غير المباشرة المرتبطة بنظم التكاليف التقليدية، وإمكانية التغلب على مشكلة التحميل الرأسمالي.

وتناولت دراسة Abu-Tapanjeh (2008) مدخل التكاليف على أساس النشاط لمعالجة مشاكل التكاليف في مؤسسات التعليم، لتطوير مدخل ملائم لقياس التكلفة، وطبقت الدراسة على كلية الأعمال بجامعة مؤتة بالأردن، وتوصلت إلى أهمية مدخل التكاليف على أساس النشاط من حيث توفير معرفة دقيقة عن التكاليف الخاصة بالبرامج التعليمية وتحديد الأنشطة المتضمنة بها وتوفير صورة ملائمة عن التكلفة الفعلية، والتوصل إلى طريقة لضبط تقلص الإيرادات وارتفاع التكاليف.

وتناولت دراسة الغيثي (2011) معوقات تبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة المتعلقة بالتكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في الكليات والجامعة والتي لا يعود تطبيقها إلى فشل أو إخفاقات في التنفيذ وإنما لبعض سمات وخصائص مؤسسات التعليم العالي، ومن أهم هذه المعوقات ظاهر مرض التكلفة في التعليم العالي وكذلك طبيعة العلاقة بين العائد والتكلفة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود اعتقاد قوي في المجتمع الأكاديمي أن الجامعات ومنظمات الأعمال يمثلون أنواعاً مختلفة من المنظمات، وما يصلح لمؤسسات الأعمال من وسائل أو أساليب إدارية جيدة ربما لا يتناسب مع مؤسسات التعليم العالي، ويصعب عليهم خفض الكلفة وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.

وتناولت دراسة Ahmad وMaelah, Auzair, Amir (2012) تحديد التكلفة التعليمية في الجامعة الحكومية باستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط المعدل، وطبقت الدراسة في جامعة حكومية ماليزية، وتوصلت إلى أن نظام التكاليف على أساس النشاط يحسن عملية تقدير تكاليف الجامعة ودعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية بشكل أفضل من نظام التكاليف التقليدية، ويمكن إدارة الجامعة من الربط بين التكاليف والأنشطة والتميز بين الأنشطة التي تضيف قيمة والتي لا تضيف قيمة.

وتناولت دراسة الدجني (2013) الجوانب المختلفة لأسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، وبيان مدى أهمية وحاجة الجامعات الفلسطينية لتطبيق أسلوب الهندرة. وتقديم مقترح لتطبيق هذا الأسلوب، ومن خلال تطبيق الدراسة على الجامعة الإسلامية بغزة توصلت إلى أن تطبيق أسلوب الهندرة يحسن الخدمة ويرشد التكاليف عبر إلغاء وتقليل الإجراءات الإدارية وزيادة الرضا الوظيفي.

وهدفت دراسة الجنايدة (2014) إلى قياس أثر تطبيق نظام التكاليف المبني على الأنشطة (ABC) في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات بجامعة اليرموك لعام 2011، وتوصلت إلى وجود فروق جوهرية فيما يخص تحديد تكلفة الساعة المعتمدة لكل كلية على حده بين التكلفة المحسوبة وفق النظام التقليدي ونظام التكاليف على أساس النشاط، وأهمية نظام التكاليف على أساس النشاط في تحدد الموارد اللازمة لمواجهة حجم الأنشطة المتعلقة بالطلبة ومن ثم اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد سعر الخدمات التعليمية.

وتناولت دراسة كاظم وغدير (2015) موضوع احتساب تكلفة التعليم الجامعي في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، وإسهامه في تحديد الأساس السليم في تحديد الأجور الدراسية لطلبة الدراسات المسائية، وبما يساعد إدارة الكلية في تسعير الخدمة التعليمية، وبما يتناسب مع تكلفة إعداد الطالب الجامعي. وتوصلت إلى أن احتساب تكلفة الطالب الجامعي في الكليات يوفر الأساس السليم لتسعير الخدمة الجامعية، وكلما كان عدد الطلبة في الدراسات المسائية قليلاً كانت تكلفة الخدمة الجامعية أكبر بسبب وجود التكاليف الثابتة.

وتناولت دراسة العتيقي (2016) التعرف على مفهوم تكلفة الجودة في المؤسسات الجامعية بالجامعات المصرية، وأهم أنواع التكلفة التي تسهم في تحقيق الجودة، والتعرف على أسلوب إدارة التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات الجامعية وأهم مميزاته، وخرجت الدراسة بتقديم مقترح لتطبيق نظام الجودة في الجامعات على أساس النشاط، وأن القرارات الرئيسية التي تؤثر على التكلفة يتم اتخاذها من خلال الكليات والأقسام الأكاديمية وليس من خلال المستويات الإدارية العليا.

وتناولت دراسة Mardiani وLestari (2018) احتياج الجامعات إلى التمويل لدعم أنشطتها التشغيلية، حيث تعتمد الجامعات الخاصة على الرسوم الدراسية في ذلك، وبالتالي تحتاج إلى احتساب تكلفة أنشطتها بشكل دقيق، ومن أفضل الطرق لذلك استخدام نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) ومن خلال تطبيق نظام (ABC) على جامعة سميها الخاصة بإندونيسيا، توصلت الدراسة إلى أن نظام التكاليف على أساس النشاط (ABC) يوفر حساباً دقيقاً للتكلفة لتحديد الرسوم الدراسية المثلّي لكل طالب.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بالمعلومات المحاسبية (المتغير المستقل للدراسة الحالية) :

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع أثر أو دور أو أهمية أو علاقة المعلومات المحاسبية في العديد من المجالات، ومن الدراسات التي تناولت علاقتها بالتكلفة ما يأتي:

تناولت دراسة حميدان وسودة (2011) أثر نظم المعلومات المحاسبية في تخفيض تكلفة الخدمة الفندقية في المنشآت الفندقية بمدينة حلب السورية، وتوصلت إلى وجود أثر لنظام المعلومات المحاسبية الفندقية في تخفيض تكلفة الخدمة الفندقية، وكذلك عدم قدرة نظام المعلومات المحاسبية المستخدم في المنشآت الفندقية على ضبط تكلفة الخدمات الفندقية ضمن الحدود المقبولة أو المخططة.

وتناولت دراسة أبو هويدي (2011) موضوع تحديد أهمية استخدام المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي، وقياس مدى الإدراك لتلك الأهمية، وتطبيق الدراسة على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وتوصلت الدراسة الى استخدام الشركات للمعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الإنفاق الرأسمالي.

وتناولت دراسة فرج وسعيد (2014) المعلومات المحاسبية ودورها في تسعير الخدمات الفندقية بالعراق، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المعلومات المحاسبية وتخطيط ورقابة التسعير، وكذلك تسعير غالبية الفنادق العراقية خدماتها عن طريق تعديل الأسعار السابقة للخدمة وليس على الأسس الحديثة للتسعير.

وتناولت دراسة الدلاهمه (2016) التعرف على أثر نظم المعلومات المحاسبية في تخفيض تكلفة الخدمة في فنادق الخمس نجوم بالأردن، وتوصلت إلى وجود تأثير عالٍ جداً لنظم المعلومات المحاسبية في تخفيض تكلفة الخدمة في فنادق الخمس نجوم بالأردن.

وتناولت دراسة التميمي والنوري (2017) معرفة تأثير جودة المعلومات المحاسبية على كفاءة قرارات الاستثمار، وذلك من خلال دراسة التقارير المالية السنوية لعدد من المصارف العراقية المدرجة في سوق الأوراق المالية من الفترة 2008 إلى 2015م، وتوصلت إلى أن إنتاج معلومات محاسبية ذات جودة عالية تؤدي إلى تقليل تكلفة الاستثمار وتكاليف معالجة المعلومات المحاسبية وتساعد المستثمرين على تحديد أفضل الفرص الاستثمارية، وكذلك توجد علاقة وتأثير معنوي إيجابي بين جودة المعلومات المحاسبية وكفاءة قرارات الاستثمار.

وتناولت دراسة عابد (2019) التعرف على دور نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في رفع كفاءة الأداء المالي من خلال ترشيد نفقات وزيادة إيرادات المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال موظفي الحسابات والتدقيق ومدراء الأقسام المالية العاملين في دوائر الدولة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين نظم المعلومات المحاسبية والأداء المالي (ترشيد النفقات وزيادة الإيرادات) المؤسسة الاقتصادية.

أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسات السابقة :

وبعد إيراد الدراسات السابقة يمكن للباحث تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كما يأتي:

1. تناولت هذه الدراسة والدراسات السابقة دراسة دور وأثر وعلاقة المعلومات المحاسبية.
2. تناولت هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة، ولكنها تمت في بيئات تجارية، وهذه الدراسة تمت في بيئة تعليمية.
3. تناولت هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة تخفيض التكلفة في البيئة التعليمية ولكنها تناولتها عبر تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط، وهذه الدراسة تناولت التكلفة التعليمية المتغيرة.
4. تناولت هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة تخفيض التكلفة في البيئة التعليمية، ولكنها تناولتها كأثر أو نتيجة لتطبيق مدخل إداري، في حين هذه الدراسة تناولتها بشكل مباشر.
5. تناولت هذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة تخفيض التكلفة بشكل مباشر، ولكنها تناولتها في بيئة تجارية، وهذه الدراسة تناولتها في بيئة تعليمية.
6. استخدمت أغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة ودراسة الحالة، وهذه الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
7. ركزت هذه الدراسة على تخفيض التكلفة التعليمية المرتبطة باستمرار العملية التعليمية بطريقة مباشرة.

8. أغلب الدراسات السابقة تمت على بيانات خارج اليمن، وبيئة ومجتمع هذه الدراسة هي اليمن.
9. تناولت هذه الدراسة دراسة دور المعلومات المحاسبية من حيث: (التوفر، الخصائص، الاستخدام).
10. هذه الدراسة الأولى التي تناولت دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة في اليمن بحسب علم الباحث.

مشكلة الدراسة:

جامعة إقليم سبأ جامعة يمنية حكومية حديثة النشأة، أنشئت في تاريخ 16 صفر 1438 هـ الموافق 2016/11/16م، تقع في عاصمة إقليم سبأ مدينة مأرب، وتضم خمس كليات منها كلية في محافظة الجوف، تعاني كما تعانيه الجامعات الحكومية من مشكلات في ارتفاع التكاليف ومحدودية التمويل الحكومي، بالإضافة إلى مشاكل أخرى كما يأتي (محمود القدسي، اتصال شخصي، يوليو 26، 2020؛ طه الزريقي، اتصال شخصي، أغسطس 15، 2020):

- الميزانية التشغيلية: بلغت موازنة الجامعة السنوية المقررة بداية تأسيسها (792 مليون ريال) لم تعدل حتى اليوم.
- عدد الطلبة: خلال السنوات اللاحقة ازداد عدد الطلبة بشكل كبير من (2821) طالباً وطالبة للعام الدراسي 2016-2017 م إلى (11859) طالباً وطالبة للعام الدراسي 2019-2020م بنسبة زيادة مقدارها 76% خلال الأربع سنوات. كما أصبحت الكليات تضم جميع المستويات، مما أثر في تكلفة أجور الهيئة التدريسية وتكلفة تشغيل وصيانة مباني ومرافق الجامعة.
- أجور التدريس: يبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم المثبتين (95) مدرساً، في حين أن الاحتياج الفعلي لتغطية الأعباء التدريسية تفوق قدرة ذلك العدد، وهو ما فرض على الجامعة اعتماد نظام أجور الساعات ونظام التعاقد، حيث بلغ عددهم (159) أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ومدرس، ويمثلون نسبة 62.5% من أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم بالجامعة. وهو ما أثر في التكلفة المتغيرة المرتبطة بأجور نظام الساعات والتعاقد والتي لم تحتسب ضمن موازنة الجامعة المعتمدة إلا بنسبة 16% من إجمالي المرتبات والأجور.
- مباني ومرافق الجامعة: تتكون من المباني التي كانت متوفرة سابقاً لكلية التربية والآداب والعلوم قبل إنشاء الجامعة، حيث كانت تستوعب ما لا يزيد عن (1102) طالباً وطالبة، في حين تبلغ الطاقة الاستيعابية للكليات بجميع المستويات حالياً (11859) طالباً وطالبة، وهو ما يشكل صعوبة تواجه جميع الطلبة في وقت واحد داخل الجامعة، ويؤثر في تكلفة تشغيل وصيانة مرافق الجامعة من مبنى الجامعة والمكتبة والمعامل والممرات ودورات المياه والبوفيه ومواقف السيارات والباصات وغيرها.
- قاعات الدراسة: تبلغ عدد القاعات الدراسية (58) قاعة دراسية مختلفة المساحات والطاقة الاستيعابية، بالإضافة إلى قاعة كبرى واحدة تتسع لـ (375) طالباً وطالبة، موزعة على كليات الجامعة. فوجد بعض القاعات تتسع لـ (90) طالباً وطالبة، ويوزع فيها بعض المجموعات الطلابية أو المستويات، متوسط عدد الطلبة بها (20) طالباً يزيد أو ينقص قليلاً، مما يؤثر على الاستغلال الأمثل للقاعة ويؤثر في تكلفة تشغيلها (إضاءة ومكيفات ومرآح) وصيانتها خلال العملية التعليمية.
- المجموعات الطلابية: نظراً للإقبال الكبير على الدراسة في الجامعة تضم بعض التخصصات في المستوى الواحد كتخصص إدارة الأعمال أو المحاسبة أكثر من (300) طالب وطالبة، وبعضها أكثر من (200) طالب وطالبة وبعضها أكثر من (100) طالب وطالبة، وهذا مما يفرض توزيعهم إلى أكثر من مجموعة دراسية، مما يؤثر في زيادة التكلفة التعليمية المتغيرة من أجور التدريس ووسائل تعليمية وتكلفة تشغيل وصيانة القاعات.

ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تواجه مشكلات مالية متمثلة في زيادة التكاليف في الجامعة وارتفاع في أسعار عناصر التكاليف (المواد، الأجور، الخدمات)، وفي ظل محدودية التمويل الحكومي يفرض على المختصين بالجامعة البحث عن أساليب وطرق علمية لتخفيض التكاليف والاستغلال الأمثل لما هو متاح

لديها، من غير اللجوء إلى الأساليب التقليدية كإحدى الطرق والأساليب الحديثة عبر المباشرة أو المناقشة بين أبواب الموازنة. ويأتي إجراء هذه الدراسة كإحدى الطرق والأساليب الحديثة عبر تحليل ودراسة البيانات والمعلومات المحاسبية للتكاليف لمعرفة أماكن الهدر والإسراف والتبذير والطاقة غير المستغلة، واستخدامها في مختلف القرارات الإدارية المسيرة للعملية التعليمية بغية تخفيض التكلفة التعليمية، وخاصة التكلفة المتغيرة المرتبطة بالعملية التعليمية. ومن خلال ذلك تتمحور مشكلة الدراسة في طرح التساؤل الرئيس الآتي: "ما دور المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية المتغيرة في جامعة إقليم سبأ؟" ومن هذا التساؤل الرئيس طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل يوجد دور لتوفر المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ؟
2. هل يوجد دور لخصائص المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ؟
3. هل يوجد دور لاستخدام المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التدريسية)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. قياس دور توفر المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.
2. قياس دور خصائص المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.
3. قياس دور استخدام المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الآتي:

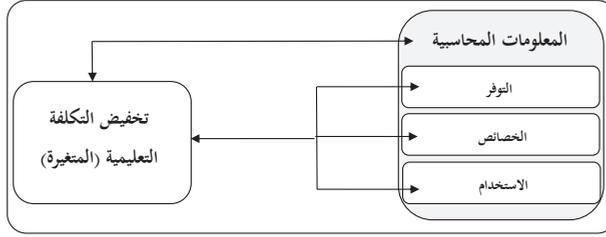
1. إضافة إلى الدراسات والأدبيات التي تناولت التكاليف في المؤسسات التعليمية.
2. توضيح دور وأهمية المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة.
3. توفير خلفية نظرية متعلقة بتخفيض التكلفة التعليمية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

1. رفع الوعي المحاسبي والمالي لدى القيادات الأكاديمية والمسؤولين عن إدارة التكلفة التعليمية في الجامعات.
2. لفت نظر المسؤولين والجهات الرسمية إلى أهمية تخفيض التكاليف التعليمية والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات وخفض نسبة الهدر في قطاع التعليم العالي.
3. تقديم مقترحات لجوانب التخفيض في التكاليف التعليمية.
4. الإسهام في معالجة إحدى مشاكل التعليم بمؤسسات التعليم العالي.

نموذج الدراسة:



شكل (1): النموذج المعرفي

فرضيات الدراسة:

□ الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.

وتتفرغ منها الفرضيات الآتية:

1. يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.
2. يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.
3. يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.

□ الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التدريسية).

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع وعينة الدراسة جميع المسؤولين عن إدارة التكلفة التعليمية في جامعة إقليم سبأ بأرب، من رئاسة الجامعة والكليات والمراكز العلمية ورؤساء الأقسام العلمية، ويبلغ عددهم (34) فرداً.

حدود الدراسة:

وتتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

◀ الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها وصحة فرضياتها.

◀ الحدود المكانية: تقتصر عينة الدراسة على المقر الرئيس لجامعة إقليم سبأ.

◀ الحدود الزمنية: خلال الفترة الزمنية 2018-2020م.

◀ الحدود البشرية: الموظفون في رئاسة الجامعة والكليات والمراكز العلمية والأقسام العلمية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على بحث الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وهو لا يقف عند حد جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، وإنما يعمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

مصطلحات الدراسة:

- المعلومات: هي عبارة عن البيانات التي تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنى كاملاً يمكن من استخدامها في العمليات الجارية والمستقبلية لاتخاذ القرارات.
- المعلومات المحاسبية: هي المعلومات الناتجة من معالجة وتحليل البيانات المالية.
- التكلفة: تضحية اقتصادية، قابلة للقياس المالي النقدي، في مقابل منفعة عاجلة أو آجلة.
- تخفيض التكلفة: هي عملية تقليص القيمة الإجمالية لتكلفة البرنامج الأكاديمي أو نشاط تعليمي مع المحافظة على مستوى الجودة والكمية.
- التكلفة التعليمية: هي متوسط تكلفة طالب أو مجموعة أو برنامج أكاديمي، أو كلية، أو نشاط محدد.
- التكلفة التعليمية المتغيرة: هي التكاليف التعليمية التي ترتبط بالعملية التعليمية، فتزداد مع استمرار العملية التعليمية، وتختفي مع توقف العملية التعليمية.

منهجية الدراسة وأجرائها:

أولاً: تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة، وقد اشتملت على الآتي:

القسم الأول: يشمل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

القسم الثاني: يشمل متغيرات الدراسة الأساسية: وهي المحاور التي من خلالها يتم التعرف على فرضيات الدراسة، ويوضح الجدول (4) متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة.

جدول (4): متغيرات ومحاور وعدد فقرات الاستبانة

عدد الفقرات	المتغير التابع		المتغير المستقل		
	تخفيض التكلفة التعليمية	7	دور المعلومات المحاسبية		
			الاستخدام	الخصائص	التوفر
28	7	7	7	7	

وقد اعتمدت الدراسة في إعداد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي بحسب الجدول (5).

جدول (5): مقياس ليكرت الخماسي

البديل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
مقياس البديل	5	4	3	2	1

وقد تمّ حساب الأوساط المرجحة لهذه الأوساط بحسب الجدول (6).

جدول (6): الأوساط المرجحة

المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة	درجة العلاقة (الأثر)
من 4.200 إلى 5	84% فأكثر	موافق بشدة	كبير بشدة
من 3.400 إلى 4.199	من 68% إلى 83.98%	موافق	كبير
من 3.000 إلى 3.399	من 60% إلى 67.98%	محايد يميل للموافقة	متوسط يميل للارتفاع
من 2.600 إلى 2.999	من 52% إلى 59.98%	محايد يميل لعدم الموافقة	متوسط يميل للانخفاض
من 1.800 إلى 2.599	من 36% إلى 51.98%	غير موافق	منخفض
من 1.000 إلى 1.799	أقل 35.80%	غير موافق بشدة	منخفض بشدة

ثانياً: صدق الأداة وثباتها:

1. الصدق الظاهري:

تم عرض عبارات المقاييس على عدد (6) من المحكمين المختصين في الدراسة لتحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، وتم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس، حيث كانت هناك عبارات يصعب فهم معانيها.

2. ثبات أداة الدراسة:

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي النتائج نفسها باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة، ويوضح الجدول (7) نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبيّناً قيم معامل ألفا كرنباخ لفاهيم الدراسة.

جدول (7): نتائج اختبار الثبات والاعتمادية لمقياس محاور الدراسة

محاور الدراسة	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصادقية ½Alpha
تخفيض التكلفة التعليمية	7	0.607	%77.91
التوفر	7	0.922	%96.02
دور المعلومات الحاسوبية	7	0.945	%97.21
الاستخدام	7	0.624	%78.99
قيمة الفا كرنباخ لجميع المحاور	28	0.901	%94.92

يتضح من الجدول (7) أن قيم ألفا كرنباخ لجميع المحاور أكبر من (60%)، وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء أكان ذلك لكل عبارة على حدة أم على مستوى جميع عبارات المقياس، حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلي (0.901). وهو ثبات مرتفع، ومن ثم يمكن القول: أن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس متغير المعرفة تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة وعينتها من المسؤولين عن إدارة التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ من رئاسة الجامعة والكليات، والمراكز العلمية ورؤساء الأقسام، وقد بلغ عددهم (34) مسؤولاً، حيث تم توزيع (34) استبانة، وتم استرجاع (31) استبانة منها (30) استبانة سليمة، وقد تم استخدامها في التحليل، وهي كالتالي:

جدول (8): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

الجهة	عدد المجتمع	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	نسبة الاستبانات الصالحة %
رئاسة الجامعة	5	5	4	0	4	% 80
عمداء الكليات	4	4	4	0	4	% 100
عمداء المراكز العلمية	2	2	2	0	2	% 100
رؤساء الأقسام	23	23	21	1	20	% 91.30
الإجمالي	34	34	31	1	30	% 88.23

يتضح من الجدول (8) أن معدل الاستجابة بلغ 88.23% من الاستبانات الموزعة، وأن 11.77% من الاستبانات لم يتم إعادتها أو غير صالحة، وهذا المعدل يعتبر جيد جداً للخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان.

وكان توزيع أفراد العينة بحسب الصفات الديمغرافية كالآتي:

1. توزيع أفراد العينة بحسب الوظيفة:

جدول (9): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب نوع الوظيفة

الجهة	رئاسة الجامعة	عمداء الكليات	عمداء المراكز العلمية	رؤساء الأقسام	الإجمالي
العدد	4	4	2	20	30
النسبة%	13.33	13.33	6.67	66.67	100

يتضح من الجدول (9) أن أعلى نسبة للمشاركين هي فئة (رؤساء الأقسام)، حيث بلغت نسبتهم (66.67%)، ثم تأتي بعدها فئة (رئاسة الجامعة، وعمداء الكليات) بنسبة (13.33%) لكل فئة، ثم تأتي بعدها فئة (عمداء المراكز العلمية) بنسبة (6.67%). وهو توزيع منطقي للمسؤولين المباشرين عن تسيير وإدارة التكلفة التعليمية.

2. توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة التدريسية:

جدول (10): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب الخبرة التدريسية

الخبرة التدريسية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	الإجمالي
العدد	10	13	3	4	30
النسبة%	33.33	43.33	10.00	13.33	100.00

يتضح من الجدول (10) أن أعلى نسبة للخبرة التدريسية كانت الفئة (من 5 إلى 10 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (43.33%)، ثم تأتي بعدها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (33.33%)، ثم تأتي بعدها الفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (13.33%)، ثم تأتي الفئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (10.00%). وهذا يدل على حداثة الخبرة التدريسية لأفراد العينة، وقد يعود ذلك إلى أنهم حديثو التخرج، وتم تعيينهم في الجامعة مع بداية نشأة.

3. توزيع أفراد العينة بحسب الخبرة الإدارية:

جدول (11): التوزيع التكراري لأفراد العينة بحسب الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	الإجمالي
العدد	19	4	5	2	30
النسبة%	63.33	13.33	16.67	6.67	100.00

يتضح من الجدول (11) أن أعلى وأكبر نسبة للخبرة الإدارية كانت الفئة (أقل من 5 سنوات)، حيث بلغت نسبتهم (63.33%)، ثم تأتي بعدها الفئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة (16.67%)، في حين كانت أقل نسبة للفئة (أكثر من 15 سنة) بنسبة (6.67%). وهذا يدل على قلة الخبرة الإدارية لأفراد العينة، وقد يعود ذلك إلى حداثة نشأة الجامعة، حيث كان تاريخ نشأتها عام 2016م.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: تحليل الدراسة:

بناءً على أسئلة وأهداف وفرضيات الدراسة، فقد تم تقديم النتائج وتحليلها من خلال استخدام التحليل الإحصائي ببرنامج (SPSS V.17)، وفيما يأتي عرض نتائج الدراسة:

1. نتائج تحليل (دور المعلومات المحاسبية):

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل دور المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ.

جدول (12): خلاصة نتائج تحليل (دور المعلومات المحاسبية)

م	المحور	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي
1	التوفر	2.438	% 48.8	0.9667	غير موافق
2	الخصائص	2.976	% 59.5	0.7266	محايد يميل لعدم الموافقة
3	الاستخدام	2.952	% 59.0	0.5948	محايد يميل لعدم الموافقة
	دور المعلومات المحاسبية	2.789	% 55.8	0.5971	محايد يميل لعدم الموافقة

يتضح من الجدول (12) أن دور المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ يتمثل في الآتي: جاء محور (الخصائص) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.976) وانحراف معياري (0.7266) وبنسبة (59.5%)، ثم جاء محور (الاستخدام) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.952) وانحراف معياري (0.5948) وبنسبة (59.0%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور (التوفر) بمتوسط حسابي (2.438) وانحراف معياري (0.9667) وبنسبة (48.8%). مما يشير إلى أن رأي أفراد عينة الدراسة في دور المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ جاء متوسطاً يميل للانخفاض.

أ. دور المعلومات المحاسبية بحسب محور (التوفر):

يوضح الجدول (13) خلاصة نتائج تحليل دور المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ بحسب محور (التوفر).

جدول (13): خلاصة نتائج الدراسة حسب محور (التوفر)

م	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	يتوفر لكم معلومات محاسبية عن تكلفة الامتحانات الفصلية.	3.00	% 60.00	1.26	محايد يميل للموافقة	0.00	1.00
2	يتوفر لكم معلومات محاسبية عن تكلفة مدرسي مواد المتطلبات الجامعية والكلية.	2.50	% 50.00	1.22	غير موافق	-2.24	0.03
3	يتوفر لكم معلومات محاسبية عن تكلفة العملية التعليمية.	2.40	% 48.00	1.13	غير موافق	-2.90	0.01
4	يتوفر لكم معلومات محاسبية عن تكلفة الوسائل التعليمية.	2.37	% 47.33	1.19	غير موافق	-2.92	0.01
5	يتوفر لكم معلومات محاسبية عن تكلفة تشغيل وصيانة المرافق التعليمية.	2.37	% 47.33	1.27	غير موافق	-2.73	0.01
6	يتوفر لكم معلومات محاسبية عن تكلفة تشغيل وصيانة القاعات الدراسية.	2.27	% 45.33	1.11	غير موافق	-3.61	0.00
7	يتوفر لكم معلومات عن التكلفة المالية للمجموعات الطلابية لنفس السنة والتخصص.	2.17	% 43.33	1.05	غير موافق	-4.33	0.00
	متوسط محور التوفر	2.438	% 48.8	0.97	غير موافق	-3.184	0.003

يتضح من الجدول (13) أن الفقرة (يتوفر لكم معلومات محاسبية عن تكلفة الامتحانات الفصلية) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (3.00) وبنسبة (60.00%)، وجاءت الفقرة (يتوفر لكم معلومات عن التكلفة المالية للمجموعات الطلابية لنفس السنة والتخصص) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.17) وانحراف معياري (1.05) وبنسبة (43.33%). مما يشير إلى موافقة أفراد العينة إلى أن دور محور توفر المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ كان منخفضاً، مما يتطلب من الإدارة المالية في الجامعة والكليات توفير المعلومات المالية بعد تحليلها للمختصين.

ب. دور المعلومات المحاسبية بحسب محور (الخصائص):

يوضح الجدول (14) خلاصة نتائج تحليل دور المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ بحسب محور (الخصائص).

جدول (14): خلاصة نتائج الدراسة حسب محور (الخصائص)

م	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	تتصف المعلومات المحاسبية المتوفرة بـ الموضوعية وعدم التحيز لأي جانب.	3.07	61.3 %	0.94	محايد يميل للموافقة	0.39	0.70
2	تقدم المعلومات المحاسبية إلى المختصين في الوقت المناسب للاستفادة منها.	3.03	60.7 %	0.81	محايد يميل للموافقة	0.23	0.82
3	تتصف المعلومات المحاسبية المتوفرة بانها دقيقة وصحيحة.	3.00	60.0 %	0.74	محايد يميل للموافقة	0.00	1.00
4	تعرض المعلومات المحاسبية المتوفرة بشكل واضح ودقيق، ويبعد عن التعقيد والاطالة.	3.00	60.0 %	0.98	محايد يميل للموافقة	0.00	1.00
5	تكون المعلومات المحاسبية المتوفرة ذات صلة بالقرار الذي سوف يتخذ.	3.00	60.0 %	0.79	محايد يميل للموافقة	0.00	1.00
6	تتصف المعلومات المحاسبية بإمكانية مقارنتها مع معلومات مالية لسنوات ماضية.	2.90	58.0 %	0.76	محايد يميل لعدم الموافقة	-0.72	0.48
7	تعبر المعلومات المحاسبية المتوفرة بصدق عن العمليات المالية والأحداث الأخرى التي حدثت في الجامعة.	2.83	56.7 %	0.91	محايد يميل لعدم الموافقة	-1.00	0.33
	متوسط محور الخصائص	2.98	59.5 %	0.73	محايد يميل لعدم الموافقة	-0.18	0.86

يتضح من الجدول (14) أن الفقرة (تتصف المعلومات المحاسبية المتوفرة بـ الموضوعية وغير متحيزة لأي جانب) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.94) وبنسبة (61.3%)، وجاءت الفقرة (تعبر المعلومات المحاسبية المتوفرة بصدق عن العمليات المالية والأحداث الأخرى التي حدثت في الجامعة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.91) وبنسبة (56.7%). مما يشير إلى أن موافقة أفراد العينة لدور محور خصائص المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ كان متوسطاً يميل للانخفاض، مما يتطلب من الإدارة المالية في الجامعة والكليات الاهتمام بالخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية.

ج. دور المعلومات المحاسبية بحسب محور (الاستخدام):

يوضح الجدول (15) خلاصة نتائج تحليل دور المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ بحسب محور (الاستخدام).

جدول (15): خلاصة نتائج الدراسة حسب محور (الاستخدام)

م	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	تستخدم المعلومات المحاسبية عندما توزع القاعات الدراسية بين الكليات/ الأقسام لمراعاة المجموعات الطلابية الكبيرة.	3.30	66.0 %	1.15	محايد يميل للموافقة	1.43	0.16

جدول (15): يتبع

م	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
2	تستخدم المعلومات المحاسبية عند إعداد خطة الامتحانات لأجل إلغاء الهدر والإسراف لغياب بعض الطلبة في الامتحانات.	3.27	65.3 %	1.11	محايد يميل للموافقة	1.31	0.20
3	تستخدم المعلومات المحاسبية عند إعداد الجداول الدراسية والامتحانية لتقليل تواجد الطلاب المستخدمين لمراقب الجامعة.	3.23	64.7 %	1.17	محايد يميل للموافقة	1.10	0.28
4	تستخدم المعلومات المحاسبية عند توزيع طلاب (مواد متطلبات الجامعة/ الكلية) في مجموعات تدريسية كبيرة بغض النظر عن تخصصاتهم.	2.93	58.7 %	1.14	محايد يميل لعدم الموافقة	-0.32	0.75
5	تستخدم المعلومات المحاسبية عند تحديد أعداد المجموعة الطلابية لنفس السنة والتخصص لتقليل عدد المجموعات.	2.73	54.7 %	1.08	محايد يميل لعدم الموافقة	-1.35	0.19
6	تستخدم المعلومات المحاسبية عند إعداد الخطة التعليمية لأجل الاستغلال الأمثل لها.	2.63	52.7 %	1.22	محايد يميل لعدم الموافقة	-1.65	0.11
7	تستخدم المعلومات المحاسبية عند تحديد كمية الوسائل التعليمية (أقلام، مساحات) التي يحتاجها كل مدرس بدلاً من التوزيع العشوائي.	2.57	51.3 %	1.10	محايد يميل لعدم الموافقة	-2.15	0.04
	متوسط محور الاستخدام	2.95	59.0 %	0.59	محايد يميل لعدم الموافقة	-0.44	0.66

يتضح من الجدول (15) أن الفقرة (تستخدم المعلومات المحاسبية عند توزيع القاعات الدراسية بين الكليات / الأقسام لمراعاة المجموعات الطلابية الكبيرة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30) وبانحراف معياري (1.15) ونسبة (66.0%) وجاءت الفقرة (تستخدم المعلومات المحاسبية عند تحديد كمية الوسائل التعليمية (أقلام، مساحات) التي يحتاجها كل مدرس بدلاً من التوزيع العشوائي) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.57) وبانحراف معياري (1.10) ونسبة (51.3%). مما يشير إلى أن موافقة أفراد العينة في دور محور استخدام المعلومات المحاسبية بجامعة إقليم سبأ كان متوسطاً يميل للانخفاض، مما يتطلب تدريب القيادات الأكاديمية على استخدام المعلومات المحاسبية عند اتخاذهم القرارات المسيرة للعملية التعليمية، والاستعانة بالإدارة المالية عند اتخاذ هذه القرارات المؤثرة في التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.

2. نتائج تحليل (تخفيض التكلفة التعليمية):

يوضح الجدول (16) نتائج تحليل (تخفيض التكلفة التعليمية) بجامعة إقليم سبأ.

جدول (16): خلاصة نتائج تحليل (تخفيض التكلفة التعليمية)

م	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
1	انخفضت تكلفة تشغيل وصيانة القاعات الدراسية من خلال توزيعها على المجموعات الطلابية بحسب عدد الطلبة في كل مجموعة.	3.00	60 %	1.14	محايد يميل للموافقة	0.00	1.00

جدول (16): يتبع

م	العبارة	المتوسط	نسبة المتوسط	الانحراف المعياري	التقدير اللفظي	قيمة T	الدلالة
2	انخفضت تكلفة تشغيل وصيانة المرافق الجامعية من خلال ضبط الجداول الدراسية والامتحانية بتقليل عدد الطلبة المتواجدين فيها.	2.93	59 %	1.11	محايد يميل لعدم الموافقة	-0.33	0.75
3	انخفضت تكلفة الامتحانات من خلال تقليل عدد قاعات الامتحانات وأدبيات الامتحانات من ورق أسئلة ودفاتر الامتحانات بسبب تنقيح وتوزيع عدد الطلاب المتوقع حضورهم على قاعات الامتحانات.	2.87	57 %	0.90	محايد يميل لعدم الموافقة	-0.81	0.42
4	انخفضت تكلفة المجموعات الطلابية لنفس السنة والتخصص من خلال توزيعهم في مجموعات قليلة بأعداد كبيرة.	2.60	52 %	0.93	غير موافق	-2.35	0.03
5	انخفضت تكلفة مدرسي (مواد متطلبات الجامعة/ الكلية) من خلال توزيع الطلاب في مجموعات طلابية كبيرة بغض النظر عن تخصصهم أو الكلية لتقليل عدد المدرسين.	2.60	52 %	0.86	محايد يميل لعدم الموافقة	-2.56	0.02
6	انخفضت تكلفة الوسائل التعليمية (أقلام ومساحات) من خلال توزيعها لكل مدرس بحسب الاحتياج الفعلي بدلا من التوزيع العشوائي.	2.57	51 %	1.07	غير موافق	-2.21	0.03
7	انضبطت تكلفة الخطة التعليمية من خلال تنفيذها بحسب ما خطط له.	2.50	50 %	0.97	غير موافق	-2.81	0.01
	متوسط تخفيض التكلفة التعليمية لعدم الموافقة	2.72	54 %	0.54	محايد يميل لعدم الموافقة	-2.82	0.01

يتضح من الجدول (16) أن الفقرة (انخفضت تكلفة تشغيل وصيانة القاعات الدراسية من خلال توزيعها على المجموعات الطلابية بحسب عدد الطلبة في كل مجموعة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.00) وبانحراف معياري (1.14) وبنسبة (60%)، وجاءت الفقرة (انضبطت تكلفة الخطة التعليمية من خلال تنفيذها بحسب ما خطط له). وفي المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري (0.97) وبنسبة (50%). مما يشير إلى أن موافقة أفراد العينة في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ كان متوسطا يميل للانخفاض.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

1. اختيار الفرضية الرئيسية الأولى؛ والتي تنص على: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (17).

جدول (17): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
0.575a	0.307	13.817	0.001a	.516	3.717	.001

من خلال الجدول (17) تبين أن معامل الارتباط يساوي (5750). وهي علاقة إيجابية طردية. ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.307). وهذا يعني أن (30.7%) من التغيير في التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التكلفة التعليمية بالجامعة. وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة (13.817). كما أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.001)، مما يعني وجود دور للمعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وهو ما يتفق مع كل من دراسة حميدان وسودة (2011)، الدلاهمه (2016) ودراسة عابد (2019). وتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار T أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود دور للمعلومات المحاسبية على التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وهو ما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوفر المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (18).

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
0.255a	0.0317	1.952	0.173a	0.141	1.397	0.173

من خلال الجدول (18) تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.255). ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.0317). وهذا يعني أن (3.1%) من التغيير في التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة (1.952). كما أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.173). مما يعني عدم وجود دور لتوفر المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة (0.05). وهذا يعني عدم وجود دور لتوفر المعلومات المحاسبية على التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ)، كما يوضح ذلك الجدول (19).

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
0.355a	0.094	4.036	0.054a	.262	2.009	0.054

من خلال الجدول (19) تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.355). ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.094). وهذا يعني أن (9.4%) من التغيير في التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية. والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التكلفة التعليمية بالجامعة. وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة (4.036). كما أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.054)، مما يعني عدم وجود دور لخصائص المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وهو ما لا يتفق مع دراسة الدلاهمه (2016) ودراسة التميمي والنوري (2017). وتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني عدم وجود دور لخصائص المعلومات المحاسبية على التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وهذا ما يؤكد عدم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: (يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ). ويوضح الجدول (20).

جدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى دلالة F	معامل الانحدار β	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
0.883 α	0.7712	98.759	0.000 α	0.795	9.938	0.000

من خلال الجدول (20) تبين أن معامل الارتباط يساوي (0.883)، ومعامل التحديد المعدل يساوي (0.771)، وهذا يعني أن (77.1%) من التغير في التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية، والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في التكلفة التعليمية بالجامعة. وبلغت قيمة الاختبار F المحسوبة (98.75)، كما أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.00)، مما يعني عدم وجود دور لاستخدام المعلومات المحاسبية في تخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ، وهو ما يتفق مع دراسة فرج وسعيد (2014) ودراسة عابد (2019). وتبين أن القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار T أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني وجود دور لاستخدام المعلومات المحاسبية على التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ. وهذا ما يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

2. اختيار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تنص على: (توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التدريسية)، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (التباين الاحادي) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية، وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر، كما يوضح ذلك الجدول (21).

جدول (21): نتائج اختبار One-Way ANOVA للمتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية		نوع الوظيفة		الخبرة الإدارية		الخبرة التدريسية	
المتغيرات	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F
توفر المعلومات المحاسبية	.435	.730	.282	.838	1.116	.361	
خصائص المعلومات المحاسبية	.158	.924	.382	.767	4.622	.010	
استخدام المعلومات المحاسبية	.148	.930	.503	.684	1.150	.348	
دور المعلومات المحاسبية (الكل)	.039	.990	.825	.492	.922	.444	
تخفيض التكلفة التعليمية (التابع)	.221	.881	.271	.846	3.066	.046	

يتضح من الجدول (21) أن قيمة F المحسوبة جاءت غير دالة في جميع الفرضيات، وقيمة F غير دالة تعني أن جميع أفراد العينة وبغض النظر عن (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التدريسية) لها نفس الرأي فيما يتعلق بدور المعلومات المحاسبية أو محاورها (التوفر، الخصائص، الاستخدام) في تخفيض التكلفة التدريسية، وهذا يؤكد على رفض الفرضية الرئيسية الثانية (لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في اجابات أفراد عينة الدراسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التدريسية)). ويمكن توضيح ذلك على مستوى كل نوع ديمغرافي على النحو الآتي:

1. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) لنوع الوظيفة، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.5) في استجابة الباحثين حول محاور المعلومات المحاسبية وتخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ باختلاف نوع الوظيفة، ويعزو الباحث ذلك إلى التقارب الواضح في قيم نسب متوسطات الاستجابة وأنهم يخضعون لنفس ظروف العمل، ويمارسون نفس المهام الوظيفية والأنشطة. وهو ما لا يتفق مع دراسة العتيقي (2016) التي جاء فيها أن القرارات الرئيسية التي تؤثر على التكلفة يتم اتخاذها من خلال الكليات والأقسام الأكاديمية، وليس من خلال المستويات الإدارية العليا فقط.

2. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للخبرة الإدارية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.5) في استجابة الباحثين حول محاور المعلومات المحاسبية وتخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ باختلاف الخبرة الإدارية، ويعزو الباحث ذلك إلى حداثة نشأة الجامعة، وبالتالي حداثة العمل الإداري فيها، وأنه كلما زادت الخبرة الإدارية أدت إلى دقة وموضوعية تقديراتهم نحو تخفيض التكلفة التعليمية، وهو ما يتفق مع دراسة أبو هويدي (2011) ودراسة الدلاهمه (2016) حول أهمية ودور الخبرة الإدارية في تخفيض التكلفة.

3. تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) للخبرة التدريسية، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من (0.5) في استجابة الباحثين حول أبعاد المعلومات المحاسبية وتخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ تعزى إلى اختلاف الخبرة التدريسية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن تخفيض التكلفة التعليمية لا يعتمد على الخبرة التدريسية وإنما على الخبرة الإدارية، وهو ما يتفق مع دراسة القيثي (2011) التي جاء فيها أن فشل أو إخفاقات تخفيض التكلفة إنما يعود إلى بعض سمات وخصائص مؤسسات التعليم، ولا يعود إلى الخبرة التدريسية.

الخاتمة:

أولاً: الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة فقد كانت أبرز الاستنتاجات كالاتي:

1. توجد علاقة طردية متوسطة بين المعلومات المحاسبية وتخفيض التكلفة التعليمية بجامعة إقليم سبأ.
2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة أو الخبرة الإدارية أو الخبرة التدريسية).
3. ضعف الخبرة التدريسية والإدارية لأغلب قيادات الكليات والأقسام العلمية.
4. لا تعتمد كافة المستويات في قراراتها التعليمية على المعلومات المحاسبية.
5. ضعف تقييم الأداء بما يخص التكلفة المالية المستنفذة للعملية التعليمية.
6. لا تتوفر المعلومات المحاسبية أو التقييمات المالية للعملية التعليمية للمختصين قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية.
7. ضعف خبرة الكادر المالي والمحاسبي بالجامعة.

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات والمقترحات كالاتي:

1. التوصيات العامة:
 - أهمية نشر الوعي المالي لدى المسؤولين عن إدارة وتسيير العملية التعليمية.
 - الاهتمام بالنظام المحاسبي الالكتروني لأهمية المعلومات المحاسبية في تخفيض التكاليف وتقليل الهدر والإسراف.
 - الاستفادة من المعلومات المحاسبية الناتجة من عملية التحليل المالي لعدد من السنوات لاستخراج التكاليف المعيارية لبنود العملية التعليمية وقياس الأداء الفعلي عليها.
 - الاستفادة من المعلومات المحاسبية لمعرفة أماكن الهدر والإسراف والسعي إلى القضاء عليها أو التخفيف منها.
 - إدراج تقييم الجانب المالي ضمن بنود تقييم الأداء للأقسام العلمية والكليات.

- استخراج متوسطات التكلفة التعليمية على مستوى الطالب أو المجموعة الطلابية أو القسم العلمي أو الكلية، وإجراء المقارنات لها أو لنفس الفئة على عدد السنوات، ومعرفة أسباب الزيادة أو النقص واتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - تقييم الأقسام العلمية أو البرامج الأكاديمية عبر ربط العائد التعليمي لها بالتكلفة المالية التي استنفذتها، وإمكانية تحويلها إلى أقسام وبرامج تعليمية يكون العائد التعليمي لها أكبر.
 - إعادة تصنيف الأنشطة التعليمية إلى أنشطة تعليمية مضافة للقيمة وأنشطة تعليمية غير مضافة للقيمة، وبالتالي تخفيض التكلفة عبر حذف الأنشطة التعليمية غير المضافة للقيمة.
 - إيجاد متوسط الصناعة الخاصة بالعملية التعليمية حتى تقارن الجامعات أداءها المالي مع الجامعات الأخرى، وتقييم أداء إدارات الجامعات على ضوء ذلك، وخاصة في الجامعات الأهلية لتقييم أداء رئاسة الجامعات من قبل الملاك والمساهمين.
2. التوصيات لإدارة جامعة إقليم سبأ:
- إنشاء إدارة على مستوى الجامعة تتبع الإدارة العامة للشؤون المالية تختص بعملية التحليل المالي وخاصة للتكاليف التعليمية بجميع جوانبها، وتحديد التكلفة المعيارية ليتم على ضوءها قياس الأداء المستقبلي، وتقييم أداء الكليات والأقسام العلمية على ضوء التحليل المالي وعمل تغذية راجعة لها.
 - تنفيذ برامج إدارة مالية لقيادات الكليات ورؤساء الأقسام العملية؛ نظراً لحدائق الخبرة الإدارية ونشاط الجامعة.
3. المقترحات لدراسات وأبحاث مستقبلية:
- التكاليف المعيارية للعملية التعليمية.
 - تقييم معايير الاعتماد الأكاديمي محاسبياً.
 - مقترحات رفع نسبة استغلال التكاليف الثابتة بالجامعات الحكومية.
 - إعداد نسب ومؤشرات أداء مالية خاصة بالعملية التعليمية.
 - أسلوب سيجما ستة ودوره في تخفيض التكاليف التعليمية.

المراجع:

- ابراهيم، قاسم، ويحي، زياد (2003)، *نظم المعلومات المحاسبية*، بغداد: وحدة الحدباء للطباعة والنشر.
- أبو هويدي، نهاد اسحق، (2011)، *دور المعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الانفاق الرأسمالي - دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البحيري، خلف محمد (2014)، *اقتصاديات التعليم*، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- التميمي، عباس حميد، والنوري، علي ناصر (2017)، تأثير جودة المعلومات المحاسبية على كفاءة قرارات الاستثمار، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(101)، 554-571.
- الجلب، درويش مصطفى (2007)، *أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الاداء المالي: دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقاً لأسلوب ACB* (رسالة ماجستير)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جربوع، يوسف محمد (2001)، *نظرية المحاسبة*، عمان: مؤسسة الوراق.
- جمعة، احمد حلمي، العرييد، فهد عصام، والزغبى، زياد احمد (2003)، *نظم المعلومات المحاسبية - مدخل تطبيقي معاصر*، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الجنيدة، نبيل محمد (2014)، *أثر تطبيق نظام التكاليف المبنى على الأنشطة (ABC) في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات: حالة جامعة البرموك* (رسالة ماجستير)، جامعة العلوم التطبيقية، الاردن.

- الجاوري، محمد أحمد، (2006)، *التعليم في اليمن بين قيود التمويل ومتطلبات التطوير*، ورقة مقدمة للمؤتمر الأول للتعليم العالي والبحث العلمي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء.
- حلس، سالم عبد الله (2007)، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات التعليمية بالجامعات، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإنسانية*، (1)، 238-211.
- حميدان، عبد الناصر، وسودة، محمد (2011)، أثر نظم المعلومات الحاسوبية في تخفيض تكلفة الخدمة الفندقية - دراسة ميدانية، *مجلة تنمية الراكدين للنشر*، 35 (111)، 26-9.
- الحيباني، كريم، والسكاح، زياد (2003)، *نظم المعلومات الحاسوبية*، بغداد: وحدة الحداثة للطباعة والنشر.
- اللدجني، اياد على (2013)، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي، *مجلة جامعة دمشق*، 29 (1)، 317-355.
- اللاهمة، سليمان مصطفى (2016)، أثر نظم المعلومات الحاسوبية في تخفيض تكلفة الخدمة في فنادق الخمس نجوم في الأردن، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، 2 (5)، 175-207.
- الدهري، ياسر عبد الرحمن (ديسمبر 16، 2010)، *التخطيط لخفض تكاليف التعليم العالي مع المحافظة على نوعية معتمدة*، <http://planningtoreducethecosts.blogspot.com/2010/12/blog-post.html>
- السيد، سيد عطا الله (2009)، *نظم المعلومات الحاسوبية*، عمان: دار الراكدة للنشر والتوزيع.
- شاهين، ماجدة محمد نصر شاهين (2000)، *تقييم نظام المعلومات الحاسوبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء* (رسالة ماجستير)، جامعة عين شمس، القاهرة.
- الصبان، عبد الرحمن (1998)، *نظم المعلومات الإدارية*، عمان: دار الزهران.
- الصعدي، ابراهيم أحمد، وجير، سيد محمد (2000)، *مبادئ نظم المعلومات الحاسوبية*، القاهرة: التعليم المفتوح بجامعة عين شمس.
- عابد، احمد (2019)، أثر استخدام نظم المعلومات الحاسوبية الالكترونية في رفع كفاءة الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (34)، 221-204.
- عبد الله، سلمان حسن (2004)، أنظمة التكاليف على أساس الأنشطة ABC في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في الأردن: دراسة تطبيقية في إحدى الجامعات الخاصة، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 7 (1)، 185-208.
- العتيقي، ابراهيم مرعي (2016)، تصور مقترح لإدارة تكلفة الجودة على أساس النشاط بالجامعات المصرية، *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، 5 (9)، 1-30.
- علي، صالح حامد (2009)، *أثر نماذج القياس الحاسوبي في جودة المعلومات الحاسوبية وقرارات الاستثمار في الأوراق المالية* (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عينا، عبد السلام محمد (2019)، *حاسبة التكاليف* (ط2)، مأرب: مكتبة المنار.
- الغيثي، عبد الله مبارك (2011)، مدخل إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيق مفاهيم خفض التكلفة وزيادة الانتاجية وتحسين الجودة في مؤسسات التعليم، *مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس*، 9 (1)، 12-43.
- فداغ، فداغ (2006)، *الحاسبة المتوسطة*، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- فرج، عماد صبيح، وسعيد، هيثم صاحب (2014)، دور المعلومات الحاسوبية في تسعير الخدمات الفندقية: دراسة ميدانية على عينة من الفنادق العراقية، *مجلة الادارة والاقتصاد*، (101)، 272-259.
- القدس، محمد حمود (2020)، *مقابلة مع رئيس جامعة إقليم سبأ*.

- كاظم، حاتم كريم، وغدير، انعام محسن (2015)، *تكلفة التعليم الجامعي ودورها في تحديد أجور الدراسة المسائية : دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، (20)، 289-306.
- كيسو، دونالد، وويجانت، جيرى (1999)، *المحاسبة المتوسطة : الجزء الاول*، تعريب: احمد حامد حجاج، الرياض: دار المريخ للنشر.
- محمد، عبد اللطيف مصلح (2014)، *مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي اليمني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 7 (16)، 3-49.
- مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية (2018)، *تقرير عن تمويل التعليم العالي في الدول العربية*، مكتب اليونسكو الإقليمي، بيروت.
- ملخص، محمد محمدي (2017)، *تصور مقترح لتطوير مشاركة كلفة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض التجارب العالمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي*، 10 (27)، 3-32.
- موسكوف، ستيفن، وسيمكن، مارك (2002)، *نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات*، ترجمة كمال الدين وأحمد حجاج، الرياض: دار المريخ للنشر.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2006)، *الاستراتيجية الوطنية للتعليم العالي في الجمهورية اليمنية وخطة العمل المستقبلية 2006-2010*، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

- Abu-Tapanjeh, A. M. (2008). Activity-based costing approach to handle the uncertainty costing of higher educational institutions: Perspective from an academic college. *Economics and Administration*, 22(2), 29-57.
- Amir, A. M., Auzair, S. M., Maelah, R., & Ahmad, A. (2012). Determination of educational cost in public university: A modified activity based approach. *World Journal of Social Sciences*, 2(2), 34-48.
- Cropper, P., & Cook, R. (2000). Developments: Activity-based costing in universities – five years on. *Public Money and Management*, 20(2), 61-68.
- Lestari, D. I., & Mardiani, R. (2018). Activity based costing to determine tuition fee in university: A case study. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 65, 366-370.
- Romney, M., & Steinbart, P. (2009). *Accounting information systems* (11th ed.). New Jersey: Person Prentice Hall.



أثر مصداقية الإقرار الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية

د. سلطان علي السريحي^(*1)

© 2020 University of Science and Technology, Sana'a, Yemen. This article can be distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution License](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

© 2020 جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن. يمكن إعادة استخدام المادة المنشورة حسب رخصة مؤسسة المشاع الإبداعي شريطة الاستشهاد بالمؤلف والمجلة.

¹ أستاذ المحاسبة المساعد، كلية العلوم الإدارية، بجامعة العلوم والتكنولوجيا
* عنوان المراسلة: Sultan.farag@yahoo.com

أثر مصداقية الإقرار الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر مصداقية الإقرار الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق الهدف من الدراسة فقد تم الاعتماد على التقارير الدورية للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين للسنوات 2010-2013م، والرجوع للإدارات والأقسام المعنية في الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين فيما يخص نتائج مراجعة الإقرارات الضريبية، وتمثلت عينة الدراسة في "402" مكلف من المكلفين المقدمين إقراراتهم الضريبية عن عام 2010م وحتى 2013م، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي من خلاله تم استخدام التحليل الوصفي بحسب قطاعات الأعمال، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار البسيط، وذلك لأربع سنوات متتالية، وقد توصلت الدراسة إلى أن مصداقية الإقرار الضريبي تساعد في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية، كما أن الالتزام بالمصداقية والإفصاح عن الدخل الحقيقي للمكلف في إقراره الضريبي يعتبر أحد أهم عوامل الحد من التهرب الضريبي. وعلى ضوء ما توصلت إليه الدراسة فإنه يجب سرعة مراجعة الإقرارات المقدمة، وعدم التأخر عن المدة القانونية التي أقصاها عامان، مع ضرورة تحديث نظام مراجعة الإقرارات الضريبية المقدمة من المكلفين، بالإضافة إلى تطبيق العقوبات الواردة في قانون ضرائب الدخل رقم "17" لسنة 2010م بشأن قضايا تهرب ضريبة الأرباح التجارية والصناعية.

الكلمات المفتاحية: مصداقية الإقرار الضريبي، التهرب الضريبي، ضريبة الأرباح التجارية والصناعية.

Reliability of Tax Declarations and their Impact on Reducing Commercial and Industrial Profits Tax Evasion in Yemen

Abstract:

This study aimed to investigate the reliability of tax declarations and their impact on reducing commercial and industrial profits tax evasion in Yemen. To achieve this objective, the periodic reports of the executive tax units of large taxpayers during 2010 -2013 were used, and results of auditing tax declarations by the tax units were reviewed. The tax declarations belonged to registered public or mixed sector establishments and institutions, or money, individual companies, or in organizations and associations. The study sample consisted of "402" taxpayers who submitted their tax declarations for 2010-2013. For data analysis, the SPSS package was used, through which descriptive analysis was used according to business sectors: correlation analysis and simple regression analysis for four consecutive years. The study results revealed a significant impact of the reliability of tax declarations on reducing commercial and industrial profits tax evasion in Yemen. The study showed that the submission of reliable information about real incomes by large tax payers was considered the most important factor for reducing tax evasion. The study stressed the need to review the declarations, without exceeding the specified period of two years. It also stressed the need to update the system of reviewing tax declarations submitted by taxpayers, and to apply the penalties stipulated in the Income Tax Law No. 17 of 2010 concerning cases of evading commercial and industrial profits tax.

Keywords: reliability of tax declarations, tax evasion, commercial and industrial profit tax.

المقدمة:

يعد التهرب الضريبي ظاهرة عالمية تعاني منها مختلف دول العالم، وبحسب عدة تقارير فقد بلغ حجم التهرب الضريبي في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2017م لأكثر خمسين شركة منها أبل ومايكروسوفت بلغ 1600 مليار دولار، وفي الاتحاد الأوروبي يصل إجمالي التهرب 946.5 مليار دولار. كما تفوق نسبة التهرب الضريبي في الاقتصاديات النامية بخمسة أضعاف الناتج الضريبي لضعف البيانات والاعتماد على الطرق التقليدية، والتقدير الجزائي (Omodero, 2019)؛ الأدبي، 2003؛ وهبة، 2010).

ويشير مفهوم التهرب الضريبي إلى عدم إقرار المكلف بدفع الضريبة بأي وسيلة كانت، ويشمل مختلف أنواع الضرائب، سواء كانت ضرائب مباشرة تضاف على الاستهلاك مثل ضريبة المبيعات وضريبة القيمة المضافة، أو ضرائب غير مباشرة مثل ضريبة الدخل (Ogbueghu, 2019)، وتعد ضريبة الأرباح التجارية والصناعية من أهم أنواع الضرائب وأوسعها نطاقاً؛ كونها تشمل أي نشاط تجاري أو صناعي أو خدمي أو مهني. وتفرض على صائغ أرباح المكلف وفق الإقرار الضريبي الموثق والمصادق من قبل محاسب قانوني، ويتم التأكد من استيفاء الشروط القانونية وسلامة القوائم المالية للإقرار من قبل الإدارة الضريبية (الأسطى، 2003؛ الربيدي والحاج، 2014).

وحيث إن التهرب هو عدم عدالة الضرائب وزيادة الأعباء الضريبية، وأحياناً ضعف خدمات الدولة الأساسية مثل التعليم والصحة، مع وجود ثغرات تشريعية وعدم تطبيق العقوبات (وهبة، 2010)، وبالتالي فإن تهرب المكلفين من تقديم بياناتهم المالية الحقيقية، يترتب عليه آثار سلبية على موارد الدولة، مما يؤدي إلى انخفاض الاستثمارات وانخفاض المستوى المعيشي للفرد، إضافة إلى ضعف مقدرة الدولة على تقديم الخدمات العامة من صحة وتعليم وأمن ودفاع وغيرها. كما أن التهرب الضريبي يمثل أحد العوامل الرئيسية في ضعف القوة الشرائية للعملة وارتفاع الأسعار، إضافة إلى انتشار الفساد وانعدام الأمانة، وهن الروابط والتضامن بين أفراد المجتمع (الربيدي والحاج، 2014).

واليمين ليس بمنأى عما يحدث من تهرب ضريبي حول العالم؛ إذ أشارت بعض التقارير إلى أن نسبة التهرب الضريبي تفوق 75% من الإيرادات الضريبية، وأن الضريبة المحصلة هي 20% فقط؛ أي أن 80% هي نسبة ضائعة (الفقيه، 2014).

مفهوم الضريبة وأهميتها:

تعرف الضريبة بأنها: مبلغ نقدي تحصل عليه الدولة جبراً من المكلفين تبعاً لمقدرتهم على الدفع بدون مقابل مباشر لتحقيق ما تصبو إليه الدولة من أهداف اقتصادية واجتماعية ومالية (الربيدي والحاج، 2014). وتأتي أهمية الضريبة؛ كونها مصدراً من مصادر الدخل المهمة للدولة، فهي تعمل على زيادة إيرادات الخزينة العامة والتي تسهم في النفقات العامة وتحقيق الأهداف الاقتصادية المختلفة لدعم الأنشطة الموجهة إلى دعم الإنتاج المحلي، كما تسعى لتحقيق أهداف اجتماعية، وذلك من خلال إعادة توزيع الدخل بين طبقات المجتمع المختلفة (Ogbueghu, 2019)؛ الربيدي والحاج، 2014).

التهرب الضريبي:

□ مفهوم التهرب الضريبي:

يتباين مفهوم التهرب الضريبي بحسب المجال والتخصص، فمن وجهة النظر الضريبية ينصب الاهتمام على عدم إقرار المكلف لواجبه بدفع الضريبة بطرق وأساليب مخالفة للقانون الضريبي. وفي علم الاقتصاد يقصد به التحايل على إخفاء الأرباح الحقيقية للممولين. فيما ينظر علماء المالية العامة على أن التهرب هو تخلص المكلف كلياً أو جزئياً من أداء الضريبة، مما يؤثر في حصيلة الدولة من الضريبة، ومحاسبياً يعرف بأنه تضخيم تكاليف ومصاريف أنشطة الوحدة الاقتصادية وفق سياسة محاسبية مقصودة بغرض الوصول إلى دخل منخفض (Al-Sorhi, 2018)؛ الخطيب، 2000؛ الخطيب وشامية، 2007؛ عبد السلام، 1968).

وخلاصة القول إنَّ التهرب الضريبي هو إخفاء متعمد من قبل المكلفين لأي نشاط أو دخل خاضع للضريبة باستخدام وسائل مشروعة أو غير مشروعة، وذلك لتجنب أو تخفيض دفع الضرائب.

□ أنواع التهرب الضريبي:

يُلاحظ من خلال الدراسات التي تناولت موضوع التهرب الضريبي أنها صنفت التهرب الضريبي إلى تهرب مشروع وتهرب غير مشروع (جبران، 2008؛ الخطيب، 2000؛ الزعبي، خطاطبة، بني سلامة، وخطاطبة، 2013)؛

1. تهرب مشروع؛ وهو تخلص المكلف من أداء الضريبة نتيجة استفادته من بعض الثغرات الموجودة في التشريع الضريبي، والذي ينتج عنها التخلص من دفع الضريبة دون أن تكون هناك مخالفة للنصوص القانونية.

2. تهرب غير مشروع؛ وهو تهرب مقصود من طرف المكلفين، وذلك عن طريق مخالفتهم عمداً لأحكام القانون؛ وذلك لتجنب دفع الضرائب المستحقة عليهم إما بالامتناع عن تقديم أي إقرارات ضريبية، أو إعداد سجلات وقيود مضللة.

□ معايير التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية في اليمن:

لتحديد معايير التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية في اليمن، فإنه يجب أن يتم الإلمام بشكل جيد بقانون فرض هذه الضريبة، وهو القانون "17" لسنة 2010م بشأن ضرائب الدخل، ولا يقتصر الأمر بقواعد وأحكام جرائم التهرب الضريبي والعقوبات المفروضة عليها، وإنما يجب أن يشمل ذلك الإلمام بقواعد فرض الضريبة وسريانها وأحكام الخضوع والكييفية التي يتم من خلالها تحديد صافي الوعاء الضريبي، ومعرفة الأسس عند تحديد النفقات الواجبة الخصم، وأيضاً الأحكام الخاصة بالإقرارات الضريبية وقواعد الربط الذاتي، وغيرها من القواعد والأحكام المرتبطة بإيضاح الأنشطة والدخول والإيرادات والتصرفات الخاضعة لضريبة الأرباح التجارية والصناعية، فهناك معايير شكلية بعد ارتكابها جريمة تهرب ضريبي، وكذلك معايير موضوعية، وذلك وفقاً لقانون ضرائب الدخل اليمني سابق الذكر، ويمكن إيجازها كما يلي (قانون ضرائب الدخل اليمني رقم 17 لسنة 2010م، المادة، 147، 141، الفقرة أ)؛

1. معايير شكلية للتهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية:

وتتمثل المعايير الشكلية في: عدم تقديم الإقرار الضريبي لمدة سنة بعد مضي الموعد القانوني، وعدم الاحتفاظ بالدفاتر والمستندات لخمسة سنوات والسجلات لعشر سنوات، وعدم مسك دفاتر وسجلات وحسابات منتظمة، وظهور نقص في مبلغ الضريبة المحددة بصورة نهائية يتراوح من 20% - 50% أو 100% من الضريبة المستحقة.

2. معايير موضوعية للتهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية:

وتشمل هذه المعايير: ثبوت أن الإقرار الضريبي المقدم مستنداً على دفاتر وسجلات مصطنعة مع تضمينه بيانات غير حقيقية عن نشاط المكلف، وغيور الإدارة الضريبية على بيانات ومعلومات دقيقة غير واردة في الإقرار الضريبي المقدم من المكلف، واكتشاف أنه المكلف أخفى نشاطاً أو دخلاً حصل عليها أو مستندات كان لها تأثير في ربط الضريبة ومقدارها، والسماح بتزوير أي دفاتر أو حسابات أو قيود بفرض إعفاء أي نشاط خاضع للضريبة، وثبوت التزوير للحصول على إعفاء من الضريبة دون وجه حق، والإخفاء والتضليل في البيانات المقدمة للتهرب من دفع الضريبة أو جزء منها، واستعمال طرق الاحتيال والكذب والخداع للتخلص من دفع الضريبة المستحقة أو جزء منها، وظهور مستندات موثقة في البيانات والمعلومات غير معلومة عند ربط الضريبة (الربط الأصلي).

□ مقاييس التهرب الضريبي:

يُذكر بأن التهرب الضريبي هو: إخفاء متعمد للوضع الحقيقي للمكلف، وذلك من خلال عدم الكشف أو الكشف الجزئي عن مصادر دخله للسلطات الضريبية (Omodero, 2019).

وسيتم قياس متغير التهرب الضريبي (التابع) من خلال نسبة مصداقية الإقرار الضريبي، وذلك بتحديد نسبة الفارق بين الإقرار المقدم وبين فارق الضريبة التي تم احتسابها من قبل الإدارة الضريبية، وبمعرفة نسبة مصداقية الإقرار الضريبي يُمكن قياس هل المكلف متهرب أم لا، فكلما كان نسبة الفارق بين الإقرار المقدم وبين فارق نتائج مراجعة الإدارة الضريبية كبيراً، كان الإقرار غير شامل لجميع دخول وأنشطة المكلف، وكان المكلف متهرباً، والعكس بالعكس (قانون ضريبة الدخل رقم 17 لسنة 2010م ولائحته التنفيذية، المادة 114).

□ الإقرار الضريبي:

يُعرف الإقرار الضريبي بأنه: تصرف قانوني تسري عليه الأحكام العامة للتصرفات القانونية، فهو اعتراف مكتوب موقع عليه من المكلف أو وكيله، موضح به إجمالي الإيرادات والمصروفات وصافي إيراده المتحقق من مزاولته نشاطه وما تحقق من ربح أو خسارة خلال السنة الضريبية (القدسي، 2001).

وتكمن أهمية الإقرار الضريبي في أنه يخفف التكلفة على الإدارة الضريبية من جهة وعلى المكلفين من جهة أخرى. كما أن الإقرارات الضريبية السليمة تحد من الاحتكاك المباشر بين موظفي الإدارة والمكلفين من جهة أخرى، وهذا في حد ذاته يخفف من تفشي الفساد، حيث يعتبر البعض أن الاعتماد على قاعدة الربط الذاتي والالتزام الطوعي للمكلف تمثل إحدى الوسائل في مكافحة الفساد (النهضي، 2016).

□ مصداقية الإقرار الضريبي:

يُقصد بمصداقية الإقرار الضريبي أن يقوم المكلف بالإفصاح الكافي عن حقيقة كل العمليات والدخول والأنشطة التي قام بها خلال الفترة الضريبية المعنية، وأن يقوم بعرض ذلك بكل صدق وأمانة؛ أي أن يعكس الإقرار الضريبي حقيقة نشاطه والدخول التي حصل عليها، ملتزماً بنصوص وأحكام القانون الضريبي (Ogbueghu, 2019).

ويترتب على عدم مصداقية الإقرار الضريبي والبيانات المالية المرفقة به، وعدم قبولها من قبل الإدارة الضريبية الآتي (قانون ضرائب الدخل ولائحته التنفيذية رقم 17 لسنة 2010م، المادة 113):

- قيام الإدارة الضريبية بالمراجعة الميدانية لحسابات المكلفين وإعادة تحديد الأوعية الضريبية الخاضعة من واقع السجلات والمستندات والوثائق المرتبطة بنشاط المكلف، وكذلك المصادر العرضية والرأسمالية لإيراداته خلال الفترة الضريبية المعنية.
- توافر عدد كافٍ من المأمورين ذوي الكفاءة العالية حتى يتم التوصل إلى كل مكلف.
- توافر قاعدة بيانات مالية مركزية يتم من خلالها مقارنة مدى مصداقية البيانات المقدمة من المكلف والمدعمة بشهادة من محاسب قانوني معتمد لإضفاء الثقة بها بما يفيد بأن البيانات المالية مدققة.

□ مقاييس مصداقية الإقرار الضريبي:

وفقاً لللائحة التنفيذية لقانون ضرائب الدخل رقم 17 لسنة 2010م، فإنه يمكن قياس متغير مصداقية الإقرار الضريبي (المستقل) في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية من خلال نسبة الفارق بين مبلغ الضريبة الوارد في إقرار المكلف وبين فارق الضريبة الذي انتهت إليه الإدارة الضريبية بعد مراجعة الإقرار الضريبي، سواء تمت الموافقة على ذلك الفارق من قبل المكلف نفسه على ربط الإدارة الضريبية أو في أي مرحلة من مراحل النزاع أو تم اعتماد ذلك الفارق بقرار أو حكم نهائي غير قابل للطعن، ويمكن تقسيم المصداقية على النحو الآتي:

جدول (1): تقسيم المصداقية

البيان	نسبة فارق الضريبة
مصداقية تامة	%0
مصداقية ملائمة	من %1 إلى %10

جدول (1): يتبع

البيان	نسبة فارق الضريبة
مصادقية شبه ملائمة	من 11% إلى 20%
تجاوزات بسيطة	من 21% إلى 30%
تجاوزات متوسطة	من 31% إلى 50%
تجاوزات مرتفعة	من 51% إلى 100%
تجاوزات عالية	من 101% إلى 999%
تجاوزات عالية جداً	فما فوق 1000%
معارض	نسبة المعارضين خلال العام
لم يقدم إقرار	نسبة غير المقدمين خلال العام
لم تنته محاسبته بعد	نسبة الذين لم تنته محاسبتهم خلال العام
معفي	نسبة المعفيين خلال العام

الدراسات السابقة:

وفقاً للدراسات التي تناولت موضوع مصادقية الإقرار الضريبي - رغم قلتها - ومن تلك الدراسات دراسة سلامة، كلبونة، الفرح، زلوم، (2011) حيث تناولت الدراسة مدى مصادقية الإقرارات المالية المدققة لدى الإدارة الضريبية وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود إجراءات فحص ضريبي واضحة ومكتوبة، إضافة إلى قصور المحاسب القانوني في تسجيل اعتراضه على رفض الإقرارات المالية من قبل الأمور الضريبي. وتناولت دراسة عفانة (2004) العوامل المؤثرة على قرار مقدار ضريبة الدخل عند مسك حسابات منتظمة، وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من وجود أساس موضوعي للتقدير في حالة مسك حسابات أصولية - الحسابات التي تعزز الثقة بالإيرادات والمحروقات - إلا أن قرار مقدار ضريبة الدخل يتأثر بعوامل يجب أن تكون مستبعدة عند التقدير، فالضغوط من الإدارة على قرار المقدر للضريبة على سبيل المثال لا يجب أن يكون لها تأثير على التقدير وفرض الضريبة؛ بل إن حسابات المكلفين هي الأساس الوحيد لفرض الضريبة؛ وهذا يعني بشكل واضح أن التأثير على قرار المقدر للضريبة يكون لغايات توجيهه إلى غير الهدف الحقيقي لقانون ضريبة الدخل، وإن الهدف التحصيلي أصبح هو الهدف الوحيد المرغوب وبغض النظر عن أي أهداف أخرى.

أما دراسة الغانمي (2009) فقد تناولت مصادقية التقارير المالية في تحديد وعاء ضريبة الدخل، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اعتماد قواعد الحوكمة في الشركات لغرض الحصول على تقارير مالية تتصف بالثقة والمصادقية لتحديد الوعاء الضريبي بشكل عادل، كما يجب على (الإدارة الضريبية) الاعتماد على التقارير المالية المعدة وفق الحوكمة لغرض إنجاح تطبيق طريقة التقدير الذاتي وتقليل الاعتماد على الضوابط التي تصدرها. وقد قسمت دراسة العازمي (2012) المصادقية إلى قسمين: قسم يتعلق بالمعلومات المأخوذة من القوائم المالية للمنشأة، وقسم يتعلق بصحة الإعداد للإقرار الضريبي المقدم، ويقدم المدقق الخارجي لكلا القسمين المصادقية اللازمة للاعتماد عليها، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لكفاءة واستقلالية مدقق الحسابات الخارجي في تحسين مصادقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر المدراء الماليين والمدققين الداخليين.

وقد ركزت دراسة كل من قبلاّن (2014)، والحمود وقافيش (1993) على تناول موضوع التهرب من ناحية محاسبية، حيث اهتمت الدراسات بالسياسات المحاسبية المتبعة سواء لدى الإدارة الضريبية أم لدى المكلف، وأثر هذه السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في الحد من التهرب الضريبي، أما دراسة جرادات (2013) فقد هدفت إلى تعزيز الوعي لدى المكلفين بأهمية نظام الربط الذاتي وزيادة الامتثال الطوعي لمكلفي ضريبة الدخل بتقديم الإقرارات الضريبية، وهي التي بدورها تؤدي إلى زيادة سرعة تحصيل هذه الضرائب بالإضافة إلى زيادة ثقة مكلفي ضرائب الدخل بالإدارة الضريبية.

أما دراسات حمراوي (2013)، سمور (2008)، و Sarker (2003) فقد تناولت أهمية الربط الذاتي ودوره في تحديد وعاء الضريبة، وتمثلت الأهمية في إمكانية الاستفادة من الربط الذاتي كوسيلة لتحقيق العدالة الضريبية للوصول إلى تحديد الوعاء الضريبي، ومنع التهرب الضريبي، والعمل على رفع مستوى الإفصاح والشفافية بأن تقوم المنشأة بالتعاون الكامل في إنجاح العلاقة المتبادلة مع الإدارة الضريبية.

مما سبق نجد أن الدراسات السابقة قد خلصت إلى وجود علاقة قوية بين تلك المتغيرات التي تطرقت إليها وتحصيلات ضريبة الدخل، وذلك لحاجة الإدارة الضريبية إلى توافر قاعدة بيانات مالية مركزية تستطيع من خلالها مقارنة مدى مصداقية البيانات المقدمة من المكلف والمقدمة بشهادة من محاسب قانوني معتمد لإضفاء الثقة بها بما يفيد بأن البيانات المالية المدققة تمثل بصورة عادلة الواقع المالي للمكلف وحقيقة نتيجة نشاطه خلال الفترة الضريبية المعنية.

وفي إطار مصداقية الإقرار الضريبي وتهرب ضريبة الأرباح التجارية والصناعية، نجد أن نظرية الوكالة هي النظرية المفسرة لهذه العلاقة، حيث ظهرت هذه النظرية في عام 1973م من قبل Mitnick و Ross وهي تعد من النظريات التي استخدمها الاقتصاديون لتعزيز فهم العلاقة بين أنظمة مقاييس الأداء (Hudson, 2014)، فنظرية الوكالة تعتمد على العلاقات القانونية (التعاقدية) التي تحكم أطراف عقد الوكالة (الموكل / الوكيل)، حيث يلتزم الوكيل بتمثيل ورعاية مصالح الموكل، وعلى ذلك فإنه يمكن النظر إلى الشركة على أنها ائتلاف لعدد من علاقات الوكالة، مثل علاقة الإدارة بالمالكين (الشيرازي، 1990)، وعلاقة الإدارة بالعاملين، وعلاقة المساهمين بالمدقق الخارجي، وبذلك تكون نظرية الوكالة بمثابة عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (الموكل) باختيار شخص آخر أو أكثر (الوكيل) بناءً على المهارات والمؤهلات والمعرفة لإنجاز أعمال معينة لصالحه وفق فترة زمنية معينة، ويتضمن ذلك منحه صلاحية اتخاذ بعض القرارات (Roach, 2016; Salehi, 2011).

وحيث إن النظرية توضح العلاقة بين المكلفين والإدارة الضريبية وخصوصاً في العلاقة بين مصداقية الإقرار الضريبي والتهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية، وحيث إن القانون الضريبي أوكل للمكلف تحديد مقدار مبلغ الضريبة الواجبة عليه في إقراره الضريبي بمنتهى الصدق، ويكون مسئولاً عن صحة إقراره، وفقاً لفرضية مصداقية المكلف من جهة، وثقة الإدارة الضريبية من جهة أخرى، فقد ألزم المكلف أن يكون إقراره معتمد من قبل محاسب قانوني، بحيث تكون مصادقة المحاسب القانوني على الإقرار بأن القوائم المالية معدة وفقاً للمعايير المحاسبية المتعارف عليها، ويكون المحاسب القانوني مسئولاً عن صحة ذلك الإقرار ومرفقاته، وأنه مُعد وفقاً لأحكام قانون ضرائب الدخل، وأن صافي الربح الخاضع للضريبة "الوعاء الضريبي" كما ورد بالإقرار، قد تم احتسابه وفقاً لأحكام التشريع الضريبي النافذ (أبو طبل، 2010).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من أن التهرب الضريبي ظاهرة تعاني منها مختلف دول العالم، ووجود إحصائيات توضح نسبة التهرب الضريبي في هذه الدول، إلا أن الإدارة الضريبية اليمنية تواجه صعوبة في إيجاد إحصائية دقيقة لقياسه (الخطيب، 2000)، ولا تكمن المشكلة فقط في قلة عدد من يسدون الضرائب بشكل حقيقي، ولكن المشكلة أيضاً أن عدد من يتقدمون بإقراراتهم الضريبية لا يزيد على 12% من المكلفين الواجب أن يقدموا إقرارات ضريبية (جبران، 2008)، كما تشير بعض التقارير إلى أن نسبة التهرب تفوق 75% من الإيرادات الضريبية، وأن الضريبة المحصلة هي فقط 20%؛ أي أن 80% هي نسبة ضائعة (الفقيه، 2014)، وأن الاقتصاد اليمني يخسر 4 مليارات و700 مليون دولار سنوياً نتيجة للتهرب الضريبي (الغرفة التجارية الصناعية اليمنية، 2020).

ولذلك جاءت هذه الدراسة لتبحث في مناقشة طبيعة التهرب الضريبي وأنواعه وأسبابه المختلفة من خلال تقديم الإقرار الضريبي المستوي كافة الشروط القانونية وقوائمه المالية الصحيحة المعبرة عن حقيقة واقع نشاط المكلف والمقدم خلال الفترة القانونية المحددة، وذلك للحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية في الجمهورية اليمنية.

تساؤل الدراسة:

وفق ما تم مناقشته في مشكلة الدراسة فيتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في الآتي:

- هل هناك أثر في مصداقية الإقرار الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية في الجمهورية اليمنية؟

أهداف الدراسة:

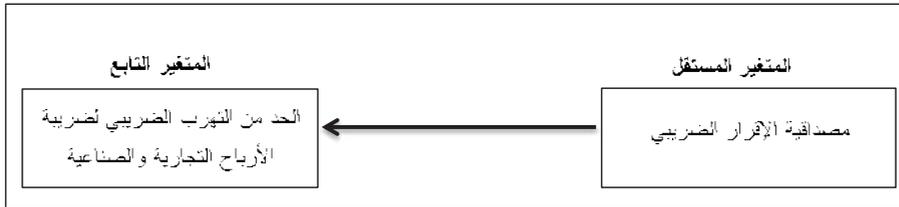
تسعى الدراسة لتحقيق هدف رئيسي متمثل في قياس أثر مصداقية الإقرار الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية، بالإضافة إلى تحديد نسب التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية كهدف فرعي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الإسهام في رفد المكتبة العلمية اليمنية بالمعلومات الكافية حول مصداقية الإقرار الضريبي ودوره في الحد من التهرب الضريبي، بالإضافة إلى معرفة آلية قياس مصداقية الإقرار الضريبي، كما تقوم الدراسة على نظرية الوكالة والتي توضح دور ومسؤولية كل من المكلف، والمحاسب القانوني، والإدارة الضريبية في الحد من التهرب الضريبي. كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من قبل مصلحة الضرائب ومكاتب وشركات التدقيق الخارجي ووزارة المالية في الحد من التهرب الضريبي.

النموذج المعرفي:

يوضح الشكل (1) النموذج المعرفي للدراسة.



شكل (1): النموذج المعرفي للدراسة

فرضية الدراسة:

من خلال ما تم مناقشته في الإطار النظري، ووفقاً لنظرية الوكالة فقد تم تطوير فرضية الدراسة والتي أوضحت الدور الإيجابي للمتغيرات، حيث تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة في الآتي:

H1: هناك أثر إيجابي لمصداقية الإقرار الضريبي في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية.

حدود الدراسة:

◀ الحدود المكانية: عدد من المكلفين المقدمين لإقراراتهم الضريبية من عام 2010م وحتى 2013م في الجمهورية اليمنية.

◀ الحدود الموضوعية: بحسب عنوان الدراسة والأداة المستخدمة، والمتمثلة في التقارير الدورية للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وذلك من خلال استخراج البيانات على مستوى كل مكلف من واقع بيانات الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين وغيرها من الأدوات، وذلك لسهولة تحويل الدراسة إلى مقاييس رقمية يمكن من خلالها تحليل النتائج والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات لتحقيق أهداف الدراسة، كما تم استخدام تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في المكلفين المسجلين بالوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين، وذلك من عام 2010م وحتى عام 2013م فقط، والبالغ عددهم 3,645 مكلفاً.

عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في "402" مكلف لدى الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين، وتم استخدام عينة عشوائية بسيطة، حيث تم اختيار سنة 2010م كسنة أساس لقدرة الباحث على الحصول على معلومات مكتملة وحتى عام 2013م، والجدول (2) يوضح حجم وعينة مجتمع الدراسة.

جدول: (2) حجم وعينة مجتمع الدراسة

العالم	عدد المكلفين	حجم المجتمع "عدد المقدمين إقرارات"	حجم العينة
2010م	1.521	959	402
2011م	1.551	928	402
2012م	1.625	898	402
2013م	1.377	860	402

المصدر: (الوحدة التنفيذية للضرائب، 2013).

وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل للدراسة في عدد المكلفين المقدمين لإقراراتهم للوحدة التنفيذية للضرائب.

أدوات جمع البيانات:

تتمثل أدوات جمع البيانات في التقارير الدورية للوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين للسنوات 2010-2013م، بالإضافة للرجوع للإدارات والأقسام المعنية في الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين، كما تم استخراج البيانات على مستوى المكلف من واقع بيانات الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين، وكذلك من واقع النظام الآلي المعمول به في الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين.

نتائج الدراسة:

أولاً: التحليل الوصفي لمصادقية الإقرار الضريبي (المتغير المستقل):

في هذه الفقرة تم تحديد مبلغ الإقرار الضريبي، ثم الفارق الذي انتهت إليه الإدارة الضريبية في مراجعتها، مع استخراج النسبة، وذلك بتنسب فارق الضريبة إلى مبلغ الإقرار، واعتباره مؤشراً أساسياً لمدى مصادقية الإقرار الضريبي، والجدول (3) يوضح التحليل الوصفي لمصادقية الإقرار الضريبي.

جدول (3): التحليل الوصفي لمصادقية الإقرار الضريبي

2013		2012		2011		2010		نسبة فارق الضريبة	البيان
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
% 12.94	52	% 17.16	69	% 8.96	36	% 10.95	44	0 %	مصادقية تامة
% 4.98	20	% 3.23	13	% 9.45	38	% 12.69	51	% 1 إلى 10 %	مصادقية ملائمة
% 3.98	16	% 2.99	23	% 5.72	34	% 8.46	34	% 11 إلى 20 %	مصادقية شبه ملائمة
% 3.23	13	% 3.48	25	% 6.22	21	% 5.22	21	% 21 إلى 30 %	تجاوزات بسيطة
% 3.98	16	% 4.98	27	% 6.72	27	% 4.98	20	% 31 إلى 50 %	تجاوزات متوسطة
% 5.72	23	% 6.72	27	% 6.97	28	% 8.21	33	% 51 إلى 100 %	تجاوزات مرتفعة
% 12.69	51	% 13.68	55	% 16.42	66	% 18.91	76	% 101 إلى 999 %	تجاوزات عالية
% 9.20	37	% 14.68	59	% 14.93	60	% 14.43	58	1000 % فما فوق	تجاوزات عالية جداً
% 56.72	228	% 66.92	269	% 75.37	303	% 83.83	337		الإجمالي
% 8.46	34	% 8.96	36	% 9.70	39	% 7.21	29		معترض
% 7.71	31	% 3.73	15	% 1.99	8	% 0	0		لم يقدم إقرار
% 32.59	131	% 22.64	91	% 13.68	55	% 7.96	32		لم تنته محاسبته بعد
% 0.50	2	% 0.50	2	% 0.75	3	% 1	4		معفي
% 100	402	% 100	402	% 100	402	% 100	402		الإجمالي العام

• المصادقية التامة :

وهي مصادقة ما جاء في إقرار المكلف بشكل تام بعد المراجعة من قبل الإدارة الضريبية، وقامت باعتماده كما ورد باعتبار ذلك وفقاً لقواعد الربط الذاتي.

ووفقاً للجدول (3) فقد بلغت المصادقية التامة في عام 2010م ما نسبته 10.95% وهي نسبة ضعيفة، وقد يعود السبب إلى أنه العام الأول لبداية تطبيق قانون ضرائب الدخل رقم "17" لعام 2010م، بالإضافة إلى أحداث 2011م وما صاحبها من اضطرابات، وهذا يعود إلى أن المكلف يُقدم إقراره في موعد أقصاه 30- أبريل من العام التالي، أما في العام 2012م فقد ارتفعت نسبة المصادقية التامة إلى 17.16% وهي نسبة لا بأس بها مقارنة بالعامين السابقين، أما في عام 2013م فتعدت في الانخفاض إلى ما نسبته 12.94%، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالعام 2012م، حيث يُفترض أن تزداد نسبة الالتزام بالمصادقية التامة لدى المكلفين عن العام السابق.

فإجمالي المصادقية التامة في عام 2010م لعدد "44" أربعة وأربعون مكلفاً التزموا بتقديم إقرار مستوفياً لجميع الشروط القانونية والشكلية والموضوعية، ليصبح بعد مراجعة الإدارة الضريبية ربطاً ذاتياً بفارق ضريبة يساوي الصفر، منهم "19" مكلفاً التزموا بتقديم إقراراتهم الضريبية لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بمصادقية تامة في عام 2011م بنسبة فارق ضريبة تساوي الصفر، ومن بعض هؤلاء المكلفين استمر على نفس الأداء في عام 2012م، ومنهم من تم ربط فارق ضريبة بمبلغ بسيط مقارنة بالإقرار

الضريبي المقدم من المكلف، ومنهم من ضعفت مصداقية إقراره، ومنهم من لم يقدم إقراراً، ومنهم من لم تنته محاسبته بعد.

مما سبق يُمكن القول بأنه لا يوجد تطور نوعي في أوساط المكلفين للالتزام بتقديم إقراراتهم الضريبية بمصداقية تامة، حيث تشير النتائج إلى أن الالتزام الطوعي في أوساط مكلفي ضرائب الدخل جاء في تراجع.

• المصداقية الملائمة:

وهي ذلك الفارق البسيط بين مبلغ الضريبة وفقاً لإقرار المكلف ومبلغ الضريبة المستحقة وفقاً لنتائج المراجعة، والمحدد نسبته ما بين 1% إلى 10%. وقد يكون عبارة عن تباين في وجهات النظر بين الإدارة الضريبية من جهة والمكلف من جهة أخرى حول بعض النفقات، وهي في الأساس لبنود اعتبرها المكلف من البنود واجبة الخصم.

وتمثل نسبة المصداقية الملائمة في عام 2010م ما نسبته 12.69%، وهي نسبة ضعيفة، وقد يعود ذلك إلى أن عام 2010م هو العام الأول لتطبيق القانون، أما في عام 2011م فقد انخفضت النسبة إلى 9.45%. واستمر تراجع عدد الملتزمين بالمصداقية الملائمة عام 2012م إلى ما نسبته "3.23%"، وهي نسبة ضعيفة جداً، زادت بنسبة ضئيلة جداً في عام 2013م إلى ما نسبته "4.98%"، وفي كل الأحوال تتكرر نفس الملاحظة بعدم وجود جهد يذكر للإدارة الضريبية لتصحيح أوضاع المكلفين الضريبية وتشجيعهم على توسيع الالتزام الطوعي.

من خلال هذه النتائج يتضح قصور دور الإدارة الضريبية من ناحية في المحافظة على الملتزمين وزيادتهم كل عام، ومن ناحية أخرى هناك عشوائية المكلفين في مصداقية إقراراتهم الضريبية، فنجد أن هناك مصداقية تامة أو ملائمة ولكن هذه المصداقية تتدنّى في العام التالي بشكل كبير تصل إلى الحالة الأخيرة وهي التجاوزات العالية جداً، مما يُمكننا من استنتاج القصور الكبير لدى الإدارة الضريبية في عدم تحفيز الملتزمين للحفاظ على استمرارية مصداقيتهم للأعوام التالية، وضعف الوعي بأهمية الضريبة في الاقتصاد والدفع بعجلة التنمية لدى المكلفين.

• المصداقية شبه الملائمة:

وهي ارتضاع بسيط في فارق الضريبة عن نسبة المصداقية الملائمة، وهذا الفارق يتجاوب المكلف في قبوله، وتندرج هذه الحالة في إطار الالتزام بقواعد وشروط الإقرار الضريبي وغير المشتملة على مخاطر، وما جرى عليها من تعديلات قد ربما يتعلق بمراجعة النفقات، وعدم موافقة الإدارة الضريبية على جزئيات بسيطة، مع اعتماد تلك البنود الواردة في الإقرار.

فلاحظ أن نسبة فارق الضريبة متقاربة في سنوات التحليل، فالنسبة في عام 2010م تمثل "8.46%"، وفي عام 2011م "5.72%"، وفي عام 2012م انخفضت أكثر لتصل إلى "2.99%"، و عام 2013م "3.98%"، كما هو موضح في الجدول (3).

• التجاوزات البسيطة:

وهي تجاوزات بسيطة عن قواعد وشروط تقديم الإقرار الضريبي، وتأتي ضمن حالات عدم الالتزام التام بتقديم إقرار ضريبي يعكس حقيقة نشاط المكلف خلال سنة التكاليف.

ولم يقدم من مكلفي هذه المجموعة في عام 2011م إقراراً صفرياً وتم ربط ضريبة عليهم سوى عدد قليل جداً من مكلفين اثنين، أما في 2013م فقد تحسن أداء المكلفين، وهذا التحسن يحد ذاته يُعد تطوراً في العمل الضريبي والإدارة الضريبية بشكل أساسي ثم للمكلف الذي التزم بتعليمات المصلحة.

• التجاوزات المتوسطة :

تم الإطلاق على هذه الحالة بالتجاوزات المتوسطة على أساس فارق الضريبة والذي يكون من 31%-50%، من الضريبة المستحقة، وهذه التجاوزات تكون نتيجة لمخالفة شروط صحة الإقرار الضريبي، وأيضاً لوجود إما نقص في البيانات أو الإيضاحات أو المستندات، أو عدم تحديد الوعاء الضريبي بالشكل القانوني، أو غيرها من التجاوزات والمخالفات المحاسبية والقانونية.

وتمثل هذه النسبة من حجم العينة في عام 2010م ما نسبته "4.98%"، وفي عام 2011م ارتفعت النسبة بشكل بسيط لتصبح "6.72" أي "27" مكلفاً، وعاد عددهم في عام 2012م لنفس العام الأول بنسبة "4.98%" أي "20" مكلفاً، وانخفضت في عام 2013م إلى "3.98%" أي "16" مكلفاً فقط، وفي هذه الحالة والتي قبلها "التجاوزات البسيطة" قد يكون الفارق الذي توصلت إليه الإدارة الضريبية عن مراجعة مكتبية، حيث إن بعض حالات التجاوزات البسيطة والمتوسطة قد تكتفي الإدارة الضريبية بالمراجعة المكتبية دون اللجوء إلى المراجعة الميدانية، وهذا في حالة اكتمال البيانات وانحصار الخلاف حول بنود واضحة في مرفقات الإقرار الضريبي.

• التجاوزات المرتفعة :

نسبة هذه الحالات تصل من 51%-100% من مبلغ الإقرار المقدم، وهي نسبة مرتفعة جداً في عدم الالتزام بتقديم الإقرار الضريبي بمصدقية، وتشمل هذه الحالة والحاالتين التاليتين كثيراً من شركات المقاولات والشركات الصناعية وغيرها من الشركات التجارية التي لديها محصلات مقدمة من ضرائب الدخل من المنافذ الجمركية، وهذا خطأ كبير في فهم طبيعة الإقرار الضريبي.

وتمثل نسب التحليل لهذه الحالة لعام 2010م "8.21%" أي "33" مكلفاً، وعام 2011م "6.97" أي "28" مكلفاً، وعام 2012م "6.72" أي "27" مكلفاً، وعام 2013م "5.72%" أي "23" مكلفاً. ومن خلال قراءة التحليلات لهذه النسب نجد تقدماً ضعيفاً من عام لآخر، وهذا يعود إلى عدم فعالية الإجراءات التي تقوم بها الإدارة الضريبية، وفي نفس الوقت تدني الوعي الضريبي.

• التجاوزات العالية :

وهي التي تتخطى نسبة 100% من ضريبة الإقرار المستحقة، فهي من 101%-999%، فهي تتعدى ضعف ضريبة الإقرار المستحقة لتصل مع بعض المكلفين إلى عشرة أضعاف الإقرار.

تعتبر نسب هذه الحالة هي الأكبر بين جميع الحالات، وهذا يقودنا إلى الاستنتاج بكثرة المكلفين غير الملتزمين، وعدم مبالاة الإدارة الضريبية لاتخاذ الإجراءات المناسبة لردعهم، وجرهم إلى حالات الالتزام والمصدقية، حيث ومكلفي هذه الحالة هم أنفسهم في جميع سنوات التحليل، وتمثل نسبهم في عام 2010م "18.91%" أي "76" مكلفاً، وعام 2011م "16.42%" أي "66" مكلفاً، وعام 2012م "13.68%"؛ أي "55" مكلفاً، وعام 2013م "12.69%"؛ أي "51" مكلفاً، ويلاحظ أن هذه الحالة تجاوزت تطبيق الإقرار غير المكتمل لتصبح إقرارات مرفوضة جملة وتفصيلاً، وتقوم الإدارة الضريبية بالمراجعة الميدانية ولا تكتفي بالمراجعة المكتبية، ونسب هذه الحالة يفوق بكثير نسب جميع الحالات السابقة وخصوصاً المصدقية التامة والملائمة وشبه الملائمة، مما يعني أن حالات التهرب هي الأكثر من حالات الالتزام، وهذا يعكس التدني الكبير في نسبة المصدقية في الإقرارات الضريبية بشكل عام، ويترتب عليه الأثر الضعيف جداً في مصداقية الإقرار الضريبي في الحد من حالات التهرب الضريبي، أو بعبارة أخرى يمكن القول أن ضالة حالات المصدقية في الإقرارات الضريبية يترتب عليها استمرار توسع دائرة التهرب الضريبي.

• التجاوزات العالية جداً :

وهذه الحالة تمثل المكلفين المستهترين وغير الملتزمين بتقديم إقرارات ضريبية إطلاقاً - عدا الالتزام الشكلي والصوري بتقديم النموذج للإقرار، دون الالتزام بالقانون - فيتقدمون بنموذج الإقرار الضريبي

خائباً من مرفقات سليمة ومكتملة، كما أن إقراراتهم الضريبية لا تكون شاملة للأنشطة والدخول الواجب الإقرار بها، ونسبة فارق الضريبة تصل إلى عشرات ومئات الأضعاف، وتصل عند بعض المكلفين وخصوصاً المقدمين الذين إقرارهم الضريبي صفري إلى آلاف الأضعاف.

وهذه الحالات تمثل ما نسبتهم في عام 2010م "14.43%" أي "58" مكلفاً، وفي عام 2011م "14.93%"؛ أي "60" مكلفاً، وفي عام 2012م "14.68%"؛ أي "59" مكلفاً، وعام 2013م "9.20%"؛ أي "37" مكلفاً، وهي نسب متقاربة في جميع سنوات التحليل عدا السنة الأخيرة وفقاً للجدول (3)، ولا يمكن وصف هذه الإقرارات بأنها في إطار الإقرارات الضريبية المستوفية شروطها القانونية، وبالتالي فهي لا تعكس أي مصداقية، كما أن هذه الفئة لا تقبل غالباً بتعديل الإدارة الضريبية بعد المراجعة، حيث يعترضون على نتائج المراجعة ويستمررون في إجراءات التقاضي أمام اللجان القانونية والمحاكم، وذلك يشير إلى قصور كبير لدى الإدارة الضريبية في توعية وتحفيز المكلفين على الالتزام التام بتقديم إقراراتهم الضريبية بمصادقية تامة.

وبناء على ذلك فإن نسبة الالتزام بمصادقية الإقرار الضريبي هي نسبة ضئيلة جداً، وهذا مؤشر إلى أن الالتزام بقواعد الإقرار الضريبي في ضرائب الدخل بين كبار المكلفين ما زال ضعيفاً.

• المعترضون:

وهم المكلفون الذين قدموا إقراراتهم بضرعية معينة، واعترضوا على فارق الضريبة الذي توصلت إليه الإدارة الضريبية بعد مراجعتها للإقرار الضريبي، وهم إما معترضون على ربط مأمور الإدارة الضريبية، فهم في مجموعة الإدارة، أو معترضون على قرار مجموعة الإدارة، فهم في لجان الطعن، أو معترضون على قرار لجان الطعن في محاكم الضرائب الابتدائية أو الاستئنافية.

وتمثل حالة المعترضين نسبة كبيرة من المكلفين، فنسبتهم في عام 2010م تصل إلى "7.21%" أي "29" مكلفاً، وفي 2011م "9.70%" أي "39" مكلفاً، وفي 2012م "8.96%"؛ أي "36"، وفي 2013م "8.46%"؛ أي "34" مكلفاً، وهذا العدد الكبير من المكلفين المعترضين وخصوصاً منذ عام 2010م إن دل على شيء فإنما يدل على ضعف الإدارة الضريبية في متابعة المكلفين.

وتجدر الإشارة إلى أن معظم المكلفين المعترضين يستمررون في اعتراضاتهم أمام لجان التسوية والمحاكم، ولا يوافقون على قرار المجموعة أو لجان الطعن، والذي له أثر سلبي على الإجراءات الضريبية والحالة الاقتصادية في البلد، بل إن استمرار فتح هذه المنازعات لسنوات تعكس نفسها على عدم الالتزام باستقلالية السنوات الضريبية، حيث إن إجراءات الاعتراض تصل إلى أكثر من عشر سنوات، كما قد تصل إلى أكثر من خمسة عشر عاماً.

مما سبق نخلص إلى أن الشرائح التي تقدم إقرارات متدنية، واعتراضات على الإدارة الضريبية، هي شركات التجارة والمقاولات وبعض الشركات النفطية، وشركات التجارة والاستيراد والمحلات التجارية، والمؤسسات التعليمية، والمستشفيات، وبعض الشركات الصناعية والمطاعم.

• المكلفون غير المنتهية محاسبتهم بعد:

وفقاً للقانون فإن على الإدارة الضريبية أن توضح موقفها من إقرار المكلف خلال عامين من تقديم الإقرار، وبالتالي فإن غير المحاسبين الذين لم يسبق إخطارهم بنتائج مراجعة الإدارة الضريبية لأي سنة، وتجاوز ذلك التسهيل وعدم الإخطار أكثر من عامين، فإنها تعتبر إقرارات مقبولة بقوة القانون، ويشكل ذلك قصور الإدارة الضريبية في إجراءات المراجعة للإقرارات المقدمة على مستوى كل سنة وفقاً لمستوى المخاطر في كل إقرار.

ويلاحظ رغم ذلك قيام الإدارة الضريبية بمحاسبة المكلفين بعد انتهاء فترة المراجعة المحددة بستتين، وهو إجراء غير قانوني وفقاً للقانون، حيث إن هناك ما يطلق عليه في الممارسات العملية تنازل المكلف عن حقه في

التقادم – أي مرور سنتين على الإقرار- وقبول إجراءات الإدارة الضريبية بالتدقيق بعد مرور تلك الفترة، وقد يكون تنازله هذا في مقابل مساعدة الإدارة الضريبية في عدم تضخيم الفارق الضريبي وإجراء تسوية صلحية مباشرة بعد أعمال التدقيق.

كما أن مكلفي هذه المجموعة هم العدد الأكبر والنسبة الأبرز بين جميع الفئات والمستويات، حيث يصل عددهم وخصوصاً في سنتي التحليل الأخيرتين إلى قرابة ثلث العينة في 2013م وأقل من ربعها في 2012م، فقد كانت النسبة في عام 2010م "7.96%"؛ أي عدد "32" مكلفاً، وفي عام 2011م ارتفعت النسبة لتصل إلى "13.68%"؛ أي "55" مكلفاً، لتواصل الارتفاع في عام 2012م فتصبح النسبة "22.64%"؛ أي "91" مكلفاً، لتصل ذروة الارتفاع في آخر سنوات التحليل بنسبة "32.59%"؛ أي "131" مكلفاً. وبناء على ذلك فنتائج الدراسة أوضحت عدم قدرة الإدارة الضريبية على مواكبة مراجعتها لإقرارات المتقدمين إقراراتهم الضريبية وإعلامهم بنتائج المراجعة خلال الموعد القانوني، حيث إن من العوامل التي تعيق الإدارة الضريبية على استكمال إجراءات التحاسب الضريبي، هو العدد الضئيل للكوادر المدربة والمتخصصة لأعمال الفحص والتدقيق لمختلف الأنشطة.

• المعضون:

نلاحظ أن هناك أربعة مكلفين معفيين في 2010م، أما في 2011م فانخفض عدد المكلفين المعفيين إلى 3، وفي العامين 2012 و2013 انخفض عدد المكلفين المعفيين إلى 2 بسبب انتهاء المدة القانونية لإعضاء الشركة، ولكنهم التزموا بتقديم إقرارات ضريبية بمصادقية تامة.

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (التهرب الضريبي):

يمكن الإشارة في هذه الجزئية إلى أن مختلف الدراسات الضريبية تستعين في تقدير حجم التهرب الضريبي بالبيانات الإحصائية المتعلقة بالإيرادات الضريبية والنتائج القومي "المحلي" الإجمالي، ومقارنة ذلك مع الطاقة الضريبية المتاحة، ونلاحظ أن هذه الدراسات توصلت إلى أن الطاقة الضريبية في اليمن تصل إلى "15%" من الناتج المحلي الإجمالي، في حين أن العبء الضريبي وفقاً لإيرادات المصلحة لا يتجاوز نسبة "7.5%" إلى الناتج المحلي في عام 2010م (الحاج والخطيب، 2013).

وقد اعتمدت الدراسة على نتائج تحليل العينات لضريبة الأرباح التجارية والصناعية فقط، ومن خلال تلك العينات تم الالتزام بتحديد حالات التهرب بحسب التحديد في قانون ضرائب الدخل رقم "17" لسنة 2010م، حيث تحدد المادة "137" من قانون ضرائب الدخل أن نسبة الفارق الضريبي في الإقرار غير المكتمل تبدأ بنسبة 10% إلى 20% من مبلغ الضريبة المستحقة، شريطة أن يكون ذلك الفارق ناتجاً عن فعل من أفعال التهرب الضريبي.

وبناء عليه فإن الفوارق التي أظهرتها نتائج المراجعة في أي من مجموعات التحليل يعتبر ضمن حالات التهرب إذا كان ذلك الفارق ناتجاً عن فعل من أفعال التهرب الضريبي، مما يعني أن التجاوزات البسيطة وما يليها تندرج ضمن حالات التهرب الضريبي، وقد تندرج المصادقية الملائمة ضمن حالات التهرب إذا ثبت أن الفارق ناتج عن فعل من أفعال التهرب الضريبي، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الدراسة لم تعتبر المصادقية الملائمة ضمن حالات التهرب الضريبي؛ لأن الغالب في فارق الضريبة فيها ناتج عن اختلاف وجهات النظر فيما يخص بعض الأوعية الضريبية والنفقات واجبة الخصم.

وبالتالي فالدراسة توصلت إلى تحديد نسبة التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية من خلال معيار تجميع نسب فوارق الضريبة ابتداءً من مجموعة التجاوزات البسيطة، حيث تصل نسبة التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية فقط وفق نتائج التحليل، كما في الجدول (4).

جدول: (4) نسبة التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية

عام	2010م	2011م	2012م	2013م
نسبة التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية	51.75%	51.26%	43.54%	34.82%

وتم التوصل إلى النسب السابقة الموضحة في الجدول (4) وذلك عن طريق جمع نسب كل من (التجاوزات البسيطة، التجاوزات المتوسطة، التجاوزات المرتفعة، التجاوزات العالية، التجاوزات العالية جداً) الموجودة في الجدول (3) لكل سنة على حدة.

ولا يعني ذلك أن نسبة التهرب الضريبي انخفضت في عام 2012م و2013م، لأنه ما زال هناك عدد من المكلفين على التوالي لعامي 2012م و2013م لم تنته محاسبتهم بعد، مقارنة بنفس العدد من المكلفين على التوالي والتي لم تنته محاسبتهم بعد في عامي 2010م و2011م، أما نسبة الاعتراض فهي متقاربة لجميع سنوات التحليل؛ لأن غالبيتهم استمروا في اعتراضاتهم، وبمقارنة هذه النتيجة مع الدراسات السابقة المعتمدة في تحديد حجم التهرب الضريبي من خلال نسبة الإيرادات الضريبية المحصلة إلى الناتج الإجمالي بالمقارنة مع الطاقة الضريبية المتاحة، يلاحظ أن تلك الدراسات تنتهي إلى أن الفاقد الضريبي يصل إلى 50%، وهذا يتقارب مع النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال تحليل العينة؛ أي أن النتيجة تؤكد أن نسبة التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية تصل إلى "52%".

إن نسبة الفاقد الضريبي الذي يصل إلى أكثر من النصف، والناتج عن ظاهرة التهرب الضريبي يعكس آثاراً سلبية على مستوى الإيرادات العامة الواجب تحصيلها، وعلى ما تفقده الخزينة العامة سنوياً من مبالغ ضريبية مستحقة يجب تحصيلها، وبناء عليه فإن هناك العديد من الحالات التي يجب الوقوف أمامها لإيضاح العديد من الجوانب، سواء تلك الجوانب المتعلقة بمصادقية الإقرارات الضريبية، أو تلك الجوانب الخاصة بتعامل الإدارة الضريبية مع تلك الإقرارات.

ثالثاً: تحليل الارتباط:

تم استخدام تحليل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات (Sibuya, 2004)، وتحسب علاقة الارتباط بين المتغيرات ومستوى أهميتها من خلال اختبار بيرسون والذي يعد الأكثر شوعاً في قياس العلاقات الخطية بين متغيرين أو أكثر، كما يمكن توفير دليل وتفسير لطبيعة هذه العلاقة (Pallant, 2011)، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المعايير الإحصائية للعلاقة الخطية بين المتغيرين (التابع والمستقل) (Guilford's rules of thumb)

قوة العلاقة	R = معامل ارتباط بيرسون
منخفضة	R = .10 to .29 or R = -.10 to -.29
متوسطة	R = .30 to .49 or R = -.30 to -.49
عالية	R = .50 to 1.0 or R = -.50 to -1.0

ومن خلال اختبار تحليل الارتباط على البيانات البحثية الخاصة بهذه الدراسة نتج عنها نوعان من العلاقات، موضحة في الجدول (6).

جدول (6): العلاقة بين المتغير التابع والمستقل مبنية على (Guilford's rules of thumb)

المتغير	الارتباط مع المتغير التابع	قوة العلاقة
التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية		المتغير نفسه
مصداقية الإقرار الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية	0.536 **	علاقة ارتباط عالية

** ارتباط مهم عند مستوى دلالة (0.01).

من الجدول (6) يلاحظ أن هناك ارتباطاً إيجابياً قوياً بين متغير(مصادقية الإقرار الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية) والمتغير التابع (التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية)، ويعتمد المتغير التابع على درجة أهمية مستويات العلاقة بين المتغير عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05).

رابعاً: اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة عن طريق الانحدار البسيط:

لتحقيق الهدف من الدراسة تم اختبار فرضية الدراسة الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار البسيط، حيث تم استخدام هذا الاختبار لدراسة أثر متغير تابع ومباشر على متغير مستقل، كما أن التحليل ضروري للتنبؤ بالقيم المحتملة للمتغير المستقل (Cavana, Delahaye, & Sekeran, 2001؛ سيكارن، 2010). والجدول (7) يوضح نتيجة الاختبار.

جدول (7): اختبار الدلالة الإحصائية لنموذج الدراسة عن طريق الانحدار البسيط

B Beta	Sig*	R Square	F	R
.536	0.000	.287	99.233	0.536

خامساً: اختبار فرضية الدراسة:

تنص فرضية الدراسة H1 على أن: هناك أثر إيجابي لمصادقية الإقرار الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية في الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية.

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (7) أن هناك تأثيراً إيجابياً للمتغير المستقل في المتغير التابع، فقد بلغ معامل الارتباط R (0.536) عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R^2 يفسر ما نسبته (0.287) من التباين، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.536)؛ أي أن الزيادة بدرجة واحدة في مصادقية الإقرار الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية يؤدي إلى الحد من التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية بالجمهورية اليمنية بقيمة (0.536)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (99.233)، وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط بلغ 53.6%، وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على: أن مصادقية الإقرار الضريبي لها أثر في الحد من التهرب الضريبي في ضريبة الأرباح التجارية والصناعية، حيث إن مصادقية الإقرار الضريبي يعد أهم عوامل الحد من التهرب الضريبي لضريبة الأرباح التجارية والصناعية.

الاستنتاجات:

توصلت الدراسة إلى الآتي:

1. تساعد نسبة المكلفين غير الملتزمين بتقديم إقراراتهم الضريبية وفقاً لأحكام القانون، مع استمرارية عدم الالتزام لسنوات متتالية دون وجود أي رادع، ويلاحظ أن هناك مؤشرات توحى بأن الالتزام الطوعي في أوساط مكلفي ضرائب الدخل في تراجع، وذلك مثلاً: من خلال وجود أعداد من المكلفين تحولت إقراراتهم من المصادقية التامة في عام 2010م إلى درجات مصادقية أدنى، كما تراجع عدد من المكلفين من المصادقية الملائمة إلى حالات التجاوزات البسيطة والمتوسطة وحتى المرتفعة والعالية.
2. تدني نسبة المكلفين الملتزمين بتقديم إقراراتهم الضريبية بمصادقية وفقاً لأحكام القانون، كما أن هناك فارقاً كبيراً بين ضريبة الإقرار والضريبة بعد المراجعة.
3. التأخير الكبير في مراجعة الإقرار الضريبي - رغم أن القانون الضريبي قد حدد سنتين كحد أقصى - حيث تصل في بعض الحالات إلى أكثر من خمس سنوات، مما يسبب في ضياع المال العام والقيمة العادلة للنقود.

التوصيات والمقترحات:

- وفقاً للاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فإنها توصي بالآتي:
1. على المكلفين سرعة مراجعة الإقرارات المقدمة، وعدم التأخر عن المدة القانونية التي أقصاها عامان.
 2. ضرورة تحديث نظام مراجعة الإقرارات الضريبية المقدمة من المكلفين وتطبيق القواعد والمعايير التي تحدد المخاطر من خلال نظام آلي مركزي.
 3. ضرورة تحميل المحاسب القانوني عدم صحة الإقرار الضريبي للمكلف المصادق عليه، وعدم تكرار مصادقة المحاسب القانوني لإقرار المكلف لأكثر من ثلاثة أعوام متتالية.
 4. إلزام المحاسب القانوني بالمصادقة على القوائم المالية وإيضاحاتها عند مصادقته لإقرار المكلف.
 5. تطبيق العقوبات الواردة في قانون ضرائب الدخل رقم "17" لسنة 2010م بشأن قضايا التهرب والمراجعة.
 6. يمكن إجراء دراسة مماثلة على متوسطي وصغار المكلفين على مستوى المصلحة في المحافظات؛ كون هذه الدراسة تناولت كبار المكلفين المسجلين بالوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين.
 7. وضع قوائم ثابتة بالمكلفين الملتزمين بتقديم إقراراتهم الضريبية بمصادقية تامة، بحيث تعنتي الإدارة الضريبية بهذه القوائم وتعمل على تطويرها من خلال تقديم التسهيلات المشجعة لضمان استمرارية المصادقية، وتبسيط الإجراءات.

المراجع:

- أبو طبل، عيسى (2010)، أصول المحاسبة الضريبية، القاهرة، مصر: دار الثقافة العربية.
- الأديمي، منصور ياسين (2003)، النظام الضريبي وأثاره في الاستثمار في الجمهورية اليمنية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، (18)، 60-63.
- جبران، محمد علي (2008)، التهرب الضريبي في اليمن: دراسة تحليلية لواقع التهرب والتهريب الضريبي في اليمن، استرجع من <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/10>
- جرادات، منذر خالد (2013)، أثر التقدير الذاتي على تحصيلات دائرة ضريبة الدخل والمبيعات من وجهة نظر مدققي ضريبة الدخل في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة دلمون للعلوم والتكنولوجيا، الأردن.
- الحاج، محمد، والخطيب، علي (2012)، التهرب الضريبي في الجمهورية اليمنية ووسائل مكافحته، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر التقني التاسع لاتحاد السلطات الضريبية في الدول الإسلامية، 22 سبتمبر، عمان.
- حمراوي، صلاح الطيب حسن (2013)، نظام التقدير الذاتي ودوره في تحديد وعاء ضريبة أرباح الأعمال (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الحمود، تركي، وقايش، محمود (1993)، التباين بين ضريبة الدخل المعلنة والمعدلة للشركات المساهمة الصناعية الأردنية، مجلة دراسات، 20(1)، 142-162.
- الخطيب، خالد (2000)، التهرب الضريبي، مجلة جامعة دمشق، 16(2)، 157-187.
- الخطيب، خالد، وشامية، أحمد (2007)، المالية العامة، عمان، الأردن: دار هيران للنشر.
- الربيدي، محمد، والحاج، محمد (2014)، المحاسبة الضريبية، صنعاء، اليمن، مركز الأمين للنشر والتوزيع.
- الزعبي، عبد الله، خطاطبة، حازم عادل، بني سلامة، روان محمود، وخطاطبة، ميسر علي (2013)، أساليب التجنب والتهرب الضريبي وقصور قانون ضريبة الدخل الأردني في مواجهتها من وجهة نظر مقدري ضريبة الدخل، المنارة، 19(4)، 9-36.
- سلامة، رافت، كلبونة، أحمد، الفرح، عبد الرزاق، زلوم، نضال، (2011)، العوامل المؤثرة على قرار مقدري دائرة ضريبة الدخل والمبيعات: دراسة استطلاعية لمقدري دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، 19(1)، 1311-1337.

- سمور، إبراهيم خليل (2008)، مشكلات التقدير الذاتي لضريبة الدخل وفقاً لأحكام ضريبة الدخل في فلسطين بين الالتزام والالتزام (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سيكارن، أوما (2010)، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة إسماعيل بسيوني، عبدالله العزاز، الرياض: دار المريخ للنشر.
- الشيرازي، عباس (1990)، نظرية المحاسبة (ط1)، الشامية، الكويت: ذات السلاسل للنشر والطباعة.
- العازمي، وليد خالد (2012)، أثر مدقق الحسابات الخارجي في تحسين مصداقية المعلومات المحاسبية في بيت الزكاة الكويتي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد السلام، محمد (1968)، دراسة في مقدمة علم الضريبة (ط2)، القاهرة، مصر: دار المعارف.
- عفانة، عدي (2004)، العوامل المؤثرة على قرار مقدر ضريبة الدخل في حالة مسك حسابات أصولية في الأردن (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، الأردن.
- الغانمي، فرقد فيصل جدعان (2009)، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبة الدخل: دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة بغداد، العراق.
- الغرفة التجارية الصناعية اليمنية (2020)، الاقتصاد اليمني، استرجع من www.fycci-ye.org
- الفتية، علي (2014)، التهرب الضريبي، مجلة المالية، (152)، 17-18.
- قيلان، خالد علي (2014)، أثر السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في دائر ضريبة الدخل والمبيعات على الحد من التهرب الضريبي (دراسة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- القدسي، أحمد يوسف عثمان (2001)، إطار مقترح لأساليب التحاسب الضريبي بهدف المحافظة على رأس المال: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في الجمهورية اليمنية مقارنة بالفكر الإسلامي (أطروحة دكتوراه)، جامعة الأزهر، مصر.
- النهضي، حياة (2016)، الإثبات بواسطة الإقرار الضريبي وإشكالية مواكبة المستجدات الإلكترونية الحديثة، المنارة للدراسات القانونية والإدارية، 14، 51-60.
- الوحدة التنفيذية للضرائب (2013)، تقارير الوحدة التنفيذية للضرائب على كبار المكلفين 2010-2013م، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- وهبة، محمد (2010)، التهرب الضريبي - واقع وتوصيات، ورقة عمل في المؤتمر الثاني للشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد، 26-27 يوليو، صنعاء، الجمهورية اليمنية.

Al-Sorih, S. A. (2018). The relationship between auditor's independence and financial reporting fraud risk assessment in the Yemeni context. *Journal of Social Studies*, 24(1), 137-175.

Baba, K., Shibata, R., & Sibuya, M. (2004). Partial correlation and conditional correlation as measures of conditional independence. *Australian & New Zealand Journal of Statistics*, 46(4), 657-664.

Cavana, R., Delahaye, B., & Sekeran, U. (2001). *Applied business research: Qualitative and quantitative methods*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Healy, M. J. R. (1984). The use of R^2 as a measure of goodness of fit. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (General)*, 147(4), 608-609.

Hudson, J. (2014). Agency and IFRS implementation: The relationship between primary participants. *Studies in Business and Accounting*, (8), 61-79.

- Ogbueghu, S. N. (2016). The effect of tax evasion and avoidance on revenue generation in Nigeria. *International Journal of Social Sciences and Humanities Reviews*, 6(3), 83-89.
- Omodero, C. O. (2019). Tax evasion and its consequences on an emerging economy: Nigeria as a focus. *Research in World Economy*, 10(3), 127-135.
- Pallant, J. (2011). *SPSS survival manual* (4th ed.). Australia: Allen & Unwin Ltd.
- Roach, C. M. (2016). An application of principal agent theory to contractual hiring arrangements within public sector organizations. *Theoretical Economics Letters*, 6(01), 28-33.
- Salehi, M. (2011). Audit expectation gap: Concept, nature and trace. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8376-8392.
- Sarker, T. K. (2003). Improving tax compliance in developing countries via self-assessment systems-what could Bangladesh learn from Japan. *Asia-Pacific Tax Bulletin*, 9(6), 3-34.

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:

 EBSCO

 Google
Scholar

 Crossref

 DOAJ
DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

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

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. 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).
- f. 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.
 - d. The research paper must be typed using (OFFICE) computer program. It should be between 5000 and 7000 words or between 12 and 15 pages in font (Times New Roman), and font size (12) with single space.

Advisory Board

- Prof. Dr. Dawood Abdulmalik Alhidabi,
University of Science and Technology, Yemen
- Prof. Dr. Nasser Abdullah Al-Awlaqi, Yemen
- Prof. Dr. Abdulwahed Aziz Al-Zendani, Yemen
- Prof. Dr. Mohammed Abdullah Al-Soofi, Yemen
- Prof. Dr. Abdelrahman Abdrabou Al-Dirbijji, Yemen
- Prof. Dr. Mohammed Hamed Al-Mekhlafy, Yemen
- Prof. Dr. Mohammed Sinan Al-Jalal, Yemen
- Prof. Dr. Abdulaziz Saleh Al-Makaleh, Yemen
- Prof. Dr. Mohammed Ahmed Al-Afandi, Yemen
- Prof. Dr. Abdulrahman Abdulwahid Al-Shoga'a, Yemen
- Prof. Dr. Abdul-Wahhab Lutf Al-Dailamy, Yemen
- Prof. Dr. Mahmood Fathi Okasha, Egypt
- Prof. Dr. Rushami Zien B Yusoff, Malaysia
- Prof. Dr. Medhat Mohamed Abo El Nasr, Egypt
- Assoc. Prof. Dr. Nori Abdulwadood Al-Genae'e, Iraq

Copy Editors

Prof. Dr. Mohammed Hussain Khaqo
Sana'a University, Yemen

Dr. Mohammed Ali Al-Mohammedy
University of Science and Technology, Yemen

Mohammed Ahmed Sulh
University of Science and Technology, Yemen

Statistical Review

Assistant Lecturer. Amr Mohammed Saleh Ali,
University of Science and Technology, Yemen

Production Technician

**Hudhaifa Hasan Al-Shameri, University of Science and
Technology, Yemen**

Editorial Staff

Editor In Chief

Assoc. Prof. Dr. Murad Mohammed Al-Nashmi
Faculty of Administrative Sciences, University of
Science and Technology, Yemen

Deputy Editors-in-Chief

Prof. Dr. Abdullatif Musleh Mohammed
Faculty of Administrative Sciences, University of
Science and Technology, Yemen

Dr. Waleed Mohammed A. Ahmed
Faculty of Human and Social Sciences, University of
Science and Technology, Yemen

Editorial Board

Prof. Dr. Mohammed Ali Al-Robaidy
Faculty of Administrative Sciences, University of
Science and Technology, Yemen

Prof. Dr. Saleh Abdullah Al-Dhabiani
Faculty of Sharia, Sana'a University, Yemen

Prof. Dr. Sherin Hamed Abowarda
Faculty of Economics and Administration,
King Abdulaziz University, Saudi Arabia

Assoc. Prof. Dr. Mohammed Ahmed Al-Hawri
Faculty of Commerce and Economics,
Sana'a University, Yemen

Assoc. Prof. Dr. Ismail Masoud Najji
Faculty of Education, Sana'a University, Yemen

Assoc. Prof. Dr. Abdulwahab Abdullah Al-Mamari
Faculty of Administrative Sciences, University of
Science and Technology, Yemen

Assoc. Prof. Dr. Abdullah Kaid Al-Swidi
College of Business and Economics, Qatar University, Qatar

Dr. Abdulghani Mohammed Alamrani
Faculty of Human and Social Sciences, University of Science and
Technology, Yemen

Dr. Helal Hizam Sanad
Faculty of Human and Social Sciences, University of Science and
Technology, Yemen

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

Journal of Social Studies

Volume 26 - No.3 Sept. 2020

جامعة العلوم والتكنولوجيا
University of Science & Technology





JOURNAL OF SOCIAL STUDIES

An Academic Quarterly Refereed Journal Published by Faculty of
Administrative Sciences and Faculty of Human and Social Sciences
University of Science and Technology – Yemen

(Volume 26 – No.3) 2020

p-ISSN: 2312-525X

e-ISSN: 2312-5268

- ▶ **The Impact of Administrative Empowerment on the Achievement of Sustainable Competitive Advantage: A Field Study at Pharmaceutical Manufacturers in Yemen**

Prof. Dr. Abdullatif Musleh Mohammed Ayedh Dr. Najeeb Mohammed Yahya Al-Beshari

- ▶ **The Impact of Core Competencies on Achieving Organizational Excellence: A Field Study at Yemeni Private Universities**

Assoc. Dr. Murad Mohammed Abdullah Al-Nashmi Dr. Salwa Mohammed Ali Heba

- ▶ **The Role of Organizational Culture in the Implementation of E-Administration: A Field Study at Banks in Hodeidah**

Maged Abdul Wakil Fadhil Al-Qubati Dr. Ali Saleh Ali Al Ajam

- ▶ **Role of Accounting Information in Reducing Variable Educational Cost at the University of Saba Region**

Dr. Abdulsalam Mohammed Mahdi Ainaa

- ▶ **Reliability of Tax Declarations and their Impact on Reducing Commercial and Industrial Profits Tax Evasion in Yemen**

Dr. Sultan Ali Ahmed Al-Sorihi