



مجلة ستاردوم

لدراسات الاقتصادية والإدارية



— مجلة اقتصادية وإدارية، تصدر بشكل ربع سنوي —

عن أكاديمية ستاردوم | العدد الأول - لعام 2023م

رقم الإيداع الدولي: 2646

كلمة المشرف العام لمجلة ستاردوم

يعتبر البحث العلمي ركيزة أساسية من ركائز أي صرح علمي متين، وهو دليلٌ على مدى وعي ونضوج أصحاب هذا الصرح في سبيل خدمة مجتمعاتهم من خلال معالجة قضايا تلامس واقعاً مُعاش وموجود، ويتطلب تحقيق أهداف البحث العلمي إلى تشجيع التواصل العلمي بين الباحثين خاصةً إذا كانت المجلة تتيح المجال للباحثين من مختلف البلدان والثقافات.

وهذا ما تركز عليه المجلة، والتي تصدر عن جامعة ستاردوم، وإننا إذ نفتح المجال للباحثين والباحثات للمشاركة في المجلة من خلال أبحاث ومواضيع نوعية ومتميزة لم يطررها أبواب البحث العلمي.

ولهذا ومن خلال إصدار العدد الأول، لأول مجلة علمية من سلسلة مجلات ستاردوم، فإننا ندعو جميع الباحثين والمهتمين للمشاركة معنا، والباب مفتوح للجميع .

◀ **ختاماً:** نتمنى أن تكون موضوعات العدد الأول للمجلة مفيدة، وتطرق وتلامس مجالات اهتمام الجميع.

د. ميسون محمد النباهين

المشرف العام



عناوين الأبحاث

- ◀ أثر إدارة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار، د. معاوية أحمد حسين، عبد الحكيم سهيل المعشني.
- ◀ أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز- اليمن، أ. د. عبد الملك أحمد أحمد المعمرى.
- ◀ مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن، د. بشير محمد الحمادي
- ◀ دور التسيير الاستراتيجي في تحقيق الفعالية والكفاءة للقرارات الاستراتيجية إشارة لتجربة دولة الإمارات العربية المتحدة، د. فاطمة الزهرة بوطورة، أ.د. فضيلة بوطورة
- ◀ أساليب المراجعة التحليلية الحديثة ودورها في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك التجارية الخرطوم (2018م - 2021م) ، د. عبد الرحمن عمر أحمد محمد
- ◀ The complementary relationship between cleaner production and the circular economy to achieve sustainable development Pr.Smaili Naoufel - Dr. Louafi Ala Eddine
- ◀ Exploring the interactive effects of Digital Economy, International Trade and Growth in GCC: Panel-Causality Analysis Sufian Eltayeb Mohamed Abdel- Gadir
- ◀ The effect of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Banking Sector of Oman Muawya Ahmed Hussein and Omer Ahmed Omer Maroof, Dhofar University, Department of Finance and Economics

هيكلة أكاديمية ستاردوم للدراسات الاقتصادية والإدارية

رئيس التحرير

د. أمير عمر حسنين صالح - السودان

مدير التحرير

د. سفيان الطيب عبدالقادر - عمان

المدقق اللغوي

د. سليمان يوسف عبد الله - السودان

عضو هيئة تحرير

د. خضير عباس الوائلي - العراق

د. عبد الناصر بشير الصغير - ليبيا

د. محمد أحمد عثمان - السعودية

د. حنان محمد المعيوف - ليبيا

د. عبد الله محمد النهاري - اليمن

د. نوال سعيد بركات - ليبيا

د. هيثم خلف الحنيطي - الأردن

د. مروان جابر أحمد - مصر

د. سميرة منصور صميذة - ليبيا

د. عماد عبد الرحمن الحداد - مصر

د. رانيا عبد الله طلحة - مصر

عضو لجنة علمية

أ. د. حسن عباس حسن - السودان

أ. د. افتخار محمد الرفيعي - العراق

أ. د. عصام صبري سليمان - مصر

أ. د. عصام عبد الوهاب بوب - السودان

أ. د. فريال مشرف عيدان - العراق

أ. د. شريف محجوب يوسف - السودان

أ. د. بلال نوري سعيد - العراق

د. سظام ياسين الضلاعين - الأردن

د. طارق محمد صالح - عمان

د. محمد عباس الحاج - السعودية

د. محمد عبد الله صليح - اليمن

د. فتح الرحمن محمد علي - السعودية

د. بشير محمد علي الحمادي - اليمن

التعريف بالمجلة:

هي مجلة علمية محكمة ربع سنوية تُصدر عن أكاديمية ستاردوم ومركز ستاردوم و تعني بنشر البحوث النظرية و التطبيقية الأصيلة و المتميزة في مجال العلوم الاقتصادية والإدارية والمالية باللغتين العربية و الانجليز وتهدف الي نشر أبحاث متميزة و أصيلة باللغتين العربية و الانجليزية، كما تنشر المجلة ملخصات الكتب ووقائع المؤتمرات و الندوات و ملخصات الرسائل الجامعية.

شروط وقواعد النشر

تنشر مجلة ستاردوم للعلوم الاقتصادية والإدارية والأبحاث والدراسات الأصيلة (باللغتين العربية والإنجليزية) و التي تستوفي الشروط التالية:

- أن يكون موضوع البحث ضمن نطاق المجلة .
- ألا يكون البحث قد سبق نشره أو تقديمه للنشر في مجلات أو دوريات أخرى.
- ألا يزيد عدد صفحات البحث عن خمس و عشرون صفحة (8000-10000كلمه) بما في ذلك الأشكال و الرسوم البيانية و الملاحق والمراجع.
- أن يلتزم الباحث بالمنهج العلمي المتعارف عليه في إعداد البحوث وكتابتها.
- أن يكون حجم الخط (14) ونوعه Simplified Arabic بالنسبة للابحاث باللغة العربية و 12 (Time New Roman) للأبحاث المقدمة باللغة الإنجليزية
- علي الباحث أن يرسل ملخصاً لبحثه لا يزيد عن صفحة واحدة (250 - 300 كلمة) - باللغتين العربية و الانجليزية-ويحتوي على خمس كلمات مفتاحية Key words.
- أن يرفق الباحث مع ملخص البحث ملخصاً لسيرته الذاتية.
- أن يكتب في البحث و علي صفحته الأولى اسم الباحث/ أو الباحثين وعنوان جهة العمل ورتبته العلمية وعنوان بريده الإلكتروني
- تنشر المجلة الاكاديمية الأبحاث العلمية الاصلية التي لا يتجاوز نسبة الاقتباس فيها 12%
- علي المؤلف إرسال خطاب طلب نشر البحث بالمجلة باسم رئيس هيئة تحرير المجلة مع إيضاح أنه لم يسبق له النشر أو إرساله إلى أي جهة نشر أخرى، وأنه غير مستل من الماجستير أو الدكتوراه، ، على البريد الإلكتروني للمجلة amiralshmal@hotmail.com

التوثيق وتنسيق البحث:

- **نوع الملف:** ملف البحث يجب ان يكون على شكل ملف ميكروسوفت وورد docs,.doc.
- **التنسيق:** يجب أن تكون جميع أجزاء البحث العلمي متباعدة بمقدار 1.5 سطر، وبهوامش 2.5 سم من جميع الجوانب
- **المراجع:** تعتمد المجلة نظام التوثيق العلمي "APA"
- قائمة المراجع (إذا استشهد الباحثون بمراجع عربية وإنجليزية. فيجب أن تتضمن قائمتين من المراجع).

التحكيم Review Process

- تتم عملية التحكيم على مرحلتين:
- بعد استلام البحث تنظر هيئة التحرير قي مدي صلاحية البحث للنشر و ذلك بعد التأكد من مطابقة البحث لقواعد النشر في المجلة (يتم الرد على الباحث خلال أسبوع في حالة الرفض أو القبول و المضي قدماً للمرحلة التالية)
- عند قبول البحث من قبل هيئة التحرير يتم عرضه على محكمين متخصصين لتحكيم لبحث في مدة لا تتجاوز الشهر وفي حال تم قبول أو رفض البحث يرسل الباحث بنتيجة الحكم، و اذا اختلف قرارهما " قبل البحث من قبل محكم ورفضه المحكم الآخر يعرض على محكم ثالث للفصل بمدى صلاحية البحث).
- يخطر الباحث بالتعديلات المطلوبة إن وجدت على أن يقوم بإجرائها في مدة لا تزيد عن اسبوعين من تاريخ إبلاغه بها.

نطاق عمل المجلة

- تغطي المجلة(و ليس حصراً) المجالات التالية:
- **المواضيع ذات الجانب الاقتصادي و المالي:** التنمية الاقتصادية، اقتصاديات الطاقة و المناخ، الاستثمار الأجنبي المباشر و التنمية ، البنوك و النمو الاقتصادي ، الاسواق المالية الخ...
- **المواضيع ذات الجانب الاداري:** التخطيط الاستراتيجي، التسويق، الموارد البشرية، الخ

افتتاحية العدد

الحمد لله رب العالمين والصلاه والسلام على افضل خلق الله سيدنا محمد (ص) وعلى اله وصحبه وسلم

إنه من دوعى سرورنا أن نشهد تشين مجلة ستاردوم للعلوم الاقتصادية والادارية التي تصدرها اكاديمية ستاردوم للعلوم , لبيدأ نبض الحياه في محلتنا العلمية الفتية والكبيرة بطموحاتها , لتكون رافداً صافياً وعذباً يصب في نهر العلم والمعرفة الذي يرتوى منه طلاب العلم والباحثين والعلماء , واملنا أن تترجم حرصها الدائم على رصانة هذا المنبر العلمى بإتباع التقاليد المحكمة في تقويم الابحاث علمياً من قبل خبراء وعلماء بتخصصات دقيقة ومن كافة العالم العربى والدولى ملتزمين الاسس العلمية دون التخلى عن لمسات الابداع والتطوير , ونسال الله تعالى ان تكبر مجلتنا وثمرتنا وتصبح دوحة ظليلة بجهود الباحثين والزملاء الافاضل وطلاب العلم .

ونتشرف أن ننشر في أول أعداد المجلة عدداً مميزاً بمشاركة نخبة متميزة من الباحثين والذين ينتمون الى جامعات وكليات ومعاهد عليا في كافة انحاء العالم العربى والافريقى والدولى، ولابد لنا من وقفة شكر لكل من ساهم في تاسيس وظهور المحلة الى الوجود وعلى راسهم سعادة الدكتورة / **ميسون النباهين** - مديرة اكاديمية ستاردوم ومجلة ستاردوم للدراسات والأبحاث العلمية ونخص بالشكر هيئة التحرير بقيادة مدير التحرير سعادة الدكتور / **سفيان الطيب محمد** , التي بذلت جهداً جباراً في إنتقاء الابحاث التي تسهم في تحقيق أهداف المجلة ومواكبة التطور العلمى والمعرفى.

د. أمير عمر حسنين صالح

رئيس التحرير

أثر إدارة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار

د. معاوية أحمد حسين - جامعة ظفار - قسم التمويل والاقتصاد - سلطنة عمان - m_hussein@du.edu.om

عبد الحكيم سهيل المعشني - جامعة ظفار - كلية التجارة والعلوم الإدارية - سلطنة عمان

أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز - اليمن

الأستاذ الدكتور/ عبد الملك أحمد أحمد المعمرى

رئيس قسم العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - فرع تعز (المدينة)

المراسلة: almamary_1000@yahoo.com

باسم رشاد هائل علي

باحث ومدرس في مدارس الرشاد الأهلية

"مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن"

د. بشير محمد الحمادي (1،*)

(1) أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن.

المراسلة: Ba.alhammadi@aden.ust.edu (*) عنوان المراسلة:

واتس: 00967776563505

دور التسيير الاستراتيجي في تحقيق الفعالية والكفاءة للقرارات الاستراتيجية

إشارة لتجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

أ.د. فضيلة بوطورة

د. فاطمة الزهرة بوطورة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

أساليب المراجعة التحليلية الحديثة ودورها في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك التجارية / الخرطوم (2018م - 2021م)

Modern analytical audit methods and their role in rationalizing administrative decisions in commercial banks / Khartoum (2018-2021)

إعداد:

د. عبد الرحمن عمر أحمد محمد

استاذ المحاسبة والتمويل المشارك / كلية العلوم الادارية / جامعة بحري

رقم التليفون: 0117628352

البريد الإلكتروني: Wadomer98@Yahoo.com

العلاقة التكاملية بين الإنتاج الأنظف والإقتصاد الدائري لتحقيق التنمية المستدامة

Pr.Smaili Naoufel

Dr. Louafi Ala Eddine

University of Tebessa

University of Tebessa

nawfel.smaili@univ-tebessa.dz

alouafi@univ-tebessa.dz

Pr.Mohammed Hacen Rashem

Al Muthanna University -Iraq-

rashem1955@yahoo.com

The effect of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Banking Sector of Oman

Muawya Ahmed Hussein
Dhofar University, Department of Finance and Economics
m_hussein@du.edu.om

Omer Ahmed Omer Maroof
Dhofar University, Department of Management
O201700080@du.edu.om

Hitham Said Salim Mahad Qatan
Dhofar University, Department of Management
h201800034@du.edu.om

Exploring the interactive effects of Digital Economy, International Trade and Growth in GCC: Panel-Causality Analysis

Sufian Eltayeb Mohamed Abdel- Gadir
Associate Professor in Economics
Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman
Office phone: +968 24140369, Mobile phone: +968 95 973612
Email: sufian@squ.edu.om

أثر إدارة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار

د. معاوية أحمد حسين - جامعة ظفار - قسم التمويل والاقتصاد - سلطنة عمان - m_hussein@du.edu.om

عبد الحكيم سهيل المعشني - جامعة ظفار - كلية التجارة والعلوم الإدارية - سلطنة عمان

الملخص

هدفت الدراسة الحالية هو التعرف على أثر إدارة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، موظف) في إدارة هيئة حماية المستهلك في محافظة ظفار. يتكون مجتمع الدراسة من (380) عاملاً، فقد تم اختيار عينة ميسرة من العاملين في هذه الهيئة. وقد تم توزيع عدد (150) استبانة على عينة ميسره من العاملين في تلك الهيئة، وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لبعض أبعاد إدارة هيئة حماية المستهلك (تحديد الأسعار، توفير الشروط الصحية) في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق، ولم يوجد أثر للإرشاد والتوجيه في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق، في إدارة هيئة حماية المستهلك في محافظة ظفار. وأوصت الدراسة ضرورة عمل حماية المستهلك على عقد برامج تدريبية مجانية للعديد من المستهلكين؛ لتدريبهم على تعرف الممارسات التسويقية الخادعة، وتوعيتهم بالخداع التسويقي وكيفية تجنبها، ونشرها في وسائل الإعلام. وبضرورة قيام هيئة حماية المستهلك بعقد الندوات والمحاضرات وبصورة مكثفة، التي تساعد المستهلك على إدراك حقوقه وواجباته، وكيفية حمايته من الممارسات التسويقية الخادعة وكيفية تجنب هذا الغش والخداع ونشرها لهذه الندوات والمحاضرات في وسائل الإعلام.

الكلمات المفتاحية: حماية المستهلك، ضبط الجودة، مراقبة الأسواق ومحافظة ظفار

شهدت سلطنة عمان تغييرات متعددة في مختلف القطاعات الاقتصادية والتجارية، مما أدى إلى امتلاء الأسواق بأشكال متنوعة من السلع والمنتجات، الغرض منها إشباع حاجات المستهلك ورغباته، وهذه المنتجات منها المطابق للمواصفات ومناسب للاستهلاك ومنها ما هو رديء غير صالح للاستهلاك ولا يطابق المواصفات، فضلاً عن أنه غير مسؤول بيئياً، ويتبع ذلك أيضاً الخداع والتحايل من بعض التجار لتحقيق الربح السريع دون الاهتمام بنوعية السلعة وجودتها (الديحاني 2018).

وقد شغل موضوع حماية المستهلك وضبط الجودة ومراقبة الأسواق الحيز الكبير من اهتمام الدول المتقدمة والنامية على حد سواء في العصر الحالي، وبرزت قضية حماية المستهلك كقضية مهمة من قضايا المسؤولية الاجتماعية الواجب على المنظمات أخذها في الاعتبار عند وضع الخطط واتخاذ القرارات، (بو درجة 2019)

وكان أول ظهور لفكرة حماية المستهلك في أواخر القرن التاسع عشر نتيجة للممارسات غير المشروعة، التي قام بها عدد من التجار وأصحاب الأعمال اتجاه المستهلكين في الأسواق دون مراعاة، أي ضوابط أخلاقية أو قانونية أو اجتماعية، مما استدعى ظهور بعض التكوينات من المستهلكين في عدد من المجتمعات المتقدمة، التي حاولت الضغط على حكوماتها من أجل التدخل وفرض تشريعات وقوانين تضبط هذه الأسواق وتضمن للمستهلك حقوقه وتحميه من الجشع والخداع والغش الى بعض التجار والصناع، فكان أول قانون لحماية المستهلك صدر في الولايات المتحدة الأمريكية في القرن التاسع عشر عام 1873م، من ثم توالى بعد ذلك صدور القوانين واتخاذ الإجراءات من الكثير من دول العالم بهدف حماية المستهلك وضبط الجودة ومراقبة الأسواق (الملاح 2018).

مشكلة الدراسة

كان وما زال موضوع حماية المستهلك من المواضيع المهمة والشائكة، التي تُحظى باهتمام كبير في سلطنة عمان، ولاسيما بعد الانفتاح الواسع نحو الأسواق الداخلية والخارجية، التي نتج عنها التنوع الملحوظ في الخدمات والمنتجات، وزيادة الطلب والإقبال الكبير من جانب المستهلك، وكان نتيجة هذا الانفتاح والتنوع كثرت الحوادث والمخالفات وحالات الغش والتضليل والخداع التسويقي المتعلقة بصحة المستهلك ومصالحته المادية، وكثرة الضحايا من المستهلكين والشكاوى الدائمة والمستمرة منهم ضد هؤلاء التجار وأصحاب المحال التجارية، مما استدعى وجود هيئة خاصة بحماية المستهلك ومراقبة الأسواق وضبط الجودة ومواصفات المنتجات والخدمات التي يجب أن تتوفر في الأسواق، إلا أن هناك العديد من المعوقات التشريعية والتطبيقية التي تواجه عمل الهيئة العامة لحماية المستهلك بسلطنة عمان وعمليات ضبط الجودة ومراقبة الأسواق، وبعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات (بو درجة 2019 ، شافعي 2019 و باهلود 2020) لم نجد أي من هذه الدراسات قد تطرقت لمتغير الإرشاد والتوجيه في ضبط الجودة ومراقبة الأسعار، عليه تناولت هذه الدراسة هذا المتغير كأحد المتغيرات التي يمكن بحثها وقياسها في محافظة ظفار، وتكمن مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الآتي: **ما هو أثر إدارة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار؟**

أهداف الدراسة

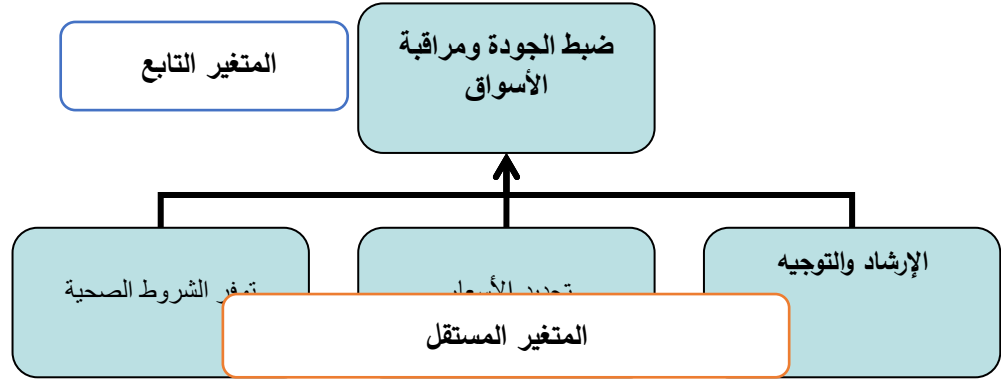
من مشكلة الدراسة يمكن تحديد أهدافها بالآتي:

1. التعرف على أثر إدارة هيئة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار .
2. دراسة مستويات أداء إدارة هيئة حماية المستهلك.
3. تحليل مستويات ضبط الجودة ومراقبة الأسواق.

فرضيات الدراسة

الفرض العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة هيئة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار .
الفرض البديل: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة هيئة حماية المستهلك على ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار

نموذج الدراسة



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة بالاعتماد على دراسة الشافعي (2019)

مصطلحات الدراسة:

- **المستهلك:** هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن السلعة أو الخدمات وشرائها؛ لاستخدامه الخاص أو الأسري المصطفي (2018)
- **حماية المستهلك:** يمثل مجموعة الإجراءات التي تتخذ من طرف أجهزة وتنظيمات وهيآت معينة هدفها المحافظة على المستهلك من المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها في أثناء قيامه بعملية إشباع حاجاته ورغباته .
- **ضبط الجودة:** بأنها مجموعة الأنشطة والجهود التي يبذلها جميع العاملين، التي تسمح بتحقيق المستويات القياسية للجودة؛ فليس المقصود من ضبط الجودة إنتاج سلعة خالية من العيوب بل وفائها بمتطلبات ورغبات المستهلك وتوصيلها إليه وهي بدرجة الجودة المطلوبة، حتى تؤدي وظيفتها على الوجه الأكمل البغدادي (2019).
- **الأسواق:** آلية عمل ما أو نوع من المؤسسات الموجودة بهدف تسهيل التبادل، والتنسيق، وتخصيص الموارد، والسلع، والخدمات بين المشترين والبائعين، وبين المنتجين والوسطاء والمستهلكين، وقد تكون هذه الأسواق مؤسسة ذات طبيعة تنافسية وعلى كفاية عالية، بحيث توفر تنسيقاً فعالاً لآلية عمل السوق (الملاح، 2018).

البيئة المبحوثة

الهيئة العامة لحماية المستهلك :

تأسست الهيئة العامة لحماية المستهلك بناءً على المرسوم السلطاني 2011/26¹.
الرؤية: غرس الثقة لدى المستهلك في قدرة الهيئة على القيام بحمايته والدفاع عن حقوقه وعدّها مصدراً للمعرفة الخاصة بتوعية المستهلك وإرشاده.

الأهداف: غرس الثقة لدى المستهلك في قدرة الهيئة على القيام بحمايته والدفاع عن حقوقه، وعدّها مصدراً للمعرفة الخاصة بتوعية المستهلك وإرشاده.

الاختصاصات: تباشر الهيئة في سبيل تحقيق أهدافها مجموعة من الاختصاصات كالعامل على تعزيز وضع السوق وتنميته؛ لتوفير خيارات أكثر للمستهلك بأقل الأسعار وتشجيع إصدار المجلات التوعوية والكتيبات والمطويات، التي تخدم المستهلك والمتابعة المستمرة في التفتيش الدوري للأسواق والتأكد من التزامها بقوانين حماية المستهلك وتوفيرها للسلع بكميات مناسبة والتزامها بمعايير

¹ - الموقع الإلكتروني لهيئة حماية المستهلك <https://omanportal.gov.om> تاريخ الدخول 22 / 5 / 2022م

الجودة؛ وذلك بأسعار معقولة، والعمل على تجسيد مبادئ المنافسة العادلة ومكافحة الاحتكار والإشراف على وضع الخطط والبرامج اللازمة؛ لتفعيل حماية المستهلك وتعزيزها وإعداد الدراسات بشأن تنظيم السوق للحيلولة دون وقوع الاحتكار، فضلاً عن تشجيع المنافسة العادلة بين التجار؛ وذلك بالتنسيق مع الجهات المعنية الأخرى والإشراف على تنفيذ السياسة العامة لحماية المستهلك في السلطنة بالتعاون مع بقية الوحدات الحكومية المختصة، والتعاون مع جميع الوحدات الحكومية الأخرى المعنية بحماية المستهلك، والتواصل معهم لتوحيد مسار العمل مع الهيئة والعمل معاً للوصول إلى أهدافها، التي تتمحور حول إيجاد أفضل السبل لتنظيم النشاطات المرتبطة بحماية المستهلك، وتلقي شكاوى المستهلكين، وإجراء استطلاعات الرأي والاستبانات حول القضايا المتعلقة بالسوق والمستهلك ودراسة الأوضاع التجارية والاقتصادية في السلطنة، وهيكل السوق، ووضع توصيات للقوانين والإجراءات التي يجب اتباعها للوصول إلى استقرار السوق، وتعزيز أواصر التعاون الدولي في مجال حماية المستهلك وتشجيع وجود المنافسة، ومحاربة الاحتيايل والتلاعب الذي يؤدي إلى الإضرار بالاقتصاد الوطني في عُمان.

الدراسات السابقة

دراسة (آل مراد، 2012) بعنوان: حركة حماية المستهلك ودورها في نشر الوعي الاستهلاكي دراسة استطلاعية لعينة من المستهلكين في مدينة الموصل.

يسعى البحث إلى التعرف على واقع حركة حماية المستهلك في مدينة الموصل آخذاً بنظر الاعتبار وجهات نظر المستهلكين من حركة حماية المستهلك، إذ يعد موضوع حركة حماية المستهلك من المواضيع المهمة التي لها الأثر الكبير في نشر الوعي الاستهلاكي وحماية المستهلك من الأضرار الواقعة عليه، بلغت العينة (600) زبون، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: لا يوجد رقابة فاعلة وناجحة لتحقيق حماية المستهلك، إن الأفراد المبحوثين ليس لديهم فكرة عن حركة حماية المستهلك وأثرها في حمايته.

دراسة (المصطفى، 2018) بعنوان: دور جمعية حماية المستهلك في خلق الوعي لدى المستهلكين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حركة حماية المستهلك لتؤثر بتوعية المستهلك وحمايته من الغش والخداع والإهمال التسويقي. وبذلك تمثل جمعية حماية المستهلك الفعل الاجتماعي المنظم من المستهلكين، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على عينة عشوائية بطريقة الاعتراض في مكان وجود المستهلك في المحل التجاري داخل مدينة دمشق، إذ وزع الباحث (225) استبانة، تم التوصل فيها بشكل رئيس إلى وجود اختلافات جوهرية ذات معنوية بين المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث وعملية خلق الوعي لدى المستهلكين، كما تم التوصل إلى وجود تأثير فعال ذي دلالة إحصائية بين أثر جمعية حماية المستهلك وعملية خلق الوعي لدى المستهلكين.

دراسة (غريب، 2018) بعنوان: دور الخداع التسويقي في سلوك المستهلك: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن مراكز التسوق في مدينة أربيل.

يهدف البحث إلى التعرف على أثر أبعاد الخداع التسويقي المتمثلة ب (الخداع في السلعة (الخدمة)، الخداع السعري، الخداع بالمحيط المادي والخداع في الترويج) في سلوك المستهلك وأجري البحث لمراكز التسوق في مدينة أربيل، وقد تكونت عينة الدراسة من (95) مفردة تم توزيعها على الزبائن في المراكز التسويقية المبحوثة، وتمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط وأثار معنوية موجبة بين أبعاد الخداع التسويقي وسلوك المستهلك.

دراسة (شافعي، 2019) بعنوان: الاتصالات التسويقية لتفعيل آليات حماية المستهلك في ظل الغش والخداع التسويقي دراسة ميدانية لعينة من هيئات حماية المستهلك في ولاية باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتصالات التسويقية؛ لتفعيل آليات حماية المستهلك في ظل الغش والخداع التسويقي دراسة ميدانية لعينة من هيآت حماية المستهلك في ولاية باتنة، اشتمل مجتمع الدراسة على عينة من هيآت حماية المستهلك في ولاية باتنة، وقد بلغ عدد العينة العشوائية التي شملت مجموعة من الأفراد العاملين في هيآت حماية المستهلك (320) فرداً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها: يوجد هناك تأثير طردي مباشر (إيجابي) للاتصالات التسويقية في تفعيل آليات حماية المستهلك، وأيضاً تم إثبات عدم وجود تأثير سلبي (عكسي) مباشر لآليات حماية المستهلك في الغش والخداع التسويقي.

دراسة (بو درجة، 2019) بعنوان: حماية المستهلك الجزائري في ظل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حماية المستهلك الجزائري في ظل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، وعدم خرق قواعد التعامل الصحيح واستغلال حقوق المستهلكين، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وانطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في حماية المستهلكين من حالات الغش والتضليل، التي يتعرضون لها يومياً في النشاطات الإنتاجية والخدمية والتسويقية، برزت توجهات علمية من شأنها تحقيق هذا الهدف في مقدمتها إيقاف زحف السلع والخدمات المغشوشة، وحماية المستهلك من مختلف مجالات الإخلال للحصول على سلع بلا عيوب وضمان حقوقه المتمثلة في حق الأمان، وحق الإعلام، وحق الاختيار، وحق التعويض وإبداء الرأي، ومن بين هذه التوجهات على مستوى المؤسسات تبني الفكر التسويقي المبني على التوجه الاجتماعي والأخلاقي.

دراسة (أحمد، 2020) بعنوان: حماية المستهلك في البيوع عبر الوسائل المرئية (دراسة مقارنة).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حماية المستهلك في البيوع عبر الوسائل المرئية كدراسة مقارنة ودراسة سبل حماية المستهلك في البيوع التي تتم عن بعد من الغش والخداع وتسلط الضوء على أثر الهيآت المحلية في مجال حماية المستهلك، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة أن للمستهلك الحق في الرجوع وإعادة السلعة أو طلب استبدالها، إذا ما شابها عيب أو كانت غير مطابقة للغرض الذي تم التعاقد عليه.

دراسة (السامرائي، 2022) الحماية الجزائرية للمستهلك من جرائم الغش في المعاملات التجارية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحماية الجزائرية للمستهلك من جرائم الغش في المعاملات التجارية، حيث يعد مجال المعاملات التجارية ميدانياً حصلاً للتجار الجشعين في ممارسة الغش والخداع التسويقي، الذي يكون ضحيته المستهلك، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: إن نصوص التجريم في قانون حماية المستهلك العراقي عقيمة والحماية الجزائرية غير مفعلة؛ لكون المشرع قد قيد دعوى الحق العام فيها على شكوى المستهلك لدى مجلس حماية المستهلك، الذي لم ينشأ حتى لحظة إتمام هذه الدراسة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من جمع البيانات وتحليلها بشأن تقويم مستوي آليات إدارة هيئة حماية المستهلك في إدارة هيئة حماية المستهلك في محافظة ظفار، من حيث تقويم الإرشاد والتوجيه، وتحديد الأسعار، وتوفير الشروط الصحية في تلك الهيئة، بجانب تقويم مستوي ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في تلك الهيئة. كما اعتمدت أيضاً على إجراء الدراسة الميدانية على عينة للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والاستفادة منها.

مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة العاملين (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، موظف) في إدارة هيئة حماية المستهلك في محافظة ظفار، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد تم اختيار عينة ميسرة من العاملين في هذه الهيئة. وقد تم توزيع عدد (150) استبانة على العاملين في تلك الهيئة، وتم استرداد (133) استبانة، وتم الاعتماد على تحليل عدد (133) استبانة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استبانات، بلغت نسبة الاستجابة (88.7%)، استخدمت الاستبانة، كأداة القياس الرئيسية المعول عليها في هذا البحث لجمع البيانات، حيث صممت لتغطي جميع متغيرات البحث في ثلاثة أقسام رئيسة هي:

أولاً: المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.

ثانياً: متغير آليات إدارة هيئة حماية المستهلك، الذي تضمن ثلاثة محاور هي:

1/ الإرشاد والتوجيه، الذي اشتمل على (6) فقرات.

2/ تحديد الأسعار، الذي اشتمل على (6) فقرات.

3/ توفير الشروط الصحية، الذي اشتمل على (6) فقرات.

ثالثاً: متغير ضبط الجودة ومراقبة الأسواق، الذي اشتمل على (11) فقرات. وتم تطوير الاستبانة بالرجوع للدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كدراسة (مصطفى، 2018) باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول الآتي التعبيرات اللفظية لمستويات الموافقة، والتقدير الكمية التي تعطى لها في المعالجة الإحصائية.

الجدول رقم (1) مستويات الموافقة على فقرات الاستبانة الإيجابية وتعبيراتها اللفظية وتقديراتها الكمية.

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
التقدير الكمي	5	4	3	2	1

وقد تم الاعتماد على المعيار الموضح في الجدول الآتي في تقدير مستوى الموافقة لدى المفحوصين؛ وذلك في ضوء المتوسطات الحسابية للفقرات للإجابة على أسئلة البحث.

الجدول رقم (2) المستويات المتحققة المقابلة لمدى المتوسطات الحسابية

الأهمية النسبية	مدى المتوسط الحسابي المقابل
منخفضة جداً	من (1) إلى أقل من (1.8)
منخفضة	من (1.8) إلى أقل من (2.6)
متوسطة	من (2.6) إلى أقل من (3.4)

مرتفعة	من (3.4) إلى أقل من (4.2)
مرتفعة جدا	4.2 فأعلى

الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة:

تُعدّ أداة الدراسة صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه وليس أي شيء آخر أو بديلاً عنه، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة على النحو الآتي:

الصدق الظاهري :

تم التحقق من أن مظهر الأداة، الذي يدلُّ على أنها تقيس ما وصفت لقياسه في عرضها بصورتها الأولية على محكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال الإدارة، ويبين الملحق (3) كشفاً بأسماء المحكمين. وقد طلب من كل محكم إبداء الرأي بخصوص مدى وضوح الصياغة، ومدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية، ومدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات قياسه، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات، وقد تركزت ملاحظات المحكمين في تعديل الصياغة لبعض الفقرات، والحذف والدمج لعبارات أخرى، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية كما في الملحق رقم (1).

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة في اختبار معامل الثبات Reliability باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وهي طريقة ألفا كرونباخ، وقد جاءت النتائج كما هي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3) معامل ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	الإرشاد والتوجيه	0.725	6
2	تحديد الأسعار	0.856	6
3	توفير الشروط الصحية	0.876	6
5	آليات إدارة هيئة حماية المستهلك	0.988	18
6	ضبط الجودة ومراقبة الأسواق	0.840	11
	الاستبانة الكلية	0.946	29

ويلاحظ من الجدول رقم (3) أن أداة البحث تتمتع بدرجة ثبات مقبولة، حيث تراوحت قيم ألفا بين (0.988) في حدها الأعلى و (0.725) في حدها الأدنى، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.946)، وهذا مؤشر لصلاحية أداة البحث للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها في الإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها (Hair 2010)

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

بعد جمع الاستبانات تم مراجعتها وتفريغها وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "SPSS" باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف خصائص أفراد البحث ولتحديد إجاباتهم على الأسئلة التي تضمنتها محاور البحث.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: وذلك لتحديد إجابات أفراد البحث على الأسئلة التي تضمنتها محاور البحث.
3. اختبار معامل ارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
4. تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
5. تحليل الانحدار الثنائي البسيط: وذلك لمعرفة أثر متغير مستقل واحد في المتغير التابع.

اختبار فرضيات الدراسة:

قام الباحث في هذا المبحث باختبار فرضيات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الثنائي البسيط والانحدار المتعدد وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة هيئة حماية المستهلك على ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد؛ للتحقق من الأثر المحتمل لإدارة هيئة حماية المستهلك على ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (4) أثر إدارة هيئة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق

المتغير	Coefficients	t	مستوي المعنوية	R ²	قيمة f	مستوي المعنوية
ثابت الانحدار	.469	2.371	0.019	0.755	132.547	0.000
الإرشاد والتوجيه	.003	.047	0.963			
تحديد الأسعار	.379	5.190	0.000			

			0.000	7.270	.504	توفير الشروط الصحية
--	--	--	-------	-------	------	---------------------

يتضح من جدول رقم (4) أن هناك تأثير معنوي لبعض أبعاد إدارة هيئة حماية المستهلك (تحديد الأسعار، توفير الشروط الصحية) على ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار ولم يوجد تأثير للإرشاد والتوجيه، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (132.547) بمستوي معنوية (0.000) ($p \text{ value} < .01$)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، ويوضح هذا الجدول نسبة التغيير في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق في محافظة ظفار في إدارة هيئة حماية المستهلك، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.755)، التي تعني أن المتغير المستقل "إدارة هيئة حماية المستهلك" تؤثر بنسبة (75.5%) في المتغير التابع "ضبط الجودة ومراقبة الأسواق"، أي أن آليات إدارة هيئة حماية المستهلك تسهم في تعزيز ضبط الجودة ومراقبة الأسواق بنسبة 75.5%.

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، فضلاً عن تقديم مجموعة من التوصيات التي خرج بها الباحث على ضوء نتائج البحث ومناقشتها. إذ تم إجراء البحث على العاملين في إدارة هيئة حماية المستهلك في محافظة ظفار؛ لدراسة: أثر إدارة هيئة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق وقد جاءت النتائج على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بفرضيات البحث :

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لبعض أبعاد إدارة هيئة حماية المستهلك (تحديد الأسعار، توفير الشروط الصحية) في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق، ولم يوجد أثر للإرشاد والتوجيه في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق، في إدارة هيئة حماية المستهلك في محافظة ظفار، يعزو الباحث الأثر إلى احتمالية أن إدارة حماية المستهلك تعمل على مراقبة الأسعار وتقلباتها في نشراتها لأسعار المواد الاستهلاكية بصورة دورية، كما تحرص على ضبط الأسواق ومراقبة جودة المواد حتى لا تتحول إلى مواد مضرّة بالصحة وهذه النتيجة تتفق ودراسة (الشافعي 2019)، حيث هنالك أثر لمراقبة الأسعار وتوفير الشروط الصحية في مراقبة الأسواق وضبطها من الخداع والغش، وقد عزا الباحث عدم وجود الأثر للإرشاد والتوجيه في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق إلى أن الترويج لا يستطيع أن يتقف المستهلك، ويوعيه حول الغش والخداع في التسويق.
2. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الثنائي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لأبعاد إدارة هيئة حماية المستهلك في ضبط الجودة ومراقبة الأسواق، يعزو الباحث هذا الأثر إلى احتمال أن إدارة هيئة حماية المستهلك تسعى جاهدة لتوعية وتثقيف المستهلكين ومراقبة تقلبات الأسعار والمنتجات، بحيث لا تضر بمصلحة

المستهلكين كما تراقب جودة تخزين المنتجات وتصنيعها حتى لا تتحول لمواد سامة تضر بالمستهلكين وهذه النتيجة تتفق وما توصلت له دراسة (المصطفى، 2018) التي أثبتت وجود أثر.

التوصيات

في النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة الحالية بما يأتي:

1. ضرورة قيام إدارة حماية المستهلك بتوعية المستهلكين بمفهوم الخداع التسويقي؛ وذلك في عرض حالات لممارسات تسويقية خادعة الى بعض المسوقين في نشرها وتحليلها في وسائل الإعلام المختلفة (المقروءة والمسموعة والمرئية) بما يسهم في تشجيع جمهور المستهلكين على إرسال الاستفسارات عنها أو التعبير عن آرائهم بها أو نشر تجارب مروا بها في هذا المجال.
2. ضرورة عمل حماية المستهلك على عقد برامج تدريبية مجانية للعديد من المستهلكين؛ لتدريبهم على تعرف الممارسات التسويقية الخادعة، وتوعيتهم بالخداع التسويقي وكيفية تجنبها، ونشرها في وسائل الإعلام.
3. ضرورة قيام هيئة حماية المستهلك بعقد الندوات والمحاضرات وبصورة مكثفة، التي تساعد المستهلك على إدراك حقوقه وواجباته، وكيفية حمايته من الممارسات التسويقية الخادعة وكيفية تجنب هذا الغش والخداع ونشرها لهذه الندوات والمحاضرات في وسائل الإعلام.
4. ضرورة العمل على المراقبة المستمرة ومطالبة الأجهزة المكلفة بمراقبة الأسواق فرض غرامات مالية على المستوردين للمواد، التي تضر بصحة المستهلك، فضلاً عن مصادرتها وإتلافها، وتفعيل الدور الرقابي للأجهزة التجارية لمراقبة المواد التي تدخل البلد.
5. ضرورة قيام هيئة حماية المستهلك بالتعرف على احتياجات المستهلك والعمل على تلبية متطلباته ورغباته في تحديد الأسعار وإعطاء أسعار عادلة وتوفير سلع ذات جودة عالية لكبح أسعار السلع الأجنبية، وتوفير سلع محلية تنافس السلع الأجنبية.

المراجع

- 1- أحمد، نور الدين عيسى (2020)، حماية المستهلك في البيوع عبر الوسائل المرئية (دراسة مقارنة)، رسالة ماجستير في قانون الأعمال، جامعة محمد خضير باتنة، الجزائر .
 - 2- آل مراد، نجلة يونس محمد (2012)، حركة حماية المستهلك ودورها في نشر الوعي الاستهلاكي دراسة استطلاعية لعينة من المستهلكين في مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، العدد 109.
 - 3- البكري، ثامر محمود (2006)، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، طبعة 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
 - 4- بوردجة، رمزي (2019)، حماية المستهلك الجزائري في ظل تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3 العدد 2.
 - 5- الديحاني، أحمد دعيح (2018)، آليات مقترحة لتقديم الشكاوى بجهاز حماية المستهلك بدولة الكويت، مجلة كلية التربية ، مج 34، ع 9.
 - 6- السامرائي، فاطمة عمر علي (2022)، الحماية الجزائرية للمستهلك من جرائم الغش في المعاملات التجارية، رسالة ماجستير في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط.
 - 7- الشافعي، حليلة (2019)، الاتصالات التسويقية لتفعيل آليات حماية المستهلك في ظل الغش والخداع التسويقي دراسة ميدانية لعينة من هيئات حماية المستهلك في ولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير والتسويق، جامعة باتنة، الجزائر.
 - 8- غريب، دولار جلال (2018)، دور الخداع التسويقي في سلوك المستهلك: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن مراكز التسوق في مدينة أربيل، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 21.
 - 9- المصطفى، سامر (2018)، دور جمعية حماية المستهلك في خلق الوعي لدى المستهلكين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 2، العدد 2.
 - 10- الملاح، جلال عبد الفتاح، سليمان، زغلول سعد (2018)، "أثر الوعي الإستهلاكي على تفضيل الجودة وحماية المستهلك و دور الحكومة فيه" ، مجلة المنصورة للبحوث الزراعية، مايو، (المجلد ١٨ العدد (٦).
- Bahloul. L. (2020), Consumer Protection Mechanisms against Cheating and Deceit in the GCC: An Islamic Marketing Perspective, International Journal of Islamic Marketing, 9.2.

أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز - اليمن

الأستاذ الدكتور/عبد الملك أحمد أحمد المعمرى

رئيس قسم العلوم الإدارية - جامعة العلوم والتكنولوجيا- فرع تعز (المدينة)

المراسلة: almamary_1000@yahoo.com

باسم رشاد هائل علي

باحث ومدرس في مدارس الرشاد الأهلية

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي؛ بأبعادها (الخدمة التعليمية، ومكان تقديم الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز - اليمن. وتمثل مجتمع الدراسة الكلي في أولياء أمور الطلاب البالغ عددهم (47315) طالباً وطالبة، في (163) مدرسة أهلية، في الفصل الدراسي الأول من العام 2022/2023م. ولتحقيق هدف الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، والتي تمّ (% من 49.1 توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (250) مفردة، في (80) مدرسة أهلية في مدينة تعز، شكّلت نسبة (العدد الكلي للمدارس الأهلية في نطاق مكتب التربية والتعليم - محافظة تعز، في ثلاث مديريات هي: المظفر - القاهرة - صالة. وتمّ استرجاع (221) استبانة بنسبة (88.4%). خضعت جميعها للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج الحزمة (، من خلال التحليل الوصفي لمتغيرات، وأبعاد الدراسة، وتحليل معامل SPSS v.26 الإحصائية للعلوم الاجتماعية (الانحدار البسيط، والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية بدرجات متفاوتة لجميع أبعاد المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز - اليمن؛ حيث جاءت الأبعاد على التوالي: بُعد العنصر البشري في الخدمة التعليمية، وبُعد تسعير الخدمة التعليمية، وبُعد مكان الخدمة التعليمية، وبُعد عمليات تقديم الخدمة التعليمية، وبُعد الخدمة التعليمية، وبُعد ترويج الخدمة التعليمية، وبُعد الدليل المادي للخدمة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: المزيج التسويقي الخدمي، اختيار أولياء الأمور، المدارس الأهلية، تعز

Abstract

This study aimed to know the impact of the elements of the service marketing mix with its dimensions (Education service, place of providing the education service, pricing of the education service, promotion of the education service, the human element in the education service, physical evidence of the education service, operations of providing the educational service) in choosing parents for schools in the city of Taiz - Yemen. The inclusive study population was represented by the parents of university students (47315) male and female students in (163) in private schools in the first semester of the year 2022/2023. To achieve the study's objective, the descriptive analytical method and the questionnaire were used for collecting data from the study population was distributed to a random sample of (250) individuals in (80) private schools in Taiz city, which constituted (49.1%) of the total number of private schools within the scope of education ratio - Taiz governorate in three districts are Al-Muzaffar - Cairo - Salh, and (221) questionnaires were retrieved, at a rate of (88.4%), which were subjected to statistical analysis using the statistical analysis program SPSS through descriptive analysis of the study variables and dimensions, Simple and multiple regression coefficient analysis to test the hypotheses of the study. The results of the study showed that there is statistical significance of varying degrees for all dimensions of the service marketing mix in the choice of parents for private schools in Taiz city, Yemen, where come respectively: the human element in the educational service, the education service pricing, the place of education service, the education service delivery operations, the education service, the promote the education service, and the physical evidence of the education service.

Key Words: Service Marketing Mix, Parents' Choice, Private Schools, Taiz

1. المقدمة

يشكل قطاع الخدمات ركيزةً أساسيةً من ركائز اقتصاديات الكثير من الدول، ومصدراً رئيساً من مصادر الدخل القومي الإجمالي، وتوفير فرص العمل للكثير من أفراد المجتمع، بل أصبحت الخدمات هي الصناعات السائدة في معظم المجتمعات الرئيسية المؤشرات أهم من التعليم الأهلي يُعدّ واحداً مما نتج عنها زيادة في استقطاب رؤوس الأموال واليد العاملة، وقطاع للتنمية في قطاع الخدمات؛ نظراً للدور الذي يلعبه في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بيداً أنّ الاستثمارات في قطاع التعليم الأهلي خصوصاً في الجمهورية اليمنية تواجه تحديات وعقبات قد تتسبب في التقليل من فرص نجاحها، وخاصةً بعد انتشار المدارس الأهلية من جهة، وزيادة وعي أولياء الأمور ورغبتهم المتنامية من جهة أخرى. الجدير بالذكر أن قرار اختيار أولياء الأمور لمدارس أبنائهم يُعدّ من القرارات الهامة التي تسهم في تشكيل مستقبل الأبناء، وتحتاج تلك القرارات إلى الكثير من البحث والسؤال، الأمر الذي يُحتمّ على المستثمرين في المدارس الأهلية البحث عن وسائل تُعينهم على تطويع تلك القرارات لصالحهم، عن طريق دراسة توجهات هؤلاء العملاء (أولياء الأمور) ودوافعهم، وتحديد العوامل المؤثرة في اتخاذ قراراتهم للتسجيل فيها، والسعي لفهم واستيعاب أذواقهم وتحقيق رضاهم، ومعرفة الأساليب التي تمكنهم من ترسيخ ولائهم، والحصول على عدد أكبر من العملاء المرتقبين.

ويُعدّ المفهوم التسويقي الحديث الوسيلة الأكثر نجاحاً لكي تحقق المدارس الأهلية أهدافها، في ظل المنافسة الشديدة في تقديم الخدمات التعليمية وإرضاء أولياء الأمور (العملاء)؛ فقد تطور علم التسويق حتى صارت الدراسات والبحوث التسويقية مهمة جداً، كونها تقوم بجمع وتحليل وتفسير البيانات وتقديم الحلول للمشكلات التي تواجهها المنظمات. الأمر الذي جعل من التسويق حاجة ملحةً للمدارس الأهلية لتقديم الخدمات التعليمية بالجودة المطلوبة، خصوصاً وأن المفهوم Kotler, Wong, التسويق الحديث يركز على تحقيق الإشباع للعميل وإرضائه، وإيجاد علاقة ولاء بينه وبين المنظمة (؛ البكري، 2002)؛ وعليه، ولغرض إنتاج خدمات تعليمية بجودة عالية تُلبّي حاجات Saunders, & Armstrong, 2005، ورغبات العملاء (أولياء الأمور)، لابدّ للمدارس الأهلية من اللجوء لعلم التسويق للاستفادة منه في التأثير على قرارات أولياء الأمور باختيار المدارس الأهلية لإلحاق أبنائهم بها، وذلك من خلال إدارة جيدة لبرامج تسويقية ناجحة مبنية على عناصر المزيج التسويقي الخدمي، وهي: الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان تقديم الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، والدليل المادي لتقديم الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية كورتل، 2009)؛ حيث تمثل هذه العناصر أساساً في تقديم الخدمة التعليمية، والتأثير على (Kotler et al., 2005) مدركات أولياء الأمور، وتحقيق الإشباع لهم في الزمان والمكان والشكل المناسب بكفاءة وفاعلية أكثر من المنافسين.

وللأهمية البالغة لفاعلية التسويق، وعناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية، فقد؛ الريموي، 2018؛ Uchendu, Nwafor and Nwaneri, 2015 ناقشت بعض الدراسات السابقة (مثل: الملحم، 2011؛) العلاقة بين عناصر المزيج التسويقي الخدمي، واختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية أو الخاصة في Spurrier, 2019، بيانات مختلفة ومجتمعات مختلفة (أولياء أمور الطلاب في المدارس الأهلية، وقادة المدارس الأهلية) وأظهرت نتائجها أن الأدوات التسويقية أو عناصر المزيج التسويقي للخدمة التعليمية (بعضها أو جميعها) تؤثر في اختيار، وقرارات أولياء الأمور

لتسجيل أبنائهم في هذه المدارس. وفي هذا السياق جاءت هذه الدراسة لبيان أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية من وجهات نظر أولياء أمور الطلاب كعملاء للمدارس الأهلية، وليس من وجهات نظر الموظفين والعاملين في تلك المدارس كما هو الحال في بعض الدراسات السابقة؛ وذلك لمعرفة واقع استخدام عناصر المزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية في بيئة مختلفة بخصوصيته الثقافية (مدينة تعز - اليمن)، وأثره في اختيار أولياء الأمور لتلك المدارس من منظور تسويقي، وهو ما لم تتعرض له الدراسات السابقة في هذا المجال - على حد علم الباحثين - عدا دراسة الريماوي (2018).

• اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية:

يعرف القرار الشرائي بأنه: عبارة عن مجموعة من المراحل التي يمر بها المشتري للسلع والخدمات (ومنها الخدمة التعليمية المقدمة من قبل المدارس الأهلية)، والتي يقوم أولياء الأمور باختيارها بعد تقييم البدائل المتاحة من المدارس الأهلية (الصميدعي ويوسف، 2007)، أو هو ذلك الإجراء الذي يقوم به العملاء من خلال جمع المعلومات وتحليلها، والاختيار بين السلعة أو الخدمة، أو المنظمات، أو الأفراد، أو الأماكن (المنصور، 2013). وتبرز أهمية دراسة اختيار أولياء الأمور تزويد أولياء الأمور بالمعلومات والبيانات المطلوبة، والتي تساعدهم على اتخاذ قرار اختيار المدارس الأهلية من خلال المدارس الأهلية، وتحديد حاجاتهم ورغباتهم حسب الظروف المحيطة بهم، وتحديد التوقيت الملائم لعملية شراء الخدمة التعليمية، ومساعدة المدارس الأهلية على إدراك العوامل التي تؤثر على اختيار أولياء الأمور لها (عرفة، 2013) وأيضاً إدراك ودراسة المؤشرات على هذا الاختيار، والتخطيط للاستراتيجيات التسويقية، ومعرفة العوامل المؤثرة على هذا الاختيار، ومعرفة لماذا ومتى يتم اتخاذ قرار الاختيار من قبل أولياء الأمور، وتخطيط الخدمة التعليمية المقدمة، وتحديد عناصر الاتصالات التسويقية الأكثر تأثيراً على قرار الاختيار (أبو جليل، هيكل، عقل، والطراونة، 2013).

• المزيج التسويقي الخدمي:

تتطلب عملية إدارة التسويق لأي منظمة خدمية - بما فيها المدارس الأهلية - الاهتمام بتحديد ما يسمى بالمزيج التسويقي الخدمي - والذي يُعدّ من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة المنظمات بشكل عام- ويعرف بأنه خليط من الأنشطة التسويقية التي يتم تصميمها، وتوجيهها إلى أولياء الأمور المستهدفين بغرض خلق القيمة لهم، وتعريفهم بها، وتوصيلها لهم بالشكل الذي يحقق رضاهم، ومن ناحية أخرى يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة (ياقوت، عبد العظيم، الغرباوي، واسكندر، 2019)؛ أي ذلك الخليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة المنتج بما يتناسب مع طلبات ولي الأمر، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي لبيعه، ثمّ الترويج له لدى أولياء الأمور، ومن ثمّ توزيعه، وإيصاله إلى المكان وفي الزمان المناسبين، من أجل إشباع حاجات ورغبات أولياء الأمور بأعلى مستوى ممكن، وتحقيق الربح المناسب (المجّي، 2020؛ عبدالله، 2016). ويضمّ المزيج التسويقي الخدمي سبعة عناصر هي:

1) **الخدمة التعليمية:** فالخدمة هي نشاط أو أداء يُقدّم من طرف إلى طرف آخر، ولكن غير ملموسة، ولا ينتج عنها تملك

أي شيء ملموس، وقد يعتمد تقديمها على السلع المادية الملموسة (Kotler & Armstrong, 2013). كما تعرف بأنها مجموعة من الأعمال والعمليات التي تقود إلى تقديم شيء غير ملموس، واستخدام الموارد، والمهارة، والبراعة،

- والخبرة، وإن لمقدمي الخدمات وتعاملهم مع المستفيدين من الخدمة تأثيراً كبيراً في المنافع التي سوف يحصلون عليها (Zeithalm, Jo Bitner, & Gremler, 2012). والخدمة التعليمية تعدّ منتجات غير ملموسة لا يمكن نقل ملكيتها، ولا يمكن نقلها أو تخزينها؛ لأنها تفتنى أو تتلاشى عند الحصول عليها، حيث يتم شراؤها واستهلاكها في الوقت نفسه.
- (2) **تسعير الخدمة التعليمية:** السعر هو القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع والخدمات (أبو قحف، 2005). وتسعير الخدمة التعليمية لا يكون فقط على مستوى الخدمة التعليمية (الجوهر)، وإنما يشمل حزمة الخدمات الداعمة للخدمة التعليمية (التكميلية)، حيث تقوم المدارس الأهلية بتسعير الخدمة كحزمة من منافع، وكلما ازداد عدد الخدمات الداعمة، وجودتها أدى ذلك إلى رفع سعر الخدمة التعليمية؛ لذلك تقوم المدارس الأهلية بتسعير الخدمة استناداً إلى دراسة مستفيضة للسوق، وتحديد الأسعار المناسبة لخدماتها مع التركيز على جودتها، نظراً لقيام أولياء أمور كمستفيدين من الخدمة بربط سعر الخدمة التعليمية التي تقدمها المدارس الأهلية بمستوى جودتها.
- (3) **مكان تقديم الخدمة التعليمية:** أي المكان أو الوسيلة التي يستطيع من خلالها مقدم الخدمة جعل خدماته متاحة أمام المستفيدين (الصميدعي، ويوسف، 2010). والخدمات -ومنها الخدمات التعليمية- يتم توصيلها إلى المستفيد بشكل مباشر من خلال عملية الاتصال المكثف بين مقدم الخدمة، والمستفيد منها (Hochking, 2012)؛ حيث يستدعي تقديم الخدمات التعليمية وجود كل من المعلم، والطالب لإتمام عملية توزيع الخدمة بالشكل المباشر. والمدارس الأهلية تقوم بتوزيع الخدمة التعليمية (الجوهر) بشكل مباشر، لكنها تقوم بالاستعانة بأطراف أخرى كالوسطاء لتوزيع الخدمات الداعمة للخدمات التعليمية (التكميلية) مثل: تسديد أولياء الأمور للأقساط المدرسية من خلال الإيداع بالحساب المصرفي للمدرسة، أو الاستعانة بالكافتريات أو متاجر المواد الغذائية لتقديم خدمات الطعام، والشراب للطلبة؛ لذلك يقع على عاتق المدارس الأهلية تهيئة الظروف الملائمة لتقديم الخدمة التعليمية، والخدمات الداعمة لها.
- (4) **ترويج الخدمة التعليمية:** هو نشاط إقناعي قائم على اتصال مباشر أو غير مباشر مع الجمهور المستهدف من خلال عناصره (الإعلان، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة، والدعاية) (Naeem, Bilal, & Naz, 2013). وبما أن الخدمة التعليمية لا تُمتلك، بل يُستفاد منها، فيتوجب على المدارس الأهلية جعل البرامج الترويجية لخدماتها أكثر فاعلية، من خلال التركيز على إبراز المنافع المتحققة من تلك الخدمات باستخدام الإعلان، والاهتمام بالبيع الشخصي، وتطوير مهارات مقدّمي الخدمات بالاعتماد على البرامج التدريبية لرفع كفاءة الأداء، إضافةً لتعزيز سمعة المدرسة من خلال التعامل الجيد والمصادقية وإبراز الجوانب الملموسة التي تساهم في تقديم الخدمة.
- (5) **العنصر البشري في الخدمة التعليمية:** يميز بودية وقندوز (2016) بين ثلاث مجموعات من العنصر البشري المحيطين بإنتاج الخدمة: المجموعة الأولى؛ مقدمو الخدمة الذين يقومون بتقديم الخدمات مباشرة إلى الزبائن وهم كافة العاملين في المنظمة، والمجموعة الثانية؛ عملاء الخدمة المستفيدون منها، والمجموعة الثالثة؛ العملاء المحيطون بالزبون أثناء شرائه للخدمة، والمؤثرون في إدراكاته في الحكم على جودة الخدمة، وفي قرار شرائه له؛ أي أن العنصر البشري في الخدمة التعليمية يشير بشكل أساسي إلى مقدّمي الخدمة التعليمية (المعلمين)، وباقي موظفي المدرسة الأهلية، والمستفيدين من الخدمة (الطلبة/ أولياء الأمور)، وكذلك الزبائن الآخرين الموجودين أثناء تقديمها. كما يتضمن أيضاً العلاقات التفاعلية القائمة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها من جهة، وبين المستفيدين نواتهم من جهة أخرى.

6) **الدليل المادي لتقديم الخدمة التعليمية:** يمثل البيئة التي تُنتج فيها الخدمة وتُقدّم إلى الزبون، كتصميم المباني، ومظهر العاملين، والأجهزة، والمعدات، من أجل محاولة نقل الخصائص غير الملموسة للخدمة إلى خصائص ملموسة بالتركيز على الجوانب المادية لتعزيز إدراكات الزبون للخدمة (كورتل، 2009). وتسهل الإشارات الملموسة التي يعكسها الدليل المادي عملية إدراك الصورة من قبل العميل؛ لذلك لا بد من تصميمها بالشكل الذي يلبي الاحتياجات التشغيلية والتسويقية؛ أي احتياجات العملاء والموظفين على حدّ سواء (باعلوي، 2013).

7) **عمليات تقديم الخدمة التعليمية:** هي عبارة عن الإجراءات المترابطة، والمتسلسلة، والمتكاملة معاً التي تدفع باتجاه إنتاج خدمة ذات مواصفات، وخصائص تعمل على إشباع الحاجات والرغبات (كورتل، 2009).

2. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

شكل التعليم الأهلي في الآونة الأخيرة جزءاً مهماً من القطاع التعليمي في الجمهورية اليمنية، وتمتّع باتجاه إيجابي وبخاصة في مدينة تعز، حيث تشير بيانات مكتب التربية والتعليم بالمدينة أن هناك اتجاهاً ملحوظاً لأولياء الأمور نحو إلحاق أبنائهم بالمدارس الأهلية. فخلال الثلاث العقود الأخيرة حدث تطورٌ سريعٌ في مجال التعليم الأهلي في المدينة، فقد انتشرت المدارس الأهلية، وازداد عددها سنة بعد أخرى حتى بلغ في عام 2022م (163) مدرسة أهلية، موزعة على مديريات المدينة الثلاث (المظفر، القاهر، صالة)، وفقاً لإحصائية عام 2021-2022م (مكتب التربية والتعليم م/تعز، 2022). وهذا الانتشار الواسع للمدارس الأهلية في المدينة أدى إلى زيادة البدائل المتاحة أمام أولياء الأمور لاختيار البديل الأفضل، مما زاد من حدة المنافسة بين هذه المدارس الأهلية لتقديم الخدمة التعليمية، والخدمات المرافقة لها بجودة أعلى، لضمان أن تصبح هي خيار أولياء الأمور الدائم، الأمر الذي حفّز بعض هذه المدارس الأهلية على ممارسة بعض أوجه النشاط التسويقي المتمثل بعناصر المزيج التسويقي للخدمة التعليمية، والخدمات المرافقة لها، من جانب آخر، ومن خلال معاشية الباحثين - خاصة أن المدارس الأهلية في مدينة تعز، وأيضاً من أحدهما يعمل في إحدى المدارس الأهلية الكبرى في مدينة تعز - للوضع في خلال إجراء استطلاع لآراء بعض العاملين في تلك المدارس الأهلية، وبعض من أولياء الأمور لمعرفة مدى الإدراك أو الوعي بأهمية المزيج التسويقي الخدمي، لوحظ وجود قصورٍ لدى بعض هذه المدارس الأهلية في إدراك أهمية عناصر المزيج التسويقي الخدمي في تمييز الخدمات التي تقدمها، وتشكيل الصورة الذهنية لدى أولياء الأمور، والتأثير على اختيارهم لتلك المدارس، مما يولد مشكلة حقيقية أمامها في عدم القدرة على المحافظة على عملائها (أولياء الأمور) الحاليين أو اكتساب عملاء مرتقبين، الأمر الذي يهدد مستقبل هذه المدارس الأهلية في البقاء والاستمرار في السوق. هذه الأمور وغيرها وجّهت الباحثين لمحاولة التعرف على هذه المشكلة، وتحديد حجمها، وأبعادها.

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي أُجريت في هذا المجال، لاحظ الباحثان - حدّ علمهما - أن هناك ندرة في عدد الدراسات التي أولت اهتماماً للجانب التسويقي للخدمة التعليمية في المدارس الأهلية بمدينة تعز - اليمن، ودراسة اتجاهات أولياء الأمور نحو هذا النوع من المدارس، ومن هنا برزت مشكلة الدراسة للتعرف على أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية بمدينة تعز - اليمن. وعليه، سعت هذه الدراسة للإجابة عن السؤالين التاليين:

- ما مستوى توافر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة (1) التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في المدارس الأهلية في مدينة تعز؟
- ما أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج (2) الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز؟

3. أهداف الدراسة

الأهداف التالية: تحقيق الدراسة الحالية إلى سعت

- (1) التعرف على مستوى توافر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في المدارس الأهلية في مدينة تعز .
- (2) التعرف على أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز .

4. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

تتجلى أهمية الدراسة الحالية من خلال الآتي:

- (1) حداثة موضوعها؛ فالدراسة الحالية تمثل تجسيدا لمفهوم الحديث للتسويق القائم على التوجه بولي الأمر، والذي يعتبر الركيزة الأساسية في رسم السياسات التسويقية على أسس علمية سليمة من خلال تناولها لموضوع المزيج التسويقي الخدمي الذي يعتبر من الموضوعات الهامة، والحديثة نسبياً في مجال إدارة المدارس الأهلية؛ فقد أصبح سلاحاً تنافسياً بامتياز بالنسبة للمنظمات الخدمية عامة، والمدارس الأهلية بصفة خاصة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بنجاح هذه المدارس، وريادتها.
- (2) أنها من الدراسات المهمة في مجال البحوث العلمية المتعلقة بالتسويق، والإدارة في مجال التعليم الأهلي. فهناك ندرة نسبية في الدراسات المحلية والعربية -حد علم الباحثين- التي اهتمت بتشخيص أهمية استخدام علم التسويق، وعناصر المزيج التسويقي للخدمة التعليمية في مجال المدارس الأهلية في مدينة تعز- اليمن كأحد قطاعات الخدمات في البلد، واتجاهات أولياء الأمور نحو هذه المدارس، مما يشكل مرجعاً إضافياً للتسويق في القطاع التعليمي الأهلي.
- (3) أنها تمثل إضافة معرفية تساهم في إثراء المكتبة اليمنية، والعربية بمواضيع جديدة في التسويق عن أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي على اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز- اليمن. ويتوقع أن تثير اهتمام الباحثين لمزيد من الدراسات والبحوث حول موضوعاتها، ومتغيراتها في ضوء النتائج المتحققة متجاوزة النظرة الأخلاقية التي لا

تزال سائدة بخصوص تطبيق التسويق في المؤسسات التعليمية، وتفتح آفاقاً جديدة لدى الباحثين لدراسة جوانب أخرى في قطاع التعليم الأهلي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

التطبيقية للدراسة الحالية من خلال الآتي: الأهمية تظهر

(1) زيادة عدد المدارس الأهلية في مدينة تعز - اليمن، وتشابه خدماتها، مما يعني زيادة درجة التنافسية على استقطاب أولياء الأمور، وهذا يدعو المدارس الأهلية لرسم سياساتها، واستراتيجياتها التسويقية بوضوح؛ فالمنافسة الشديدة في سوق المدارس الأهلية، تُحتم عليها أن تهتم بتقديم خدماتها التعليمية بمستوى عالٍ من الجودة للتأثير على أولياء الأمور في اختيارها لإلحاق أبنائهم بها.

(2) أهمية معرفة الواقع الفعلي للأنشطة التسويقية الممارسة في المدارس الأهلية في مدينة تعز، والتي يُتوقع أن تسهم في تعميق رؤية هذه المدارس، وزيادة وعيها بأهمية المزيج التسويقي الخدمي في زيادة حصتها السوقية، وأثره على اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية، وتبني مستويات تسويق أفضل لخدماتها التعليمية، لكسب طلبة جدد من خلال إقناع أولياء الأمور بجدارة الخدمة التعليمية التي تقدمها.

(3) تبني نتائج هذه الدراسة، والعمل بتوصياتها، ومقترحاتها قد يكون له دورٌ إيجابيٌّ في تطوير مستوى النشاط التسويقي في المدارس الأهلية؛ وبالتالي تحقيق النجاح، وزيادة الاستثمار في قطاع التعليم الأهلي في المدينة. فالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية يمكن أن تشكل قاعدة تسويقية للعمل على تعزيز الإقبال على التعليم في المدارس الأهلية في المجتمع اليمني، من خلال جذب العملاء (أولياء الأمور)، وفهم طريقة تفكيرهم وتقييمهم لعروض الخدمات التعليمية التي تقدمها المدارس الأهلية لهم، ومدى تأثيرها على قراراتهم في اختيار المدارس الأهلية، وكيفية التوصل إلى تحقيق رضاهم.

5. حدود الدراسة:

الدراسة الحالية بالحدود التالية تتحدد:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة في حدودها الموضوعية حول دراسة أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية بمدينة تعز - اليمن.

- **الحدود المكانية:** اقتصرَت على المدارس الأهلية في مديريات مدينة تعز الثلاث: المظفر، القاهرة، صالة.

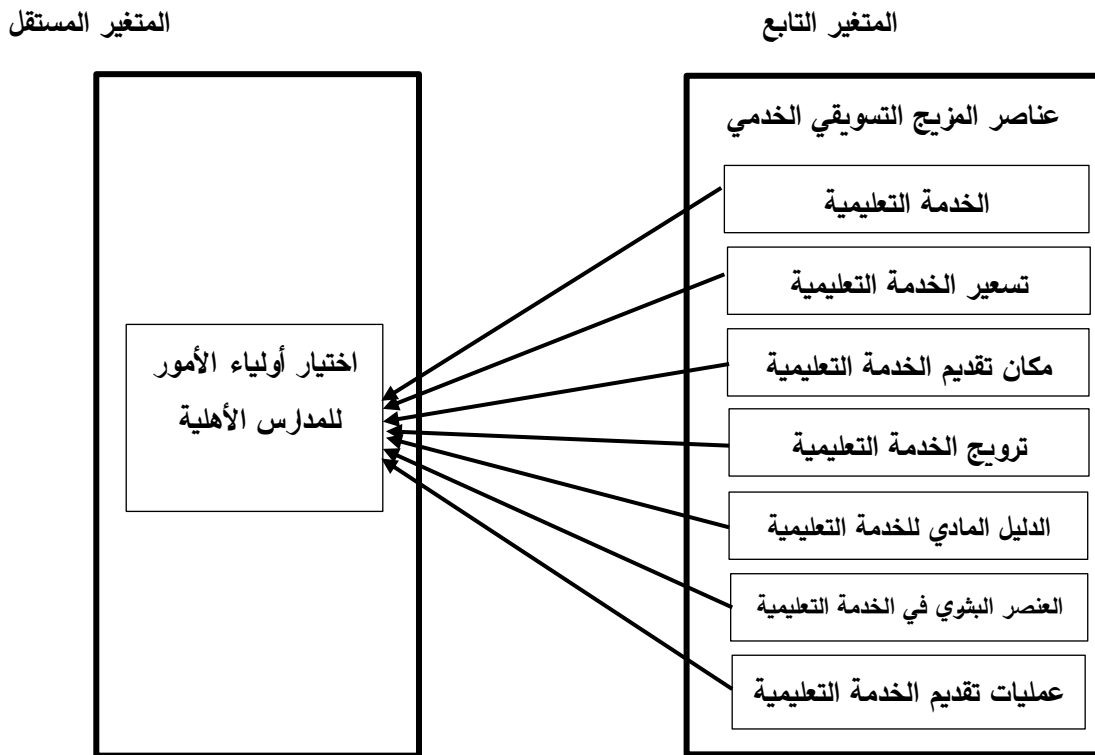
- **الحدود البشرية:** اقتصرَت على أولياء أمور الطلبة في المدارس الأهلية في مدينة تعز - اليمن.

- **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الفصل الدراسي الأول من العام 2022 / 2023م.

6. نموذج الدراسة:

- في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة كما في الشكل (1)، والذي يوضح متغيرات الدراسة التي تمثلت في الآتي:
- **المتغير المستقل:** يتمثل بعناصر المزيج التسويقي من خلال سبعة أبعاد، هي: (الخدمة التعليمية، ومكان تقديم الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية).
 - **المتغير التابع:** يتمثل باختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية، والذي يتم تناوله، في هذه الدراسة، بوصفه كتلة واحدة دون تحديد أبعاده له.

الدراسة شكل 1: نموذج



7. فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة فرضية رئيسة وسبع فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.

وتشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر تسعير الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر مكان الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر ترويج الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر الدليل المادي للخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعنصر البشري في الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
7. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر عمليات تقديم الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
8. مفاهيم الدراسة:

تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

1. اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية: هو اختيار أولياء الأمور البديل من المدارس الأهلية، لإلحاق أبنائهم بها الذي يحقق لهم أقصى منفعة، وإشباع ممكن، بأقل تكلفة، وأقل درجة مخاطرة.
2. تسويق الخدمات التعليمية: هي عبارة عن جميع الجهود، والأعمال المتكاملة من تخطيط، وتنظيم، وتصميم، وتنفيذ، وتطوير الخدمات التعليمية في ضوء احتياجات، ورغبات العملاء (أولياء الأمور/الطلاب)، وتحديد أسعارها، وترويجها، وتوزيعها، ومتابعتها بهدف توصيل تلك الخدمات إلى الفئة المستهدفة بكفاءة، وفاعلية، وبالشكل الذي يحقق أهداف كل من المدرسة، والأطراف المستفيدة الأخرى.
3. المزيج التسويقي الخدمي: هو خليط من الأنشطة التسويقية التي يتم تصميمها، وتوجيهها إلى المستفيدين المستهدفين (أولياء أمور/ طلاب) بغرض خلق القيمة لهم، وتعريفهم بها، وتوصيلها لهم بالشكل الذي يحقق رضاهم، ومن ناحية أخرى يحقق الأهداف التنظيمية للمدرسة الأهلية، حيث إنه يتكون من سبعة عناصر رئيسية (7P's) تبدأ جميعها بحرف الـ P وهي المنتج Product، والسعر Price، والترويج Promotion، والمكان (التوزيع) Place، والعنصر البشري People، والدليل المادي Physical Evidence، والعمليات Process. وينطوي كل عنصر من تلك العناصر على مجموعة من القرارات الهامة والتي يتم تنفيذها من خلال الأنشطة التي يطلق عليها أنشطة المزيج التسويقي.

4. **الخدمة التعليمية:** هي عبارة عن خدمة الخبرات، والمعارف، والمعلومات التي تستخدم لسدّ حاجات، ورغبات، وطموحات المستفيدين (الطلاب) بغرض تأهيلهم لخدمة المجتمع، بالإضافة إلى الخدمات المرافقة مثل خدمات: النقل، والترفيه، والدفع، والضيافة، وغيرها. فالمنتج التعليمي يمثل تجربة الطالب في أثناء عمليات الاتصال بالمدرسة الأهلية ابتداءً من إجراءات التسجيل، وانتهاءً بالحصول على الشهادة.
5. **تسعير الخدمة التعليمية:** وهو الثمن الذي تضعه المدرسة الأهلية لمنتجاتها، والذي يغطي التكاليف الكلية بالإضافة إلى تحقيق هامش الربح المستهدف.
6. **ترويج الخدمة التعليمية:** هو نشاط تسويقي يتضمن عملية اتصال إقناعي، يستهدف التأثير على أذهان أولياء الأمور، لاستمالة سلوكهم الشرائي من خلاله، وإحداث سلسلة من الآثار الإدراكية التي تبدأ بتعريف أولياء الأمور بالخدمة وصولاً إلى آثار إدراكية أكثر تقدماً من حيث مضمونها السلوكي، كتنكوين الانطباعات، والقناعات، فالاتجاهات، ثم الميول السلوكية، ثم النوايا، وأخيراً السلوك الشرائي المتمثل باختيار المدرسة الأهلية.
7. **مكان الخدمة التعليمية:** وهو عبارة عن مختلف النشاطات التي تتولاها المدرسة الأهلية، لجعل الخدمة التعليمية سهلة المنال للطالب مكانياً، وزمانياً، ورسمياً، ومعلوماتياً.
8. **العنصر البشري في الخدمة التعليمية:** يتضمن بشكل أساسي مقدمي الخدمة التعليمية (المعلمين)، وباقي موظفي المدرسة الأهلية، والمستفيدين من الخدمة (الطلبة/ أولياء الأمور) وكذا الزبائن الآخرين الموجودين أثناء تقديمها. كما يتضمن أيضاً العلاقات التفاعلية القائمة بين مقدم الخدمة والمستفيد من جهة، وبين المستفيدين ذاتهم من جهة أخرى.
9. **الدليل المادي للخدمة التعليمية:** وهو ذلك المكان الذي يتفاعل فيه ولي الأمر مع مقدم الخدمة التعليمية إضافة إلى كافة اللوازم، والمتطلبات الملموسة المستخدمة في خدمة ولي الأمر، والطالب. والتي من شأنها أن تُسهّل أداء، واتصالات الخدمة التعليمية. ويتألف من مجموعة العوامل المحيطة؛ كالحرارة، والتهوية، والعوامل التصميمية؛ كالتجهيزات، والمباني، والديكورات، إضافة إلى العوامل الاجتماعية؛ كأولياء الأمور، والطلبة، والموظفين.
10. **عمليات تقديم الخدمة التعليمية:** وهي عبارة عن سلسلة الإجراءات الفعلية، والروتين، وتدفق النشاطات التي تؤدّى قبل، وأثناء تقديم الخدمة التعليمية، وإدارة التفاعل، وتتحول من خلالها المدخلات إلى خدمات، لكي تتمكن المدرسة الأهلية من تقديمها للعملاء. وتشمل عملية تقديم الخدمة من العناصر التالية: العميل (ولي الأمر/ الطالب)، والدعم المادي، والموظفين المباشرين، والخدمة، والتنظيم الداخلي، والعملاء الآخرين.
11. **المدارس الأهلية:** هي كافة رياض الأطفال، ومدارس التعليم الأساسي، والثانوي التي تُنشأ، وتُدار من قبل مواطنين بتمويل خاص منهم (غير حكومي)، بموجب قانون تنظيم مؤسسات التعليم الأهلي والخاص.

9. الدراسات السابقة:

يستعرض هذا البند الدراسات السابقة (عربية وأجنبية) ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تناولت أحد متغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، للأدبيات المكتبي المسح خلال الدراسة أو كلاهما، التي تمكّن الباحثان من الاطلاع عليها من مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

1) دراسة الربادي (2020)، بعنوان: "واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي لدى المدارس الأهلية في الجمهورية اليمنية. واستخدمت المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأهلية، والمشرفين، والمعلمين في محافظات صنعاء وإب وذمار؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (80) مديراً، و(80) مشرفاً، و(400) معلم ومعلمة، بإجمالي (560) فرداً موزعين على (80) مدرسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدم استبانة كأداة لجمع البيانات تكونت من (6 مجالات)، و(99) مؤشراً. تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر معايير الاعتماد المدرسي على مستوى المجالات ككل، كانت SPSS الاجتماعية (بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة) $\alpha=0.05$ بشكل عام عالية، وأن هناك فروقاً دالة إحصائية عند مستوى دلالة () تُعزى لدرجة توفر معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية، تبعاً لمتغير الوظيفة (مديرين/ مشرفين/ معلمين).

2) دراسة Asad and Naveen (2019)، بعنوان: " Parental Preferences and Choices in Selection of " Pakistan.,Private Primary Schools - باكستان":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل الضمنية التي تؤثر على تفضيلات الأبوين للمدارس الخاصة في مدينة (في باكستان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أولياء Rawalpindi روالبندي (في باكستان. تم اختيار عينة Rawalpindi أمور الطلاب المسجلين في المدارس الأساسية الخاصة في مدينة روالبندي (الدراسة عدد (258) مستجيباً من الآباء. واستخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات الضرورية هما: الاستبانة لعدد (250) من عينة الدراسة والمقابلة لعدد (8) من الآباء فقط. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المختلفة لاختبار صحة فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى أن الآباء لا يعتمدون في اختيار المدارس الخاصة لأبنائهم على جودة التعليم فقط، بل يأخذون في الاعتبار عوامل أخرى مثل: بيئة المدرسة، وإمكانياتها. وأن إشراك الوالدين عامل مهم جداً في القرارات الأبوية المتعلقة باختيار المدرسة.

3) دراسة الدوسري، العسكر، الحقباني، والحسن (2019)، بعنوان: "العوامل المحفزة لاختيار المدارس الأهلية من وجهة نظر أولياء الأمور، مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المحفزة لاختيار أولياء الأمور المدارس الأهلية في مدينة الرياض، حيث شملت هذه العوامل ثلاثة محاور رئيسة هي: العوامل الشخصية، والعوامل البيئية، والعوامل التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة من أولياء أمور طلاب المدارس الأهلية بشرق الرياض - المملكة العربية السعودية، وعددهم (7400) ولي أمر تقريباً يدرس أبنائهم في (21) مدرسة أهلية. وقد تكونت عينة الدراسة من (200) ولي أمر. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم (. وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لكل من العوامل الشخصية، والعوامل البيئية، والعوامل الاجتماعية (التعليمية يقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، والتي تشير إلى درجة موافق على أداة الدراسة؛ حيث احتلت العوامل البيئية المرتبة الأولى، وتليها العوامل التعليمية.

4) دراسة Spurrer (2019)، بعنوان: "Marketing Approaches Used In Independent School: Analysis Of The Perceived Effectiveness Of Marketing In Hawaii Independent Schools, USA" طرائق

التسويق المستخدمة في المدارس المستقلة: تحليل الفاعلية المدركة للتسويق في مدارس هاواي المستقلة – الولايات المتحدة الأمريكية":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك الإداريين في المدارس المستقلة في هاواي لفاعلية التسويق، والرسالة المقصودة، ووسائل التواصل الإعلامية لزيادة الوعي بالعلامة التجارية وزيادة التسجيل في هذه المدارس، وعن الأدوات التسويقية التي أثرت بفاعلية في قراراتهم لتسجيل أبنائهم في هذه المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس المستقلة في هاواي والبالغ عددها (92) مدرسة. واستخدمت الدراسة أداة الاستبانة لإجراء المسح الميداني. كما استخدمت الدراسة المقابلة الشخصية المنفردة مع (11) من صغار الإداريين، ومن أولياء الأمور في تلك المدارس. تم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة لتحليل البيانات، واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن من جهة نظر الآباء، وقادة المدارس تنتج العلاقات التسويقية أعمق ووعي بميزات المدرسة، ولها تأثير إيجابي على القيد، والتسجيل. وأشارت الدراسة إلى أن علاقة ولي الأمر مع المدرسة تنتج عن الكلمة الهادفة والإيجابية، واستراتيجية البيوت المفتوحة، والرحلات الشخصية، ووسائل التواصل الاجتماعي.

5) دراسة Suppramaniam, kularajasingam and Shrmin (2019)، بعنوان: "Factors Influencing Parents Decision in Selecting Private Schools in Chittagong City, Bangladesh"

في اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة في مدينة شيتاجونج – بنجلادش":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المؤثرة على قرار الوالدين في اختيار المدارس الخاصة لأبنائهم في مدينة شيتاجونج-بنجلادش. حيث تم اختبار خمسة عوامل هي: شهرة المدرسة، جودة المدرسة، الخيار المستقبلي المتاح، مستوى دخل الوالدين، ومستوى التعليمي للوالدين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أولياء أمور الطلاب المسجلين في المدارس الخاصة في مدينة شيتاجونج – بنجلادش. وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (150) من أولياء أمور الطلاب في أربع مدارس خاصة، وتم إرسال الاستبانات عن (SPSS) طريق الإنترنت فعاد منها (110) استبانة صالحة للتحليل فقط، وتم ترميزها، وتحليلها باستخدام برنامج (اختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل المؤثرة على قرار الوالدين باختيار المدارس الخاصة هي على الترتيب: جودة المدرسة، والخيار المستقبلي، ومستوى دخل الوالدين.

6) دراسة برش وبوغرزة (2019)، بعنوان: "أثر البيئة المادية لرياض الأطفال على ولاء الزبون من وجهة نظر الأولياء، دراسة حالة بلدية ميله – جمهورية الجزائر":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير البيئة المادية لرياض الأطفال على ولاء الزبون من وجهة نظر أولياء الأمور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جمع أولياء أمور الأطفال في مؤسسات رياض الأطفال في ولاية ميله – جمهورية الجزائر وعددها (220) روضة أطفال، وتم الاعتماد على الاستبان كأداة للحصول على البيانات اللازمة، أما عينة الدراسة فقد اقتصر على (360) ولي أمر، كزبانن في (14) روضة أطفال واقعة في بلدية ميله

فقط، وبعد فرز الاستبانات تبقى منها (243) استبانة صالحة للتحليل واستخلاص النتائج. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد البيئة المادية لرياض الأطفال في ولاية ميله على ولاء الزبون من وجهة نظر أولياء الأمور. (7) دراسة الريماوي (2018)، بعنوان: "أثر عناصر المزيج التسويقي على اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة: دراسة تطبيقية في مدينة الزرقاء - المملكة الأردنية الهاشمية":

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر عناصر المزيج التسويقي على اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة في مدينة الزرقاء، وشملت الدراسة متغيرات (الخدمة التعليمية، والتسعير، والمكان، والترويج، والبيئة المادية، والعنصر البشري، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية، واختيار أولياء الأمور). واستخدمت المنهج الوصفي؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أولياء أمور الطلاب للمدارس الخاصة في مدينة الزرقاء - المملكة الأردنية الهاشمية، والتي تحتوي على (115) مدرسة خاصة. وقد اختيرت عينة عشوائية بسيطة من أولياء أمور (10) مدارس خاصة في مدينة الزرقاء، بلغت (350) ولي أمر، وصممت استبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية للدراسة، وبعد فرز الاستبانات تم اعتماد (230) استبانة فقط صالحة لأغراض التحليل واستخلاص النتائج، واستخدمت الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لجميع عناصر المزيج التسويقي للخدمة التعليمية على اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة في مدينة الزرقاء، حيث حاز متغير العنصر البشري على المرتبة الأولى في التأثير على اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة، بينما حاز متغير الترويج للخدمة التعليمية على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أولياء الأمور.

(8) دراسة الخطيب والغامدي (2017)، بعنوان: "دوافع اختيار أولياء الأمور للمدارس الابتدائية الخاصة بأبنائهم ودرجة رضاهم عنها، دراسة مقارنة بين المدارس الأهلية والمدارس العالمية للنين في محافظة جدة - المملكة العربية السعودية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دوافع اختيار أولياء الأمور للمدرسة الأهلية والعالمية لأبنائهم دون غيرها، ومدى رضاهم عن مختلف عناصر الخدمة التعليمية المقدمة لأبنائهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع البحث من أولياء أمور الطلاب المسجلين في المدارس الأهلية والمدارس العالمية بمدينة جدة - المملكة العربية السعودية، وبلغ عدد المدارس الأهلية (70) مدرسة بينما بلغ عدد المدارس العالمية بمدينة جدة - المملكة العربية السعودية (36886) طالباً. تم اختيار (381) ولي أمر كعينة للدراسة، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، تمت المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى أن أولياء الأمور الذين يختارون المدارس الأهلية والعالمية يدفعهم إلى ذلك اهتمام المدرسة بتدريس اللغة الإنجليزية بأساليب حديثة، ووجود وسائل نقل للطلاب، وفيما يتعلق برضا أولياء الأمور ببنت الدراسة أن أهم عناصر الخدمات التعليمية تمثلت في التزام المدرسة بتسليم الكتب الدراسية في الوقت المحدد، يلي ذلك موقع المدرسة.

(9) دراسة (Malik, Mushtaq and Jaswal) (2015)، بعنوان: "Survey on Marketing Tactics Used to Build Private School Image and Increase Parents' Loyalty, Pakistan" استطلاع حول أساليب التسويق المستخدمة لبناء الصورة الذهنية المدركة للمدرسة الخاصة وزيادة ولاء أولياء الأمور لها - باكستان":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن التأثير الوسيط للصورة الذهنية المدركة للمدرسة مع عناصر التسويق الخدمي السبعة في بناء صورة ذهنية قوية، وفريدة للمدرسة الخاصة، والتأثير على ولاء الوالدين للمدرسة. واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع أولياء أمور الطلاب المسجلين في الصفوف (4 - 5) في المدارس الخاصة في باكستان. استخدمت الدراسة عينة عشوائية من (529) مستجيباً من (14) مدرسة أهلية، كما تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات. واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية المختلفة لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن عنصرَ المنتج (الخدمة)، مقدمي الخدمة، والعمليات كانت هي العناصر الثلاثة التي وُجد أنها تتعلق بشكل إيجابي بولاء الوالدين.

10) دراسة Uchendu et al. (2015)، بعنوان: "Marketing Strategies and Student's Enrolment In " Private Secondary Schools In Calabar Municipality, Cross River State, Nigeria " استراتيجيات التسويق وتسجيل الطلاب في المدارس الثانوية الخاصة في بلدية كالابار، ولاية كروس ريفر - دولة نيجيريا":

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استراتيجيات التسويق التي تدفع الطلاب إلى التسجيل في المدارس الثانوية الخاصة في بلدية كالابار (Calabar Municipality) - نيجيريا، وتحديد مدى توظيف هذه الاستراتيجيات من قبل الإداريين في المدارس الثانوية الخاصة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. فقد اتبعت الدراسة أسلوب المسح الشامل، حيث تكون مجتمع الدراسة من (32) إداري في (32) مدرسة ثانوية خاصة في بلدية كالابار (Calabar Municipality). تم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة والتي تكونت من (30) فقرة. وتم تحليل البيانات التي جُمعت باستخدام المتوسطات الحسابية، واختبار (t_test)، ومعاملات ارتباط بيرسون وغيرها. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعض استراتيجيات التسويق التي يمكن استخدامها في المدارس الثانوية الخاصة، لزيادة تسجيل الطلاب بحسب ترتيب الفاعلية المدركة لها. كما أشارت النتائج بأن عدداً قليلاً من الإداريين الحاليين في المدارس الثانوية الخاصة التي خضعت لهذه الدراسة يتبنون استراتيجيات تسويقية في تحسين تسجيل الطلاب في المدارس.

11) دراسة Alsuiadi (2015)، بعنوان: "A Study of Factors Affecting Parental Choice of Private and Public School in Riyadh City, Saudi Arabia" "دراسة العوامل المؤثرة في اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة والحكومية في مدينة الرياض - المملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أسباب تفضيل الآباء لإلحاق أبنائهم بالمدارس الخاصة أو الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أولياء الأمور المقيدين أبناءهم في المدارس الحكومية، والأهلية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي 2012 وتشمل (163) مدرسة حكومية وأهلية. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (386) مشاركاً من أولياء أمور الطلاب في المدارس الحكومية، والأهلية في مدينة الرياض. استخدمت الدراسة أداتين لجمع البيانات هما: الاستبانة والمقابلة للمجموعة الضابطة لعدد خمسة من الآباء من كل نوع من المدارس (حكومية/ أهلية) من أجل تحديد العوامل التي تؤثر على قرار أولياء أمور الطلاب في اختيار نوع المدرسة المفضل (حكومية/ أهلية)، ومحاولة فهم لماذا وكيف تساهم هذه العوامل في اتخاذ الآباء لقرار اختيار المدرسة. ومن خلال التحكم بأثر المتغيرات المستقلة في اختيار نوع المدرسة (حكومية/ أهلية). استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية عن طريق برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً. وخلصت الدراسة إلى أن

حجم الصف، وإمكانات المدرسة، والتربية الجسدية، والأنشطة الرياضية هي العوامل الأقوى لاختيار المدارس الخاصة بدلاً من الحكومية.

12) دراسة الملحم (2011)، بعنوان: "دور عناصر المزيج التسويقي الخدمي في زيادة الإقبال على المدارس الأهلية: دراسة ميدانية على المدارس الأهلية في محافظة الأحساء - المملكة العربية السعودية":

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء أولياء الأمور نحو المدارس الأهلية في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية، حول العوامل الرئيسية المؤثرة على قراراتهم في إلحاق أطفالهم بالمدارس الأهلية وفق عناصر المزيج التسويقي الخدمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أولياء الأمور الذين ألحقوا أبناءهم وبناتهم بالمدارس الأهلية في محافظة الأحساء بالسعودية، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2008/2009م، والبالغ عددها (46) مدرسة أهلية، والتي بلغ عدد طلابها خلال ذلك العام (7335) طالباً وطالبة، وتم توزيع استبانة بطريقة عشوائية على (700) فرد بنسبة 10% من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب عناصر المزيج التسويقي الخدمي تؤثر على دوافع أولياء الأمور في إلحاق أطفالهم بالمدارس الأهلية، وكان أكثر العناصر تأثيراً عنصر الخدمة المصاحبة للمنتج، تلاه عنصر جودة المنتج، ثم عنصر الترويج، بينما كان أقل العناصر تأثيراً التسعير والتوزيع على التوالي.

13) دراسة Li and Hung (2008)، بعنوان: "Marketing Tactics And Parents' Loyalty: The Mediating Role Of School Image, Taiwan" "أساليب التسويق وولاء أولياء الأمور: الدور الوسيط للصورة الذهنية - دولة تايوان":

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يمكن أن تحسّن استراتيجيات التسويق من ولاء الوالدين في المجال التعليمي، وتقتراح إطاراً متكاملًا ترتبط فيه استراتيجيات التسويق مع الصورة الذهنية المدركة للمدرسة، والتي بدورها ترتبط بولاء الوالدين. وقد اختارت الدراسة خمس استراتيجيات تسويقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع أولياء أمور الطلاب الدارسين في المدارس الابتدائية في دولة تايوان، ولديهم على الأقل خبرة سنة في التعامل مع المدرسة. وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، فقد تم جمع البيانات من (1200) من آباء أطفال المدارس الذين يدرسون في (60) مدرسة ابتدائية في تايوان، تم اعتماد (769) استبانة صالحة للتحليل فقط. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات المزيج التسويقي جميعها تساعد على التنبؤ بالصورة المدركة للمدرسة، ولكن استراتيجيات المزيج الترويجي هي الأكثر أهمية. كما أظهرت الدراسة بأن الصورة المدركة للمدرسة تعتبر مؤشراً فعالاً لمعرفة سلوك الوالدين. وأخيراً، أشارت الدراسة إلى أن الصورة المدركة للمدرسة تتوسط العلاقة بين استراتيجيات المزيج التسويقي وولاء أولياء الأمور.

والأجنبية، يُلاحظ أنها ركزت على التعليم الأهلي واختيار أولياء من خلال استعراض الدراسات السابقة، العربية

غربية وهو ما تتفق معه الدراسة الحالية، لكنها تختلف عنها أو مختلفة عربية الأمور للمدارس الأهلية، وفي عدة بيانات الدراسات الأولى التي تناولت عناصر المزيج التسويقي الدراسة -حد علم الباحثين- من هذه تُعد في الإطار المكاني حيث الخدمي، وأثرها على اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز - اليمن، والتي تضيف بُعداً جديداً للتسويق في قطاع الخدمات التعليمية في المجتمع اليمني بخصوصيته الثقافية؛ فمدينة تعز تعتبر بيئة جديدة لإجراء هذا النوع من

الدراسة في الأوضاع الراهنة هذه تمت حيث الزمان، حيث الأبحاث. كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من وتدهور البنية التحتية لمعظم القطاعات الهامة نتيجة الحرب، وغيرها من الأزمات التي تمر بها اليمن بشكل عام، ومحافظة تعز بشكل خاص؛ كونها تعاني من حصار خانق فرضتها عليها الصراعات الدائرة في اليمن.

10. منهجية الدراسة وإجراءاتها

10.1 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يدرس الظاهرة كما هي في الزمن الحاضر، دون التدخل في تغيير الواقع، أو في شكل وجوه ومسار الظاهرة؛ ويعمل تحسين الواقع وتطويره. في تسهم عامة استنتاجات إلى تحليلها وتفسيرها للوصول على

10.2 مجتمع الدراسة وعينتها

الكلية على أولياء الأمور لعدد (47315) طالباً وطالبة في الفصل الدراسي الأول من العام اشتمل مجتمع الدراسة 2022-2023 في (163) مدرسة أهلية في نطاق مكتب التربية والتعليم في مدينة تعز في ثلاث مديريات، هي: المظفر، والقاهرة، وصالة. وذلك وفقاً لإفادة مدير إدارة التعليم الأهلي والخاص بمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز. وتمثل مجتمع الدراسة المستهدف بأولياء أمور الطلبة في (80) مدرسة من المدارس الأهلية في مدينة تعز شكلت نسبة (49.1%) من الكلية للمدارس الأهلية في مدينة تعز، كما هو موضح بالجدول (1)، وقد تم استهداف هذه المدارس للأسباب التالية: العدد 1. أنها تعد أقدم المدارس الأهلية تأسيساً في المدينة، وأيضاً من أشهر المدارس في الوسط التربوي والتعليمي. بالإضافة إلى أنها من أكبر المدارس من حيث عدد الفروع، وعدد الطلاب، وتتنوع في مناطق مختلفة من المدينة وتغطي كامل مساحة المدينة المستهدفة بالدراسة.

2. أنها تتميز بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها، حيث لديها كادرٍ إداريٍّ وتربويٍّ على درجة عالية من الكفاءة، وتعتبر من أكثر المدارس تجهيزاً من حيث الدليل المادي للخدمة التعليمية
3. تعتبر من أكثر المدارس استخداماً للترويج لخدمتها التعليمية، وتمارس نشاطاً تسويقياً ولو بشكل عشوائي. كما تعتبر من المدارس الأكثر نشاطاً ومشاركة في الفعاليات التربوية والوطنية مثل المسابقات المنهجية العلمية، ومعارض الوسائل التعليمية والفنية، والاحتفالات بأعياد الثورة وغيرها.

جدول 1: إطار مجتمع الدراسة الكلية والمستهدف وحجم العينة المسحوبة وعدد الاستبانات الموزعة والمستردة

عدد الاستبانات المستردة	حجم العينة المسحوبة (عدد الاستبانات الموزعة)	المدارس الأهلية المستهدفة		الطلاب		عدد المدارس الأهلية	اسم المديرية
		النسبة	العدد	النسبة	العدد		
149	153 (%61.2*250)	%59.1	55	%61.2	28940	93	مديرية المظفر

64	78 (%31.2*250)	%41.5	22	%31.2	14764	53	مديرية القاهرة
8	19 (%7.6*250)	%17.6	3	%7.6	3611	17	مديرية صالة
221	250	%49.1	80	%100	47315	163	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات إدارة التعليم الأهلي والخاص بمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز 2022

(1975)، بالنسبة للبحث متعدد المتغيرات، أن يكون حجم العينة Roscoe بالنسبة لحجم العينة المطلوبة، اقترح Roscoe (10) أضعاف أو أكثر من عدد المتغيرات التي يتم النظر فيها في الدراسة. وبالتالي، في هذه الدراسة، وفقا لقاعدة (10) مفردة، x (1975) في الحد الأدنى لحجم العينة، فإنه لاجراء التحليل عليها يفضل أن لا يقل حجم العينة عن (8) حيث إن الدراسة الحالية احتوت على ثمانية متغيرات. ولضمان الحصول على حجم العينة المطلوبة تم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة أخذ عينة (250) مفردة من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عدد (250) استبانة على المستجيبين من أولياء أمور الطلبة في المدارس الأهلية المستهدفة في مدينة تعز، وتم استرجاع (221) استبانة جميعها صالحة للتحليل (2) الإحصائي، كما هو موضح في الجدول (1)، وشكلت نسبة (88.4%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة. والجدول يوضح الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

جدول 2: وصف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين

النسبة المئوية %	العدد	الوصف	
49.3	109	ذكر	النوع
50.7	112	أنثى	
17.6	39	أقل من 30 سنة	العمر
41.2	91	من 30 إلى 39 سنة	
34.4	76	من 40 إلى 49 سنة	
6.8	15	من 50 سنة فأكثر	
21.3	47	ثانوية فأقل	المؤهل العلمي
15.8	35	دبلوم بعد الثانوي	
57.5	127	جامعي	

النسبة المئوية %	العدد	الوصف	
5.4	12	دراسات عليا	العمل
23.5	52	موظف قطاع حكومي	
40.7	90	موظف قطاع خاص	
29.9	66	أعمال حرة	
5.9	13	مغترب	
42.5	94	واحد	عدد الأبناء المسجلين في المدرسة
36.7	81	اثنان	
20.8	46	ثلاثة فأكثر	

10.3 أداة الدراسة

حيث تم تصميمها وصياغتها بالاستفادة من الأدوات التي طوّرت، وجرى الدراسة، لهذه كأداة الاستبانة استخدام تم Jalilvand and Samiei الصلة بموضوع الدراسة كدراسة الريماوي (2018) ودراسة استخدامها في الدراسات السابقة ذات (2012)، وتألّفت الاستبانة من جزئين. تضمن الجزء الأول منها المعلومات الديمغرافية للمستجيبين من خلال خمسة متغيرات، الثاني فقد تضمّن متغيرات هي: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والعمل، وعدد الأبناء المسجلين في المدرسة. أما الجزء الدراسة وأبعادها: المتغير المستقل؛ والمتمثل بالمزيج التسويقي الخدمي الذي تم قياسه من خلال (40) فقرة موزعة على سبعة أبعاد، هي: الخدمة التعليمية (خمس فقرات)، وتسعير الخدمة التعليمية (خمس فقرات)، ومكان الخدمة التعليمية (خمس فقرات)، وترويج الخدمة التعليمية (ثمان فقرات)، والدليل المادي للخدمة التعليمية (ثمان فقرات)، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية (أربع فقرات)، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية (خمس فقرات)، والمتغير التابع المتمثل باختيار أولياء الأمور للمدارس الخماسي، كما الأهلية الذي تم قياسه من خلال خمس فقرات. وتم قياس جميع فقرات متغيرات الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت هو موضّح في الجدول (3).

جدول 3: مقياس ليكرت الخماسي

بدائل الإجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الدرجة	5	4	3	2	1

10.4 صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة:

عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة (SPSS) تم التحقُّق من صدق المقياس باستخدام برنامج لكل فقرة تنتمي لكل متغير/بُعد والدرجة الكلية لهذا المتغير/البُعد الذي تنتمي إليه، والجدول (4) يُوضِّح نتائج ذلك؛ حيث يتضح من الجداول (4) أنَّ قيم ارتباط كل فقرة من فقرات المتغيرات/الأبعاد موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع المتغيرات/الأبعاد.

جدول 4: معامل ارتباط بيرسون لفقرات متغيرات وأبعاد الدراسة

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد
0.758*	24	البيئة المادية للخدمة التعليمية	0.794*	1	الخدمة التعليمية
0.750*	25		0.763*	2	
0.757*	26		0.819*	3	
0.716*	27		0.822*	4	
0.784*	28		0.832*	5	
0.708*	29	العنصر البشري في الخدمة التعليمية	0.715*	6	تسعير الخدمة التعليمية
0.644*	30		0.744*	7	
0.688*	31		0.717*	8	
0.778*	32	عمليات تقديم الخدمة التعليمية	0.692*	9	مكان تقديم الخدمة التعليمية
0.791*	33		0.567*	10	
0.727*	34		0.578*	11	
0.814*	35		0.628*	12	
0.510*	36	عمليات تقديم الخدمة التعليمية	0.644*	13	ترويج الخدمة التعليمية
0.713*	37		0.646*	14	
0.817*	38		0.597*	15	
0.807*	39		0.621*	16	
0.729*	40		0.542*	17	
0.887*	1		0.608*	18	

معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد	معامل الارتباط	رقم الفقرة	البعد
0.923*	2	اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية	0.708*	19	
0.931*	3		0.716*	20	
0.918*	4		0.736*	21	
0.909*	5		0.704*	22	
			0.536*	23	

* دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) فأقل

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

(، الذي يحدد مستوى قبول أداة Cronbach's Alpha) لحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا الثبات معامل قيمة كما يوضحها جدول (5). يتبين من الجدول (5)، أن قيم الثبات الدراسة بمستوى 60% فأكثر، وكانت لأداة الدراسة بلغ 95%، وهو معامل ثبات عالٍ، كما أن معامل الثبات لجميع متغيرات وأبعاد قد تراوح بين 70% - الكلي البيانات جمع استخدامها في يمكن فإنه الموثوقية، ومن ثم من عالية بدرجة أداة الدراسة 95%، وهذا مؤشر على تمتع المتعلّقة بالدراسة.

(لأداة الدراسة Cronbach's Alpha جدول 5: قيم معامل كرونباخ ألفا)

قيم معامل الثبات	عدد الفقرات	متغيرات/أبعاد أداة الدراسة
0.859	5	الخدمة التعليمية
0.701	5	تسعير الخدمة التعليمية
0.799	5	مكان الخدمة التعليمية
0.795	8	ترويج الخدمة التعليمية
0.864	8	الدليل المادي للخدمة التعليمية
0.780	4	العنصر البشري في الخدمة التعليمية
0.765	5	عمليات تقديم الخدمة التعليمية
0.942	40	المزيج التسويقي الخدمي
0.950	5	اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية
0.954	45	الأداة ككل

11. تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها:

تم الإصدار (26) في تحليل البيانات التي (SPSS) الاجتماعية للعلوم الإحصائية تم استخدام برنامج الحزمة الاستبانة، واختبار فرضيات الدراسة من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق هدف طريق جمعها من المستجيبين عن الدراسة.

إجابة السؤال الأول: ما مستوى توافر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في المدارس الأهلية في مدينة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال، ومعرفة مستوى توافر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في المدارس الأهلية في مدينة تعز، تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات للعينة الواحدة لمعرفة فيما إذا كان متوسط درجة إجابات المستجيبين على متغيرات/ أبعاد الدراسة T المعيارية، وقيمة واختبار (آراء المستجيبين على Sig قد وصل إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا، ومعرفة معنوية (القيمة الاحتمالية المتغير/ البعد، إذا كانت أن المستجيبين موافقون على بمعنى المتغير/ البعد إيجابي، حيث يكون متغيرات/ أبعاد الاستبانة، وتكون المتغير/ البعد سلبي، من (3)، أكبر للفقرة الإحصائية الدلالة مستوى كانت إذا المتغير/ البعد، على موافقين المستجيبين غير بمعنى أن من مستوى المعنوية أصغر للفقرة الإحصائية الدلالة مستوى كانت إذا المتغير/ البعد، على موافقين المستجيبين غير بمعنى أن أكبر من كانت قيمة الدلالة الإحصائية إذا آراء المستجيبين محايدة وتكون (3)، أصغر من الحسابي) والمتوسط 0.05) (مستوى . وجاءت النتائج كما يوضحها جدول (6). 0.05 المعنوية (مستوى

لمتغير وأبعاد المزيج التسويقي الخدمي في المدارس T وقيمة اختبار المعيارية والانحرافات الحسابية جدول 6: المتوسطات الأهلية بمدينة تعز

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي النسبي %	قيمة الاختبار T	القيمة الاحتمالية Sig	الترتيب
1	الخدمة التعليمية	3.85	0.841	77.00	67.966	0.000	5
2	تسعير الخدمة التعليمية	3.97	0.650	79.40	90.838	0.000	2
3	مكان الخدمة التعليمية	3.94	0.720	78.80	81.272	0.000	3
4	ترويج الخدمة التعليمية	3.83	0.637	76.60	89.520	0.000	6
5	الدليل المادي للخدمة التعليمية	3.69	0.794	73.80	68.984	0.000	7
6	العنصر البشري للخدمة التعليمية	4.06	0.722	81.20	83.621	0.000	1
7	عمليات تقديم الخدمة التعليمية	3.92	0.696	78.40	83.678	0.000	4
	المزيج التسويقي الخدمي	3.89	0.573	77.80	101.042	0.000	

على مقياس الكلي لمتغير المزيج التسويقي الخدمي بلغ (3.89) الحسابي يتبين من الجدول (6) أن المتوسط (أقل من الواحد الصحيح مما يدل على 0.573%)، وبانحراف معياري (77.80 ليكرت الخماسي، وبمتوسط حسابي نسبي (Sig الاحتمالية) عند القيمة 101.042 بلغت (Tجانس إجابات المستجيبين تجاه المزيج التسويقي الخدمي، كما أن قيمة قبل المستجيبين من أولياء أمور طلبة المدارس الأهلية في مدينة تعز من موافقة بنسبة جيد يعني أن هناك (0.000)، وهذا على توافر أبعاد (عناصر) المزيج التسويقي الخدمي، وذلك وفقاً لآراء المستجيبين من أولياء أمور طلبة المدارس الأهلية في عناصر المزيج التسويقي الخدمي، بين مدينة تعز. كما أعطى المستجيبون تقيماً أعلى للعنصر البشري للخدمة التعليمية من الذي قيموا فيه عنصر الدليل المادي للخدمة التعليمية، وعنصر ترويج الخدمة التعليمية، وعنصر الخدمة التعليمية في الوقت أكبر في المدارس الأهلية في مدينة تعز. على ضرورة التركيز على هذه العناصر وتعزيزها بصورة يدل بشكل أقل، مما الجدول (6) أنَّ الأبعاد (العناصر) السبعة المكونة للمزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية في كما يظهر مدينة تعز جاءت حسب متوسطاتها الحسابية كالآتي:

بُعد العنصر البشري للخدمة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وبمتوسط حسابي نسبي (81.20%) وهو مستوى: أولاً جيد جداً؛ ويرجع ذلك إلى أن المدارس الأهلية محل الدراسة تقوم بتفعيل دور أولياء الأمور في تقديم الخدمة التعليمية؛ كمتابعتهم حول تحصيل أبنائهم الدراسي ومستوى تطورهم، ويقوم العاملون في تلك المدارس بالإجابة على كافة استفسارات أولياء الأمور حول الخدمة التعليمية المقدمة، بالإضافة إلى أن المدارس الأهلية محل الدراسة تمتلك كادر آراء المستجيبين. عمل مؤهل ذي درجة عالية من الخبرة والكفاءة بحسب

بُعد تسعير الخدمة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (3.97)، وبمتوسط حسابي نسبي (79.40%) وهو مستوى جيد؛ ثانياً ويُعزى ذلك إلى أن المدارس الأهلية محل الدراسة، من جانب تسمح بتقسيم دفع الرسوم الدراسية وتراعي عند تسعير خدماتها التعليمية القيام بواجب المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع مثل؛ تخفيض رسوم الأيتام، ومن جانب آخر لا تهتم بشكل كبير بتسعير الخدمة التعليمية وفقاً للقدرة الشرائية لأولياء الأمور، كما أن سعر الخدمة التعليمية لا يتناسب المستجيبين. آراء إلى حد ما مع جودتها بحسب

بُعد مكان الخدمة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وبمتوسط حسابي نسبي (78.80%) وهو مستوى جيد؛ ثالثاً ويرجع ذلك إلى أن المدارس الأهلية محل الدراسة إلى حد ما تقع في مناطق هادئة وبعيدة عن الضوضاء (كالأسواق والمصانع)، كما أنها إلى حد ما قريبة من موقع سكن الطلاب، وتتوفر فيها خدمة المواصلات من البيت للمدرسة ذهاباً وإياباً، بالإضافة إلى أن موقع تلك المدارس بعيد إلى حد ما من مواقع الخدمات المساعدة مثل: المكتبات القرطاسية آراء المستجيبين. بحسب

بُعد عمليات تقديم الخدمة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وبمتوسط حسابي نسبي (78.40%) وهو مستوى: رابعاً جيد؛ ويرجع ذلك إلى أن إجراءات التسجيل في المدارس الأهلية محل الدراسة سهلة وغير معقدة وتوجد لوحات إرشادية توضح أقسام المدرسة، وفي المقابل فإن أساليب توصيل الخدمة التعليمية في المدارس الأهلية محل الدراسة ليست بالمستوى المطلوب الذي يطمح إليه أولياء أمور الطلبة، كما أن إجراءات تقديم الخدمات التعليمية في تلك المدارس لا المستجيبين. آراء تراعي بشكل كبير الفروق الفردية بين التلاميذ بحسب

خامسًا: بُعد الخدمة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، وبمتوسط حسابي نسبي (77.00%) وهو مستوى جيد؛ ويعزى ذلك إلى أن الخدمة التعليمية التي تقدمها المدارس الأهلية محل الدراسة متميزة مقارنة بمنافسيها لكنها لا تلبى بشكل كبير توقعات ورغبات أولياء الأمور؛ حيث لا تتوفر فيها الخدمات الداعمة للخدمة التعليمية مثل خدمة المكتبة المدرسة، المستجيبين. كما أن تلك المدارس لا تعمل على تطوير خدماتها التعليمية باستمرار بحسب آراء

سادسًا: بُعد ترويج الخدمة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبمتوسط حسابي نسبي (76.60%) وهو مستوى جيد؛ ويرجع ذلك إلى أن إدارة المدارس الأهلية محل الدراسة تهتم بإقامة النشاطات والفعاليات الهادفة والتي تسهم في دعم التلاميذ علمياً ومعنوياً (مثل: تكريم التلاميذ المتفوقين، إقامة حفل تخريج للتلاميذ، تنظيم الرحلات الترفيهية)، وتعمل على إقامة علاقات جيدة مع أولياء الأمور من خلال منح تخفيض مالي لأولياء الأمور المسجلين لأكثر من ولد مما يسهم في ترويج تلك المدارس لخدماتها التعليمية وتنشيط مبيعاتها، بالإضافة إلى أن تلك المدارس تتمتع إلى حد ما بعلاقات عامة مع كافة شرائح المجتمع؛ مما يسهل على هذه الشرائح التعرف على كافة الخدمات التعليمية الموجودة فيها. لكن في المقابل هناك ضعف في ترويج الخدمة التعليمية من قبل إدارة المدارس الأهلية محل الدراسة؛ حيث لا تهتم بشكل كبير بالترويج لخدماتها في مختلف وسائل الإعلام (مثل: الإعلان في التلفاز، والإذاعة، ووسائل التواصل آراء الاجتماعي)، أو من خلال جهود البيع الشخصي عن طريق موظفي القبول والتسجيل في تلك المدارس بحسب المستجيبين.

أخيرًا: جاء بُعد الدليل المادي للخدمة التعليمية بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وبمتوسط حسابي نسبي (73.80%) وهو مستوى جيد؛ ويرجع ذلك إلى أن البيئة الداخلية للمدارس الأهلية محل الدراسة إلى حد ما مريحة ومرتبطة وأمنة، وتتوفر فيها مرافق نظيفة وصحية، لكنها في المقابل لا تهتم بشكل كبير بتوفير التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساعد في توصيل الخدمة التعليمية مثل؛ أجهزة الكمبيوتر، ومواقف خاصة للسيارات بشكل مريح لأولياء الأمور، كما أنها لا تهتم بشكل جيد بعمل ديكورات أنيقة وجذابة للمدرسة، وتوفير كافة المستلزمات المادية لتقديم الخدمة (مثل: القاعات الصفية، والمقاعد، والإنارة، والمختبرات).

المزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية في مدينة تعز أبعاد (عناصر) وعليه، ينبغي الاهتمام بجميع خصوصاً العناصر الثلاثة التالية: الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية.

إجابة السؤال الثاني: ما أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري للخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم اقتراح الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة، والتي انبثقت منها سبع فرضيات فرعية، وتم في البدء . وقبل SPSS اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط من خلال برنامج التباين بعض الاختبارات (اختبار التوزيع الطبيعي، واختبار الدراسة، تم إجراء فرضيات الانحدار لاختبار تحليل تطبيق ضمان ملائمة أجل من)؛ وذلك Variance Inflation Factor-VIF التباين تضخم ، معامل Tolerance به المسموح الطبيعي للبيانات، التوزيع افتراض من التحقق أجل الانحدار، كما يوضحها الجدول (7). فمن تحليل لافتراضات البيانات

التفطح معامل) وقيمة Skewness الالتواء (معامل إجراء اختبار التوزيع الطبيعي من خلال احتساب قيمة تم فقد ، كما تعتبر القيم التي (Skewness) لجميع أبعاد المتغير المستقل. وتعتبر القيم بين -2 إلى +2 مقبولة لقيم Kurtosis) يظهر . وكما (Hair, Black, Babin, & Andersen, 2010) Kurtosis تتراوح من -3 إلى +3 مقبولة بالنسبة لقيم (لجميع أبعاد المتغير المستقل Kurtosis التفطح () وقيمة معامل Skewness معامل الالتواء (قيمة في الجدول (7) فإن)، مما يدل على أن البيانات موزعة بشكل طبيعي. $Kurtosis < 3$ ، و $Skewness < 2$) تقع ضمن المعايير المقترحة (Tolerance، المسموح به التباين اختبار تم استخدام المستقلة، فقد المتغيرات ارتباط عالي بين وجود من عدم التأكد أجل ومن أكبر من 0.10، Tolerance لكل أبعاد المتغير المستقل؛ حيث ينبغي أن يكون المسموح به (VIF) التباين تضخم ومعامل (Tolerance). ويظهر الجدول (7) أن جميع قيم معامل Hair et al., 2010 التباين أقل من 10.00 (تضخم ومعامل المستقلة. المتغيرات أقل من 10.00، وبالتالي لا يوجد ارتباط عالٍ بين (VIF) تضخم التباين أكبر من 0.10، وقيم معامل التباين به، وتضخم المسموح التفطح، والتباين معامل الالتواء، ومعامل جدول 7: نتائج اختبار

إحصائيات استقلالية المتغيرات Collinearity Statistics		التفطح معامل Kurtosis		معامل الالتواء Skewness		أبعاد المتغير المستقل	م
VIF	Tolerance	Std. Error	Value	Std. Error	Value		
2.862	0.349	0.326	0.062	0.164	0.736-	الخدمة التعليمية	1
1.719	0.582	0.326	0.080-	0.164	0.533-	تسعير الخدمة التعليمية	2
1.385	0.722	0.326	0.532	0.164	0.530-	مكان الخدمة التعليمية	3
2.408	0.415	0.326	1.617	0.164	0.718-	ترويج الخدمة التعليمية	4
2.942	0.340	0.326	0.194	0.164	0.623-	الدليل المادي للخدمة التعليمية	5
2.713	0.369	0.326	0.850	0.164	0.898-	العنصر البشري للخدمة التعليمية	6
2.910	0.344	0.326	0.465	0.164	0.696-	عمليات تقديم الخدمة التعليمية	7

صحة بعد التأكد من ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار تم اختبار صحة فرضيات الدراسة. حيث تم أولاً اختبار "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعناصر المزيج التسويقي الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري في الخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس كما يوضحها الجدول (8). النتائج ظهرت الأهلية في مدينة تعز". باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد

جدول 8: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المزيج التسويقي الخدمي على اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية

المتغير التابع (اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية)										المتغير المستقل
F		بيتا β	معامل R^2	معامل الارتباط R	اختبار (T)		الخطأ المعياري	معالم النموذج		
الدلالة الاحصائية	المحسوبة				الدلالة الاحصائية	المحسوبة				
0.000	323.360	0.772	0.596	0.772	0.000	5.522	0.313	1.731	A	المزيج التسويقي الخدمي
					0.000	17.982	0.080	1.432	B	

a. Predictors: (Constant), المزيج التسويقي الخدمي

b. Dependent Variable: اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية

يتبين من الجدول (8) أن هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي الخدمي السبعة على اختيار (وهو 0.000 (17.982) عند مستوى الدلالة الإحصائية (T) أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز؛ إذ بلغت قيمة R أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، ونتج هذا الأثر عن طبيعة الارتباط بين المتغيرين حيث بلغت قيمة (0.772) وهو معامل ارتباط طردي قوي بين عناصر المزيج التسويقي الخدمي، واختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد فبلغت (0.596) وتعني أن عناصر المزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية محل الدراسة يؤثر بنسبة 60% على اختيار أولياء الأمور لتلك المدارس الأهلية في مدينة تعز، وأن 40% من إجمالي التباين في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز تفسر بواسطة متغيرات (، وهذا يعني أنه بافتراض تحديد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق 0.772 (β) أخرى. كما بلغت قيمة معامل عناصر المزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية محل الدراسة، ستؤدي إلى ارتفاع نسبة اختيار أولياء الأمور للمدارس (وهي دالة عند 323.360) التي بلغت (F)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة اختبار (0.772) لأهلية في مدينة تعز بمقدار (، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر 0.000 مستوى دلالة (لعناصر المزيج التسويقي الخدمي (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة $\alpha \leq 0.05$ ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري للخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.؛ ومنه نستنتج أن عناصر المزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية محل الدراسة تلعب دوراً فعالاً في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.

أظهرت نتائجها وجود أثرٍ ذي دلالة إحصائية لجميع كل من دراسة الريماوي (2018) التي مع اتفقت النتيجة وهذه عناصر المزيج التسويقي للخدمة التعليمية على اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة في مدينة الزرقاء؛ ودراسة الملح (2011) التي أظهرت نتائجها أن أغلب عناصر المزيج التسويقي الخدمي تؤثر على دوافع أولياء الأمور في إلحاق أطفالهم (2019) التي Spurrer بالمدارس الأهلية. وعلاوة على ذلك؛ فهذه النتيجة تؤكد ما أشارت إليه نتائج كل من دراسة توصلت إلى أنه، ومن وجهة نظر الآباء وقادة المدارس، فالعلاقات التسويقية تنتج أعمق وعي بميزات المدرسة ولها تأثير إيجابي على القيد والتسجيل.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وبعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية، تم اختبار فرضياتها الفرعية باستخدام كما يوضحها الجدول (9). النتائج ظهرت وقد

جدول 9: نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية

المتغير التابع (اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية)									المتغير المستقل
F		بيتا β	معامل R^2	معامل الارتباط R	اختبار (T)		الخطأ المعياري	معالم النموذج	
الدلالة الإحصائية	المحسوبة				الدلالة الإحصائية	المحسوبة			
					0.000	3.753	0.343	1.287	(Constant)
0.000	234.623	0.719	0.517	0.719	0.000	15.317	0.059	0.908	الخدمة التعليمية
0.000	99.370	0.559	0.312	0.559	0.000	9.968	0.092	0.914	تسعير الخدمة التعليمية
0.000	26.977	0.330	0.109	0.330	0.000	5.166	0.094	0.486	مكان الخدمة التعليمية
0.000	111.051	0.580	0.336	0.580	0.000	10.538	0.092	0.968	ترويج الخدمة التعليمية
0.000	161.492	0.651	0.424	0.651	0.000	12.708	0.069	0.871	الدليل المادي للخدمة التعليمية
0.000	204.633	0.695	0.483	0.695	0.000	14.305	0.071	1.023	العنصر البشري للخدمة التعليمية
0.000	237.422	0.721	0.520	0.721	0.000	15.408	0.701	1.101	عمليات تقديم الخدمة التعليمية

يتبين من الجدول (9) أنّ هناك أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لجميع عناصر المزيج التسويقي (R²=%51.7، β=0.721، Sig=0.000)، والخدمة التعليمية (R²=%52، β=0.719، Sig=0.000)، والدليل (R²=%48.3، β=0.695، Sig=0.000)، والعنصر البشري للخدمة التعليمية (R²=%42.4، β=0.651، Sig=0.000) وترويج الخدمة التعليمية (R²=%33.6، β=0.580، Sig=0.000)، ومكان الخدمة التعليمية (R²=%31.2، β=0.559، Sig=0.000)، وتسعير الخدمة التعليمية (R²=%10.9، β=0.330، Sig=0.000) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية محل الدراسة في مدينة تعز. وعليه، وبشكل جيد سينعكس بشكل إيجابي على اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز. وعليه يتم رفض الفرضيات الفرعية الصفرية وقبول فرضياتها البديلة التي تنص على الآتي:

- 1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
- 2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر تسعير الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
- 3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر مكان الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
- 4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر ترويج الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
- 5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر الدليل المادي للخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
- 6) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للعنصر البشري للخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.
- 7) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لعنصر عمليات تقديم الخدمة التعليمية في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز.

وهذه النتيجة اتفقت مع كل من دراسة الملحم (2011) التي أظهرت نتائجها أن أكثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي تأثيراً في دوافع أولياء الأمور في إلحاق أطفالهم بالمدارس الأهلية هي: عنصر الخدمة المصاحبة للمنتج، تلاه عنصر جودة المنتج، ثم عنصر الترويج، بينما كان أقل العناصر تأثيراً التسعير والتوزيع على التوالي. كما اتفقت هذه النتيجة إلى حد ما مع كل من دراسة الريماوي (2018)، التي أظهرت نتائجها أن العنصر البشري جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير على اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة، بينما حاز عنصر الترويج للخدمة التعليمية على المرتبة الأخيرة من وجهة نظر أولياء الأمور، ودراسة الخطيب والغامدي (2017) التي أظهرت نتائجها أن عنصر الخدمة التعليمية يليه موقع المدرسة هي من تدفع أولياء الأمور لاختيار المدارس العالمية.

(2019) التي أظهرت نتائجها Suppramaniam et al. كما أن هذه النتيجة تتماشى مع نتائج كل من دراسة أن جودة المدرسة هي من أهم العوامل المؤثرة في اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة في مدينة شيتاجونج - بنجلادش؛ (2019) التي أظهرت نتائجها أن الآباء في باكستان لا يعتمدون في اختيار المدارس Asad and Naveen ودراسة الخاصة لأبنائهم على جودة التعليم فقط، بل يأخذون في الاعتبار عوامل أخرى مثل؛ بيئة المدرسة، وإمكاناتها، وأن إشراك الوالدين عامل مهم جداً في القرارات الأبوية المتعلقة باختيار المدرسة، ودراسة برش وبوغرزة (2019) التي أظهرت نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد البيئة المادية لرياض الأطفال في ولاية ميله على ولاء الزبون من وجهة نظر أولياء (2015) التي بينت أن عنصر المنتج (الخدمة)، مقدمي الخدمة، والعمليات كانت هي Malik et al. الأمور؛ ودراسة (2015) التي توصلت إلى أن حجم العناصر الثلاثة التي وجد أنها تتعلق بشكل إيجابي بولاء الوالدين، ودراسة الصف، ومكانات المدرسة، والتربية الجسدية، والأنشطة الرياضية هي العوامل الأكثر تأثيراً في اتخاذ الآباء قراراتهم باختيار (2008) التي توصلت إلى أن المدارس الأهلية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، ودراسة استراتيجيات المزيج التسويقي جميعها تساعد على التنبؤ بالصورة المدركة للمدرسة التي تعتبر مؤشراً فعالاً لمعرفة سلوك الوالدين، وأن استراتيجيات المزيج الترويجي هي الأكثر أهمية. كما أظهرت الدراسة بأن الصورة المدركة للمدرسة تعتبر مؤشراً فعالاً لمعرفة سلوك الوالدين.

12. الاستنتاجات:

وفقاً لنتائج هذه الدراسة، نستنتج الآتي:

1. وجود مستوى جيد لأبعاد (عناصر) المزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية في مدينة تعز بجميع أبعاده السبعة التي شملتها الدراسة مع تفاوت في درجاتها، حيث جاءت الأبعاد على التوالي: بُعد العنصر البشري للخدمة التعليمية، وبُعد تسعير الخدمة التعليمية، وبُعد مكان الخدمة التعليمية، وبُعد عمليات تقديم الخدمة التعليمية، وبُعد الخدمة التعليمية، وبُعد ترويج الخدمة التعليمية، وبُعد الدليل المادي للخدمة التعليمية. وهذا يشير إلى أن إدارة المدارس الأهلية محل الدراسة تهتم إلى حد ما بعناصر المزيج التسويقي الخدمي مع وجود بعض جوانب القصور في تطبيقها.
2. وجود قبول بمستوى جيد في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز والتوصية بها للآخرين.
3. وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لعناصر المزيج التسويقي الخدمي المتمثلة بـ (الخدمة التعليمية، وتسعير الخدمة التعليمية، ومكان الخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والدليل المادي للخدمة التعليمية، والعنصر البشري للخدمة التعليمية، وعمليات تقديم الخدمة التعليمية) في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية في مدينة تعز؛ وهذا قد يرجع إلى إدراك إدارة المدارس الأهلية محل الدراسة لأهمية ودور عناصر المزيج التسويقي الخدمي في اختيار أولياء الأمور للمدارس.

13. توصيات الدراسة

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها، يمكن اقتراح عدد من التوصيات كما يأتي:

1. لتحقيق مزيدٍ من الطلب على خدماتها التعليمية، على إدارة المدارس الأهلية في مدينة تعز زيادة الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي الخدمي خصوصاً عناصر الدليل المادي للخدمة التعليمية، وترويج الخدمة التعليمية، والخدمة التعليمية كونها حصلت على المراتب الأخيرة في تقييم أولياء أمور الطلبة.
2. يجب على إدارة المدارس الأهلية في مدينة تعز الاهتمام بشكل كبير بالدليل المادي للخدمة التعليمية، وتوفير التقنيات التكنولوجية الحديثة التي تساعد في توصيل الخدمة التعليمية، وتوفير مواقف خاصة للسيارات بشكل مريح لأولياء الأمور، وكذا، الاهتمام بشكل جيد بعمل ديكورات أنيقة وجذابة للمدرسة وتوفير كافة المستلزمات المادية لتقديم الخدمة.
3. ضرورة تحفيز موظفي المدارس الأهلية في مدينة تعز خصوصاً موظفي القبول والتسجيل للترويج للخدمة التعليمية، وخلق الوعي بها، وتدريبهم على الارتقاء في التعامل مع الطلبة وأقاربهم بما يسهم بشكل فاعل في الترويج للخدمة التعليمية المقدمة.
4. على إدارة المدارس الأهلية في مدينة تعز العمل على تطوير خدماتها التعليمية باستمرار بما يلبي توقعات ورغبات أولياء الأمور من خلال عمل لقاءات متكررة مع أولياء أمور الطلبة، والتعرف على رغباتهم، والسعي نحو إرضائهم بشكل مستمر من خلال تقديم خدمات تعليمية متميزة ذات جودة عالية، وإقامة علاقات جيدة معهم وجعلهم جزءاً من تقديم الخدمة.
5. على إدارة المدارس الأهلية في مدينة تعز الارتقاء بأساليب توصيل الخدمة التعليمية إلى المستوى المتميز والمطلوب الذي يطمح إليه أولياء أمور الطلبة.
6. على إدارة المدارس الأهلية في مدينة تعز الاهتمام بموقع المدرسة، وجعله قريباً من الخدمات المساعدة وتوفير الخدمات الداعمة للخدمة التعليمية مثل: المكتبات القرطاسية.
7. على إدارة المدارس الأهلية في مدينة تعز العمل على تسعير الخدمة التعليمية بشكل تنافسي وفقاً للقدرة الشرائية لأولياء الأمور ومستوى جودة الخدمة التعليمية.
8. توصي الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات تتضمن متغيرات مستقلة أخرى أو متغيرات وسيطة (كالصورة المدركة للمدرسة) قد تؤثر في اختيار أولياء الأمور للمدارس الأهلية، وأيضاً إجراء دراسات تتضمن متغيرات تسهم في تعزيز الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي الخدمي في المدارس الأهلية.

14. المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو جليل، محمد، وهيكل، إيهاب، وعقل، إبراهيم، والطراونة، خالد. (2013). سلوك المستهلك واتخاذ القرارات الشرائية – مدخل متكامل (ط1). عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أبو قحف، عبد السلام. (2005). مبادئ التسويق (ط1). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر وإدارة التسويق. عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. البكري، ثامر. (2002).
- الخطيب، ياسر بن عبد الحميد، والغامدي، أحمد بن علي. (2017). دوافع اختيار أولياء الأمور للمدارس الابتدائية الخاصة بأبنائهم ودرجة رضاهم عنها: دراسة مقارنة بين المدارس الأهلية والمدارس العالمية للبنين في محافظة جدة. مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، (11).
- الدوسري، عبدالعزيز بن سالم، العسكر، حاتم بن عبدالعزيز، الحقباني، ناجي بن راشد، والحسن، عبدالرحمن بن حسن. (2019). العوامل المحفزة لاختيار المدارس الأهلية من وجهة نظر أولياء الأمور. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (9).

- الريادي، عبدالله علي عبدالله. (2020). واقع تطبيق معايير الاعتماد المدرسي في المدارس الأهلية بالجمهورية اليمنية. *الأداب للدراسات النفسية والتربوية، (3)*.
- الريماوي، محمد غاندي. (2018). *أثر عناصر المزيج التسويقي على اختيار أولياء الأمور للمدارس الخاصة: دراسة تطبيقية في مدينة الزرقاء (رسالة ماجستير)*. كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الزرقاء، الأردن
- الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان. (2007). *سلوك المستهلك (ط1)*. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان. (2010). *تسويق الخدمات (ط1)*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- المجّبي، رانيا. (2020). *تسويق الخدمات. الجمهورية العربية السورية. الجامعة الافتراضية السورية*.
- الملحم، صالح بن عبدالله. (2011). *دور عناصر المزيج التسويقي الخدمي في زيادة الإقبال على المدارس الأهلية: دراسة ميدانية على المدارس الأهلية في محافظة الاحساء. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 7(3)*.
- المنصور، كاسر نصر. (2013). *سلوك المستهلك - مدخل الإعلان (ط1)*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- باعلوي، عبدالخالق أحمد. (2013). *تسويق الخدمات. صنعاء، اليمن: جامعة العلوم والتكنولوجيا*.
- برش، رميساء وبوغرزة، زهيرة. (2019). *أثر البيئة المادية لرياض الأطفال على ولاء الزبون من وجهة نظر الأولياء: دراسة حالة بلدية ميله (رسالة ماجستير)*. معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر.
- بودية، بشير، وقندوز، طارق. (2016). *أصول ومضامين تسويق الخدمات (ط1)*. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عبدالله، أنيس أحمد. (2016). *إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون (ط1)*. عمان، الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- عرفة، سيد. (2013). *التسويق المباشر (ط1)*. عمان، الأردن: دار الرياءة للنشر والتوزيع.
- كورتل، فريد. (2009). *تسويق الخدمات (ط1)*. عمان، المملكة الأردنية الهاشمية: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- مكتب التربية والتعليم م/تعز. (2022). *إحصائية للمدارس العاملة بمحافظة تعز للعام 2021-2022م*.
- ياقوت، أمنية مختار، عبدالعظيم، محمد، الغرابوي، علاء، وإسكندر أنطوان. (2019). *مبادئ التسويق. كلية التجارة، جامعة الإسكندرية: مكتبة الاقتصاد*.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- Alsuiadi, F. A. (2015). *Study of Factors Affecting Parental Choice of Private and Public School in Riyadh City (PhD Dissertation)*. University of Hull, Saudi Arabia.
- Asad & Naveen. (2019). *Parental Preferences and Choices in Selection of Private Primary Schools*. Department of Management Sciences, COMSATS University, Islamabad Pakistan.

- Hochking, B. (2012), *The Relationship Between Personal Selling and Building Consumer Based Brand Equity: A Case Study on the Cookie Brand (Master Thesis)*. University of Otago Dunedin, Newzeland.
- Jalilvand, M. R., & Samiei, N. (2012). The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention. *Marketing Intelligence & planning*. 30(4), 460–476.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., & Andersen, R. E. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Principles of Marketing (4th European ed.)*. London: Ft Prentice Hall.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing, Fourth European Edition*.
- Li, Chung-Kai, Hung, Chia-Hung, (2008). Marketing Tactics and Parents' Loyalty: The Mediating Role of School Image. *Journal of Educational Administration*, 47(4).
- Malik, S. A., Mushtaq, A., & Jaswal, L. H. (2015). Survey on Marketing Tactics Used to Build Private School Image and Increase Parents' Loyalty. *Int. J. Management in Education*, 9(2).
- Naeem, B., Bilal. M., & Naz, U. (2013). Integrated Marketing Communication. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(5), 124–131.
- Roscoe, J.T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences (2nd ed.)*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Spurrier, T. (2019). *Marketing Approaches Used In Independent School: Analysis Of The Perceived Effectiveness Of Marketing In Hawaii Independent Schools (PhD Dissertation)*. College of Graduate and Professional Studies, University of New England.
- Suppramaniam, S., kularajasingam, J., & Shrmin, N. (2019). Factors Influencing Parents Decision in Selecting Private Schools in Chittagong City, Bangladesh. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 7(55).
- Uchendu, Chika C., Nwafor, Innocent A., & Nwaneri, Mary G., (2015). Marketing Strategies and Student's Enrolment in Private Secondary Schools in Calabar Municipality, Cross River State, Nigeria. *International Journal of Education and Practice*, ISSN(e): 2310–3865/ISSN(p): 2311–6897.

Zeithalm, V. A., Jo Bitner, M., & Gremler, D. (2012). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm 4.2 out of 5 stars (7th ed.). McGraw–Hill Education.

"مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن"د. بشير محمد الحمادي⁽¹⁾⁽¹⁾ أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن.

Ba.alhammadi@aden.ust.edu (*) عنوان المراسلة:

واتس: 00967776563505

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن، وفقاً لمبادئ منظمة (، وتمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس: (2004) OECD التعاون الاقتصادي والتنمية) ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن. وقد تم اختيار مجتمع الدراسة، وفقاً لأسلوب (مصرفاً، وتمثلت العينة بالقيادات 18 الحصر الشامل، من كل البنوك العاملة باليمن والبالغ عددها) (فرداً. 251 الإدارية المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك وعددهم)

وقد استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والبرنامج الإحصائي (لتحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ SPSS) الحوكمة جاء بمستوى عالٍ بشكلٍ كلي، ولجميع الأبعاد والفقرات التي تحدده، وأن هناك تشتتاً بسيطاً جداً في إجابات مجتمع الدراسة على مستوى الأبعاد والفقرات، كما دلت النتائج بأن هناك تقارباً كبيراً في موافقة مجتمع الدراسة على تحديد الأبعاد لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك. ودلت النتائج على أن مجتمع الدراسة يوافق بمستوى عالٍ جداً على التزام البنوك بتنفيذ المراجعة السنوية عن طريق مراجع مستقل وفقاً للقانون، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بشكلٍ عام، أو على مستوى كل مبادئ الحوكمة باختلاف نوع البنك، كما أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بشكلٍ عام باختلاف ملكية البنك، وأيضاً فيما يتعلق بالمبادئ الأربعة (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مسؤوليات مجلس الإدارة)، كما أنه يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بحسب ملكية البنك فيما يتعلق ببعدين من الأبعاد وهما (حقوق المساهمين، والإفصاح والشفافية)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: العمل على تعزيز ثقافة تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك، والتأكيد على ضرورة تطبيق بنوك القطاع العام لمبدأ حقوق المساهمين، ومبدأ الإفصاح والشفافية بكل مؤشراتهما.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة، حوكمة البنوك، البنوك العاملة باليمن.

Abstract

Degree of applying the principles of governance in banks operating in Yemen.

This study aims to identify the application of governance principles in banks operating in Yemen according to the principles of the Organization of Economic Cooperation and Development (OECD) (2004). The study sample was selected from all the (18) banks operating in Yemen, amounting to (18) banks.

The analytical descriptive approach is used for the purpose of conducting this study.

A questionnaire was used as a tool for collecting the data, and the statistical software program (SPSS) is used for analysis.

The study revealed that the level of governance principles rose to a high level in general, and for all the dimensions and items, and that there is a slight dispersion in the answers of the study population. The results also indicated that there is a convergence in the study population in terms of defining the dimensions of governance in banks. The results indicated also that the study population strongly agrees on bank adherence of implementing annual auditing according to the law.

The results of the study have shown that there is no statistically significant difference in the application of governance in the banks in general and according to the bank type, and there is no a statistically significant difference in applying the principles of governance in terms the existence of effective framework of corporate governance, equal treatment of shareholders and responsibilities of the board of directors.

There is a statistically significant difference in the application of corporate governing in the banks according to the bank ownership particularly on two dimensions, namely, the shareholders rights and transparency.

The study recommends enhancing the application of principles of governance in the banks and the importance of applying the principles of shareholders rights and transparency in banks of the public sector

Keywords: principles of governance, bank governance, banks operating in Yemen.

المقدمة:

اكتسبت مفاهيم تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك أهمية كبيرة بسبب طبيعة الخدمات المالية التي تقدمها البنوك وتعرضها بشكل كبير للمخاطر، واعتماد البلدان النامية ومنها اليمن في أن معظم التمويل الخارجي للشركات يعتمد على البنوك، كما أن البنوك بحاجة إلى حماية مصالح المودعين بجانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة، أمثال العاملين الداخليين وجميع المتعاملين مع البنك.

وقد أكدت الدراسات العلمية والتقارير الدولية لبعض المنظمات المتخصصة، وعلى رأس هذه المنظمات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة للبنوك، وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي للعام 2004م، ولذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العاملة باليمن، وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الستة (2004).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

حوكمة البنوك:

(فإن الحديث بدأ وتركز 10، 2013)، ودراسة الأسرج (85-84، 2013) طبقاً لدراسة فايزة (عن مبادئ حوكمة الشركات في البنوك خلال السنوات الماضية؛ نتيجةً للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي. "وقد تكون المصارف أكثر عرضةً للمخاطر المالية وغيرها، لذلك لا بد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات فيها حتى تعمل إدارة البنك التنفيذية على حماية حقوق المساهمين والمودعين، وتعمل على تقليل تضارب المصالح فيها؛ فيسهم ذلك في سيادة الحكم السليم للإدارة في البنوك، ويساعد في زيادة ثقة المودعين والمساهمين، فينعكس ذلك على زيادة ثروة المجتمع (Levine, 2003: 10).

وقد "اكتسبت الحوكمة في البنوك مكانة بارزة في ضوء أهمية الخدمات المالية التي تقدمها وتعرضها بشكل كبير للصعوبات والمخاطر المحتملة، والحاجة إلى حماية مصالح المودعين بجانب حماية أموال المساهمين وحماية مصالح الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أمثال العاملين الداخليين وجميع المتعاملين مع البنوك" (يوسف، 2006).

وتختلف البنوك عن باقي المؤسسات في كون إفلاسها أو انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً؛ مما يؤدي الى إضعاف النظام المالي، ويترك أثراً سيئاً على الاقتصاد بأسره. (أسماء، 2021:27)

المفهوم:

إن مفهوم الحوكمة في البنوك يشير إلى القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة البنك من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بها من ناحية أخرى (أبو بكر، (بأنه "النظام الذي على أساسه يتم توضيح العلاقات 104، 2017)، حيث عرفه الزهرة (51، 2016 التي تحكم الأطراف الأساسية، وعبر آليات يتم من خلالها تحسين الأداء ونجاح البنك في الوصول (بأنه "تطوير الهياكل الداخلية للمصارف بما يؤدي إلى تحقيق 53، 2016 لأهدافه" كما عرفه أبو بكر (الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة"

(بأنه "نمط من أنماط الرقابة الإدارية أو الرقابة الذاتية التي تطبقها الشركات 16، 2015 ويعرفه سعاد (أو المصارف أو المؤسسات المالية أو غيرها" ويعرف بأنه "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه، وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساساً من منظومة الحوكمة، ولكن أيضاً أمام المودعين الذين هم أساساً الدائنون (الربيعي "الرئيسيون للبنك، ومن ثم أمام أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها البنك (32، 2011 وأخرون،

(بأنه "مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية 32، 2011 وعرفه الربيعي وآخرون (والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساساً في منظومة حاكمية المصارف أيضاً أمام المودعين الذين هم أساساً الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أصحاب المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي".

ويتفق الباحثون في تعريفهم لحوكمة المصارف من حيث الإطار العام، ويختلفون من حيث درجة التركيز على بعض القضايا الرئيسية المتعلقة بمفهوم حوكمة المصارف، فبعضهم يركز على جميع أصحاب المصالح وخاصةً المساهمين والمودعين، وبعضهم الآخر يركز على تحقيق الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة، وبعضهم الآخر يركز على الالتزام بالقوانين واللوائح.

ولهذا فإن تعريف حوكمة البنوك لا يختلف عن تعريف حوكمة الشركات والمتمثل بـ "إدارة العلاقة بين جميع أصحاب المصالح بما يحقق الاستخدام الفعال للموارد والمساءلة عنها وتقليل المخاطر بهدف تحسين الأداء الكلي للمصرف".

تطبيق مبادئ حوكمة البنوك:

"يزداد الاهتمام بحوكمة المصارف في أقطار العالم على حدٍ سواء؛ وذلك لدورها الحاسم في تجنيد المصارف مخاطر التعثر والفشل المالي والإداري، فضلاً عن دورها في تعظيم القيمة السوقية (، ولعلَّ هذا الاهتمام يعودُ إلى 15، 2015 للمصرف، بما يضمن له عنصر النمو والاستمرارية" (سعاد، عددٍ من الأسباب التي توجب تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وكذا مجموعة الأطراف المؤثرة في عملية التطبيق.

أولاً: أسباب تطبيق مبادئ حوكمة البنوك:

هناك بعض الأسباب والدواعي التي تستدعي تطبيق مبادئ حوكمة البنوك، منها الآتي:

1. المصارف عرضة للأزمات المالية نتيجةً لظهور خدمات مصرفية جديدة، وهذا يتطلب زيادة الاهتمام بالمخاطر وبأنظمة المراقبة الداخلية في القطاع المصرفي أكثر مما في غيره من القطاعات الأخرى.
2. يجب أن توفر الحكومات شبكة أمان للعمل بالمصارف، وأن تعمل على تنظيم عملها؛ نظراً لأهمية العوامل الخارجية وأثرها على بيئة عمل المصارف، التي لها ارتباط باستقرار القطاع المصرفي وتكون هذه المراقبة والتنظيم بواسطة البنك المركزي حتى تقل المخاطر. وعلى البنوك حماية حقوق أصحاب المصالح الأخرى والمحافظة على حقوق المساهمين والمودعين.
3. عدم تماثل المعلومات له أثر كبير في مجال الخدمات المصرفية أكثر منه في أي قطاع آخر، وهذا يتطلب تطبيق معيار الإفصاح والشفافية عن المعلومات في القطاع المصرفي.
4. يمكن أن تؤدي المصارف دوراً مهماً في عملية تقييم ومراجعة الائتمان، لحماية عملائها والشركات المالية من الإفلاس أو الغش، ولا يمكن أن تقوم بهذا الدور على أتم وجه وبشكل صحيح من دون وجود الإدارة السليمة، ودون سعي مديري المصارف للسيطرة على المخاطر ومتابعة رسدها وقياسها.

ثانياً: الأطراف المؤثرة في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك:

هناك أربعة أطراف رئيسة تتأثر وتؤثر في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك، وتحدد إلى درجة كبيرة (، 19، 2009م مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه المبادئ، وهذه الأطراف هي (سليمان،

1. (هم من يقومون بتقديم رأس المال للمصرف، عن طريق ملكيتهم Shareholders المساهمون) :
لأسهم وتعظيم قيمة المصرف على المدى البعيد؛ مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطته المصرف؛ مما يؤثر على مستقبل المصرف.

2. (وهم من يمثل المساهمين والأطراف الأخرى من Board of Directors مجلس الإدارة) : أصحاب المصالح، ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المصرف، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم.
3. (وهي مسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في المصرف وتقديم Management الإدارة العليا) : التقارير لمجلس الإدارة، ومسؤولة عن تعظيم أرباح المصرف وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.
4. (وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المصرف، Stockholders أصحاب المصالح) : مثل المودعين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة ويتأثر مفهوم حوكمة المصارف بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه في بعض الأحيان الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في المصرف؛ فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المصرف على تقديم الخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للمصرف، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء الخدمة، والمورد من يبيع للمصرف الخدمات التي يطلبها المصرف، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة.
- (11، 2003) يوسف،

دعم تطبيق مبادئ حوكمة البنوك:

لدعم تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يجب توفر العناصر الأساسية، وعدد من العوامل الرئيسية (، فإنَّ 225-226، 2016)، ودراسة هاني (58، 2016) لعملية التطبيق. وبحسب دراسة أبو بكر (المسؤولية الأساسية لتطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف. ومع ذلك تؤكد لجنة بازل ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف، مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام المصرف بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة.

أولاً: العناصر الأساسية لدعم تطبيق مبادئ حوكمة البنوك:

- هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم تطبيق مبادئ الحوكمة داخل (هي: 1-11، 2003 الجهاز المصرفي، وفقاً لـ (بنك الإسكندرية،
1. وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية:

يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك، كما

يجب عليه أيضا تطوير المبادئ التي تدار بها المؤسسة، سواء تلك التي تتعلق بالمجلس نفسه، أو بالإدارة العليا، أو بباقي الموظفين.

وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة: 2.

يجب على مجلس الإدارة الكفاء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا. وتعد الإدارة العليا مسؤولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي، مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسؤولون جميعاً أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية الحوكمة، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات، خارجية أو داخلية:

يعتبر مجلس الإدارة مسؤولاً مسؤولاً مطلقاً عن عمليات البنك، وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور؛ ليتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة.

ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا: 4.

تعد الإدارة العليا عنصراً أساسياً في الحوكمة، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دوراً رقابياً تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء البنك.

الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليون والخارجيون في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

يعد الدور الذي يؤديه المراجعون حيويًا بالنسبة لعملية الحوكمة، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة، والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالبنك، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين.

ضمان توافق نظم الحوافز مع أنظمة المصرف وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة: 6.

يجب أن يصادق مجلس الإدارة على المكافآت الخاصة بأعضاء الإدارة العليا وغيرهم من المسؤولين، وضمان أن تتناسب هذه المكافآت مع أنظمة البنك وأهدافه وإستراتيجيته والبيئة المحيطة، بما يحفز مديري الإدارة العليا وغيرهم من الشخصيات المسؤولة على بذل أقصى جهدهم لصالح البنك.

مراعاة الشفافية عند تطبيق الحوكمة: 7.

لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية، ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملون في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية

عن هيكل البنك وأهدافه، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك، حيث يصبحون قادرين على معرفة أوضاع البنوك وفهم كفاية رأس المال فيها في الأوقات المناسبة.

8. دور السلطات الرقابية: يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية الحوكمة وأثرها على أداء المؤسسة. كما يجب أن تقوم السلطات الرقابية بالتأكد من أن مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسات المصرفية قادرون على القيام بواجباتهم ومسؤولياتهم كما ينبغي. ومن الضروري قيام السلطات الرقابية بالتأكد من أن البنوك تقوم بإدارة أعمالها بالأسلوب الذي لا يضر بمصالح المودعين.

ثانياً: العوامل اللازم توافرها لدعم تطبيق حوكمة البنوك:

فإن هناك مجموعة من العوامل اللازم توافرها لتطبيق (201)، 2015 بحسب دراسة قاسيمي (مبادئ الحوكمة الجيدة في البنوك، وهي:

1. إصدار البنك المركزي لقواعد رقابية خاصة بحوكمة المصارف تكون مقبولةً ومعترفًا بها من جميع الأطراف ذات العلاقة.
2. يجب أن تكون لدى مجالس إدارات البنك القناعة الكافية بأهمية هذه القواعد والضوابط فيما يساعد على تنفيذها.
3. توفر إستراتيجية واضحة يمكن على أساسها قياس مدى نجاح البنك، ومدى مساهمة الأفراد والإدارة في هذا النجاح.
4. التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وتنوع خبراتهم وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة.
5. ضرورة توافر مستويات ملائمة من المراجعة والفحص داخل كل بنك.
6. ضرورة توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال البنك وأنشطة الإدارة.
7. توافر نظام معلومات فعال.
8. ضمان توافق نظام الحوافز مع نظم البنك.
9. خطط وسياسات وآليات لتقييم أداء المصرف والعاملين به.

مراحل تطبيق حوكمة البنوك:

تُعدُّ حوكمة الشركات فكرًا ومنهج إصلاح جديدًا وثقافة التزام داخل الشركات، وهي تحتاج إلى دعم وتأييد من كل أفراد المجتمع. وحتى تتم عملية تطبيق حوكمة الشركات في المصارف، فإنها تمر عبر مجموعة من المراحل، كل مرحلة تُفضي إلى المرحلة التي بعدها، ولذلك فإنَّ تطبيق حوكمة الشركات في (25، 2006 المصارف تحتاج إلى برنامج زمني ومراحل متتابعة على النحو الآتي (الخصيري،

المرحلة الأولى: التعريف بحوكمة الشركات في البنوك:

هي مرحلة التعريف بحوكمة الشركات في المصارف وتكوين رأي عام حولها، وهي أهم مرحلة من مراحل تطبيق حوكمة الشركات، إذ يجب أن يتمَّ فيها توضيح محددات الرغبة في تطبيق حوكمة الشركات في المصارف وأبعادها وأسبابها، وتوضيح مفهومها وأهميتها وأهدافها بالنسبة إلى الاقتصاد العام، والشركات، والمساهمين؛ حتى يصبح لها اعتبار من قبل الدولة والمصارف: "البدائية عادةً تتم برفع مستوى الوعي السائد عن مفاهيم حوكمة الشركات في البلدان النامية ومحاولات تطبيقها، حيث تركز الجهود الأولية في هذا المضمار على ترسيخ الإدراك لدى الحكومات والأوساط التجارية بفوائد الحوكمة، مثالاً لذلك رفع مستوى الوعي لحكومة الشركات بين المصارف والعمل على (117، 2017 تثقيف القائمين عليها" (محمد،

المرحلة الثانية: البنية الأساسية لحوكمة الشركات في البنوك:

في هذه المرحلة يتمُّ وضع أسس قوية لحوكمة الشركات في البنوك؛ لتكون لها المقدرة على خلق التفاعل بين أطراف حوكمة الشركات والجهات التشريعية والتنظيمية والرقابية التي تشرف على تطبيقها، وتشمل هذه الأسس أخلاق الإدارة في الشركات وسلوكها، ودور مجلس الإدارة الإشرافي والرقابي في الشركة، وتحديد قواعد ولوائح حوكمة الشركات، وتحديد جهات التشريع ووظائفها؛ حتى يتم تطبيق الحوكمة وتحديدها بصورة جيدة.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج زمني وتحديد توقيتاته القياسية:

تطبيق حوكمة الشركات في البنوك يحتاج إلى تحديد زمن محدد لإنجاز أعمالها ومهامها وواجباتها، حتى يتم التمكن من متابعة التقدم في تنفيذ حوكمة الشركات، وتحتاج إلى تحديد الصعوبات التي تواجه تنفيذ نموذج حوكمة الشركات؛ والعمل على معالجة هذه الصعوبات. ويشمل النموذج الجيد لحوكمة الشركات التعامل الجيد بين أطراف الحوكمة من المساهمين، والإدارة، وأصحاب المصالح، وإدارة الشركة. وتقدير هؤلاء لأهمية حوكمة الشركات واتباعهم معاييرها يساعد في تقديم تطبيق جيد ومستوى عالٍ لحوكمة الشركات، كما يؤثر بصورة إيجابية في عمل الشركات وأدائها (الخصيري،

(208، 2006)

المرحلة الرابعة: تنفيذ حوكمة الشركات وتطبيقها في البنوك:

في هذه المرحلة يتم اختبار وقياس مدى التزام أطراف حوكمة الشركات في البنوك بمفهوم حوكمة الشركات، ومدى الالتزام بقيود وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات، ويتطلب ذلك نوعاً من الالتزام الأخلاقي والمهني من أطراف حوكمة الشركات. وحتى يتم التطبيق السليم لحوكمة الشركات في البنوك لابد من الآتي:

1. استقلالية مجلس الإدارة في عمله وفي عملية اختياره.
2. الالتزام بالمعايير المهنية والأخلاقية للأعمال.
3. بذل مزيد من الجهد في خلق انطباع جيد عن حوكمة الشركات في المؤسسات.

المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير حوكمة الشركات في البنوك:

هي مرحلة التغذية العكسية في تطبيق حوكمة الشركات، حيث يتم فيها التأكد من تنفيذ جميع المراحل السابقة ومعالجة القصور فيها. ويكون الدور الرقابي مهمًا في هذه المرحلة، وتكون الرقابة الداخلية والخارجية من أهم الآليات التي يستخدمها مجلس الإدارة في عملية متابعة تنفيذ حوكمة الشركات وتطبيقها في المصارف، وكشف الأخطاء والعمل على تصحيحها وتجنبها في المستقبل، ووضع بعض الأدوات الوقائية التي تساعد في فاعلية حوكمة الشركات، ويجب أن تنشأ في المصرف جهة رقابية تعمل على متابعة مدى الالتزام بحوكمة الشركات، وترفع تقريرها بذلك إلى مجلس الإدارة والمساهمين في (207، 2006 الاجتماع السنوي (الخضيري)،

ويلاحظ مما تقدم أن مراحل تطبيق حوكمة الشركة جاءت متتالية ومكملة لبعضها بعضًا، لذا يجب الاهتمام بها كلها؛ حتى نحصل على تطبيق سليم لحوكمة الشركات في المصارف، وحتى ينعكس ذلك على تطور أعمال الشركة وتوفير التمويل، وزيادة أرباح المساهمين، وإنعاش الاقتصاد العام، والالتزام (26، 2014 بأخلاقيات العمل المهني والمسؤولية الاجتماعية (حماد،

وخلاصةً "فإن الالتزام بقواعد هذه المراحل عند تطبيق مبادئ حوكمة الشركات سيساعد على رفع مستوى الوعي للعاملين وتعريفهم بالحوكمة، ويساعد على تحقيق أهدافها، وإذا تم اتباع هذه الخطوات، سيتم تطبيق حوكمة المصارف بصورة جيدة وفعالة؛ ومن ثم يكون هناك محافظة على أموال المساهمين، وتوفير معلومات ملائمة لأسواق المال تتصف بالشفافية والإفصاح في المعلومات المحاسبية" (محمد، (118، 2017

دور البنك المركزي في تطبيق مبادئ حوكمة البنوك:

"تؤدي المصارف المركزية دورًا مهمًا في عملية تطبيق حوكمة الشركات على مستوى القطاع المصرفي، وذلك من خلال دورها الرقابي واستخدامها وسائل الوقاية والضبط والرقابة الداخلية؛ بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المصارف والمنشآت المالية، ويحافظ على حقوق المودعين، فيؤدي (25)، 2009 ذلك إلى ضمان سلامة مركزها المالي" (بورقبة،

(فإنَّ نجاح الحوكمة في المصارف لا 6، 2009)، ودراسة شريفي (83، 2011) وطبقًا لدراسة القطاونة) يرتبط فقط بوضع القواعد الرقابية، ولكن لا بد من تطبيقها بشكل سليم، وهذا بطبيعة الحال يعتمد بشكل كبير على البنك المركزي ودوره الإشرافي والرقابي من جهة، وعلى البنوك المعنية من جهة أخرى، حيث يجب أن تكون إدارة البنك مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط، مما يساعد على تنفيذها ولهذا فإنَّ البنك المركزي يؤدي دورًا أساسيًا في التطبيق لمبادئ الحوكمة في المصارف، وذلك للأسباب الآتية:

1. أن تطبيق الحوكمة الجيدة يقع ضمن المسؤوليات الإشرافية للبنك المركزي.
2. أن البنوك تختلف عن غيرها من الشركات المساهمة؛ لأن طبيعة عملها تحمل المخاطر، إضافة إلى كون هذه البنوك مسؤولة عن المحافظة على الأموال.
3. يحتاج أعضاء مجلس الإدارة في البنوك ضمان أن المخاطر التي تتعرض لها طبيعة أعمال البنوك تدار بشكل سليم، وأن لدى البنك المركزي المسؤولية القانونية للتأكد من ذلك.

"كما أنَّ حوكمة المصارف تساعد السلطات الإشرافية والبنوك المركزية في فرض رقابتها على المؤسسات المصرفية، وتحقيق أهدافها في حماية حقوق المودعين، وتطبيق السياسة النقدية والائتمانية، وفي هذا الإطار يتعين على البنوك المركزية التأكد من أن يكون الهيكل التنظيمي لهذه البنوك مناسبًا، ومصحوبًا بمجموعة من السياسات وإجراءات الرقابة الداخلية، ووسائل الوقاية والضبط والسيطرة الداخلية، بالقدر الذي يحقق الحماية الكافية لأصول المؤسسة المصرفية وحقوق المودعين، ويضمن سلامة (13، 2009) ومثانة مركزها المالي وتدعيم استقرارها المالي والإداري" (بلعزوز وحبارة،

التعريفات الإجرائية:

بحسب دراسة (الحمادي، 2023)، (عبادي، 2020) فقد تم التوصل إلى التعريفات الإجرائية

لِلدِّرَاسَةِ وَفَقًا لِلآتِي:

تطبيق مبادئ الحوكمة:

تطبيق مجموعة من القواعد العامة وفقًا للمبادئ الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعام 2014م

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

توفر الأنظمة والقوانين التي تعزز تطبيق هذه الحوكمة في البنوك.

حقوق المساهمين:

توفير الحماية لحقوق المساهمين وتسهيل ممارسة حقوقهم، وتشمل تلك الحقوق حق نقل الملكية، واختيار مجلس الإدارة، ومراجعة القوائم المالية، وحق الحصول على عائد الأسهم، وحق التصويت والمشاركة في اجتماعات الجمعية العمومية.

المعاملة المتساوية للمساهمين:

المعاملة المتساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب، وإتاحة الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويضٍ فعّال عند انتهاك حقوقهم، وتشمل تلك الحقوق الحق في التصويت، والحق في الحصول على المعلومات.

دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة الاتفاقيات المتبادلة، والعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح، بما فيهم المودعين في خلق الثروة، وتأمين فرص العمل، والتأكيد على استدامة المنشآت ماليًا.

الإفصاح والشفافية:

الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن كافة المعلومات المهمة بثقة ومصداقية عالية، وتشمل المعلومات المالية، والمعلومات الإستراتيجية، والأداء، وحقوق الملكية، وحوكمة البنك.

مسؤوليات مجلس الإدارة:

الإدارة الإستراتيجية للمصرف، والرقابة الفعّالة على إدارة البنك، وتشكيل اللجان، وألية اختياره لأعضائه.

أصحاب المصالح:

مجموعة الأطراف أصحاب العلاقة بالبنك، وهم: المساهمون والدائنون والموردون والمودعون والموظفون والمجتمع ككل.

البنوك مجتمع الدراسة:

البنوك المرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية إلى العام 2014م

ثالثاً: الدراسات السابقة:

1. دراسة حيدو، عيسى(2023)، بعنوان: دور المدخل التوافقي للحوكمة وفقاً لمقررات لجنة بازل 2 للرقابة المصرفية في الارتقاء بالأداء المصرفي العام.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الحيوي والمهم للحوكمة التوافقية في الارتقاء بالأداء المصرفي العام في المصارف التجارية الخاصة بالعراق، وتمثل مجتمع الدراسة بأربعة مصارف عراقية (مصرف المنصور، مصرف الخليج، مصرف عبر العراق، مصرف الاستثمار العراقي)، وتمثلت العينة من (40) فرداً من الإدارة العليا بالمصارف، وتم معنوي تأثير الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود والرؤى الأفكار من مجموعة تقديم عن البحث، فضلاً عينة للمصارف العام الأداء على التوافقية للحوكمة منها. والاستفادة الحوكمة لتطبيق الخاصة المصارف التجارية جاهزية مستوى رفع في تسهم التي

2. في المحاسبيّ التحفظ أهمية وإدراك ممارسة على الحوكمة مبادئ دراسة خُلف (2023)، أثر العراق سوق في المدرجة التجارية المصارف من على عينة ميدانية المالية، دراسة التقارير المالية. للأوراق

في المحاسبي التحفظ أهمية وإدراك وممارسة الحوكمة، مبادئ تطبيق بين العلاقة على التعرف إلى الدراسة هدفت ومصرف التجاري، الخليج مصرف(التجارية). وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف والمتمثلة المالية العراق للأوراق سوق سومر للاستثمار، ومصرف العراق الأوسط الشرق التنمية للاستثمار، ومصرف ومصرف للاستثمار، المنصور اختيار وتم العراقية، بالمصارف العاملين الموظفين من عينة من خلال) للاستثمار الدولي آشور ومصرف التجاري، وجود إلى الدراسة توصلت وقد التحليلي الوصفي المنهج استخدم كما مفردة، (142) عددها عشوائية عينة التوصيات، من مجموعة إلى الدراسة وخلصت المحاسبي، التحفظ وممارسة مبادئ الحوكمة تطبيق بين علاقة وأثر فاعليته وإظهار الداخلية الرقابة نظام فاعلية عن الإفصاح الحوكمة، وضرورة مجال في التدريبية الدورات إقامة منها المصارف. في وقوته

3. بعنوان: أثر التوجه الإستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في 2022دراسة الحمادي) المصارف العاملة باليمن.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الإستراتيجي بأبعاده الخمسة (الرؤية، الرسالة، القيم، الغايات، والأهداف الإستراتيجية) في تطبيق مبادئ الحوكمة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع (مصرفاً، وتم اختيار العينة وفقاً لأسلوب الحصر 18الدراسة من المصارف العاملة باليمن والبالغ عددها) (فرداً.417الشامل والمتمثل بالقيادات الإدارية المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة المصارف وعددهم) وتم التوصل إلى عدد من النتائج أبرزها أن للتوجه الإستراتيجي أثراً إيجابياً في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف ، ويختلف مستوى هذا الأثر باختلاف البعد، فالأبعاد الثلاثة (الرسالة، الرؤية، والأهداف الإستراتيجية) لها أثر أكبر من بُعدي (القيم، والغايات). كما يُعد تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف اليمنية أمراً ضرورياً للإسهام في نجاح

السوق ونموّه، من أجل نمو الاقتصاد اليمني وتطوره، وتحقيق النجاح في الأداء المالي والإداري في العمل المصرفي في الأداء المالي والإداري.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها: زيادة اهتمام المصارف بالتوجه الإستراتيجي بكل أبعاده؛ لما له من أثر إيجابي في تطبيق مبادئ الحوكمة، والاستفادة من تبادل الخبرة ونقل المعرفة واكتساب المهارة بين الإدارة العليا والوسطى والإشرافية في المجال الإستراتيجي، وتطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف.

4. بعنوان: تقييم الرقابة والحوكمة في نجاح المصارف العراقية في ظل 2021دراسة سفر، حمد () التوجهات الإصلاحية.

هدفت الدراسة إلى تقييم المصارف العراقية التقليدية والإسلامية ومدى النجاح الذي تحقق بعد العام 2003م. وتمثل مجتمع وعينة الدراسة بالمصارف العراقية التقليدية والإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة: أن التقييم للحوكمة والرقابة في نجاح المصارف العراقية كان جيداً في المتوسط لكلا النوعين، أو المالي الأداء كفاءة لقياس حسابية، سواء وطرق أدوات لعدة البنوك تبني توصيات الدراسة أهم ومن البنوك. له تتعرض قد الفشل لتحديد مستوى

5. بعنوان: الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية: 2014دراسة عبد القادر وفرحان ()

هدفت الدراسة إلى التعرف بصفة أساسية إلى مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، وقياس مدى تطبيق تلك المبادئ في المصارف الإسلامية، وشملت عينة الدراسة كل مجتمع الدراسة المكون من أربعة مصارف إسلامية يمنية، وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج، تلخص في أنّ مستوى تطبيق المصارف الإسلامية اليمنية لمبادئ الحوكمة وقواعدها جاء بمستوى متوسط، مع ملاحظة أن هناك قصوراً في بعض الجوانب، يتمثل في عدم توفر متطلبات الإفصاح والشفافية بالنسبة للعمليات المالية الإسلامية التي تتميز بها المصارف الإسلامية عن غيرها من المصارف التقليدية، وكذا عدم توفر العدالة في نظام الرواتب والأجور للعاملين بالمقارنة مع المصارف والمؤسسات المنافسة. وأوصت الدراسة الجهات الرقابية والإشرافية ممثلة بالسلطات النقدية (البنك المركزي اليمني) بضرورة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة فيه.

6. بعنوان: دراسة أثر تبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية حوكمة الشركات في البنوك فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية حوكمة الشركات في البنوك اليمنية. وتمثل مجتمع الدراسة بمكاتب المحاسبة والتدقيق والبنوك العاملة في اليمن، وتمثلت عينة الدراسة بالمحاسبين القانونيين الذين يدقون حسابات البنوك وإدارات البنوك. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: عدم وجود أدلة وإرشادات لحوكمة الشركات في البنوك اليمنية، باستثناء البنك العربي، وأنّ هناك أثراً لتبني معايير المحاسبة والمراجعة الدولية وقواعد السلوك المهني في تطوير فاعلية حوكمة الشركات،

فضلا عن وجود أثرٍ لتبني معايير التدقيق الداخلي في تحسين فاعلية الحوكمة في البنوك، كما أنّ الالتزام بالتشريعات والقوانين يؤدي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية.

7. (، بعنوان: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للشركات 2013دراسة العمراني) المساهمة اليمنية:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية، وتمثل مجتمع الدراسة بالشركات المساهمة في الجمهورية اليمنية، وحددت عينة الدراسة بـ شركات المساهمة المزولة نشاطها بمدينة صنعاء وتعز، وتم التوصل إلى عدد من النتائج، أبرزها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية، ووجود أثر كبير معنوي موجب للمتغيرات الوسيطة (حجم الشركة، والرافعة المالية، وعمر الشركة) على العلاقة بين مبادئ الحوكمة من جانب والأداء المالي للشركات المساهمة اليمنية من جانب آخر.

8. (، بعنوان: مدى التزام المصارف الإسلامية الأردنية بمبادئ 2013دراسة الهيني وحيمر) الحاكمة المؤسسية:

هدفت الدراسة إلى بيان مدى التزام المصارف الإسلامية الأردنية بمبادئ الحاكمة المؤسسية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثل مجتمع الدراسة في المصارف الإسلامية مستجيبًا من مساعدي مديري العموم، ومديري 51الأردنية الثلاثة، وتمثلت عينة الدراسة البالغة الإدارات، ومديري الفروع، ومساعديهم، وموظفي دوائر التدقيق. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن إدارة المصارف الإسلامية الأردنية تلتزم بمبادئ الحاكمة المؤسسية.

9. (، بعنوان: تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية: 2012دراسة عياري وحوالد)

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل مفهوم الحوكمة ومحدداتها وأهميتها، واستعراض أهم مبادئها، بالتركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: يعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية أمرًا ضروريًا لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد، يمكن أن يساهم في تحسن أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر، بتحديد الجهات، وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة؛ للحد من هذه المخاطر.

10. (، بعنوان: نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح 2012دراسة معراج وآدم) في البنوك التجارية الجزائرية:

هدفت الدراسة إلى التطرق للحوكمة في القطاع المصرفي وكيف يمكن أن تكون عاملاً من عوامل الكفاءة، وتحليل مدى فعالية الحوكمة في القطاع المصرفي في ضبط ظاهرة إدارة الأرباح والحد من

انتشارها ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن إطار الحوكمة يتطلب وضع تخطيط إستراتيجي للبنك، والمراقبة الفعالة على إدارة الأرباح، والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة تجاه البنك والمساهمين، وأنَّ البنوك التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال، مقارنةً بالبنوك التي لا تطبقها، وتزيد من قدراتها التنافسية على المدى الطويل؛ وهو ما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال، مما يسفر عنه المزيد من الاستقرار لمصادر الإيداعات، بالإضافة إلى تحسين إدارة البنك ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للبنك.

(، بعنوان: مدى توافر خصائص الحاكمية المؤسسية وأثرها في دافعية 2011دراسة القطوانة) 11. العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر خصائص الحاكمية وأثرها في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين في البنوك التجارية (من عينة الدراسة، والمتمثلين بجميع المديرين في 304العاملة في الأردن، وتكونت العينة من) البنوك التجارية العاملة في الأردن. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من النتائج، أهمها: "مستوى إدراك المديرين في البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية كانت بدرجة مرتفعة، واحتلت الشفافية المرتبة الأولى، ووجود أثر لأبعاد الحاكمية في دافعية العمل لدى عينة الدراسة في البنوك التجارية العاملة في الأردن، وأوصت بضرورة أن تتبنى إدارات البنوك التجارية العاملة في الأردن مفهوم الحاكمية المؤسسية، وتعزيز أبعادها، وأن تكون تلك الإدارات مقتنعة بأهمية مثل هذه القواعد والضوابط؛ مما يساعد على تنفيذها، عن طريق جهد شمولي مخطط، وخلق بيئة تنظيمية صحية تؤسس لبناء منظمات محوكة.

(، بعنوان: دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وأثرها على الأداء المصرفي، 2010دراسة القرشي) 12. دراسة تطبيقية على قطاع البنوك اليمنية:

تلخصت أهداف الدراسة في التعرف على الأوضاع القائمة فيما يخص تطبيق آليات حوكمة الشركات، وكذلك محاولة الوقوف على نقاط القوة والضعف في إجراءات الحوكمة، في ضوء أفضل الممارسات لحوكمة الشركات في القطاع المصرفي، واختبار أثر آليات الحوكمة المختلفة على أداء البنوك اليمنية. تمثلت أبعاد آليات الحوكمة بـ (حقوق حملة الأسهم ومسؤولياتهم، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، دور مجلس الإدارة). وقد اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة باليمن، وتم اختيار عينة البحث وفقاً لأسلوب الحصر الشامل، فقد تم اختيار ثمانية بنوك تمثل البنوك المساهمة الرئيسية وتنتهي في 2003التي تتوافر عنها بيانات كمية عن فترة الدراسة، وهي خمس سنوات، تبدأ من عام

. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: "يوجد تطبيق لآليات حوكمة 2007 عام الشركات وفقاً للمقاييس المتمثلة في آلية حقوق المساهمين، وآلية المعاملة المتساوية للمساهمين، وآلية أصحاب المصالح، وآلية الإفصاح والشفافية، وآلية دور مجلس الإدارة، ومكافآت التنفيذيين" و"تؤثر آليات الحوكمة على الأداء بصفة عامة وعلى الأداء المالي للبنوك مجتمع الدراسة بصفة خاصة. وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها: تعزيز التزام البنوك بمبادئ الحوكمة الصادرة عن (، بما يسهم في OECD لجنة بازل للإشراف المصرفي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) تحقيق الاستقرار المالي. ومن أبرز التوصيات كذلك التوجه نحو زيادة الوعي داخل الإدارة العليا وعلى المستويات المختلفة بأهمية مفهوم الحوكمة، واعتبارها عنصراً مهماً لتحسين الأداء، وأداة فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة والمساهمين على حد سواء.

13. بعنوان: حوكمة الشركات في اليمن، استطلاع رأي 2009 (CIPE و YPC، YBC) دراسة استكشافية على الشركات اليمنية:

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة لدى الشركات والمؤسسات اليمنية، والتعرف إلى المستوى الذي وصلت إليه الشركات في تطبيق مبادئ الحوكمة، والتعرف إلى طبيعة التغيرات التي ترغب الشركات والمؤسسات اليمنية في إحداثها، والتي ستؤدي إلى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، والتعرف إلى أكثر القطاعات تطبيقاً لمبادئ الحوكمة، وأكثر القطاعات استعداداً ، 2008 ديسمبر 31 أكتوبر حتى 4 لتطبيق هذه المبادئ. وتم تنفيذ العمل الميداني خلال الفترة من مقابلة مباشرة 200 باحثاً وباحثة تابعين للمركز اليمني لقياس الرأي العام، وتم تنفيذ 22 من خلال مع رجال أعمال ومسؤولي الشركات والمؤسسات في اليمن. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، ومن أهم هذه النتائج المتعلقة بالقطاع المصرفي: حسب متوسط إجابات المسؤولين وصناع القرار يرون أهمية تطبيقها على قطاع الأعمال في 81.4% اليمني بشأن مبادئ الحوكمة الرئيسية؛ فإن من الشركات في القطاع المالي والمصرفي ضرورة وجود قانون أو لائحة 58.3% اليمني، وأيدت يلتزم الجميع بها لتطبيق مبادئ الحوكمة.

رابعاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها من الدراسات النادرة في البيئة اليمنية، بحسب الدراسات السابقة وعلم الباحث، التي تناولت موضوع تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك.

مشكلة الدراسة:

إنَّ تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك العاملة باليمن أمر ضروري؛ وذلك للإسهام في نجاح السوق ونموه بهدف نمو الاقتصاد اليمني وتطويره، وتحقيق النجاح المصرفي في الأداء المالي والإداري.

كما أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك يؤدي إلى تداعياتٍ سلبية متعددة أهمها: " تعثر المصارف وما يصاحب ذلك من مخاطر وتداعيات سلبية على الاقتصاد ككل وتكاليف عالية وذلك بحسب (4، 2013 CBY)تقرير"

ونتيجةً لعدم تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك اليمنية؛ انهار بعضها وتوقف، ومنها البنك الوطني، وبنك اليمن والخليج. ولذا تحتاج الشركات اليمنية بشكلٍ عام والبنوك بشكلٍ خاص إلى تطبيق مبادئ الحوكمة؛ وذلك لأنَّ الشركات اليمنية تفتقد الإطار الملائم لتطبيق الحوكمة بسبب عدم توفر نصوص قانونية يمنية صريحة تشدد على تطبيق الحوكمة. وإنما يوجد بعض النصوص القانونية الضمنية التي تتوافق مع مبادئ الحوكمة لكنها غير نافذة.

، (8 (8 فإنَّ "نظام حوكمة الشركات اليمنية محدود في ضمان حقوق كبار (2009 CIPE) وبحسب تقرير المساهمين، دون الأخذ بعين الاعتبار المفهوم الشامل للأطراف الأخرى التي لها مصلحة" "وتتمثل الخطوة الأولى في عملية إنشاء وإصلاح نظام حوكمة الشركات في النظر إلى المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي وافقت عليها حكومات الدول الأعضاء" (أحمد، 2010، (644).

فإنَّ المرحلة الأولى في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك تتمثل (644)، 2010 وبحسب دراسة (أحمد، (2004) (OECD) بالاعتماد على المبادئ الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) لذا فإن القضية البحثية لهذه الدراسة محددة بتطبيق مبادئ الحوكمة الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي (في البنوك العاملة باليمن.2004 والتنمية)

ولهذا فإن المشكلة الجديرة بالدراسة تتمثل بالسؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن- ويتفرع من هذا السؤال عدد من الاسئلة الفرعية وهي:

ما مستوى تطبيق مبدأ: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات؟

ما مستوى تطبيق مبدأ: حقوق المساهمين؟

ما مستوى تطبيق مبدأ: المعاملة المتساوية للمساهمين؟

ما مستوى تطبيق مبدأ: دور أصحاب المصالح؟

ما مستوى تطبيق مبدأ: الإفصاح والشفافية؟

ما مستوى تطبيق مبدأ: مسئوليات مجلس الإدارة بالبنوك؟

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة بحسب نوع البنك؟

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة بحسب ملكية البنك؟

أهمية الدراسة:

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية مفهوم حوكمة البنوك، إذ يُعدُّ هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبيًا في أدبيات الإدارة الحديثة، وهو بحاجةٍ إلى مزيدٍ من الدراسة.

1.3.1 الأهمية النظرية:

1. تُعدُّ هذه الدراسة من الدراسات القليلة، في حدود علم الباحث، فهي من الدراسات التي تبحث مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن.
2. سيساهم موضوع هذه الدراسة لسد النقص الموجود في هذا الموضوع، باعتباره موضوعًا جديدًا على البيئة اليمنية، وهو بحاجةٍ إلى مزيدٍ من البحث والتحليل.
3. ستقدم الدراسة تأصيلًا نظريًا علميًا لمفاهيم حوكمة البنوك، ويمكن أن تسهم في إغناء المكتبة اليمنية في موضوع الدراسة.

2.3.1 الأهمية العملية:

1. يتوقع الباحث أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإدارة العليا في البنوك في تعزيز قناعتهم بأهمية تطبيق الحوكمة.
2. ستسهم هذه الدراسة إسهامًا عمليًا بمعالجة القصور في بعض الجوانب في تطبيق الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة.

أهداف الدراسة:

أولاً: الهدف الرئيس:

التعرف إلى مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن، وفقًا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للعام 2004م.

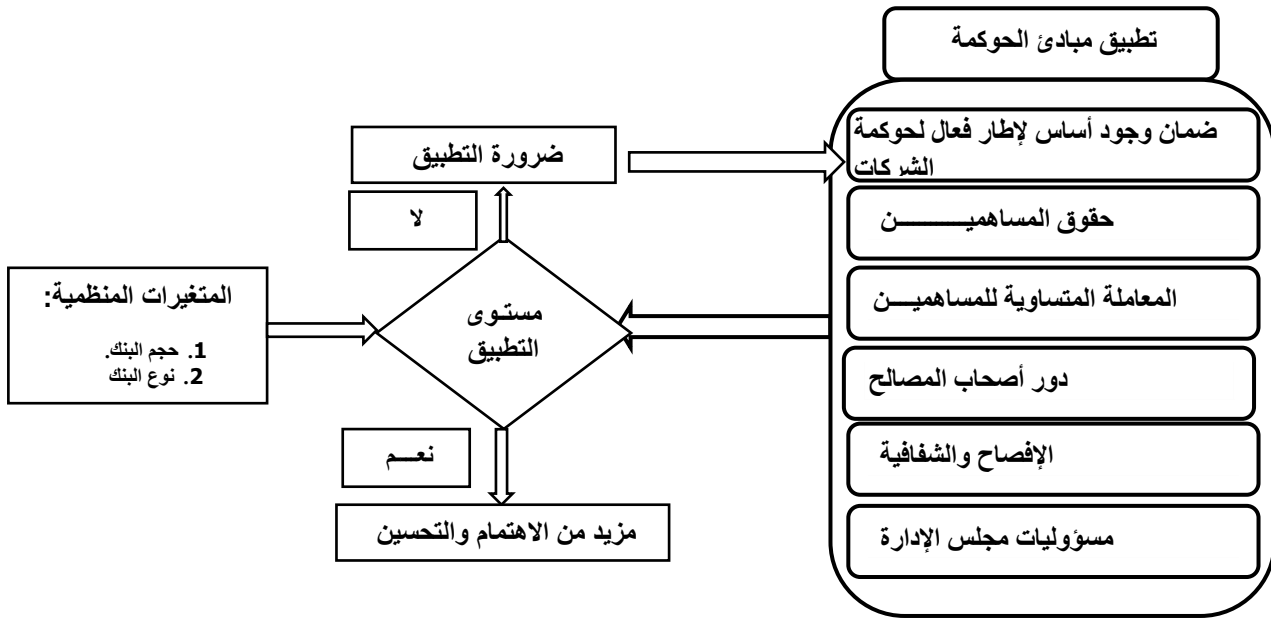
ثانيًا: الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات بالبنوك العاملة باليمن.
2. تحديد مستوى تطبيق مبدأ: "حقوق المساهمين" بالبنوك العاملة باليمن.
3. قياس مستوى تطبيق مبدأ: "المعاملة المتساوية للمساهمين" بالبنوك العاملة باليمن.
4. تحديد مستوى تطبيق مبدأ: "دور أصحاب المصالح" بالبنوك العاملة باليمن.
5. التعرف على مستوى تطبيق مبدأ: "الإفصاح والشفافية" بالبنوك العاملة باليمن.
6. تحديد مستوى تطبيق مبدأ: "مسؤوليات مجلس الإدارة" بالبنوك العاملة باليمن.
7. التعرف إلى الفروق في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب نوع البنك وملكيته.

أنموذج الدراسة الافتراضي:

تم تحديد الأبعاد للمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ؛ لأن هذه المبادئ تمثل "حجر 2004 للعام OECD)، وتم اختيار مبادئ منظمة 2004 (OECD) الأساس ومعياراً دولياً للدول ذات التحرير المالي ولواضعي السياسات والمستثمرين والشركات وأصحاب (. "وتعتبر هذه المبادئ المرجع 3, 2004, OECD المصالح في الشركات في جميع أنحاء العالم ") (، وتمثل أفضل الممارسات 19 الرئيس للشركات على مستوى العالم" (مركز أبو ظبي للحوكمة، 2017، الدولية في مجال الحوكمة.

لذا فقد تعددت هذه المبادئ واختلفت من جهة إلى أخرى، ولكن أكثرها قبولاً واهتماماً هي المبادئ ("أساساً مشتركاً تعتبره 1، 2003 (CIPE)، وتمثل تلك المبادئ بحسب دراسة OECD الصادرة عن) بمثابة ضرورة لتطوير أساليب حوكمة الشركات والغاية الأساسية OECD الدول الأعضاء في منظمة بأن تكون المبادئ موجزة ومفهومة، ويسهل الوصول إليها من جانب المجتمع الدولي".



شكل (1)

من إعداد الباحث
فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة، وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة (OECD) التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) وهي: (وتفرع من هذه الفرضية ست فرضيات فرعية، وهي: 2004)

- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات" في البنوك مجتمع الدراسة.
- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "حقوق المساهمين".
- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "المعاملة المتساوية للمساهمين".
- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "دور أصحاب المصالح".
- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "الإفصاح والشفافية".
- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "مسؤوليات مجلس الإدارة".

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب نوع البنك وملكيته، وتفرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، وهما:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب نوع البنك.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب ملكية البنك.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية/ الميدانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بالبنوك المرخص لها بالعمل في الجمهورية اليمنية إلى العام 2014م، وعددها (18) بنكاً.

ثانياً: الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة بالأفراد المعنيين بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك وهم: المراجعون الخارجيون، والمراجعون الداخليون، ومديرو العموم/ التنفيذيون ونوابهم ومساعدوهم، ومديرو ونواب ومساعدو الإدارة المالية وإدارة الاستثمار وإدارة المخاطر.

ثالثاً: الحدود الموضوعية:

الحدود الموضوعية لهذه الدراسة محددة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة التعاون (وهي ضمانة وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، وحقوق 2004) (OECD الاقتصادي والتنمية) المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح في حوكمة البنوك، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة).

منهجية الدراسة :**منهج الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف موضوع الحوكمة في البنوك وتحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك العاملة باليمن، ويحاول هذا المنهج أن يقارن ويفسر ويقيم؛ بهدف التوصل إلى تعميمات ذات معنى، تزيد بها رصيد المعرفة في حوكمة البنوك. والاعتماد في جمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة عن طريق الاستبانة وتوزيعها على الأفراد في البنوك العاملة باليمن، وتحليل النتائج وعرضها من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ومن ثم مناقشة تلك النتائج وتفسيرها؛ بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية وعملية، وتوصيات تعود بالنفع مستقبلاً على البنوك مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة من حيث النوع والحجم:

تم اختيار مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية المعنية بتطبيق مبادئ حوكمة البنوك وهم (المراجعون الخارجيون، والمراجعون الداخليون، ومديرو العموم/ التنفيذيون ونوابهم ومساعدوهم، ومديرو ونواب ومساعدو الإدارة المالية) (بنكاً، وفقاً 18) فرداً في البنوك العاملة باليمن وعددها ((251 وإدارة الاستثمار وإدارة المخاطر وعددهم للتقرير السنوي للبنك المركز اليمني 2014.

جدول (1): مجتمع الدراسة

الإجمالي	مدير إدارة ونائب ومساعد(مخاطر)	مدير إدارة ونائب ومساعد(استثمار)	مدير إدارة ونائب ومساعد(مالية)	مدير عام/ مدير تنفيذي ونائب ومساعد	المراجع الخارجي	المراجع الداخلي	اسم البنك	م
18	2	3	3	2	1	7	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1
15	1	1	3	2	1	7	البنك الأهلي اليمني	2
7	1	1	1	1	1	2	البنك العربي	3
4	0	0	1	1	1	1	يوناييتد بنك	4
7	0	1	3	1	1	1	بنك التسليف للإسكان	5
19	3	3	3	3	1	6	بنك اليمن الدولي	6
14	2	2	2	3	1	4	بنك اليمن والكويت	7
31	2	3	1	7	1	17	بنك التسليف التعاوني الزراعي	8
5	0	1	1	1	1	1	مصرف الرافدين	9
21	3	3	4	1	1	9	البنك التجاري اليمني	10
14	2	2	2	2	1	5	البنك الإسلامي للتمويل	11
25	1	2	2	4	1	15	بنك التضامن الإسلامي الدولي	12
20	1	4	2	3	1	9	بنك سبأ الإسلامي	13
7	1	1	1	1	1	2	بنك اليمن والخليج	14
12	2	1	1	2	1	5	بنك اليمن والبحرين الشامل	15
8	1	1	2	2	1	1	بنك قطر الوطني	16
11	2	3	2	1	1	2	بنك الأمل للتمويل الأصغر	17
13	2	3	1	2	1	4	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي.	18
251	26	35	35	39	18	98	الإجمالي	

، والمعلومات من مديري الموارد البشرية للبنوك. 2104 المصدر: التقرير السنوي للبنك المركز اليمني

عينة الدراسة:

(يمثلون مجتمع 251 اعتمدت الدراسة في تحديد العينة وفقاً لأسلوب الحصر الشامل والبالغ عددهم)
(% من مجتمع الدراسة كاملاً. 100 الدراسة المستهدف وبنسبة)

نسبة استجابة عينة الدراسة:

(من 100%)، بنسبة (251) مفردة، وتم توزيع الاستبانات للجميع ولعدد (251) بلغت عينة الدراسة إلى ()، ووصل عدد الاستبانات (88%) وبنسبة (221) مجتمعة الدراسة وعينتها كاملاً ، وتم استعادة استبانات لعدد (10)، وعدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل نسبة لبياناتها المفقودة (12%) وبنسبة (31) التي لم ترد إلى ()، وكانت كل الاستبانات صالحة للتحليل نسبةً إلى إجاباتها المتشابهة. ووصلت النتيجة النهائية 4% وبنسبة (84.) وبنسبة (211%) للاستبانات الصالحة للتحليل والاستجابة بشكلٍ عام إلى ()

اختبارات الصدق والثبات الإحصائي:

أولاً: اختبار الصدق البنائي لأبعاد الاستبانة:

للتأكد من عدم وجود أبعاد في أداة الدراسة يمكن أن تضعف القدرة التفسيرية للنتائج؛ تم استخدام طريقة قياس معامل الارتباط بين كل بعد والمتغير الذي ينتمي إليه البعد. والجدول الآتي يوضح نتيجة هذا الاختبار.

جدول (2): نتائج اختبار الصدق البنائي للاستبانة بين كل بُعد والمتغير الذي ينتمي إليه

المتغير	الأبعاد	درجة الارتباط	مستوى الدلالة
تطبيق مبادئ الحوكمة	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	0.769	*0.000
	حقوق المساهمين	0.885	*0.000
	المعاملة المتساوية للمساهمين	0.850	*0.000
	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	0.886	*0.000
	الإفصاح والشفافية	0.835	*0.000
	مسؤوليات مجلس الإدارة	0.897	*0.000

يتضح من الجدول (2) بأن جميع أبعاد الاستبانة حصلت على درجة ارتباط مرتفعة جداً، وذات قيمة موجبة عند مستوى (0.05) فأقل.

مما يعني بأن جميع أبعاد الاستبانة جاءت ذات صلة بمتغيراتها بدرجة ارتباط مرتفعة وموجبة، وذات دلالة إحصائية، تراوحت بين (0.769) كأقل بُعد و(0.897) كأكبر بُعد؛ مما يشير إلى عدم وجود أي من الأبعاد التي قد تضعف من المصدقية البنائية للاستبانة، وبالتالي نقوم باستبعاده.

ثانياً: اختبار الثبات لأبعاد الاستبانة:

لمعرفة درجة ثبات أبعاد الاستبانة ومصداقية إجابات مجتمع الدراسة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (Cronbach's Alpha ألفا)؛ وذلك للتأكد من نسبة ثبات الاستبانة وصدق آراء مجتمع الدراسة فيه، α ألفا () والجدول (3) يوضح ذلك.

جدول (2): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجة الثبات α	درجة المصدقية $\sqrt{\alpha}$
تطبيق مبادئ الحوكمة	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	6	0.818	0.905
	حقوق المساهمين	5	0.889	0.943
	المعاملة المتساوية للمساهمين	5	0.860	0.927
	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	5	0.855	0.925
	الإفصاح والشفافية	6	0.873	0.935
	مسؤوليات مجلس الإدارة	5	0.905	0.951

يتضح من الجدول (2) بأن أبعاد الاستبانة جاءت بدرجة ثبات تراوحت بين (0.818) و(0.905). وجاءت درجة المصدقية لإجابات مجتمع الدراسة بين (0.905) و(0.951)، ولذا كُلت درجات الأبعاد جاءت أكبر أو تساوي (0.905)، وهذه الدرجات تقترب من الواحد الصحيح؛ مما يشير إلى أن آراء مجتمع الدراسة المستهدف منسجمة، ومتجانسة في الاستجابة، ولها رأي شبه موحد فيما يتعلق بالمشكلة التي تناقشها الاستبانة، كما يمكن الاعتماد على نتائجها في تعميمها على مجتمع الدراسة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة:

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، وقد نصت الفرضية الرئيسية الأولى على: يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي (OECD) والتنمية (2004) (OECD والتنمية) ، ونصت الفرضيات الفرعية الستة على الآتي: (2004) (OECD والتنمية) ،

يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات في البنوك - مجتمع الدراسة.

يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "حقوق المساهمين". -

يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "المعاملة المتساوية للمساهمين". -

- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "دور أصحاب المصالح".
- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "الإفصاح والشفافية".
- يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبدأ: "مسؤوليات مجلس الإدارة".

جدول (3): خلاصة نتائج (تطبيق مبادئ الحوكمة)

الرتبة	رقم البعد	الوصف	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	تقدير مستوى التطبيق لدى مجتمع الدراسة بدرجة ثقة %95		مستوى التطبيق
						الدرجة العليا	الدرجة الدنيا	
1	5	الإفصاح والشفافية	3.929	0.653	%78.6	%80.3	%76.8	عالي
2	4	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	3.915	0.699	%78.3	%80.2	%76.4	عالي
3	2	حقوق المساهمين	3.905	0.719	%78.1	%80.0	%76.2	عالي
4	6	مسؤوليات مجلس الإدارة	3.864	0.719	%77.3	%79.2	%75.3	عالي
5	1	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	3.774	0.647	%75.5	%77.2	%73.7	عالي
6	3	المعاملة المتساوية للمساهمين	3.642	0.738	%72.8	%74.8	%70.8	عالي
		المتوسط	3.838	0.595	%76.8	%78.4	%75.2	عالي

يتضح من الجدول (3) ما يأتي:

جاءت جميع فقرات تطبيق مبادئ الحوكمة وأبعادها بمتوسط حسابي (3.838)، وانحرافٍ 1. معياري (0.595)، وبدرجة تطبيق (76.8%)، وهذا يعني أن مجتمع الدراسة المستهدف يوافق بمستوى عالٍ على جميع الأبعاد/ المبادئ التي تحدد تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك، وأن تشتت إجاباتهم حول متوسط المتغير بسيط جداً. وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك مجتمع الدراسة ستتراوح بين (78.4%) و(75.2%)، بدرجة ثقة (%، وهاتان الدرجتان تشيران أيضاً إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة تطبق بمستوى عالٍ في 95%) مجتمع الدراسة.

2. ("الإفصاح والشفافية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.929)، وبانحراف 5 كان البُعد/المبدأ رقم (2. معياري(0.653)، وبدرجة تطبيق (78.6%)، وهذا يعني أنّ مجتمع الدراسة المستهدف يوافق بمستوى عالٍ على هذا البُعد /المبدأ. وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن مستوى تطبيق (%، وهاتان الدرجتان 95 هذا البُعد/المبدأ ستتراوح بين (80.3%) و(76.8%)، بدرجة ثقة (تشيران أيضاً إلى أنّ مجتمع الدراسة يطبق فيه هذا المبدأ بمستوى عالٍ.
3. ("المعاملة المتساوية للمساهمين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.642)، 3 كان البُعد/المبدأ رقم (3. وانحرافٍ معياري(0.738)، وبدرجة تطبيق (72.8%)، وهذا يعني أنّ مجتمع الدراسة المستهدف يوافق بمستوى عالٍ أيضاً على هذا البُعد/المبدأ، وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن (%، وهاتان 95 مستوى تطبيق هذا البُعد/المبدأ ستتراوح بين (74.8%) و(70.8%) بدرجة ثقة (الدرجتان تشيران أيضاً إلى أنّ مجتمع الدراسة يطبق فيه هذا البُعد بمستوى عالٍ.
4. (من حيث 3) والمرتبة الأخيرة للبُعد (5) ما بين المرتبة الأولى للبُعد (6، 4، 2، 1 كانت الأبعاد (4. متوسطها الحسابي، ودرجة التطبيق، وهذا يعني أنّ مجتمع الدراسة المستهدف يوافق بمستوى عالٍ على هذه الأبعاد/المبادئ، وبتعميم هذه النتيجة على مجتمع الدراسة نجد أن مستوى تطبيق هذه الأبعاد ستتراوح بين (80.2%) و(77.2%) للدرجة العليا، و(76.4%) و(73.7%) للدرجة الدنيا، (%، وهذه الدرجات تشير أيضاً إلى أنّ مجتمع الدراسة تطبق فيه هذه الأبعاد 95 بدرجة ثقة (بمستوى عالٍ.
5. هناك تقارب في موافقة مجتمع الدراسة المستهدف في مستوى تطبيق أبعاد/مبادئ المتغير (تطبيق مبادئ الحوكمة) حيث تراوح متوسط موافقتهم ما بين (3.929) و(3.642) وجميعها تشير إلى أنّ هذه الأبعاد تطبق بمستوى عالٍ.
- ومما ورد أعلاه، فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى " يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة (جميع الفرضيات 2004) (OECD) وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (الفرعية، وهي:
- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**
- نصت الفرضية الرئيسية الثانية على أنه " يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة للبنوك مجتمع الدراسة، بحسب نوع البنك وملكيته" وتقرع من هذه الفرضية فرضيتان فرعيتان، وهما:
- يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب نوع البنك.
 - يوجد فروق ذي دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب ملكية البنك.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بحسب (نوع البنك):

t-test يتكون متغير نوع البنك من فئتين فقط (تقليدي، إسلامي)، وتم استخدام اختبار الفروق الثنائي كما في الجدول (4).

جدول (4): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى بحسب (نوع البنك)

م	البُعد	تقليدي		إسلامي		T-Test	
		المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار T	مستوى الدلالة
1	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	3.791	0.690	3.743	0.563	0.508	0.612
2	حقوق المساهمين	3.905	0.785	3.905	0.582	-0.003	0.998
3	المعاملة المتساوية للمساهمين	3.638	0.768	3.649	0.686	-0.100	0.920
4	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	3.877	0.737	3.984	0.621	-1.056	0.292
5	الإفصاح والشفافية	3.883	0.666	4.014	0.625	-1.385	0.167
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	3.836	0.749	3.914	0.662	-0.742	0.459
	تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام	3.822	0.625	3.868	0.538	-0.537	0.592

يتضح من الجدول (4) ما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب نوع البنك بشكل عام، في تطبيق مبادئ الحوكمة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب نوع البنك، فيما يتعلق بالأبعاد الستة للمتغير (تطبيق مبادئ الحوكمة).
- وهذا يشير إلى أنه لا يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بشكل عام أو على مستوى كل مبدأ من مبادئ الحوكمة باختلاف نوع البنك؛ مما يشير إلى أن كلاً من البنوك التقليدية والإسلامية لديها مستوى تطبيق متقارب جداً لمبادئ الحوكمة بشكل عام، وعلى مستوى كل مبدأ. وهذا يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بحسب نوع البنك، وبالتالي ننفي الفرضية الفرعية الأولى بحسب نوع البنك.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية بحسب (ملكية البنك):

يتكون متغير ملكية البنك من أربع فئات (قطاع عام، قطاع خاص، قطاع مختلط، قطاع أجنبي)، كما في الجدول (5). ANOVA المتعدد المعروف باسم F وتم استخدام اختبار الفروق جدول (5): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية بحسب (ملكية البنك)

One-Way ANOVA					
م	البُعد	داخل المجموعات		بين المجموعات	
		درجة الحرية	المتوسط التربيع	درجة الحرية	المتوسط التربيع
مستوى الدلالة عند	اختبار F				
0.05					
1	ضَمَانٌ وجودِ أساسٍ لإطارٍ فعالٍ لحوكمة الشركات	207	0.421	3	0.276
2	حقوق المساهمين	207	0.501	3	1.617
3	المعاملة المتساوية للمساهمين	207	0.547	3	0.413
4	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	207	0.479	3	1.127
5	الإفصاح والشفافية	207	0.414	3	1.327
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	207	0.511	3	0.915
	تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام	207	0.350	3	0.653

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

يتضح من الجدول (5) ما يأتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب ملكية البنك، فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب ملكية البنك، فيما يتعلق بالأبعاد الأربعة (ضَمَانٌ وجودِ أساسٍ لإطارٍ فعالٍ لحوكمة الشركات، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مسؤوليات مجلس الإدارة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بحسب ملكية البنك فيما يتعلق ببُعدين من الأبعاد وهما (حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية).

وهذا يشير إلى أنه:

- لا يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بشكل عام، باختلاف ملكية البنك؛ مما يشير إلى أن كلاً من مصارف (القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع المختلط، القطاع الأجنبي) لديها مستوى تطبيق متقارب جداً لمبادئ الحوكمة بشكل عام.

2. يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة باختلاف ملكية البنك، فيما يتعلق ببعدين من الأبعاد، وهما (حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية)؛ مما يشير إلى أنّ كلاً من بنوك (القطاع العام، القطاع الخاص، القطاع المختلط، القطاع الأجنبي) لديها مستوى تطبيق متفاوت لهذين المبدأين. وهذا يثبت:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب ملكية البنك، فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب ملكية البنك، فيما يتعلق بالمبادئ الأربعة (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مسؤوليات مجلس الإدارة).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة، بحسب ملكية البنك، فيما يتعلق بالمبدأين (حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية). وبالتالي نثبت الفرضية الرئيسية الثانية جزئياً.

(للفروق، كما هو موضح في الجدول *Scheffe* ولمعرفة تفاصيل هذه الفروق تم استخدام تحليل شيفيه (6).

(لمبدأي (حقوق المساهمين) *Scheffe* جدول (6): نتائج اختبار شيفيه (والإفصاح والشفافية) بحسب ملكية البنك

مستوى دلالة الفرق عند 0.05				المتوسط	الملكية	المبادئ
قطاع عام	قطاع خاص	قطاع مختلط	أجنبي			
0.998	0.287	*0.049		3.677	قطاع عام	حقوق المساهمين
0.443	0.287	0.847		3.945	قطاع خاص	
0.202	0.847	*0.049		4.047	قطاع مختلط	
	0.443	0.202	0.998	3.635	أجنبي	الإفصاح والشفافية
0.264	*0.034	0.111		3.645	قطاع عام	
1.000	*0.034	0.963		4.016	قطاع خاص	
0.990	0.111	0.963		3.961	قطاع مختلط	
	0.264	1.000	0.990	4.020	أجنبي	

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

يتضح من الجدول (6) ما يأتي:

1. فيما يتعلق بمبدأ (حقوق المساهمين) وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى تطبيقه في القطاع العام، بمتوسط (3.677)، وبين مستوى تطبيقه في القطاع المختلط بمتوسط (4.047)، حيث تشير هذه الفروق لصالح القطاع المختلط (لأنه صاحب المتوسط الأكبر). كما يلاحظ أنّ مبدأ (حقوق المساهمين) يطبق في (القطاع المختلط) بدرجة أكبر من (القطاع العام).
2. وفيما يتعلق بمبدأ (الإفصاح والشفافية) فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين مستوى تطبيقه في القطاع العام بمتوسط (3.645) وبين مستوى تطبيقه في القطاع الأجنبي بمتوسط (4.020)، حيث تشير هذه الفروق لصالح القطاع الأجنبي (لأنه صاحب المتوسط الأكبر). حيث يلاحظ أنّ مستوى تطبيق مبدأ (الإفصاح والشفافية) في (القطاع الأجنبي) أكبر من (القطاع العام).

مناقشة النتائج وتفسيرها:

أولاً: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة:

نستنتج مما ورد أعلاه قبول الفرضية الرئيسية الأولى "يوجد مستوى عالٍ في تطبيق مبادئ الحوكمة الستة (2004) OECD وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)

وتفسر هذه النتيجة بأنّ البنوك مجتمع الدراسة تبدي اهتماماً عالياً بالمتغير (تطبيق مبادئ الحوكمة) بشكلٍ كلي، وعلى مستوى الأبعاد والفقرات، كما أنّ البنوك تبدي اهتماماً عالياً جداً بالتزامها بتنفيذ المراجعة السنوية عن طريق مراجع مستقل وفقاً للقانون.

كما تفسر هذه النتيجة أنّ البنوك مجتمع الدراسة ترى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة؛ لضمان سلامة الأداء وتحقيق الكفاءة فيه، ولدعم دور البنوك في خدمة الاقتصاد القومي؛ بهدف تقليل المخاطر التي تنجم عن سوء الإدارة.

(، وتوصلت إلى "تواجد آليات الحوكمة في 293، 2010 واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة القرشي) (وتوصلت إلى أنه "يرى 27، 2009 (YDC) البنوك اليمينية وبمستوى فوق المتوسط"، ودراسة من المسؤولين وصناع القرار في قطاع الأعمال اليميني أهمية تطبيق الحوكمة على قطاع 81.4%) (وتوصلت إلى أنّ "مستوى إدراك المديرين في 89، 2011 الأعمال في اليمن"، ودراسة القطاونة) (البنوك التجارية العاملة في الأردن لأبعاد خصائص الحاكمية المؤسسية كانت بدرجة مرتفعة واحتلت) (والتي أكدت موافقة مجتمع الدراسة 96-103، 2015 الشفافية المرتبة الأولى"، ودراسة إلياس) (المستهدف بمستوى عالٍ للمتغير (تفعيل حوكمة الشركات) بشكلٍ كلي، ولجميع الأبعاد والفقرات التي تحدد المتغير.

ثانياً: الفرق في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بحسب نوع البنك وملكيته:

ونستنتج مما ورد أعلاه، رفض الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بشكل كلي، فيما يتعلق بمتغير نوع البنك، وبشكل جزئي فيما يتعلق بملكية البنك".

ويعزز دعم نفي هذه الفرضية على المستوى الكلي اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة (، وتوصلت إلى أنه "يوجد تطبيق لآليات 312، 2010 التي تم التوصل إليها، ومنها دراسة القرشي) حوكمة الشركات وفقاً للمقاييس المتمثلة في آلية حقوق المساهمين، وآلية المعاملة المتساوية للمساهمين، وآلية أصحاب المصالح، وآلية الإفصاح والشفافية، وآلية دور مجلس الإدارة، ومكافآت التنفيذيين"، كما (وتوصلت إلى "أن مستوى تطبيق البنوك الإسلامية 40، 2014 تشابهت مع دراسة عبد القادر وفرحان) اليمنية لمبادئ الحوكمة وقواعدها جاء بمستوى متوسط"، وتشابهت مع دراسة الهنيبي وحيمر (، وتوصلت إلى "التزام إدارة البنوك الإسلامية الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية". 2013)

الاستنتاجات:

1. تبدي جميع البنوك مجتمع الدراسة اهتماماً كبيراً بتطبيق مبادئ الحوكمة، وفقاً للمبادئ الستة لمنظمة (، وأن جميع البنوك متقاربة بشكل كبير في موافقتها 2004) (OECD التعاون الاقتصادي والتنمية) على تحديد هذه المبادئ بمؤشراتها لموضوع تطبيق مبادئ الحوكمة. وأن البنوك تبدي اهتماماً كبيراً جداً بالتزامها بتنفيذ مؤشر المراجعة السنوية عن طريق مراجع مستقل وفقاً للقانون.
2. لا يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بشكل عام أو على مستوى كل مبدأ من مبادئ الحوكمة باختلاف نوع البنك تقليدياً أو إسلامياً.
3. لا يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة بشكل عام باختلاف ملكية البنك، وأيضاً فيما يتعلق بالمبادئ الأربعة (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، المعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات، مسؤوليات مجلس الإدارة).
4. يختلف تطبيق مبادئ الحوكمة بالبنوك مجتمع الدراسة باختلاف ملكية البنك، فيما يتعلق ببعدين من الأبعاد وهما (حقوق المساهمين، والإفصاح والشفافية)، فيختلف مستوى تطبيق مبدأ (حقوق المساهمين) في كل من القطاع العام والقطاع المختلط، حيث يطبق في (القطاع المختلط) بدرجة أكبر من (القطاع العام). ويختلف مستوى تطبيق مبدأ (الإفصاح والشفافية) في كل من القطاع العام والقطاع الأجنبي، حيث يطبق في (القطاع الأجنبي) بدرجة أكبر من (القطاع العام).

التوصيات:

1. العمل على تعزيز ثقافة تطبيق مبادئ الحوكمة، من خلال عقد البرامج التدريبية واللقاءات التوعوية التي تعكس مفاهيم وثقافة تطبيق مبادئ الحوكمة.
2. التأكيد على ضرورة تطبيق مصارف القطاع العام لمبدأ حقوق المساهمين بكل مؤشراتهم، من خلال حماية حقوق المساهمين الأساسية، وتعزيز حق المساهمين في الحصول على المعلومات الكافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في البنك، وإتاحة الفرصة للمساهمين بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية، وفرصة التشاور مع بعضهم فيما بينهم، فيما يتعلق بالحقوق الأساسية لهم. ودعم مصارف القطاع العام لممارسة حقوق الملكية لجميع المساهمين.
3. التأكيد على ضرورة تطبيق مصارف القطاع العام لمبدأ الإفصاح والشفافية بكل مؤشراتهم، من خلال نشر المعلومات المالية، والإفصاح عن عوامل المخاطرة المتوقعة، والموضوعات المتصلة، وذلك لجميع أصحاب المصالح. إضافةً إلى مراجعة المعلومات المالية بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المالية، وتمكين الجهات ذات العلاقة من الحصول على كافة المعلومات بسهولة ويسر.

المقترحات:

يقترح الباحث: إجراء دراسات علمية في الحوكمة الرقمية في البنوك اليمنية، إضافةً إلى مستوى تطبيق حوكمة البنوك وفقاً لمعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية.

المراجع

أولاً: الكتب:

- (، *حوكمة الشركات* (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: مجموعة 2006 الخضيرى، محسن أحمد) - النيل العربية.
- (، *دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري* ، 2009 سليمان، محمد مصطفى) - (الطبعة الثانية)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- اليازوري والمخاطرة، الأردن، دار الأداء في وأثرها البنوك حوكمة ، 2011) الربيعي، وآخرون) - والتوزيع. للنشر العلمية
- ثانيًا: الأبحاث والدراسات المنشورة: -
- (، *أثر التوجه الإستراتيجي في تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف* 2022 الحمادي، بشير محمد) - *العاملة باليمن*، جامعة العلوم والتكنولوجيا- اليمن، مجلة الدراسة الاجتماعية، م28، ع4.
- (، *الاتجاهات الحديثة في تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف ودورها* 2016 أبو بكر، أيمن عبدالله) - *في تفعيل الرقابة وتقييم الأداء*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان. مجلة العلوم الاقتصادية.
- (، *مدى التزام المصارف الإسلامية الأردنية* 2013 الهنيدي، إيمان أحمد، وحيمور، ساري يوسف) - (21) *بمبادئ الحوكمة المؤسسية*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،

- الدراسات مجلة الإسلامية، البنوك في والامتثال الحوكمة (2013)المطلب، (عبد حسين الأسرج، الأردن. والمصرفية، المالية للعلوم العربية الأكاديمية، 21 م، 3 ع المالية المصرفية،
- (، مدى توافر خصائص الحوكمة المؤسسية وأثرها في دافعية 2011 القطاونة، أيمن سليمان،)
العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية،
(، 76-102. 381)
- العلوم عباس، كلية فرحات الإسلامية، جامعة المصارف في ،الحوكمة (2009)بورقبة، شوقي،)
الجزائر. التسيير، وعلوم الاقتصادية
- حيدو، فهيمة أصلوية، عيسى، جبار صحن(2023)، بعنوان دور المدخل التوافقي للحوكمة وفقاً
لمقررات لجنة بازل 2 للرقابة المصرفية في الارتقاء بالأداء المصرفي العام، مجلة كلية التراث
الجامعة، ع35، ج35.
- في المحاسبي التحفظ أهمية وإدراك ممارسة على الحوكمة مبادئ خلف، سُحر ناجي(2023)، أثر
العراق سوق في المدرجة التجارية المصارف من على عينة ميدانية المالية، دراسة التقارير
المالية، مجلة الريادة للمال والأعمال، ج4، ع2، للأوراق
- (، تقييم الرقابة والحوكمة في نجاح المصارف العراقية في 2021سفر، أحمد، حمد، بشار عزاوي)
ظل التوجهاتالإصلاحية، مجلة كلية التجارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، م13،
ع1، جامعة بابل، العراق.
- عبادي، أثير عباس(2020)، الحوكمة المصرفية ودورها في الإصلاح المالي، الجامعة العراقية،
مجلة الدنانير.

ثالثاً: الأبحاث والدراسات غير المنشورة:

- أسماء وآخرون(2021)تفعيل تطبيق آليات الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري، رسالة
ماجستير، جامعة 8 ماي، الجزائر.
- (، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية (2017الزهرة، نوي فطيمة)
رسالة دكتوراه غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (، إستراتيجيات المنظمة وأثرها في حوكمة الشركات (رسالة 2015إلياس، فريد صلاح سلامة)
ماجستير غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
- (، دراسة أثر تبني معايير المحاسبة والتدقيق الدولية في تطوير فاعلية 2013الحالمي، سلطان)
حوكمة الشركات في البنوك اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الهند.
- (، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للشركات المساهمة 2013العمراني، هدى مهيوب)
اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، مصر.
- (، دراسة تحليلية لآليات الحوكمة وأثرها على الأداء المصرفي 2010القرشي، عبد الله علي أحمد)
اليمني (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر.

- (أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في أداء المصارف التجارية السودانية 2014 حماد، الطاهر محمد) (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- حول الدولي الملتقى المصرفي، النظام استقرار في الحوكمة وأهمية دور)، 2009 عمر (شريف، الجزائر. سطيف، عباس، فرحات العالمية، جامعة والحوكمة الدولية والاقتصادية الأزمة المالية
- (دور المراجعة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة) رسالة ماجستير غير 2013فايزة، ناجي (منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة 2015قاسيمي، آسيا) (التنافسية للبنوك الجزائرية) أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة أمحمد بوقرة، الجزائر.
- (دور الحوكمة المصرفية في الحد من الأزمات المالية والمصرفية) رسالة 2015سعاد، سبخي (ماجستير غير منشورة) جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (الحوكمة في المصارف الإسلامية اليمنية، 2014 عبد القادر، محمد أمين، وفرحان، محمد) (دراسات اقتصادية اسلامية، 20(2)، 3-55.
- (الحوكمة في المؤسسات المالية المصرفية للوقاية من الأزمات المالية 2015لبنى، بن جودة) (والمصرفية) رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- (الدور الوسيط لمبادئ حوكمة الشركات في العلاقة بين معايير 2017محمد، شيرين مأمون سيد) (المراجعة الداخلية وجودة المعلومات المحاسبية) أطروحة دكتوراه غير منشورة) جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم ، السودان.

رابعاً: المؤتمرات والملتقيات والندوات العلمية:

- (والمصرفية المالية المؤسسات في) الحوكمة (2009الرزاق، عبد علي، بن بلعزوز، وحبارة، الأزمة الدولي الملتقى الجزائر، لحالة بالإشارة والمصرفية المالية الأزمات للوقاية من مدخل الجزائر. سطيف، عباس، فرحات جامعة العالمية، والحوكمة الدولية المالية والاقتصادية
- عياري، آمال، وخوالد، أبوبكر (2012)، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.
- معراج، هواري، وأدم، حديدي (2012)، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في التجارية الجزائرية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، 6-7 مايو، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر.
- (حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، ندوة حوكمة 2006يوسف، محمد طارق) (الشركات العامة والخاصة، القاهرة، مصر.

رابعاً: التقارير والنشرات:

- (التقرير السنوي، الإدارة العامة للبحوث.2014البنك المركزي اليمني) (

- (، دليل حوكمة البنوك، الإدارة العامة للبحوث.2013البنك المركزي اليمني) -
- (، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. 2004) (OECD) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) -
ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر: مركز المشروعات الدولية الخاصة
بالتعاون مع OECD.
- ، مركز المشروعات الدولية YBC، نادي الأعمال اليمنيين YPC المركز اليمني لقياس الرأي العام -
(، حوكمة الشركات في اليمن، نتائج استطلاع رأي استكشافي على الشركات اليمنية، 2009 (CIPE)
الممارسات والاتجاهات.
- على الرشيدة، متاحة الإدارة إلى الشركات، الطريق الإسكندرية، حوكمة الاقتصادية لبنك النشرة -
الموقع www.alexbank.com/nashra.doc الإلكتروني: الموقع

خامساً: المراجع الأجنبية:

- Levine(2003), the Corporate Governance of Banks, Aconcise Discussion of Concepts andEvidence, Global Governance Fram, U.S.A,

دور التسيير الاستراتيجي في تحقيق الفعالية والكفاءة للقرارات الاستراتيجية

إشارة لتجربة دولة الإمارات العربية المتحدة

أ.د. فضيلة بوطورة

د. فاطمة الزهرة بوطورة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسيير الاستراتيجي في تحقيق الفعالية والكفاءة للقرارات الاستراتيجية استنادا على تجربة دولة الإمارات، وقد توصلت الدراسة إلى أن من بين أهم المشاريع المستقبلية التي تركز فيها حكومة الإمارات الوصول إلى مراتب متقدمة هو "مشروع تصميم الخمسين عاما القادمة لدولة الإمارات"؛ إذ سيعمل المشروع على تسخير الطاقات الشبابية، وتوجيه إبداعاتهم وابتكاراتهم ليكون لهم دور كبير في عملية تصميم مستقبل الدولة من خلال استحداث منصة رقمية مخصصة لذلك، بالإضافة إلى أن من بين أهم النتائج المحققة لحكومة الإمارات هو حصولها على المرتبة الأولى في 106 مؤشرات من أصل 338 مؤشراً، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة وضع مشاريع استراتيجية مستقبلية من طرف الحكومات واضحة المعالم والأهداف، من أجل بناء اقتصاديات قوية قادرة على المنافسة العالمية، وكذلك لضمان حياة الرفاهية والازدهار لمجتمعاتها، مع ضرورة إشراك الفئة الشبابية ضمن هذه المشاريع الاستراتيجية المخطط لها للاستفادة من أفكارهم وآرائهم، التي من شأنها تقديم الإضافة اللازمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.

الكلمات المفتاحية: التسيير الاستراتيجي، القرار الاستراتيجي، الكفاءة، الفعالية، تجربة الإمارات.

The role of strategic management in achieving effectiveness and efficiency of strategic decisions

A sign of the UAE experience

Dr. Fatma El Zohra Boutora

Faculty of Economic and Commercial
Sciences and Management Sciences
University Laarbi Tebessi
-tebessa-, Alageria

Pr. Fadila Boutora

Faculty of Economic and Commercial
Sciences and Management Sciences
University Laarbi Tebessi
-tebessa-, Alageria

Abstract

This study aimed to highlight the impact of strategic management in achieving the effectiveness and efficiency of strategic decisions based on the uae experience, where the study found that one of the most important future projects in which the UAE government focuses to reach

advanced levels is the "Project design for the next 50 years for the UAE", where the project will work to harness the energies of youth, guide their creativity and innovations to play a major role in the process of designing the future of the uae through the development of a dedicated digital platform for this, in addition to One of the most important results achieved by the UAE government is that it ranks first in 106 indicators out of 338 indicators, and in the latter recommended the need to develop future strategic projects by well-defined governments and objectives, in order to build strong economies capable of global competition, as well as to ensure the life of well-being and prosperity for their communities, with the need to involve the youth group in these strategic projects planned to benefit from their ideas and opinions that will provide the necessary addition and make the right strategic decisions.

Keywords: strategic management, strategic decision, UAE experience.

مقدمة

تهتم الإدارة الاستراتيجية بالحاضر والمستقبل في آن واحد، وهي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، الذي يعرف بأنه عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل، وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد والإمكانات الحالية، لكن في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة، وما تقدمه الإدارة الاستراتيجية، وهو تكوين البصيرة والقدرة على التفكير والتحليل الاستراتيجي، وصنع القرارات الاستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر والمستقبل، وخلق المستقبل أو التأثير فيه على الأقل للتأكد من فرص البقاء أو النمو أو التوسع في ميدان الأعمال؛ لذا يعد التسيير الاستراتيجي اليوم ممارسة متجذرة في المؤسسات بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية ليصنع سر تفوقها التنافسي ويضمن ديمومتها، وعلى قدر سرعة التحولات التي يشهدها كل من المحيط والمؤسسة على حد سواء ازدادت أهميته ليكون الركن الأساس لضمان التنافسية.

كما تعد عملية اتخاذ القرار بشكل عام وعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل خاص من المواضيع الجديرة بالبحث والدراسة قديما وحديثا؛ لأن التغير المستمر في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات وتميزها بالحركية يؤثر على أدائها مما يدفع إلى تحليلهما؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف من حيث إستعمالها أو تفاديها ومعالجتها، وكذا الفرص والتهديدات واستغلالها وتجنب المخاطر أو مواجهتها، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن للمؤسسات كفاءة عالية من النجاح والاستمرار.

1- الإشكالية: مما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي: **فيمَ يتمثل أثر التسيير الاستراتيجي في**

تحقيق الفعالية والكفاءة للقرارات الاستراتيجية؟ وما واقع ذلك في تجربة دولة الإمارات؟

2- الأسئلة الفرعية: من الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكرها فيما يلي:

- ما المقصود بالإدارة الاستراتيجية؟ وفيمَ تتمثل أهميتها؟

- ما مفهوم التسيير الاستراتيجي والقرار الاستراتيجي؟

- ما أهم المراتب المحققة في تجربة دولة الإمارات؟

- فيمَ تتمثل أهم المشاريع المخطط لها استراتيجيا في تجربة دولة الإمارات؟

3- أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة انطلاقا من المزايا والمنافع التي توفرها الإدارة الاستراتيجية، التي منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية، وكذا تحقيق التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التي تضمن للمؤسسات كفاءة عالية من النجاح والاستمرار.

4- أهداف الدراسة: تتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في الآتي:

- التعرف على متغيرات الدراسة: الإدارة الاستراتيجية، التسيير الاستراتيجي، القرار الاستراتيجي.

- تسليط الضوء على أهم النقاط التي تناولتها تجربة دولة الإمارات في سياق تحقيق فعالية قراراتها الاستراتيجية وكفاءتها.

5- منهج الدراسة: اعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لتوضيح مختلف المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة، مع اعتماد منهج دراسة حالة عند إبراز أهم النقاط التي ركزت عليها تجربة دولة الإمارات في تحقيق فعالية وكفاءة قراراتها الاستراتيجية.

6- تقسيم الدراسة: للإمام بموضوع الدراسة قسم إلى محورين:

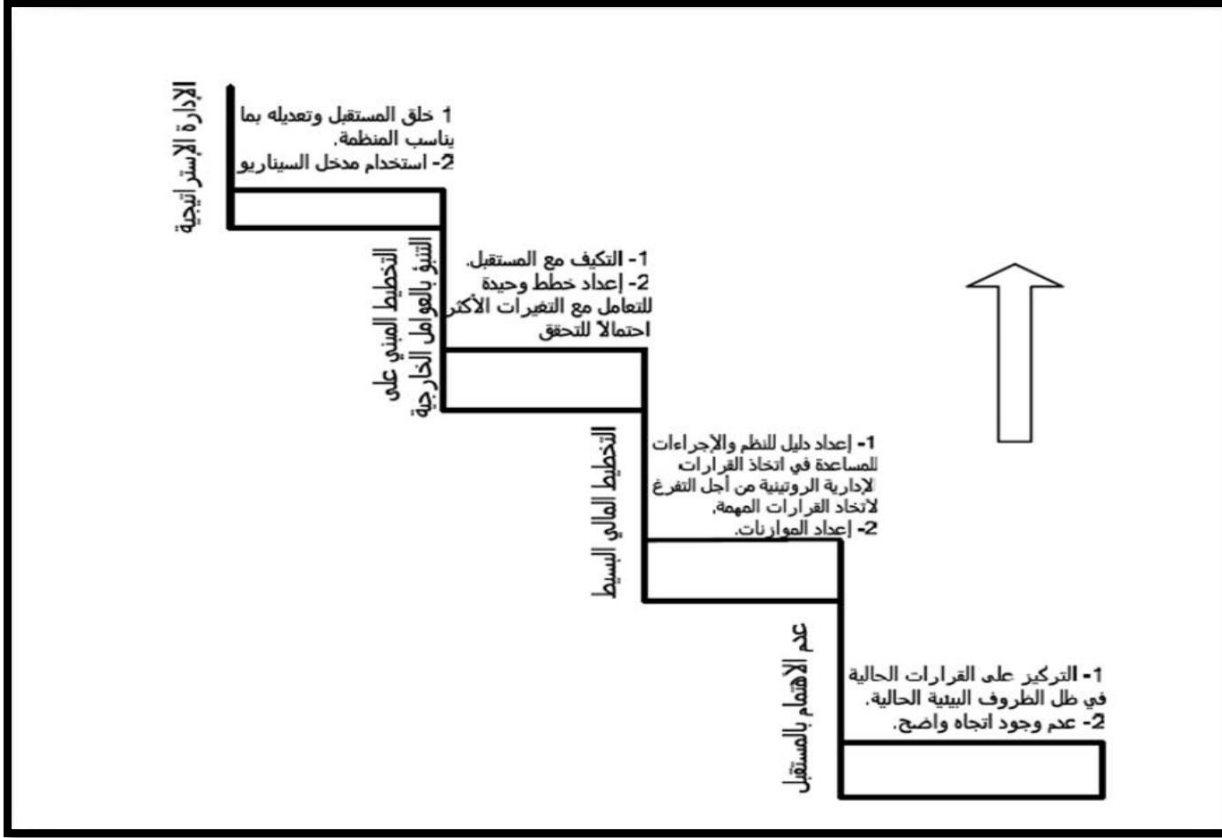
- أساسيات تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية وكفاءتها من خلال التسيير الاستراتيجي.

- التسيير الاستراتيجي طريق لنجاح تجربة دولة الإمارات.

المحور الأول: أساسيات تحقيق فعالية القرارات الاستراتيجية وكفاءتها من خلال التسيير الاستراتيجي

أولاً: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية

يمكن إبراز مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية من خلال الشكل رقم (01) الموالي:
الشكل رقم (01): مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية



المصدر: (بن جيمة و رحاوي ، 2017م، صفحة 08)

يتضح من خلال الشكل رقم (01) أن المؤسسات الاقتصادية تدرجت في التعامل مع الظروف المستقبلية من خلال المراحل الآتية:

- عدم الاهتمام بالمستقبل.
- الانتقال إلى مرحلة التخطيط المالي البسيط.
- اللجوء إلى التخطيط المبني على التنبؤ بالعوامل الخارجية.
- الانتقال إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

ثانياً: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "التخطيط المستمر والمراقبة والتحليل والتقييم لجميع الضروريات، التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، ستتطلب التغييرات في بيئات العمل من المنظمات تقييم استراتيجياتها باستمرار للنجاح، تساعد عملية الإدارة الاستراتيجية المؤسسات على تقييم وضعها الحالي ووضع الاستراتيجيات ونشرها وتحليل فعالية استراتيجيات الإدارة المنفذة (Linda & Mekhala, 2020) ،

وكذلك تعرف على أنها "واحدة من أبرز المجالات ذات الصلة في مجال الإدارة، حيث تشكل مجموعة من الإجراءات الإدارية، التي تمكن مديري الشركة من الحفاظ على اتساقها مع بيئتها وعلى المسار الصحيح للتنمية، وبالتالي تحقيق أهدافها ورسالتها". (Emerson & others, 2014, p. 48)

بناءً على ماسبق فالإدارة الاستراتيجية تعبر عن كل ما يتعلق بالقرارات والاتجاهات، التي يتخذها المسيرون بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة وتغيراتها، ويحتاج ذلك إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة، ومن ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها.

ثالثاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تحقق المؤسسات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على مدى من الدراسات الاستراتيجية العديدة من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئتها، وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي: (مكيد و شتوح، 2007م، الصفحات 02-03)

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد؛ فإنه يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز، وتحقيق نتائج إيجابية.
- توافر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديداً.
- تسهم في تحديد الفرص، ووضع الأسبقيات والمناسبة لاستثمارها.
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود في البيئة العامة، أو تلك التي توجد في بيئة المنافسة.
- صياغة مهمة ورسالة المؤسسة، التي تتضمن عبارة محددة تعكس غرضها الرئيس فلسفتها وأهدافها.
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة، التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المؤسسة، والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، والأفراد، والهيكل، والتكنولوجيا، وأنظمة التحفيز.
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة القصوى من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

رابعاً: فوائد الإدارة الاستراتيجية

يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية التخطيط والصبر؛ إذ يمكن للإدارة الاستراتيجية أن تساعد الشركات في الوصول إلى أهدافها، وكما تضمن الإدارة الاستراتيجية تنفيذ الخطوات اللازمة للوصول إلى هدف العمل على مستوى الشركة؛ حيث تقدم الإدارة الاستراتيجية العديد من الفوائد للشركات التي تستخدمها، بما في ذلك: (Indeed Editorial Team, 2021)

- 1- **الميزة التنافسية:** تمنح الإدارة الاستراتيجية الشركات ميزة على المنافسين؛ لأن طبيعتها الاستباقية تعني أن شركتك ستكون دائماً على دراية بالسوق المتغير.
- 2- **تحقيق الأهداف:** تساعد الإدارة الاستراتيجية في الحفاظ على الأهداف قابلة للتحقيق من خلال استخدام عملية واضحة وديناميكية لصياغة الخطوات والتنفيذ.
- 3- **النمو المستدام:** ثبت أن الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى أداء تنظيمي أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى نمو يمكن التحكم فيه.
- 4- **منظمة متماسكة:** تتطلب الإدارة الاستراتيجية التواصل وتنفيذ الأهداف على مستوى الشركة، المنظمة التي تعمل في انسجام نحو هدف مرجح تحقيقه.
- 5- **زيادة الوعي الإداري:** تعني الإدارة الاستراتيجية التطلع إلى مستقبل الشركة، إذا كان المديرون يفعلون ذلك باستمرار، فيكونون أكثر وعياً باتجاهات الصناعة وتحدياتها، من خلال تنفيذ التخطيط الاستراتيجي والتفكير، سيكونون أكثر استعداداً لمواجهة تحديات المستقبل.

خامساً: عمليات الإدارة الاستراتيجية

وتتمثل فيما يلي: (آمال ، 2019م، صفحة 71)

- 1- **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:
 - تحديد رسالة المؤسسة.
 - تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل.
 - دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد الفجوة الاستراتيجية.
- 2- **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم سياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلب ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.
- 3- **مرحلة التقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات، التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الاستراتيجية.

سادساً: مفهوم التسيير الاستراتيجي

يعرف التسيير الاستراتيجي على أنه "مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة"، وكذلك يعرف على أنه "العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل فيها"، وأيضاً تعرف على أنها "مجموع القرارات والنشاطات التي تمارسها المنظمة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها" (عامر و أحسن، 2011م، صفحة 13).

ومما سبق فإن التسيير الاستراتيجي يعد عملية مهيكلة منطقياً تضم تسلسل عمليات اختيار الأهداف الاستراتيجية وتحليل المحيط، تقييم الاستراتيجيات الحالية والمستقبلية، إعداد الاستراتيجية، تنفيذها ووضع نظام رقابة وتقييم فعال.

سابعا: مفهوم القرار الاستراتيجي

يعرف القرار الاستراتيجي على أنه "قرار اختيار الاستراتيجية، التي تحقق أفضل توافق لأهداف المنظمة من بين عدد من البدائل، قد تكون على المستوى العام أو على الأعمال أو على مستوى الوظائف، وهو قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمنظمة والبيئة" (بوسهوه ، 2017م، صفحة 162)، وكذلك يعرف على أنه "عملية تتضمن التناسب ما بين مدركات المدير للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وبين حلول قائمة على معطيات التحليل البيئي والصناعي؛ وذلك باستخدام أسلوب بناء النماذج" (بوسهوه ، 2017م، صفحة 162).

وبناءً على ما سبق فالقرار الاستراتيجي يعبر عن المداخل التي تعتمد عليها إدارة المنظمة لتحقيق تفاعل متبادل بين المنظمة وبيئتها، ويعتمد بنجاح المنظمة وبقائها في الأمد البعيد على ما يتخذه مديروها في الإدارة العليا من اختبارات استراتيجية، وعلى طبيعة أسلوب التعامل مع تلك المعطيات.

ثامنا: خصائص القرار الاستراتيجي

تتمثل أهم خصائص القرار الاستراتيجي فيما يلي: (زادي و بن يمينة، 2020م، صفحة 602)

- 1- **المركزية:** يتم أخذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة بأعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه، وذلك لإلمامهم بإمكانات المؤسسة ومواردها والظروف البيئية المحيطة بها.
- 2- **الندرة وعدم التكرار:** يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي وليس لديه أسبقيات يستعين بها.
- 3- **طويلة المدى:** يغطي القرار الاستراتيجي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد بعض القرارات الاستراتيجية لتشغل حياة المؤسسة بأكملها.

4- **الحمية:** يعد القرار الاستراتيجي قراراً حتمياً يتوجب على المؤسسة أن تتخذه مسبقاً حتى تتمكن من أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى، وأنها قرارات موجهة؛ إذ تكون أسبقيات للقرارات الأخرى في كل أنحاء المؤسسة قليلة العدد قياساً بالقرارات التشغيلية؛ لأنها تتسم بالشمول، ولهذا فهي ليست قرارات تفصيلية إنما تركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي.

تاسعا: فعالية القرار الاستراتيجي

إن القرار الاستراتيجي الفعال هو ذلك القرار الذي يصل إلى تحقيق الأهداف، التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على وفق الإمكانيات الداخلية والمتغيرات في البيئة الخارجية؛ حيث أشار العديد من الباحثين لأهم العناصر التي يجب أن تتوافر من أجل تحقيق فعالية القرار، وهي كما يلي: (قربة ، 2017م، الصفحات 201-202)

- جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشكلة.
 - التنبؤ واليقظة بالمستقبل.
 - حساب الاحتمالات المتوقعة.
 - توافر المرونة لدى صانعي ومتخذي القرار.
 - الجاذبية الفنية.
 - البصيرة والشعور بالشجاعة، أي الحدس والرؤية المستقبلية.
- كما يقدم البعض مفهوما لأهمية القرار وفعاليتها؛ فإنه يعتبر أن صناعة القرار تمثل العمود المحوري للإدارة، ويعتبر من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين الأهداف ووسيلة حقيقة في ظرف معين، كما قدم قواعد يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بدرجة التناسب التي يمكن تحقيقها في زمن صنعه، وفي ظل معطيات بيئية معينة وتتمثل في:
- توافر مستوى مطلوب من دقة وكفاية المعلومات المتاحة للمؤسسة لاتخاذ القرار.
 - القدرة التحليلية للمعلومات المتأتية من الخبرة والإدراك بأهمية معالجتها.
 - المشاركة لكل المستويات من أجل الوصول إلى أحسن قرار.
 - درجة تخفيض المصاعب التي تعترض القرار من البيئة التي صنع فيها، وإمكانية تجنب المتغيرات في تلك البيئة.
- وكما بين البعض الآخر العناصر التي يجب توفيرها من طرف المؤسسة للوصول إلى القرارات الفعالة، وتتمثل فيما يلي:
- ضرورة توافر المعلومات الكافية.
 - توافر الوقت اللازم وعدم التسرع في اتخاذ القرار.
 - يجب أن يساهم القرار في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - توفر نظام رقابة لمتابعة الآثار الناتجة عن تنفيذ القرارات.
 - الاعتراف بحتمية التغيير.
 - توفر عدة بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها.
 - وجود معايير صحيحة ودقيقة.
 - قابلية القرار للتنفيذ، وتوافر نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها.

- توافر المرونة الذهنية حتى تكون القرارات مرنة.

وبصفة عامة فإن خصائص القرار الفعال تكمن في التعرف على مضمون القرار وفهمه، وأن يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة على وفق استراتيجياتها ورسالتها في ظل الظروف البيئية المحيطة بها، يعتمد على المعلومات المستنبطة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على أساس أدوات التحليل البيئي، كما يتميز بالمرونة وقدرته في المساهمة في التغيير.

عاشرا- مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي وترشيده

لقد تعددت آراء الباحثين حول المؤشرات التي من خلالها يمكن الحكم على فاعلية القرار الاستراتيجي في المنظمة في ظل التغيرات البيئية المتعددة والمتسارعة. والجدول رقم (01) يبين آراء بعض الباحثين في نوعية هذه المؤشرات.

الجدول رقم (01): مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي

نوع المؤشر	مفهومه
- النوعية الجيدة	- ويقصد بالنوعية هنا جودة القرار وكفاءته وانسجامه مع المعايير التقنية والإجرائية والاقتصادية، وقت تتطلب عملية تصميم الجودة والاستعانة بالخبراء.
- القبول	- ويكون من جانب العاملين الذين سينفذون القرار، وهذا القبول يتطلب اقتناع العاملين والمهنيين بالقرار ورضاهم عنه واستعدادهم لتنفيذه وتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يتحقق من خلال مشاركة العاملين في صنع هذا القرار.
- قبول القرار من قبل المستويات الأدنى	- وهذا يتحقق بالمشاركة في صنع القرار والثقة المتبادلة؛ إذ إن تنفيذ القرار الاستراتيجي يتطلب التعاون والالتزام من بقية المستويات.
- جودة القرار	- تقاس من خلال القدرة على توفير البدائل والأفكار الجديدة والوقت اللازم للوصول إلى الهدف، وهذا يرجع لقدرة صانع القرار وامتلاكه للخبرة والإدراك وجمعه للمعلومات الصحيحة لحل المشكلات في الوقت المناسب.
- ملاءمة القرار	- أي الأخذ في الاعتبار الظروف والمتغيرات للبيئة الداخلية وللبيئة الخارجية ومدة توافر المعلومات عنهما.
- الملاءمة	- وتشير إلى مدى ملاءمة القرار الاستراتيجي المتخذ لنقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، حيث إن ملاءمة القرار تتحقق من خلال امتلاك المنظمة للمعلومات والمعرفة الشاملة والتوصيلية عن كل ما يدور في البيئة الداخلية والخارجية لها وحسن إدارة هذه المعلومات.
- القبول (الموثوقية)	- ويدل هذا على مدى قبول القرار بين أوساط أعضاء التنظيم الذين سيتأثرون بتنفيذ هذا القرار، ويتحقق القبول من خلال المشاركة الجديدة لهؤلاء الأعضاء بعملية صنع القرار الاستراتيجي.
- الجودة	- وهي تشير إلى مدى قدرة القرار الاستراتيجي على تحقيق الهدف الكامن وراء اتخاذه، فضلا عن مدى استجابته مع المعايير الفنية والاقتصادية وأن توافر الخبرة والإدراك المتميز لدى صانع القرار هو السبيل الأمثل لتحقيق هذه الجودة.

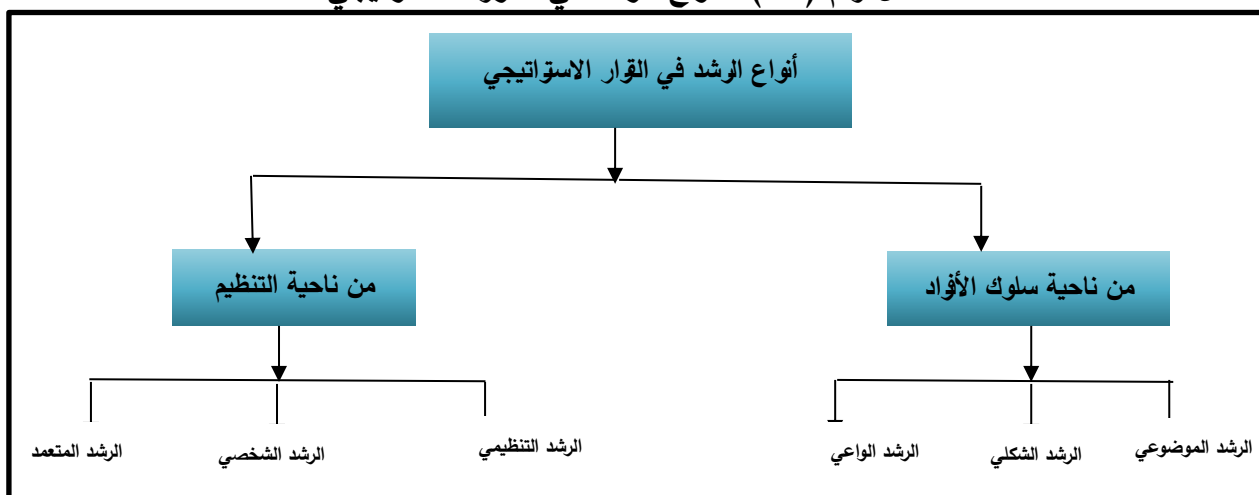
المصدر: (سعيد، 2008، صفحة 31)

رغم اختلاف آراء الباحثين حول تحديد مؤشرات فاعلية القرار الاستراتيجي في المنظمة إلا أنه توجد مؤشرات أساسية للحكم على فاعلية القرار الاستراتيجي، تتمثل في: جودة القرار التي تتحدد من خلال نوعية وجودة المعلومات المعتمدة في صنع القرار الاستراتيجي في الوقت المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد الداخلية والمتغيرات الخارجية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في القرار الاستراتيجي المتخذ، بالإضافة إلى قبول القرار من طرف العاملين في المنظمة لضمان تنفيذه، وتحقيق النتائج المطلوبة وذلك من خلال مشاركتهم في صنعه.

وأما مفهوم ترشيد القرار الاستراتيجي

يعرف الرشد لغة على أنه: "إضفاء الحكمة والعقلانية في السلوك والتصرف، بمعنى إصابة وجه الأمر والطريق". أما اصطلاحاً فقد أعطيت عدة تعاريف لترشيد القرار الاستراتيجي؛ إذ عرف على أنه: "القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها، ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة". كما يعرف على أنه: "إضفاء صفة العقلانية على القرار الاستراتيجي المتخذ بحيث يتحقق الاستخدام الأمثل والصحيح لكل الإمكانيات المتاحة". (العزاوي، 2006، صفحة 57) ويعرف أيضاً القرار الاستراتيجي الرشيد بأنه: "القرار الذي يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة؛ وبالتالي تصبح النتائج المترتبة على هذا القرار مقبولة وذات أثر إيجابي".
وعليه يمكن القول بأن القرار الاستراتيجي الرشيد: هو القرار الذي يمكن المنظمة من الوصول لتحقيق نتائج إيجابية، ومرضية أفضل مما هو مخطط له في ظل المعطيات البيئية المحيطة، والظروف الداخلية للمنظمة.

الشكل رقم (02): أنواع الرشد في القرار الاستراتيجي



المصدر: (منصور، 2006، صفحة 20)

من خلال الشكل أعلاه نجد أن هاربرت سيمون حاول تقسيم صور الرشد في القرار الاستراتيجي إلى ستة أنواع مقسمة إلى مجموعتين، وذلك محاولة منه لتبسيط مفهوم ترشيد القرار الاستراتيجي وجعله أكثر

سهولة وواقعية، لكن مهما اختلفت صور الرشد في القرار الاستراتيجي تبقى عملية الرشد عملية نسبية وليست مطلقة؛ وذلك لوجود العديد من العوامل الداخلية والخارجية، التي تجعل من الصعب على متخذ القرار الاستراتيجي الوصول إلى حلول مثلى للمشاكل التي يواجهها.

الحادي عشر - متطلبات القرار الاستراتيجي وتحدياته

يتطلب صناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة مجموعة من العناصر، يمكن إيجازها فيما يلي: (الصيرفي، 2007، صفحة 140)

- تتطلب القضايا الاستراتيجية قرارات على مستوى الإدارة العليا؛ إذ إن القرارات الاستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المنظمة، فهي تستلزم تدخل الإدارة العليا بشكل أساس في اتخاذ القرارات.

- تستلزم القرارات الاستراتيجية استخدام وتوظيف قدر كبير من الموارد المالية المادية والبشرية، وتحتم الإشراف المباشر للإدارة العليا على هذه الموارد؛ لأن لها القدرة والسلطة على ذلك.

- تؤثر القضايا الاستراتيجية على مستقبل المنظمة؛ لأن القرارات الاستراتيجية تلزمها بالسير في اتجاهات محددة لمدد طويلة الأجل، لا تقل عن خمسة سنوات وتمتد آثارها لسنوات طويلة.

- تتطلب القرارات الاستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار؛ حيث تمارس منظمات الأعمال أنشطتها في ظل نظام مفتوح وبالتالي فهي تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية، التي تقع خارج نطاق سيطرتها؛ لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر فيما هو أبعد من أنشطة وعمليات المنظمة الداخلية، لتحليل وتفسير سلوكيات المنافسين وعملاء والموردين والممولين... الخ.

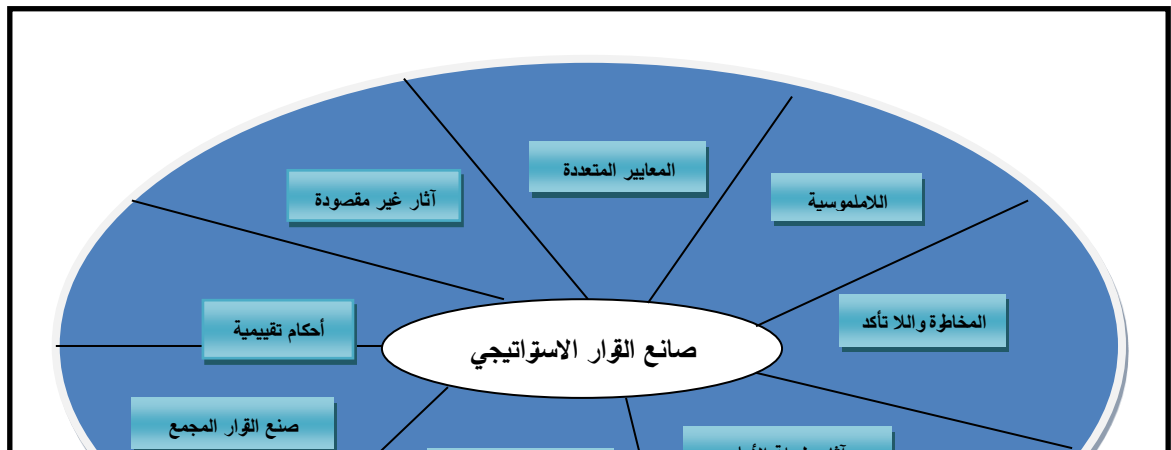
- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية القائمة، وكذلك المناخ التنظيمي الملائم لذلك، وخاصة من ناحية إقناع الأطراف التي تتأثر بإحداث التغيير داخل المنظمة وخارجها.

- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها، التي غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في المنظمة وطموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية.

- وجود أكثر من بديل يمكن من اختيار البديل الأفضل من بينها، وتمثل البدائل حلولاً للمشكلة موضوع اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويواجه متخذ القرار الاستراتيجي مجموعة من التحديات تتمثل أهمها في النقاط الآتية:

الشكل رقم (03): تحديات القرار الاستراتيجي



المصدر: (الدين، 2019، صفحة 152)

إن القرار الاستراتيجي هو القلب النابض للعملية الإدارية في المنظمة، والوسيلة الأساسية التي تصل بها الإدارة العليا الوصول إلى تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية في إطار محيط بيئي دائم وسريع التغير، واختيار أفضل البدائل المتاحة التي تساهم في تحقيق أكبر مجموعة من النتائج المرغوبة، وهو الأمر الذي يحقق الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

الثاني عشر - الفرق بين صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي

تتحقق عملية صناعة القرار الاستراتيجي وفقاً وجملة من الخطوات المتسلسلة منطقياً، المترابطة فيما بينها ترابطاً يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة وفعالية. لكن يمكن التمييز بين صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي - رغم ارتباطهما وتكاملهما - من خلال جملة فروق تكمن في الآتي:

- عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تكون مستمدة من التعويض الرسمي والقانوني لمتخذ القرار الاستراتيجي، وكذا من خلال دوره القانوني المستمد من المركز الوظيفي، إضافة إلى المواقف التي تتطلب منه التصرف لاتخاذ القرار الاستراتيجي واختيار البديل المناسب.

- بينما عملية صنع القرار الاستراتيجي تتمثل في الأعمال المهنية والتقنية الهادفة إلى تحديد المشكلة، وجمع البيانات المتعلقة بها، وترتيبها وتصنيفها وبعد ذلك وضع البدائل وتحليلها وتقييمها، ليقوم بعدها متخذ القرار الاستراتيجي باختيار أنسب بديل لحل المشكلة؛ حيث تظهر في عملية صنع القرار الاستراتيجي خصائص متخذ القرار العلمية وخبراته المهنية، وإبداعاته الشخصية في صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي، فعملية صنع القرار الاستراتيجي واتخاذها وجهاً لعملة واحدة، من خلال تعزيز الترابط والتكامل الإيجابي بينهما؛ إذ تزداد الحاجة لصنع القرار الاستراتيجي واتخاذها عندما تتعدد الأطراف المساهمة فيه.

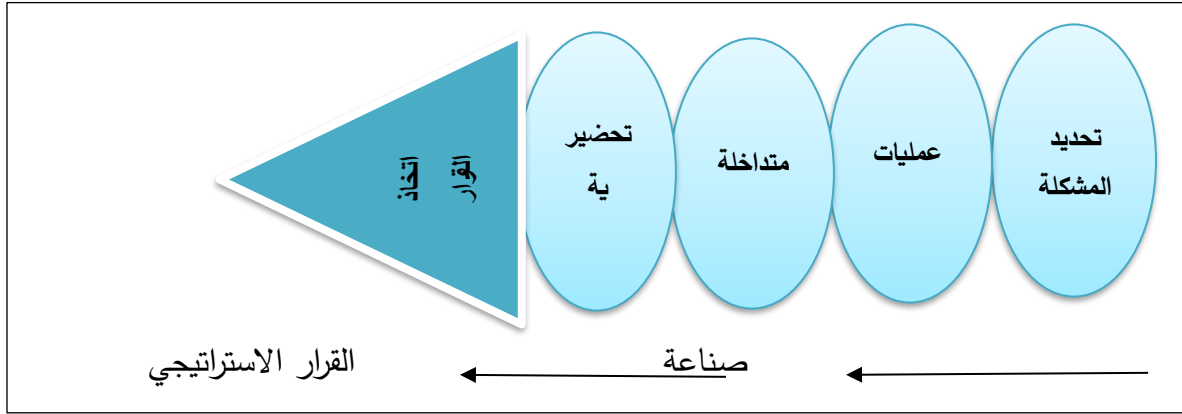
كما يتم التفريق بين عملية صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذها من خلال أن عملية صناعة القرار الاستراتيجي تشتمل على إدراك متطلبات الموقف أو المشكلة أو الفرصة، التي تحتاج إلى قرار ومن ثمة جمع المعلومات والبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد، ثم تطوير البدائل المناسبة، وهي عبارة

عن حلول ممكنة للتعامل مع الموقف أو المشكلة أو الفرصة، وربما تنتهي هذه المرحلة بالتوصية بأفضل هذه البدائل، لتبدأ بعدها عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي المتحقق باختيار البديل الأنسب للبدء بالتنفيذ والتقييم، واتخاذ الاجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

ويمكن تلخيص الفرق بين صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم

(04)

الشكل رقم(04): صناعة القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار الاستراتيجي



المصدر: (الفضل، 2016، صفحة 19)

إن عملية صناعة القرار الاستراتيجي هي عملية شاملة تتضمن مراحل الإنجاز كافة من توليد البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب في إطار الإمكانيات الداخلية والظروف البيئية الخارجية؛ فإنه يطلق على عملية اختيار البديل في عملية صناعة القرار الاستراتيجي باتخاذ القرار الاستراتيجي.

ويمكن توضيح أهم إجراءات عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (05).

الشكل رقم(05): إجراءات تنفيذ القرار الاستراتيجي

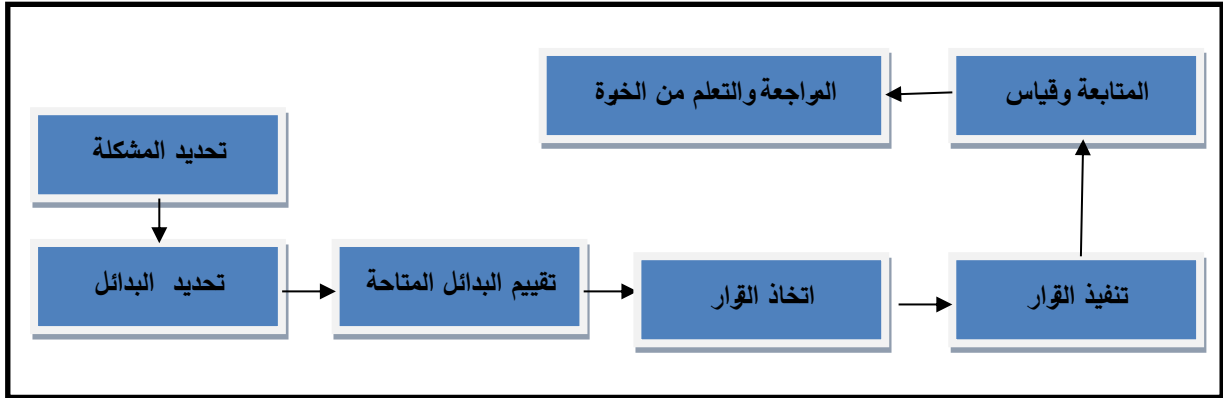


المصدر: (النصر، 2009، صفحة 75)

من خلال الشكل أعلاه نجد أن عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي الذي اتخذتكون وفقاً ومجموعة من الخطوات والإجراءات من خلال تخصيص جميع الموارد اللازمة لتنفيذ القرار، سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، ثم توزع الصلاحيات والمسؤوليات على الأفراد المعنيين بتنفيذ القرار الاستراتيجي في المنظمة وتحدد الوسائل اللازمة للوصول إلى النتائج المرجوة بالإضافة إلى وضع البرامج الزمنية للتنفيذ، وأخيراً القيام بعمليات تجريبية تسبق عملية التنفيذ الكامل للتأكد من مدى فعالية البديل المختار في تحقيق الغايات المستقبلية للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

ويمكن تلخيص خطوات صناعة القرار الاستراتيجي من خلال الشكل رقم (06) .

الشكل رقم(06): مراحل صناعة القرار الاستراتيجي



المصدر: (نجم، 2018، صفحة 24)

الثالث عشر - الصعوبات التي تواجه القرار الاستراتيجي

يواجه القرار الاستراتيجي جملة من المشاكل والصعوبات، تتمثل أهمها في النقاط الآتية: (المغربي،

2016، صفحة 263)

- عدم توافر حل واحد سليم وصحيح للمشكلة الاستراتيجية المعروضة.
- عدم تنفيذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

- وجود مشاكل داخلية وخارجية كبيرة غير متوقعة.
 - ظهور أزمات تأخذ اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بعيدا عن عملية تنفيذ القرار الاستراتيجي.
 - مناهضة القرارات الاستراتيجية في حال فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية في المنظمة.
 - عدم القدرة على تحديد الأهداف الاستراتيجية التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار الاستراتيجي.
 - صعوبة التعرف على عيوب ومزايا البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
 - الصعوبات التي تتعلق بشخصية متخذ القرار الاستراتيجي، إضافة إلى درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية.
 - نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي.
 - ضعف القيادة والتوجيه لدى مديري الأقسام في المنظمة والتحديد غير المناسب لمهام التنفيذ الأساسية للقرار الاستراتيجي.
 - عدم إدراك الإدارة العليا للمشكلة وتحديدها بدقة مما يؤدي إلى حل المشاكل الفرعية وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية.
 - عدم كفاءة الأنظمة الرقابية في المنظمة.
- إن لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي دورًا كبيرًا وفعالًا في المنظمة؛ كونها تقوم أساسًا على تحديد رؤية المنظمة في المستقبل من خلال التركيز على التوجهات المستقبلية لها، لذا أصبح لزامًا على المنظمة العمل باستمرار على تقييم قدرات متخذي القرار الاستراتيجي، وتطوير وتنمية مهاراتهم في هذا المجال بما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المحور الثاني: التفسير الاستراتيجي طريق لنجاح تجربة دولة الإمارات

أولاً: تقديم دولة الإمارات اقتصادياً: في السابق اعتمد اقتصاد المنطقة بشكل كبير على الزراعة في الواحات، والصيد، وتجارة التمور، واللؤلؤ، ولكن بعد اكتشاف النفط في الخمسينات، حدث تغيير جذري في هيكل الحياة الاقتصادية في دولة الإمارات، ساعد في ذلك موقع الدولة الاستراتيجي، والإنفاق الحكومي وسياسات الدولة في التنوع الاقتصادي، وتواصل الحكومة جهودها في الانتقال إلى اقتصاد قائم على المعرفة عبر تشجيع الابتكار، وتعزيز الإطار التنظيمي للقطاعات الرئيسية (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2020م).

كما تتميز دولة الإمارات العربية المتحدة ببيئة استثمارية، واقتصادية، وسياسية مستقرة، قادرة على مواصلة النمو الاقتصادي رغم حالات الركود التي يشهدها الاقتصاد العالمي عبر فترات مختلفة، والتراجعات في أسعار النفط، ويعود ذلك لعدة أسباب منها: (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2020م)

1- موقع استراتيجي: تتمتع دولة الإمارات بموقع استراتيجي مهم بين مراكز الأعمال الرئيسية في أوروبا، وآسيا، والمحيط الهادئ، وإفريقيا، وأمريكا الشمالية. كما تحوز دولة الإمارات على شبكة مواصلات برية وجوية ممتازة تساعدها على الاتصال مع مختلف دول العالم.

يوجد آلاف من الشركات الصينية التي تستخدم دبي محوراً للتجارة في إفريقيا، كما يستخدمها رجال الأعمال الهنود للوصول إلى العالم، بينما يعتبرها التجار من أمريكا اللاتينية منصة حيوية للانطلاق إلى آسيا الجنوبية، كما تعدّ محوراً اقتصادياً لمجمل منطقة الشرق الأوسط بالنسبة لرجال الأعمال من أمريكا الشمالية.

2- احتياطات مالية قوية: تحتفظ دولة الإمارات باحتياطات مالية قوية وقطاع مصرفي قوي، يساعدها على توفير بيئة استثمارية آمنة، تكفي الحكومة للاستمرار في توفير التمويل اللازم لكافة مشاريعها، والوفاء بالتزاماتها المالية، والإنفاق في موازنتها العامة دون تعثرات مالية.

كما يتوقع صندوق النقد الدولي زيادة نمو إجمالي الصناديق الاحتياطية الرسمية لدولة الإمارات من 76.8 مليار دولار في 2015، ليصل إلى 118.4 مليار دولار عام 2020، كما سينمو فائض الحساب الجاري من 17.6 مليار دولار عام 2015 إلى 33.4 مليار دولار بحلول 2020.

ونقلًا أيضاً عن تقرير ورد في جريدة (The National) صنفت شركة الخدمات المالية "ستاندرد أند بورز" أبوظبي بفتئة AA، مشيرة إلى مقدرتها على الإيفاء بالتزاماتها المالية على المدى الطويل. كما تم تصنيف كل من إمارتي الشارقة ورأس الخيمة بفتئة A/A-1 مشيرة إلى قدرة كل منهما على الإيفاء بالتزاماتها على المدى القصير.

3- صناديق سيادية: وفقاً لتصنيفات مؤسسة الصناديق السيادية (SWFI) المتخصصة في دراسة استثمارات الحكومات، وإحصاءات أكبر الصناديق السيادية في العالم، يعتبر جهاز أبو ظبي للاستثمار من أكبر الصناديق السيادية في منطقة الشرق الأوسط، وأكبر خامس صندوق في العالم بمبلغ يقدر بـ 792 مليار دولار أمريكي.

4- بيئة اقتصادية واعدة: وفقاً لتقرير الاستثمار العالمي الأونكتاد لعام 2014 (باللغة الإنجليزية)، تتبوأ دولة الإمارات المركز 11 كبيئة واعدة ومحفزة للاستثمار وذلك للأسباب الآتية:

- تتمتع الدولة بقوانين اقتصادية مرنة، وسهولة في ممارسة الأعمال.
- استقرار عملة الإمارات مقابل الدولار الأمريكي وسهولة تحويلها.
- عدم فرض أي قيود على إعادة تصدير الأرباح، أو رأس المال.
- التشريعات الضريبية المواتية.
- مزايا المناطق الحرة، والمناطق الاقتصادية المتخصصة في الدولة.
- الكلفة المنافسة للعمالة.

ترتبط دولة الإمارات بعلاقات وثيقة الصلة مع جمعيات ورابطات تجارية؛ وذلك لدعم مركزها الذي يتبنى اقتصاداً حرًا ومفتوحًا ومؤثرًا في التجارة الدولية والتنافسية.

5- إنفاق حكومي مستمر: يتواصل الإنفاق الحكومي على مشروعات البنية التحتية في مختلف أرجاء البلاد، وتشمل شبكات الطرق، والأنفاق، والمباني الاتحادية، ومشروع القطار الاتحادي، والمبادرات الاتحادية الأخرى في إمارات عجمان، وأم القيوين، ورأس الخيمة، والفجيرة، التي صُممت لضمان تمتع تلك الإمارات بالمزايا ذاتها المتوافرة في إمارتي أبو ظبي ودبي.

6- استراتيجيات اقتصادية للتنويع الاقتصادي: تتبنى دولة الإمارات استراتيجيات اقتصادية مُحفزة على التنويع الاقتصادي، التي حققت نجاحاً في زيادة مساهمة القطاعات غير النفطية في الاقتصاد الوطني مثل قطاعات: الصناعات التحويلية، والطيران، والسياحة، والمصارف، والتجارة والعقارات، والخدمات، والطاقة البديلة.

بلغ إسهام الصناعات النفطية حالياً حوالي 30 بالمئة من إجمالي الناتج المحلي مقارنة بـ 79 بالمئة عام 1980، وتسير حكومة دولة الإمارات في خطوات ثابتة لزيادة مساهمة هذه القطاعات في الاقتصاد الوطني لتصل إلى 80% في العام 2021.

7- مناطق حرة: يوجد في دولة الإمارات العديد من المناطق الحرة والمناطق الاقتصادية المتخصصة، التي تطرح حوافز ومزايا اقتصادية عدة مثل:

- الإعفاء الضريبي للشركات ورسوم الاستيراد والتصدير.
- تملك كامل للأجنبي دون الحاجة لكفيل مواطن.
- استعادة 100% للأرباح.

يوجد في دولة الإمارات حوالي 45 منطقة حرة، ووفقاً لتقرير في موقع جريدة جلف نيوز الإنجليزية في دولة الإمارات، كان إسهام المناطق الحرة بمعدل 33 بالمئة من التجارة غير نفطية لدولة الإمارات عام 2014م.

ثانياً: المراتب المحققة في عدة مجالات اقتصادية: يحقق الاقتصاد الوطني للإمارات العديد من الخطوات التنموية الجديدة والبارزة التي أسهمت في تحفيز نموه، وتعزيز مواطن قوته وتنافسيته، ودفع مسيرة التنمية الاقتصادية المستدامة التي تشهدها الدولة قدماً.

وعززت دولة الإمارات من مكانتها الإقليمية والعالمية المرموقة بفضل استمرار الأداء المتوازن والإيجابي لاقتصاد الدولة، ونتيجة الجهود الوطنية الواسعة والمستمرة، لتعزيز مرونة الاقتصاد الوطني ورفع قدرته على مواجهة التحديات والمتغيرات الإقليمية والعالمية، مع العمل في الوقت ذاته على تطوير إمكانات النمو وبناء اقتصاد المستقبل، وفي مقدمتها تنويع القاعدة الاقتصادية وتحفيز التوجه نحو الاستدامة، ومواصلة سياسة الانفتاح الإيجابي والارتباط الفعّال مع الأسواق العالمية، وبناء الشراكات الدولية المثمرة، وتبني المقاربات الحديثة والاتجاهات المستقبلية في التنمية الاقتصادية.

رسخت الدولة منذ سنوات تأسيسها دعائم التطور الاقتصادي، ووضع الخطط الاستراتيجية الرائدة والمبادرات الفعالة لتحقيق مستهدفاتها الوطنية في المجال الاقتصادي، وذلك في ضوء رؤية وتوجيهات القيادة الرشيدة لصاحب السمو الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة، رحمه الله، وأخيه صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، وصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان، ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة، وإخوانهم أصحاب السمو الشيوخ أعضاء المجلس الأعلى للاتحاد حكام الإمارات، وهي كما يلي: (فاروق ، 2019م)

1- خطط مدروسة: تستند السياسات والخطط الاقتصادية التي تتبناها الدولة إلى معايير مدروسة ومتوافقة مع أفضل الممارسات، من خلال عملية استقراء دقيقة للواقع الاقتصادي واستشراف آفاق المستقبل، سواء على مستوى الدولة أو على الصعيدين الإقليمي والعالمي، في ضوء المحددات الاقتصادية لرؤية الإمارات 2021 والمتمثلة بتطوير اقتصاد تنافسي عالمي متنوع مبني على المعرفة والابتكار بقيادة كفاءات وطنية. وتواصل الدولة مسيرتها التنموية وفقاً وتصورات مستقبلية رائدة واستراتيجيات متكاملة ودائمة التطور والتحديث، من أبرزها إضافة إلى مقررات الأجندة الوطنية 2021، مئوية الإمارات 2071، وخطة اقتصاد ما بعد النفط وترسيخ التنوع الاقتصادي، واستراتيجيات وطنية مدروسة في مجالات الابتكار، واستشراف المستقبل، والثورة الصناعية الرابعة، والذكاء الاصطناعي، وبرامج الفضاء، والطاقة المتجددة، والاقتصاد الأخضر، والمسؤولية المجتمعية.

2- الطيران: تتبوأ الإمارات مكانة عالمية مرموقة في مجال صناعة الطيران بفضل الرؤى الصائبة والتوجيهات السديدة للقيادة الرشيدة بإرساء أسس البنية التحتية السليمة والأنظمة والاستثمارات الهادفة، إضافة إلى اتباع أعلى المعايير المعتمدة في مجال السلامة والأمن، ومواصلة تفعيل الابتكار وجعل قطاع الطيران مكوناً استراتيجياً وداعماً للنمو الاقتصادي في الدولة لتحقيق التنمية المستدامة.

فخلال السنوات السابقة أصبحت الدولة مركزاً حيوياً للنقل الجوي مع تحول المطارات المحلية لمحطة إقليمية وعالمية لشركات الطيران الدولية، وانطلقت من هذه المطارات 4 ناقلات وطنية «الإمارات» و«الاتحاد» و«فلاي دبي» و«العربية للطيران» التي غيرت قطاع الطيران في المنطقة والعالم.

وحافظت دولة الإمارات على مركزها الثاني عالمياً في خدمات النقل الجوي من حيث حركة الركاب الدولية، وفقاً للتقرير السنوي الصادر عن «منظمة الطيران المدني الدولي» «إيكافو» لعام 2018. وجاءت الإمارات في المركز الثاني على المستوى العالمي من حيث حركة الركاب بواسطة خدمات النقل المنتظمة الدولية التي يعبر عنها بمجموع الركاب الكيلومترين الإيراديين.

وجاءت الدولة بعد الولايات المتحدة التي حلت في المركز الأول، كما تفوقت الإمارات على أسواق كبرى مثل الصين والمملكة المتحدة. واحتفظت بالمركز الثالث على مستوى العالم في حركة الشحن الدولية، التي تمثل مجموع أطنان البضائع الكيلومترية المنقولة بحركة الشحن الدولية المنتظمة.

وتعد دولة الإمارات من الدول التي تمتلك أكبر أسطول من الطائرات عريضة البدن في العالم من نوع بوينج 777 وإيرباص 380؛ حيث تمتلك الناقلات الوطنية الأربع في الإمارات ما يقارب 498 طائرة، فيما تواصل مطارات الدولة الثمانية تألقها على خريطة صناعة الطيران العالمية محققة معدلات نمو سريعة وقفزات نوعية في تصنيفها الدولي متفوقة على مطارات دولية ذات تاريخ عريق.

3- الفضاء: وتتمثل المبادرات النوعية المستقبلية في الطيران والفضاء في إطلاق أول قمر صناعي عربي إماراتي 100%؛ إذ تم اعتماد القانون المنظم لقطاع الفضاء الذي يعد الأول من نوعه على مستوى المنطقة، بالإضافة إلى التاكسي الطائر؛ حيث تعد الإمارات أول دولة سعت لتنفيذ مشروع التاكسي الطائر ذاتي التحليق منذ عام 2017، وهو في مرحلة التشغيل التجريبي وإعداد قانون خاص به، تليها الطائرات بدون طيار حيث تم إنشاء بيئة محاكاة للطائرات بدون طيار في الدولة؛ لتكون بيئة حاضنة للعمليات التجريبية، فيما يأتي الذكاء الاصطناعي لاستخدامه في مجال إدارة المجال الجوي والرقابة في قطاع الطيران.

4- البنى التحتية واللوجستية: وعلى صعيد القطاع البحري والبري، فقد نجحت دولة الإمارات العربية المتحدة بأن تصنع لنفسها مكانة رائدة وسمعة متميزة على خريطة القطاع البحري العالمي، مستندةً بذلك إلى حزمة من المزايا والمقومات الاستراتيجية التي جعلتها واحدة من أسرع الدول نمواً في المناطق البحرية على مستوى المنطقة والعالم. وتمكنت الدولة خلال فترة وجيزة من تحقيق إنجازات نوعية؛ إذ احتلت المرتبة الخامسة عالمياً في الشحن الدولي.

كما تمكنت دولة الإمارات بفضل ما تحتضنه من بنية تحتية متقدمة وموانئ تعتبر واحدة من الأكثر تقدماً في العالم من احتلال المرتبة الـ 11 في مؤشر الأداء اللوجستي في جودة البنية التحتية المساندة للأنشطة اللوجستية في عام 2018، وبلغت قيمة الاستثمارات في قطاع النقل البحري بالدولة 60 مليار دولار، في وقت تعزز ضخ استثمارات بقيمة 200 مليار درهم في القطاع البحري، الذي يمثل 5% من الاقتصاد الإماراتي، ومن المتوقع أن ترتفع هذه الاستثمارات بنسبة 25% خلال السنوات المقبلة، وأسهمت الدولة بما قيمته 66 مليار دولار من إجمالي الاستثمارات المتدفقة للقطاع البحري في المنطقة، التي تتراوح بين 170 و190 مليار دولار (بنسبة 30 - 35%) منذ عام 2014 حتى العام الماضي.

5- الاستثمارات المباشرة: وعلى صعيد الاستثمارات الأجنبية المباشرة؛ فقد وصلت قيمتها المتدفقة إلى دولة الإمارات خلال السنوات الثلاث الماضية (2016-2018) نحو 111.7 مليار درهم، الأمر الذي رفع إجمالي رصيدها من الاستثمارات الأجنبية إلى مستوى 511 مليار درهم تقريباً. ويأتي التطور الذي شهده الاستثمار الأجنبي خلال المرحلة الماضية منسجماً مع توجهات دولة الإمارات وخطتها الاستراتيجية المتمثلة في أن تكون نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر 5% من الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية بحلول عام 2021.

وكانت دولة الإمارات احتلت المرتبة 27 عالمياً في جذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة خلال عام 2018، متقدمة 3 مراتب عن ترتيبها في 2017، وذلك بحسب نتائج تقرير الاستثمار الأجنبي المباشر العالمي، الصادر عن «مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية» «أونكتاد».

ووفقاً لتقرير «مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية» فقد نجحت دولة الإمارات في جذب استثمارات أجنبية مباشرة خلال عام 2018 بقيمة 10.4 مليارات دولار «38.1 مليار درهم» مستحوذة بذلك على 36% من إجمالي الاستثمارات الأجنبية المباشرة المتدفقة إلى الدول العربية، وفي المرتبة الثانية على مستوى منطقة غربي آسيا مستحوذة على 33.4% من إجمالي تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الواردة إلى هذه المنطقة.

6- السياحة: فيما يتعلق بقطاع السياحة والترفيه في الإمارات فقد بلغت المساهمة الإجمالية لقطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للإمارات نحو 11.1% بما يعادل 164.7 مليار درهم (نحو 44.84 مليار دولار) خلال العام الماضي.

ووفقاً للبيانات الصادرة عن «مجلس السياحة والسفر العالمي» لعام 2019، يتوقع أن تزيد مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للإمارات بنسبة 3% خلال 2019. كما يتوقع المجلس زيادة مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي للإمارات 3.9% سنوياً حتى عام 2029، أي 249.5 مليار درهم (نحو 67.93 مليار دولار) بحلول عام 2029.

7- التنافسية: حققت دولة الإمارات المركز الأول عربياً و25 عالمياً، في تقرير التنافسية العالمية 2019 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي (دافوس)، وهو التقرير الذي يقيم تنافسية 141 دولة. وأشارت الأرقام في تقرير هذا العام إلى تصدّر دولة الإمارات المركز الأول عربياً وال 25 عالمياً، منوهاً بتقدم دولة الإمارات بمرتبتين عن الترتيب العام للسنة السابقة.

وحققت الدولة تقدماً لافتاً على مستوى المؤشرات؛ حيث تقدمت في 52 مؤشراً تنافسياً عن العام الماضي، وحافظت على أدائها في 27 مؤشراً وذلك من مجمل 103 مؤشرات تنافسية يرصدها التقرير. كما جاءت دولة الإمارات ضمن أفضل خمس دول في 19 مؤشراً عالمياً، وضمن أول 20 دولة على الصعيد العالمي في 57 مؤشراً، أي أكثر من نصف المؤشرات التي يرصدها التقرير لهذا العام.

8- 5G: كما تقدمت في تقرير عام 2019 بخمس مراتب عن تصنيف العام السابق؛ حيث جاءت في المرتبة الـ 12 عالمياً والأولى عربياً. كما تقدمت الدولة في تقرير هذا العام لتحقق المركز الأول عربياً أيضاً في كل المحاور الرئيسية الثلاثة في التقرير، وهي محور «التكنولوجيا» الذي حققت به الدولة المركز الثاني عالمياً، متقدمة بخمس مراتب عن العام السابق. وقفزت مرتبة واحدة في محور «المعرفة» لتحقق المركز الأول عربياً والـ 35 عالمياً. كما حققت دولة الإمارات المركز الأول عربياً والرابع عالمياً في (إطلاق واستخدام شبكات 5G) وذلك بحسب مؤشر الاتصال العالمي الصادر عن (Carphone Warehouse)،

كما حققت الدولة المركز الثالث عالمياً في الترتيب العام في المؤشر الذي يقيس مستوى الاتصال في الدول (Most Connected Countries) من خلال أربعة محاور.

9- النمو السكاني: يعزى هذا النمو في مبيعات التجزئة إلى زيادة عدد السكان وارتفاع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي وتطور مشهد السياحة، إلى جانب تعافي أسعار النفط واستقرار الاقتصاد الكلي، والمبادرات الحكومية الموجهة كإعادة تنشيط مشاريع البنية التحتية، والسماح لتملك الأجانب في شركات قطاع التجزئة بنسبة 100%، وتسهيل إجراءات الحصول على تأشيرة سياحية.

10- الريادة: ويحتل القطاع المصرفي الإماراتي المرتبة الأولى بين القطاعات المصرفية العربية، من حيث حجم الأصول؛ حيث يستحوذ على نحو 22% من إجمالي موجودات القطاع المصرفي العربي (748.4 مليار دولار بنهاية الفصل الثاني من عام 2018) مسجلاً نسبة نمو 2.1% عن نهاية عام 2017، كما يستحوذ على 20% من الودائع بإجمالي 432.4 مليار دولار بنسبة نمو 3.8% خلال الفترة نفسها. وبلغ مجموع القروض نحو 399.3 مليار دولار، بزيادة 2.3% على نهاية عام 2017. أما مجموع احتياطات ورأسمال المصارف العاملة في الإمارات فبلغ حوالي 89.9 مليار دولار بنهاية الفصل الثاني من عام 2018، متراجعاً بنحو 2% عن نهاية عام 2017.

11- القطاع المصرفي: يسهم القطاع المصرفي في دولة الإمارات بطريقة فعالة في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال حشد الموارد المالية الضرورية وتوفير التمويل اللازم لها للنهوض بالاقتصاد الوطني وخلق الاستثمارات المطلوبة لذلك.

حيث بلغ المؤشر الرئيس لنمو الناتج المحلي الإجمالي (GDP) عام 2016 حوالي 1.3 تريليون درهم بالأسعار الجارية وبنسبة نمو 2.6% (فيما بلغ نفس الناتج بالأسعار الثابتة حوالي 1.39 تريليون وبنسبة نمو بلغت 3%). في مقابل ذلك بلغ الناتج المحلي غير النفطي للعام 2016 حوالي 1.060 تريليون وبنسبة نمو 3.9% (83% من الناتج المحلي الإجمالي). وقد ساهم القطاع المالي بحوالي 10% من الناتج المحلي الإجمالي و12% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي وبقيمة إجمالية بحوالي 130 مليار درهم وبنسبة نمو 3%.

12- الواحة العقارية: يعد القطاع العقاري بدولة الإمارات الأكثر جاذبية وتنافسية مقارنة ببقية دول الخليج والشرق الأوسط لعدة عوامل أهمها: نوعية المشاريع العقارية التي يجري إطلاقها، وهي تتناسب مع مختلف الفئات والشرائح، إلى جانب النوعية المميزة للمشاريع التي يجري إطلاقها في مناطق استراتيجية أو استثمارية يهتم المواطنون والمقيمون والأجانب بالإقامة بها، بخلاف أن أسعار العقارات تعتبر تنافسية ومقبولة في الكثير من المشاريع.

شهد القطاع العقاري بالدولة طفرات نوعية بفضل الرؤية الحكيمة للدولة؛ حيث انطلقت مئات المشاريع العقارية من قبل شركات التطوير العقاري على غرار شركات «الدار» و«إعمار» وغيرها من الشركات، ما أنعش السوق العقاري بالدولة ووفر كمية كبيرة من الوحدات السكنية والفندقية التجارية.

ثالثاً: المشاريع المخطط لها استراتيجياً

1- إعلان 2020 عام الاستعداد للخمسين: في 15 ديسمبر 2019، أعلن صاحب السمو الشيخ محمد ابن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، رعاه الله، وصاحب السمو الشيخ محمد بن زايد آل نهيان ولي عهد أبوظبي نائب القائد الأعلى للقوات المسلحة، أن العام 2020 سيحمل شعار «عام الاستعداد للخمسين».

سوف يشهد عام 2020 انطلاق أكبر استراتيجية عمل وطنية من نوعها للاستعداد لرحلة تنمية رائدة للسنوات الخمسين المقبلة في كافة القطاعات الحيوية، والتجهيز أيضاً للاحتفال باليوبيل الذهبي لدولة الإمارات في العام 2021، على أن تشارك كافة فئات المجتمع الإماراتي من مواطنين ومقيمين وقطاع عام وخاص في صياغة الحياة في دولة الإمارات للخمسين عاماً المقبلة في مجالات الاقتصاد، والتعليم، والبنية التحتية والتكنولوجيا، والصحة، والإعلام وغيرها.

لتنفيذ هذا الهدف، وجهت حكومة الإمارات بتشكيل لجنيتين إحداهما لوضع الخطة التنموية الشاملة للخمسين عاماً المقبلة، والأخرى للإشراف على فعاليات الاحتفال باليوبيل الذهبي لدولة الإمارات بحيث تكون هذه الاحتفالات استثنائية، وتؤرخ لهذه المرحلة التاريخية من عمر دولة الإمارات (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2020م).

2- تصميم الخمسين عاماً القادمة لدولة الإمارات - مشروع تشاركي عام لرسم مستقبل الدولة: في 28 سبتمبر 2020، أطلقت حكومة الإمارات "مشروع تصميم الخمسين عاماً القادمة لدولة الإمارات"، الذي يستهدف إشراك كافة أفراد المجتمع من مواطنين ومقيمين، والقطاعين العام والخاص في رسم مستقبل الدولة للخمسين عاماً المقبلة، ووضع مكونات خطة مئوية الإمارات 2071، وذلك ضمن أجندة 2020: عام الاستعداد للخمسين.

ولتحقيق أهداف المشروع، أطلقت الحكومة منصة رقمية تستقبل أفكار وتصورات أفراد المجتمع من مواطنين ومقيمين لتصميم مستقبل دولة الإمارات في مجالات حيوية متعددة تشمل الصحة، والتعليم، والتنمية الاجتماعية، والاقتصاد، والبيئة، والإسكان، والسياحة، وريادة الأعمال، والاستثمار، والمهارات، والقيم المجتمعية، والثقافة، والعلاقات الأسرية، والرياضة، والشباب، والأمن الغذائي والعلوم والتكنولوجيا المتقدمة، وغيرها.

يشمل المشروع لقاءات مرئية، واستبيانات، وحلقات نقاش بين الجهات الحكومية والخاصة من جهة، وبين أفراد المجتمع المستفيدين من خدماتها من الجهة الأخرى، وسيتم كذلك تنظيم عدد من اللقاءات الوزارية المباشرة مع مجموعات متنوعة من أفراد المجتمع للمساهمة في رسم مئوية الإمارات، وسيقوم الوزراء بعقد اجتماعات خاصة لنقاش أفكارهم المصممة لمستقبل الدولة.

سيعمل المشروع على تسخير الطاقات الشبابية، وتوجيه إبداعاتهم وابتكارهم وإطلاعهم على أحدث الأدوات التقنية ليكون لهم دور كبير في عملية تصميم مستقبل الدولة، وذلك من خلال إصدار خاص

لسلسلة "حلقات الشباب" بالتنسيق مع وزارة الثقافة والشباب، كما سيتم دعوة كافة الفاعلين في القطاع الخاص من الشركات الوطنية والعالمية العاملة في الدولة، وأصحاب المنشآت المتوسطة والصغيرة ورواد الأعمال، وذلك من خلال سلسلة من الفعاليات والحوارات مع ممثلي قطاع الأعمال.

سيحرص مشروع تصميم الخمسين عاماً المقبلة على خلق رؤية موحدة تلتفت حولها كافة فئات المجتمع، لتكون دولة الإمارات الأفضل في جودة الحياة على مستوى العالم (تصميم الخمسين عاماً القادمة لدولة الإمارات - مشروع تشاركي عام لرسم مستقبل الدولة-، 2020م).

3- مبادرة 50 X 50 إشراك طلبة المدارس في الخطة التنموية للخمسين عاماً القادمة: أتاحت مبادرة 50 X 50 مشاركة 50 ألف طالباً وطالبة من المدارس الحكومية والخاصة في ورش تفاعلية عن بعد والإسهام في الجهود الوطنية لإعداد خطة الاستعداد للخمسين عاماً القادمة، وذلك بالتعرف على آرائهم وتطلعاتهم وأفكارهم ومقترحاتهم، والخروج بتصورات مبتكرة تسهم في تطوير الخطة التنموية للدولة للخمسين عاماً المقبلة، تركزت ورش العمل على أربعة محاور هي: أسلوب الحياة في المستقبل، والاستدامة ومستقبل البيئة، ومستقبل القيم الإماراتية، والوظائف ومواهب المستقبل.

تنسجم هذه المبادرة مع المشروع الوطني "تصميم الخمسين عاماً القادمة لدولة الإمارات"، الذي يستهدف توحيد العقول والرؤى لتحقيق الابتكار، وإقامة شراكات مع كافة فئات المجتمع للوصول إلى مرحلة جديدة من التنمية في الدولة.

أطلقت مبادرة **50 X 50** من قبل وزارة التربية والتعليم وهيئات التعليم المحلية في أكتوبر 2020 وشارك فيها طلبة من أكثر من 1200 مدرسة حكومية وخاصة على مستوى الدولة، نجم عن المبادرة توليد 7066 فكرة، وتسجيل 357 ورشة عمل (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2021م).

4- هاكاثون اللامستحيل - إشراك الطلبة في تصميم مستقبل قطاع الطاقة والبنية التحتية: يهدف هاكاثون اللامستحيل إلى إشراك الطلبة في تصميم مستقبل قطاع الطاقة والبنية التحتية، وابتكار حلول مبدعة للحد من استهلاك الطاقة في المباني، وخفض الازدحام المروري، والتقليل من الفيضانات، والبصمة البيئية في قطاع الطيران.

طوّرت وزارة اللامستحيل "نموذج هاكاثون اللامستحيل" ضمن أعمال الدفعة الأولى لطلاب الجامعات الوطنية والعالمية لتعزيز مشاركتهم في تصميم الجيل الجديد من الممارسات الحكومية، ودعم جهود الحكومة في الاستعداد للسنوات الخمسين التي تلي اليوبيل الذهبي لدولة الإمارات في ديسمبر 2021.

يدعم نموذج اللامستحيل لطلاب الجامعات مسيرة العمل الحكومي المستقبلي، وتوجهات الحكومة للاستثمار في الطاقات الشابة، وتوظيف أفكار الشباب الخلاقة وتعزيز الشراكات مع الجامعات ومراكز البحث العلمي في استكشاف الاتجاهات والفرص الجديدة، وصولاً لتطبيق أفضل نموذج حكومي يواكب المتغيرات العالمية للعبور إلى المستقبل، وتحقيق أهداف مئوية الإمارات 2071.

ركز الهاكثون على تطوير حلول مبتكرة وذات فاعلية لـ 4 تحديات رئيسية وضعتها وزارة الطاقة والبنية التحتية، تشمل:

- إستهلاك الطاقة في المباني.
- الازدحام المروري.
- التخفيف من حدة الفيضانات.

- تحدي وقود الطيران المستدام (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2021م).

5- إنجازات دولة الإمارات في 2020 عام الاستعداد للخمسين: أكدت الإنجازات الإماراتية خلال عام 2020، ولاسيما إطلاق "مسبار الأمل الإماراتي" لاستكشاف كوكب المريخ وتشغيل محطة براكا للطاقة النووية السلمية، أن "عام الاستعداد للخمسين" هو عام استثنائي في مسيرة التنمية واستشراف المستقبل التي تشهدها الدولة في كافة المجالات، وعلى الرغم من الظروف الصعبة التي يشهدها العالم نتيجة انتشار فيروس كورونا المستجد "كوفيد - 19"، إلا أن الإمارات نجحت كعادتها في تحويل التحديات إلى فرص للإبداع والتطوير. لقد نجحت الإمارات في تحقيق إنجازات كبرى خلال عام 2020 شملت إطلاق مسبار الأمل، وتشغيل المرحلة الأولى من محطة براكا للطاقة النووية، والحد من انتشار فيروس كوفيد-19، وهي كالاتي: (البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة، 2020م)

5-1- إطلاق مسبار الأمل إلى المريخ: انطلق مسبار الأمل من مركز تانغاشيما الفضائي في اليابان على متن صاروخ الإطلاق "إتش 2 إيه" في رحلته التاريخية لاستكشاف المريخ في 20 يوليو 2020، حيث يصل المريخ بعد 200 يوم من إطلاقه، ثم يبدأ مهمته لدراسة الغلاف الجوي للكوكب الأحمر. ويصل مسبار الأمل إلى مدار كوكب المريخ في الربع الأول من العام 2021 بالتزامن مع احتفالات دولة الإمارات بالذكرى الخمسين لقيام الاتحاد.

تستغرق رحلة المسبار إلى الكوكب الأحمر سبعة أشهر، يقطع خلالها 493 مليون كيلومتر. ويتوقع أن يصل "مسبار الأمل" إلى مدار الكوكب الأحمر في فبراير من العام 2021، وسيظل المسبار في مدار المريخ سنة مريخية كاملة، ما يعادل 687 يوماً، وسيجمع المسبار بيانات عن الظروف المناخية على كوكب المريخ على مدار العام، وكيفية تغير الجو خلال فترات اليوم وبين فصول السنة، كما ستتم مراقبة الظواهر الجوية على سطح المريخ، وتغيرات درجات الحرارة، وتتنوع أنماط المناخ تبعاً لتضاريسه المتنوعة، وعمل في مشروع "مسبار الأمل" نحو 200 إماراتي بجد طوال 6 سنوات، للوصول إلى الكوكب الأحمر وتحقيق حلم الإمارات.

5-2- الحد من انتشار فيروس كوفيد-19: كان نجاح دولة الإمارات جلياً في كيفية تعاملها مع انتشار هذا الوباء والحد من تداعياته عبر جملة من الابتكارات الخلاقة مثل تطوير تقنية لاكتشاف كورونا بالليزر تظهر النتائج خلال ثوان معدودة، واعتماد العلاج بالخلايا الجذعية للمصابين، والدخول بقوة على خط الجهود العالمية لإيجاد لقاح فعال ضد المرض.

- برنامج التعقيم الوطني.
 - جهود الحكومة لاحتواء فيروس كورونا.
 - الممارسات الآمنة في الأماكن العامة للحد من انتشار "كورونا".
 - حلول ذكية لمكافحة كوفيد-19.
 - فحص كوفيد-19.
 - منصات إلكترونية للتوعية بفيروس كورونا.
 - أبطال الخطوط الأمامية.
 - البحث العلمي لمكافحة وعلاج كوفيد-19 .
- 5-3- تشغيل أولى محطات بركة للطاقة النووية:** في 1 أغسطس 2020، أعلنت مؤسسة الإمارات للطاقة النووية عن تحقيق إنجاز تاريخي، تمثل في نجاح شركة نواة للطاقة التابعة للمؤسسة والمسؤولة عن تشغيل وصيانة محطات بركة للطاقة النووية السلمية، في إتمام عملية بداية تشغيل مفاعل المحطة الأولى. وعند تشغيلها بشكل كامل، ستنتج محطات بركة الأربع ما يعادل 25% من الكهرباء المستهلكة في دولة الإمارات، وستحد من 21 مليون طن من الانبعاثات الكربونية سنوياً، وهو ما يعادل إزالة 3.2 مليون سيارة من طرق الدولة كل عام.
- بدوره يعكس مشروع "بركة" للطاقة النووية السلمية حجم الجهود التي بذلتها دولة الإمارات في بناء قدرات الكوادر الوطنية للعمل في هذا القطاع؛ حيث يعمل في الهيئة الاتحادية للرقابة النووية نحو 244 موظفاً 67% منهم إماراتيون يؤدي 45% منهم أدواراً قيادية ومهمة ويشغلون مناصب قيادية في الإدارات الفنية بقسم العمليات بالهيئة، كما تشكل النساء ما يزيد على 40% من موظفيها.

رابعاً: النتائج المحققة لحكومة الإمارات وفعاليتها إدارتها الناجحة:

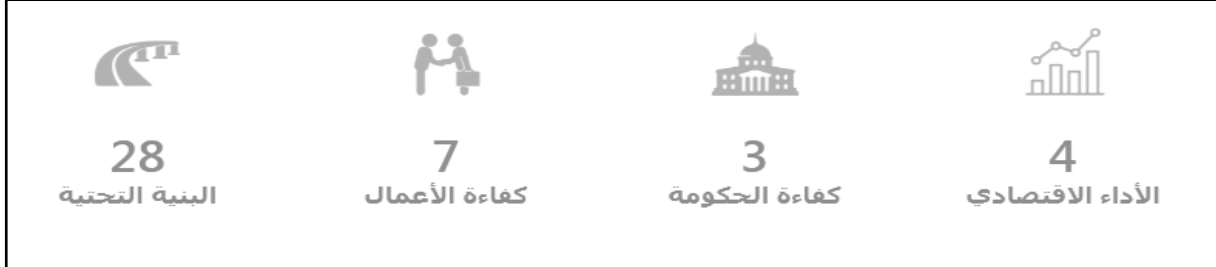
- 1- أداء دولة الإمارات العربية المتحدة لعام 2020:** (المركز الإتحادي للتنافسية والإحصاء، 2020م)
- دولة الإمارات تتصدر عربياً وتحل المرتبة الأولى إقليمياً بنتيجة 93.505.
 - دولة الإمارات الأولى عالمياً في 106 مؤشرات من أصل 338 مؤشراً
 - دولة الإمارات الخامسة عالمياً في 59 مؤشراً
 - دولة الإمارات الأولى عالمياً في 23 مؤشراً
- دولة الإمارات الخامسة عالمياً في العوامل الفرعية الستة الآتية من أصل (20):
- سوق العمل.
 - السلوكيات والقيم.
 - السياسة الضريبية.
 - التجارة الدولية.

- التوظيف.

- المالية العامة.

2- أداء الدولة في المحاور الأربعة:

الشكل رقم (07): أداء الدولة في المحاور الأربعة

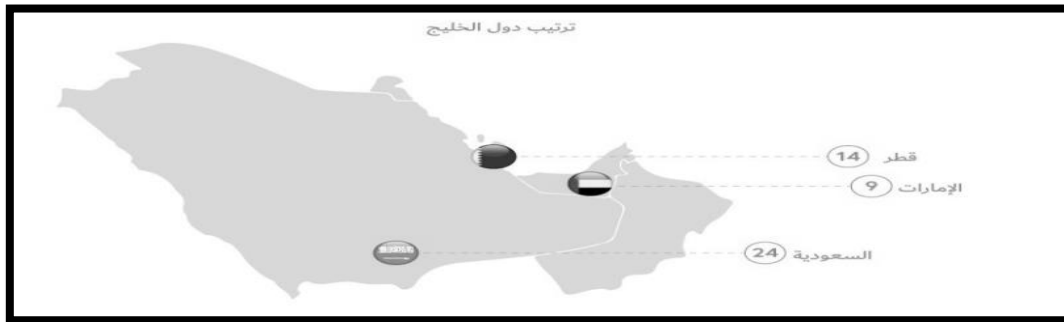


المصدر: (المركز الإتحادي للتنافسية والإحصاء، 2020م)

من خلال الشكل رقم (07) السابق يتضح أنه كان لحكومة الإمارات العربية المتحدة أداء جيد في المحاور المذكورة في الشكل (الأداء الاقتصادي، كفاءة الحكومة، كفاءة الأعمال، البنية التحتية)، وذلك يدل على الرؤية المستقبلية الواعدة التي تتميز بها حكومة الإمارات العربية المتحدة من جهة، وكذلك تميزها بالفعالية والكفاءة في اتخاذ قرارات الاستراتيجية التي يعكسها الأداء المتميز الذي تشير إليه المحاور السابقة.

3- مركز دولة الإمارات في ترتيب دول الخليج:

الشكل رقم (08): مركز دولة الإمارات في ترتيب دول الخليج



المصدر: (المركز الإتحادي للتنافسية والإحصاء، 2020م)

من خلال الشكل رقم (08) نلاحظ أن حكومة الإمارات العربية المتحدة حصلت على مرتبة متقدمة في ترتيب دول الخليج، نظرا لفعالية وكفاءة الاستراتيجيات المخطط لها من طرف الحكومة، كما لا ننسى المشاريع الاستراتيجية التي أطلقتها في الآونة منها "مشروع تصميم الخمسين عاما القادمة لدولة الإمارات"

الذي يحرص على خلق رؤية موحدة تلتفت حولها كافة فئات المجتمع؛ لتكون دولة الإمارات الأفضل في جودة الحياة على مستوى العالم.

خامساً: مؤشرات اقتصادية لنجاح التجربة الإماراتية: تصدرت دولة الإمارات العربية المتحدة للعام الرابع على التوالي بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا في تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية 2020، الصادر عن مركز التنافسية العالمي التابع للمعهد الدولي للتنمية الإدارية بمدينة لوزان السويسرية، الذي صنّف الدولة في المرتبة التاسعة عالمياً بين الدول الأكثر تنافسية في العالم.

حافظت دولة الإمارات على مكانتها ضمن أفضل عشر دول تنافسية في العالم خلال العام 2020، متقدمة على دول مثل الولايات المتحدة، وإيرلندا، وفنلندا، ولوكسمبورج، وألمانيا، والمملكة المتحدة، لتظل بذلك دولة الإمارات هي الدولة العربية الوحيدة التي نجحت في حجز موقعها ضمن نادي العشر الكبار في تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية، وذلك لأربع سنوات متتالية، منذ انضمامها لقائمة العشر الأوائل في العام 2017، ووفقاً لنتائج التقرير، تبوّأت دولة الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى عالمياً في 23 مؤشراً ومحوراً فرعياً، فيما حلّت ضمن المراكز الخمس الأولى عالمياً في 59 مؤشراً، وضمن المراكز العشر الأولى عالمياً في 106 مؤشرات، من إجمالي 338 مؤشراً تناولها التقرير هذا العام.

ويعتمد تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية في منهجيته على الاستبيانات التي يتم جمعها بنسبة 33.33% وعلى الإحصاءات والبيانات التي توفرها الدول بنسبة 66.67%، ويرتكز التقرير في تصنيفه للدول التي يشملها، على أربعة محاور رئيسية تشمل (الأداء الاقتصادي، والكفاءة الحكومية، وكفاءة الأعمال، والبنية التحتية) والتي يندرج تحتها 20 محوراً فرعياً تغطي 338 مؤشراً تنافسياً في مختلف المجالات الاقتصادية والمالية والتشريعية والإدارية والاجتماعية، إلى جانب بعض المؤشرات الجديدة التي تمت إضافتها في نسخة العام الحالي، منها ما يعكس أهمية تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ولتقدم تصوراً لموقف الاقتصاد فيما يتعلق بالأهداف المستدامة المختلفة التي يجب تلبيتها في غضون عشر سنوات مثل التعليم والبيئة والتمكين والشيخوخة والصحة.

وسجلت الدولة تقدماً في محورين من المحاور الرئيسية الأربعة، وهما محور الأداء الاقتصادي، الذي صعدت فيه الدولة إلى المركز الرابع عالمياً، ومحور البنية التحتية الذي تقدمت فيه الدولة 5 مراكز، بينما حلّت في المرتبة الثالثة عالمياً في محور الكفاءة الحكومية والمرتبة السابعة عالمياً في محور كفاءة الأعمال.

وتعقيباً على أداء دولة الإمارات في تقرير الكتاب السنوي للتنافسية هذا العام، قال سعادة عبد الله ناصر لوتاه، مدير عام الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء: "وضعت دولة الإمارات ومنذ أكثر من 10 سنوات خارطة طريق واضحة المعالم للانضمام إلى أفضل 10 اقتصادات تنافسية في العالم بحلول العام 2021، ومنذ ذلك الحين تحقق الدولة إنجازات استثنائية، وبالرغم من التحديات التي يواجهها العالم في أزمة كوفيد -19، فإن دولة الإمارات لا تزال تحافظ على ريادتها العالمية، وتكرّس موقعها ضمن العشرة

الأوائل عالمياً، واستطاعت الدولة أن تصل إلى هدفها قبل الموعد المستهدف في العديد من تقارير التنافسية العالمية، وأبرزها تقرير الكتاب السنوي للتنافسية العالمية الذي يُعدّ أحد أهم تقارير التنافسية عالمياً في تقييم الدول حسب كفاءتها في إدارة مواردها لتحقيق الازدهار لشعبها.

إن دولة الإمارات وضمن الاستراتيجية الوطنية للاستعداد للخمسين، تمضي وبرؤية طموحة تستشرف المستقبل، وترسخ ثقافة التميز في أن تكون بمقدمة دول العالم في التنافسية على مختلف الأصعدة، وبفضل رؤية وتوجيهات القيادة الرشيدة، تمكنت الدولة ومنذ العام 2017 في الانضمام لأفضل 10 دول تنافسية في هذا التقرير، وأن تحافظ على موقعها المستحق ضمن العشرة الأوائل عالمياً في الترتيب العام وعلى ريادتها الإقليمية، وذلك رغم التحولات المتسارعة في خريطة التنافسية العالمية والتطورات المتلاحقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، التي تؤثر بشكل ما على القدرات التنافسية للدول.

وإلى جانب تقدم دولة الإمارات في المحورين الرئيسيين "الأداء الاقتصادي" و"البنية التحتية" سجلت الدولة كذلك تحسناً في 7 محاور فرعية؛ حيث صعدت للمركز الأول عالمياً في محور سوق العمل، وإلى المركز الخامس عالمياً في محور التوظيف، والمركز السادس في محور الأسعار، وتقدمت في محاور فرعية أخرى مثل محور الإطار المجتمعي، والتعليم، والبنية التحتية التكنولوجية، والصحة والبيئة، فيما حافظت على ترتيبها دون تغيير في محورين فرعيين هما محور السلوكيات والقيم (الثانية عالمياً) ومحور السياسة الضريبية (المرتبة الثالثة عالمياً).

كما أشار المدير التنفيذي لقطاع التنافسية في الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء، بأن: "حركة العالم ومتغيراته تتسارع وبشكل كبير، فنحن في عالم الصعود فيه سريع، والتراجع فيه سريع أيضاً، ودولة الإمارات تسعى للصدارة والتميز، وحكومة دولة الإمارات تسعى دائماً لتحقيق رؤية القيادة في أن تكون الإمارات الرقم واحد عالمياً".

وأضاف «في المقابل وبفضل توجيهات ودعم القيادة الرشيدة والجهود المتواصلة التي تقودها حكومة دولة الإمارات لتعزيز القدرات التنافسية العالمية للدولة، عبر تطوير الأداء في مختلف القطاعات والعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030، والتناغم الملموس بين كافة الجهات المنخرطة في مؤشرات التنافسية، نجحت دولة الإمارات في الاحتفاظ بموقعها ضمن الاقتصادات العشر الأكثر تنافسية في العالم".

وأشاد تقرير هذا العام بالأداء التنافسي لدولة الإمارات العربية المتحدة، وبالتحسينات الكبيرة التي شهدتها العديد من المحاور والمؤشرات، التي ساهمت في بقاء تصنيف الدولة ضمن قائمة الدول العشر الأوائل في التنافسية العالمية التي تصدرتها سنغافورة للعام الثاني على التوالي.

ومن جهة أكد رئيس قسم تطوير وتنفيذ المبادرات في إدارة استراتيجيات التنافسية، في الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء على "أهمية البيانات في تحسين تعزيز تنافسية الدولة؛ حيث يكتسب التعاون والتنسيق المشترك بين الهيئات الحكومية على الصعيدين الاتحادي والمحلي، وكذلك مؤسسات القطاع الخاص، ومدى مساهمتهم في توفير بيانات دقيقة ومحدثة في تعزيز موقع دولة الإمارات التنافسي في

مختلف التقارير والمؤشرات الدولية، مما يحتم علينا مواصلة تطوير الأداء، وتوحيد الجهود لترسيخ تنافسيتها بما يواكب المتغيرات المتسارعة في العالم."

وشهدت قائمة العشر الأوائل هذا العام تحولات في تصنيف الدول؛ حيث تراجعت الولايات المتحدة من المركز الثالث في تقرير العام الماضي إلى المركز العاشر هذا العام، وتراجع هونج كونج من المركز الثاني إلى المركز الخامس، بالإضافة خروج إيرلندا التي حلت في المركز السابع العام الماضي من قائمة العشر الأوائل لتأتي هذا العام في المركز الثاني عشر.

المركز الرابع عالمياً في الأداء الاقتصادي بالرغم الجائحة العالمية: لرغم الظروف الطارئة التي يمر بها العالم أجمع بسبب جائحة فيروس كوفيد -19، إلا أن دولة الإمارات حققت أداءً متوازناً في المحاور الرئيسية التي يركز عليها التقرير، حيث تقدمت الدولة بواقع ثلاثة مراكز في محور الأداء الاقتصادي الرئيس، فقد تصدرت هولندا الترتيب عالمياً، تلتها الولايات المتحدة ثم سنغافورة، وحلت دولة الإمارات في المركز الرابع عالمياً متجاوزة دولاً مثل ألمانيا، والصين، ولوكسمبورج، وماليزيا، وكندا، واليابان وغيرها.

ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المحاور فرعية، شملت محور الاقتصاد المحلي، والتجارة الدولية والاستثمارات الدولية، والتوظيف ومحور الأسعار، الذي صعدت فيه الدولة من المرتبة 18 في تقرير العام الماضي إلى المرتبة السادسة هذا العام، كما تبوأَت الدولة مراتب متقدمة ضمن الخمس مراكز الأولى عالمياً، في العديد من هذه المحاور الفرعية؛ حيث حلت على المرتبة الخامسة عالمياً في محور التوظيف، مقارنة بالمرتبة التاسعة في العام الماضي، كما حققت المرتبة الرابعة عالمياً في محور التجارة الدولية.

- **الكفاءة الحكومية:** وفي المحور الرئيس "الكفاءة الحكومية" حلت دولة الإمارات في المرتبة الثالثة عالمياً، جاءت الدولة ضمن المراكز العشر الأولى عالمياً في ثلاثة من المحاور الفرعية التي ينضوي عليها هذا المحور وهي: "السياسة الضريبية" (الثالث عالمياً) و "السياسة المالية العامة" (الخامس عالمياً) وتشريعات الأعمال (السادس عالمياً).

- **كفاءة الأعمال والبنية التحتية:** وفي المحور الرئيس "كفاءة الأعمال" الذي حققت فيه الدولة المركز السابع عالمياً، فقد جاءت الدولة ضمن المراتب الخمس الأولى في محورين من المحاور الخمس التي يشتمل عليها، وهما: محور "سوق العمل" والذي تقدمت فيه الدولة إلى المرتبة الأولى عالمياً، ومحور "السلوكيات والقيم" (الثاني عالمياً)، فيما جاءت الدولة في المرتبة الثانية عشر في محوري الإنتاجية والكفاءة، والممارسات الإدارية، كما حلت الدولة في المرتبة العاشرة عالمياً في محور "البنية التحتية الأساسية" ضمن المحور الرئيس "البنية التحتية" الذي تقدمت الدولة فيه 5 مراكز عن العام الماضي وتحسّن أداء الدولة في ثلاثة محاور فرعية من أصل خمسة.

- **الصدارة عالمياً في 23 مؤشراً:** حققت الدولة المركز الأول عالمياً في 23 مؤشراً، شملها التقرير ضمن محاوره ومؤشراته الفرعية؛ حيث تبوأَت الدولة مركز الصدارة العالمية في مؤشرات، نسبة التوظيف، وشروط

التبادل التجاري، وقلة تهديدات تغيير مواقع الأعمال على الاقتصاد، مؤشر تضخم أسعار المستهلكين، ومؤشر نفقات الاستهلاك الأسري - النمو الفعلي، المنضوية تحت محور الأداء الاقتصادي.

كما جاءت كذلك في المرتبة الأولى عالمياً في مؤشرات، غياب البيروقراطية، ومرونة قوانين الإقامة وقلة تكاليف تعويض إنهاء خدمات العامل، وانخفاض نسبة الدين الحكومي الخارجي، ومؤشر قلة التهرب من دفع الضرائب، وقلة ضريبة الدخل الشخصية المحصلة (%)، ومؤشر قلة إيرادات الضرائب غير المباشرة المحصلة (%)، ومؤشر الضرائب الشخصية الفعلية، ومؤشر نسبة تمثيل الإناث في البرلمان، وهي المؤشرات المشمولة ضمن محور الكفاءة الحكومية ومحاورة الفرعية.

وجاءت الدولة في المرتبة الأولى عالمياً في مؤشرات، نسبة القوى العاملة من إجمالي السكان، وساعات العمل، ومؤشر كبار المديرين المختصين، ومؤشر قلة النزاعات العمالية، ومؤشر نسبة القوى العاملة الوافدة، التي تتدرج تحت محور كفاءة الأعمال. كما جاءت في الصدارة العالمية في مؤشرات قلة نسبة الإعالة، والشراكة بين القطاع الحكومي والخاص، والقوانين البيئية التي تتدرج تحت محور البنية التحتية ومحاورة الفرعية.

- **الدولة ضمن العشر الأوائل في 106 مؤشرات:** ووفقاً لنتائج تقرير الكتاب السنوي للتنافسية 2020، جاءت دولة الإمارات ضمن العشر الأوائل عالمياً في 106 مؤشرات من أصل 338 مؤشراً فرعياً شملها التقرير؛ حيث جاءت في المرتبة الثانية في مؤشرات: نفقات الاستهلاك الحكومي "النمو الفعلي"، وتحصيل ضرائب الشركات، ونسبة تحصيل رأس المال والضرائب العقارية، وقدرة سياسة الحكومة على التكيف، واللوائح التنظيمية للعمل، وانخفاض عدد كبار السن نسبة إلى السكان، ونسبة العمالة الماهرة، وتوافر الخبرات العالمية، واستخدام الشركات للبيانات الضخمة والأدوات التحليلية، وريادة الأعمال، وجودة النقل الجوي، والإنفاق الحكومي على التعليم لكل طالب.

وجاءت الدولة في المرتبة الثالثة في مؤشرات انخفاض الدين المحلي للحكومة، والأطر القانونية والتنظيمية، وتشريعات البطالة، وقلة تسرب المواهب، واستقطاب الأجانب ذوي المهارات العالية، ومؤشر إدارة المدن، في حين جاءت في المرتبة الرابعة في مؤشرات انخفاض توقعات التضخم، وتدني نسبة البطالة، وغياب الاقتصادي الموازي، وتوافر الفرص وغياب التهديدات، وصورة الدولة في الخارج، والثقافة الوطنية، ونسبة إجمالي إنتاج الطاقة المحلية، والأمن السيبراني.

وحلت الدولة في المركز الخامس عالمياً في العديد من المؤشرات، شملت مؤشر نسبة إجمالي المدخرات المحلية، مؤشر نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي وفقاً لمعدل القوة الشرائية، ومؤشر نسبة إجمالي الدين الحكومي العام، ومؤشر الإجراءات اللازمة لبدء النشاط الاقتصادي، ومؤشر الائتمان، ومؤشر التوجهات نحو العولمة، ومؤشر توافر المهندسين المؤهلين، ومؤشر انتقال طلبة التعليم العالي إلى داخل الدولة.

كما جاءت الدولة في المركز السادس عالمياً في مؤشرات، التمويلات العامة، وفعالية معدل ضريبة الدخل الشخصي، ومؤشر التمهّن "مدة التدريب في المهنة"، ومؤشر الخدمات المالية والمصرفية، ومؤشر توافر رأس المال الاستثماري، ومؤشر تغيّر ظروف السوق، وفعالية مجالس إدارات الشركات، واستيعاب الحاجة للإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية، والتحول الرقمي في الشركات، والتعليم الأساسي والثانوي.

وكما جاءت دولة الإمارات في المرتبة السابعة عالمياً في مؤشرات: صادرات السلع، ونسبة العمالة في القطاع الحكومي، وأسعار الوقود، ومؤشر دفع الفائدة، وإجمالي الإيرادات الضريبية المحصلة، وتحصيل مساهمات الضمان الاجتماعي، وسياسة المصرف المركزي، ومؤشر استقرار سعر الصرف، ومؤشر الشفافية، ومؤشر قلّة الرشاوى والفساد، ومؤشر محفزات الاستثمار، وتأسيس الشركات، وقلّة جرائم القتل، والتلاحم المجتمعي، ومؤشر إنتاجية القطاع الصناعي وفقاً لمعدل القوة الشرائية للفرد، ومؤشر دعم قيم المجتمع للتنافسية.

وجاءت الدولة كذلك في المرتبة الثامنة عالمياً في مؤشرات: رصيد الحساب الجاري (مليار دولار أمريكي)، ومؤشر التركيز على الصادرات من الشركاء، ومؤشر نمو القوى العاملة، ومؤشر مهارات اللغة، فيما جاءت في المرتبة التاسعة في مؤشرات، نسبة الصادرات إلى السلع، وتكلفة رأس المال، والدعم، وعدد الأيام المستغرقة لبدء النشاط التجاري، والاستقرار السياسي، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، والكلفة الاقتصادية لكل عامل، وتوافر المهارات المالية، ومؤشر مشاكل التلوث، وحلّت الدولة في المرتبة العاشرة عالمياً في مؤشرات تدفقات الاستثمارات المباشرة إلى الخارج نسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي، ومؤشر قلّة بطالة الشباب، ومؤشر تكافؤ الفرص، ومؤشر الإنتاجية الكلية مع تعادل القوة الشرائية، ومؤشر قلّة ديون الشركات، ومؤشر إجمالي إنتاج الطاقة المحلية، ومؤشر نسبة التلاميذ إلى المعلمين (التعليم الثانوي) (المركز الإتحادي للتنافسية والإحصاء، 2020م).

خاتمة:

وختاماً فإنه أصبح لزاماً على الحكومات الاهتمام بالعمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي بإعتباره أسلوباً يساعدها على توضيح أهدافها المستقبلية، ويقدم لها مختلف الخيارات الاستراتيجية الفعالة وشروط تنفيذها، التي تسمح لها بالتكيف مع مقتضياتها الداخلية والخارجية، مما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية واعية تتسم بالكفاءة والفعالية مما يضمن نجاح استراتيجياتها المستقبلية، التي من شأنها بناء اقتصاديات قوية تضمن حياة الرفاهية لمجتمعاتها.

- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة الميدانية يمكن إدراج بعض النتائج نوجزها في النقاط الآتية:
- تعد الإدارة الاستراتيجية واحدة من أبرز المجالات ذات الصلة في مجال الإدارة؛ حيث تعبر عن التخطيط المستمر والمراقبة والتحليل والتقييم لجميع الضروريات، التي تحتاجها المؤسسات لتحقيق أهدافها وغاياتها.

- يبنى القرار الاستراتيجي على التناسب ما بين مدركات المدير للمشكلات التي تواجهها المؤسسة وبين حلول قائمة على معطيات التحليل البيئي، والصناعي وذلك بإستخدام أسلوب بناء النماذج.
- من خصائص القرار الفعال التعرف على مضمون القرار وفهمه، وأن يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وفقاً واستراتيجياتها ورسالتها في ظل الظروف البيئية المحيطة بها، كما يعتمد على المعلومات المستنبطة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على أساس أدوات التحليل البيئي، بالإضافة إلى تميزه بالمرونة والقدرة في المساهمة في التغيير.
- تتميز دولة الإمارات العربية المتحدة ببيئة استثمارية واقتصادية، وسياسية مستقرة، قادرة على مواصلة النمو الاقتصادي رغم حالات الركود التي يشهدها الاقتصاد العالمي عبر فترات مختلفة، وكما تواصل حكومة الإمارات في المضي قدماً إلى اقتصاد قائم على المعرفة عبر تشجيع الابتكار.
- عززت حكومة الإمارات من مكانتها الإقليمية والعالمية المرموقة بفضل استمرار الأداء المتوازن والإيجابي لاقتصاد الدولة، ونتيجة الجهود الوطنية الواسعة والمستمرة لتعزيز مرونة الاقتصاد الوطني، ورفع قدرته على مواجهة التحديات والمتغيرات الإقليمية والعالمية.
- من أهم المشاريع المستقبلية التي تركز فيها حكومة الإمارات على الوصول إلى مراتب متقدمة هو "مشروع تصميم الخمسين عاماً القادمة لدولة الإمارات"؛ حيث سيعمل المشروع على تسخير الطاقات الشبابية، وتوجيه إبداعاتهم وابتكاراتهم وإطلاعهم على أحدث الأدوات التقنية ليكون لهم دور كبير في عملية تصميم مستقبل الدولة من خلال استحداث منصة رقمية مخصصة لذلك.
- أهم النتائج المحققة لحكومة الإمارات هو حصولها على المرتبة الأولى في 106 مؤشرات من أصل 338 مؤشراً، وكذلك المرتبة الخامسة عالمياً في العوامل الفرعية الستة (سوق العمل، السلوكيات والقيم، السياسة الضريبية، التجارة الدولية، التوظيف، المالية العامة) من أصل 20.
- توصيات الدراسة: من خلال ما سبق يمكن طرح بعض التوصيات من بينها ما يلي:
- يتوجب على الحكومات وضع مشاريع استراتيجية مستقبلية واضحة المعالم والأهداف، من أجل بناء اقتصاديات قوية قادرة على المنافسة العالمية، كذلك لضمان حياة الرفاهية والازدهار لمجتمعاتها.
- ضرورة إشراك الفئة الشبابية ضمن هذه المشاريع الاستراتيجية المخطط لها للاستفادة من أفكارهم وآراءهم، التي من شأنها تقديم الإضافة اللازمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية السليمة.
- ضرورة وضع منصة رقمية مخصصة لوضع مختلف الأفكار والآراء قصد إشراك جميع فئات المجتمع ضمن هذه المخططات الحكومية، وبالتالي كسب ثقتهم من جهة، وضمان نجاح هذه المخططات من جهة أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

- 1- تصميم الخمسين عاما القادمة لدولة الإمارات -مشروع تشاركي عام لرسم مستقبل الدولة-. (2020م). تاريخ الاسترداد 08 04 ,2023، من <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/the-uae-government/2020-towards-the-next-50/designing-the-next-50>
- 2- أحمد زادي ، و خيرة بن يمينة. (2020م). دور تقييم أداء الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت-. مجلة البشائر الاقتصادية(المجلد 06، العدد 02).
- 3- البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2020م). إعلان 2020 عام الاستعداد الخمسين. تاريخ الاسترداد 08 04 ,2023، من <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/the-uae-government/2020-towards-the-next-50/announcement-of-2020-towards-the-next-50>
- 4- البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2020م). اقتصاد دولة الإمارات. تاريخ الاسترداد 11 03 ,2023، من <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/economy>
- 5- البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2020م). إنجازات الإمارات في 2020: عام الاستعداد للخمسين. تاريخ الاسترداد 12 03 ,2023، من <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/the-uae-government/2020-towards-the-next-50/the-uaes-achievements-in-2020-towards-the-next-50>
- 6- البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2020م). مميزات البيئة الاقتصادية للدولة . تاريخ الاسترداد 11 04 ,2023، من <https://u.ae/ar-AE/about-the-uae/economy/features-of-the-uaes-solid-economy>
- 7- البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2021م). مبادرة X5050 إشراك طلبة المدارس في الخطة التنموية للخمسين عاما القادمة. تاريخ الاسترداد 08 04 ,2023، من <https://u.ae/ar-AE/information-and-services/education/50-x-50-initiative>
- 8- البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة. (2021م). هاكاثون اللامستحيل -إشراك الطلبة في تصميم مستقبل قطاع الطاقة والبنية التحتية . تاريخ الاسترداد 08 04 ,2023، من <https://u.ae/ar-AE/information-and-services/infrastructure/nothing-is-impossible-hackathon>
- 9- المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء . (2020م). الإمارات الأولى إقليميا والتاسعة عالميا في التنافسية العالمية لعام 2020. تاريخ الاسترداد 16 03 ,2023، من <https://fcsc.gov.ae/ar-ae/Pages/Press-Release/16-06-2020.aspx>

- 10- المركز الاتحادي للتنافسية والإحصاء . (2020م). الكتاب السنوي للتنافسية العالمية . تاريخ الاسترداد 16 03, 2023، من <https://fcsc.gov.ae/ar-ae/Pages/Competitiveness/Reports/The-World-Competitiveness-Yearbook-by-IMD.aspx?rid=6>
- 11- زرفاوي آمال . (2019م). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية(المجلد 04، العدد 01).
- 12- عامر أحمد عامر ، و جميلة أحسن. (2011م). أهمية التسيير الاستراتيجي في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح. مؤسسات التعليم العالي. المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية(المجلد 02، العدد 01).
- 13- علي مكيد ، و محمد شتوح. (2007م). الإدارة الاستراتيجية التحدي الجديد لإدارة الأزمات. مجلة دراسات اقتصادية(المجلد 01، العدد 03).
- 14- عمر بن جيمة، و عبد الرحيم رحاوي . (2017م). البعد الاستراتيجي لعملية صناعة القرارات. مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية(المجلد 01، العدد 01).
- 15- فياض فاروق . (2019م). فضاء الإمارات... عهد حديث وإنجازات عالمية. تاريخ الاسترداد 16 10, 2021، من <https://www.alkhaleej.ae/2019-12-01/%D8%A7%D9%82%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%85%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%A-%D8%B9%D9%87%D8%AF-%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%AB-%D9%88%D8%A5%D9%86%D8%AC%D9%80%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D8%AA-%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%>
- 16- معمر قربة . (2017م). التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية(المجلد 08، العدد 01).
- 17- نذير بوسهوه . (2017م). أهمية إدارة المعرفة في صنع القرار الاستراتيجي. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية.
- 18- كاسر نصر منصور،(2006م). الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01.
- 19- يعقوب عادل نصر الدين،(2019م). الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة 01.
- 20- مؤيد عبد الحسين الفضل،(2006م). المنهج الكمي في إدارة الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 21- خليل محمد العزاوي، (2006م). إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أساليب المراجعة التحليلية الحديثة ودورها في ترشيد القرارات الإدارية في البنوك التجارية / الخرطوم (2018م - 2021م)

Modern analytical audit methods and their role in rationalizing administrative decisions in commercial banks / Khartoum (2018-2021)

إعداد:

د. عبد الرحمن عمر أحمد محمد

استاذ المحاسبة والتمويل المشارك / كلية العلوم الادارية / جامعة بحري

رقم الهاتف: 0117628352

البريد الإلكتروني: Wadomer98@Yahoo.com

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في مجموعة تساؤلات منها: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحليل الوصفي وترشيد القرارات الإدارية؟ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحليل الكمي وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية؟ هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام أساليب التحليل الوصفي وترشيد القرارات الإدارية. وتوضيح أثر استخدام أساليب التحليل الكمي وترشيد القرارات الإدارية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: يتم اتخاذ القرارات الرشيدة بناءً على دراسة القوانين واللوائح، وجود فروق بين البيانات الفعلية والتقديرية يدل على وجود تقديرات تتطلب من المراجع البحث عن أسبابها والاقتناع بها لترشيد القرارات الإدارية. أساليب التحليل المالي تساعد المراجع مساعدة كبيرة في معرفة مدى اتساق العلاقات بين أرصدة القوائم المالية ومعرفة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية، لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. أوصت الدراسة باختبار المراجع نظم الرقابة على إعداد المعلومات غير المالية التي تستخدم عند تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية. وضرورة اهتمام الجمعيات المهنية بتدريب وتأهيل المراجعين على استخدام الأساليب الحديثة في عملية المراجعة بما فيها المراجعة التحليلية.

الكلمات المفتاحية: المراجعة التحليلية، القرارات الإدارية

Abstract

The problem of the study consisted in a set of questions, including: Is there a statistically significant relationship between the methods of descriptive analysis and the rationalization of administrative decisions? Is there a statistically significant relationship between the methods of quantitative analysis and the rationalization of administrative decision-making? The study aimed to find out the effect of using descriptive analysis methods and rationalizing administrative decisions, clarifying the impact of using quantitative analysis methods and rationalizing administrative decisions. The study followed the descriptive analytical approach. The study reached results, including: rational decisions are taken based on the study of laws and regulations, the existence of differences between actual and estimated data indicates the

existence of estimates that require the auditor to search for their reasons and be convinced of them to rationalize administrative decisions, financial analysis methods help the auditor greatly in knowing the consistency of relationships Between the balances of the financial statements and knowledge of the relationships between financial and non-financial information to improve the effectiveness of administrative decision-making. The study recommended that the auditor test control systems over the preparation of non-financial information that are used when applying analytical audit procedures, the need for attention by professional societies to train and qualify auditors to use modern methods in the audit process, including analytical audit.

Key words: Analytical audit, Administrative decisions

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي

تمهيد:

لا شك أن زيادة حجم المنشآت الخاضعة للتدقيق أدت إلى وجود طريقة تساعد المدققين في عملهم، وتوفر الوقت والجهد على تكوين رأي حول عدالة وعرض القوائم المالية، وخلوها من الأخطاء والتحريفات الجوهرية، ولتنفيذ عملية المراجعة بطريقة صحيحة ظهرت اتجاهات حديثة في المراجعة، مثل استخدام أسلوب العينات الإحصائية، واستخدام المراجعة التحليلية التي تعتمد على استخدام التحليل المالي عن طريق النسب المالية، التي يستند إليها المراجع للتعرف على المؤشرات الخاصة بالمنشأة، مقارنةً بالفترة السابقة أو مقارنةً بمنشآت أخرى مماثلة تعمل في المجال نفسه، أو مقارنة بيانات الجهة محل المراجعة مع توقعات المدقق.

يسعى متخذ القرار دائماً إلى الحصول على معلومات إحصائية دقيقة من قوة النماذج الرياضية، التي تمكنه من اتخاذ قرارات دون تمييز في بيئة بالغة التعقيد، وتتسم بعدم التأكد، مما ينقص درجة المخاطر المصاحبة للنتائج المتوقعة الحصول عليها.

من هذا المنطلق واستناداً على الدلائل التي تؤكد أن التحديات الاستراتيجية التي يواجهها عدد من المنشآت، تتطلب جانب الحكمة واليقظة والتجربة والخبرة في إعداد بحوث ودراسات استراتيجية توظف في خدمة صانعي القرار بالشكل الذي يمكن من رسم سياسات وصياغة قرارات موضوعية دقيقة. عليه من خلال هذا البحث تُعرف أهم الملامح والتطورات التي يمكن الاسترشاد بها في رسم الرؤى المستقبلية للعلاقة بين الأساليب الحديثة واتخاذ القرارات الإدارية.

مشكلة الدراسة:

نتيجة لأوجه القصور التي تواجه الأساليب التقليدية للمراجعة، وعدم فعاليتها في تقديم عملها ووظيفة رفع كفاءة عملية التدقيق، ظهرت أساليب حديثة لرفع كفاءة عملية التدقيق لترشيد القرارات الإدارية، وهي أهم الجوانب التي اهتمت بها المنشآت على اختلاف أنواعها، لما لهذا الجانب من أهمية كبيرة لدى مستخدمي بيانات هذه المنشآت ولاستمرارية نجاحها في النشاط، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف

تلجأ سلطات هذه المنشآت إلى الأفكار والنظريات والمعايير والقواعد والقوانين التي لها أدوار في تحقيق هذا الهدف، فما هو دور المراجعة التحليلية في تحقيق هذا الهدف، وهو رفع كفاءة عملية المراجعة لترشيد القرارات الإدارية، وهي المشكلة التي تبحثها هذه الدراسة، ويمكن إبراز هذه المشكلة من خلال التساؤلات الآتية:

1. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحليل الوصفي وترشيد القرارات الإدارية؟

2. هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحليل الكمي وترشيد اتخاذ القرارات الإدارية؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة أثر استخدام أساليب التحليل الوصفي وترشيد القرارات الإدارية.

2. توضيح أثر استخدام أساليب التحليل الكمي وترشيد القرارات الإدارية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

أولاً: الأهمية العلمية

1. تعتبر هذه الدراسة جزءاً من الأدبيات التي تناولت أساليب المراجعة التحليلية الحديثة بهدف ترشيد القرارات الإدارية.

2. من المتوقع أن تثمر هذه الدراسة في تقديم توصيات في عملية المراجعة التحليلية وترشيد القرارات الإدارية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تعد الإجراءات التحليلية من الأدوات التي يجب أن يستعين بها المدقق؛ وذلك لكونها تساعد في التنبؤ بالمشاكل المحتملة.

2. يساعد مدققي الحسابات بأهمية الاستعانة بالإجراءات التحليلية في عملية التدقيق، مما يكشف عنه من نتائج تهم المديرين في اتخاذهم القرارات الإدارية.

3. المساهمة في تحديد نطاق عملية التدقيق بالاعتماد على نتائج المراجعة التحليلية، والسرعة في عملية التدقيق، ثم تخفيض التكاليف عليها، مما يزيد من تعزيز ثقة مستخدمي المعلومات.

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على اختبار الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحليل الوصفي وترشيد القرارات الإدارية.

2. الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب التحليل الكمي وترشيد القرارات الإدارية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من المناهج، وهي:

1. المنهج التاريخي: لتتبع الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة والجوانب التاريخية.
2. المنهج الاستقرائي: لاختبار الفرضيات.
3. المنهج الاستنباطي: الذي يعتمد على التفكير المنطقي على المحاور والأساليب المرتبطة بموضوع الدراسة وصياغة فرضياتها.
4. المنهج الوصفي التحليلي: لتحليل البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من الاستبانة للوصول للنتائج، ثم تفسير تلك النتائج.

مصادر وأدوات الدراسة:

تتمثل مصادر جمع البيانات في الآتي:

1. مصادر جمع البيانات الأولية: تتمثل في الاستبانة.
2. مصادر جمع البيانات الثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والمؤتمرات العلمية ومواقع الانترنت.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: بنك التضامن الإسلامي - الخرطوم.
- الحدود الزمانية: 2022م.
- الحدود البشرية: اختار الباحث عينة من أعضاء مجلس الإدارات والمراجعين والموظفين والمكلفين بتطبيق إجراءات المراجعة في البنوك التجارية.
- الحدود الموضوعية: المراجعة التحليلية ودورها في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

استعرض الباحث مجموعة من الدراسات حول محاور موضوع بحثه، التي تمكن من الحصول

عليها، وهي:

1. دراسة: عبد الشكور، (2005م)⁽¹⁾

تمثلت مشكلة الدراسة في معرفة أهمية دور البيانات والتقارير والمعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في الطاقات الإنتاجية للمشروعات الاستثمارية الصناعية بالسعودية. هدفت الدراسة إلى وضع إطار علمي لمفهوم وطبيعة القرارات الاستثمارية، ودور البيانات والتقارير والمعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في المشروعات الصناعية بالمملكة العربية السعودية. ظهرت أهمية الدراسة في

(1) عبد الشكور عبد الرحمن الفراء، أهمية دور البيانات والتقارير والمعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في الطاقة الإنتاجية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، 2005م).

حاجة المشروعات الصناعية السعودية المتزايدة إلى هذا النوع من الدراسات التي تبين المنهج العلمي والمنهج العملي لترشيد قرارات الاستثمار من حيث الإنشاء والتوزيع، أو الأحوال في الطاقات الإنتاجية، وإمكانية الحد من وجود طاقات إنتاجية عاطلة غير مستعملة في المشروعات الصناعية السعودية. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: إدراك المستثمرين أهمية البيانات المحاسبية وغير المحاسبية لدراسة السوق في المشروعات الصناعية السعودية. أوصت الدراسة بضرورة إلزام الشركات بنشر تقارير مالية دورية وفق المعايير المحاسبية الدولية.

2. دراسة: محمود، (2013م) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في تقدير مكونات نموذج خطر المراجعة سوف يختلف في حالة تبني وتطبيق التوجيهات المعاصرة للمراجعة الداخلية، عما هو عليه الحال في حال اهتمام المراجعة الداخلية بالجوانب التقليدية من مالية وغيرها، ويستوجب ذلك الأمر وضع مجموعة من المؤشرات والمقاييس لكل إجراء من الإجراءات اللازمة لخطوات داخل إدارة المراجعة في المنشأة. هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وأهمية المراجعة الداخلية والتوجيهات المعاصرة لها، ودراسة تحليل العلاقة بين تفعيل التوجيهات المعاصرة للمراجعة الداخلية والحد من مخاطر المراجعة في القطاع المصرفي. توصلت الدراسة إلى نتائج منها: تعمل المراجعة الداخلية على تقديم المعلومات اللازمة للجنة المراجعة الداخلية للخدمات الاستشارية للإدارات المختلفة داخل المنشأة تحسن من كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية. أوصت الدراسة بضرورة تحديث القوانين التي لها علاقة بالحكومة بالقطاع المصرفي السوداني حسب التطورات العالمية.

3. دراسة: خالد، (2016م) (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: هل بذل العناية المهنية اللازمة يقلل من مخاطر المراجعة؟ هل انخفاض مخاطر المراجعة بسبب الالتزام بأخلاقيات المهنة يزيد الثقة في القوائم المالية؟ هل انخفاض مخاطر المراجعة بسبب المسؤولية القانونية للمراجع الخارجي يزيد الثقة في القوائم المالية المنشورة؟ هدفت الدراسة إلى تحديد مسؤولية المراجع وانعكاسها على ثقة المستخدمين للقوائم المالية والحد من مخاطر المراجعة. دراسة أثر انخفاض مخاطر المراجعة بسبب المسؤولية القانونية على ثقة القوائم المالية المنشورة. بيان أثر العناية المهنية ومدى انعكاسها على جودة التقارير المالية وتقليل مخاطر المراجعة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن المسؤولية القانونية للمراجع الخارجي تخفض من مخاطر المراجعة وتزيد من ثقة التقارير المالية المنشورة. تعتمد المراجع إثبات بيانات كاذبة تضلل مستخدمي القوائم المالية وتعرض المراجع للمساءلة القانونية. أوصت الدراسة بضرورة تنفيذ عملية

(1) محمود عبد المنعم سلام، الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة بالمصارف التجارية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013م).

(2) خالد عبد العزيز حافظ صالح، مسؤوليات المراجع الخارجي ودورها في الحد من مخاطر المراجعة وزيادة درجة الثقة في التقارير المالية - دراسة ميدانية على ديوان المراجعة القومي، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة، 2016م).

المراجعة بطريقة سليمة من قبل المراجع الخارجي. يجب مساءلة المراجع قانونياً عن الإخفاق في عملية المراجعة من قبل القانون والجهات المنظمة للمهنة.

4. دراسة: بشرى، (2018م) (1)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراجعة الخارجية وتقييم كفاءة أداء القوائم المالية بالمؤسسات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية؟ هل تؤدي المراجعة الخارجية دوراً فعالاً في جودة قرارات الاستثمار في المؤسسات المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية؟

هدفت الدراسة لبيان أهمية دور المراجعة الخارجية في مراجعة وفحص القوائم المالية ووسائل تحسينها والعوامل المؤثرة فيها. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن اهتمام مكاتب المراجعة والمؤسسات المدرجة بسوق الخرطوم للأوراق المالية بمحددات دور المراجعة الخارجية يحسن من كفاءة القوائم المالية، ويجعل منها أداة فعالة لترشيد قرارات الاستثمار. أن دقة المراجعة الخارجية تساعد على تحقيق أهداف متخذي القرارات الاستثمارية، وتمكن المحللين الماليين من اتخاذ قراراتهم بصورة سليمة. أوصت الدراسة بأنه على مكاتب المراجعة والمؤسسات المدرجة في سوق الخرطوم للأوراق المالية الاهتمام بمحددات دور المراجعة الخارجية في رفع كفاءة القوائم المالية، وترشيد قرارات الاستثمار لضمان مصداقية وكفاءة القوائم المالية.

5. دراسة: حسين، (2021م) (2)

تمثلت مشكلة الدراسة في أنه نظراً للانهياريات المالية والأزمات الاقتصادية التي شهدتها العديد من الدول في المصارف وأسواق المال كان أحد أهم أسباب عدم الإفصاح الكامل والموثوقية والملاءمة فيما يتعلق بالمعلومات والتقارير المالية للعديد من المصارف في أسواق المال، لذلك تلعب المراجعة التحليلية دوراً في زيادة جودة التقارير المالية. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المراجعة التحليلية وملاءمة المعلومات المحاسبية، والتعرف على العلاقة بين المراجعة التحليلية في زيادة درجة موثوقية المعلومات المحاسبية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: المراجعة التحليلية تتيح قابلية المعلومات المالية المتاحة للمقارنة مع المعلومات المالية في المصارف عينه الدراسة. المراجعة التحليلية تكشف التغير في السياسات المحاسبية التي لم يفصح عنها في القوائم المالية في المصارف عينه الدراسة. أوصت الدراسة بحرص مكاتب المراجعة على اتباع أسلوب المراجعة التحليلية بوصفه أحد وسائل ضمان جودة عملية المراجعة مما له دور فعال في زيادة جودة التقارير المالية.

(1) بشرى ضو البيت عمر علوم، دور المراجعة الخارجية في رفع كفاءة القوائم المالية لترشيد القرارات الاستثمارية في الأسواق المالية، (الخرطوم: جامعة بحري، كلية الدراسات العليا، قسم المحاسبة والتمويل، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، 2018م).

(2) حسين محمد تميمي علي، دور المراجعة التحليلية في جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية بالسودان)، (الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة، كلية الدراسات العليا، برنامج العلوم الإدارية، رسالة دكتوراة في المحاسبة، غير منشورة، 2021م).

أساليب المراجعة التحليلية

أولاً: مفهوم المراجعة التحليلية:

حتى يمكن وضع تحديد لطبيعة ومفهوم المراجعة التحليلية سوف يتعرض الباحث لبعض ما أوردته المراجع العربية والأجنبية في هذا الشأن، فعرفت المراجعة التحليلية بأنها المراجعة القياسية، تنطلق من المقاييس العامة التي يعتمد عليها المراجع لتوقع حالة المنشأة تحت المراجعة، حيث يضع برنامجاً للمراجعة استناداً لذلك⁽¹⁾. عرفت أيضاً بأنها الإجراء الذي يزيد من كفاءة المراجعة، حيث إنه ذو تكلفة منخفضة نسبياً في حين أنه ذو دور مهم في تحديد الأخطاء وفي الاستدلال به في عملية المراجعة⁽²⁾. عرفت على أنها: دراسة تهدف إلى تحليل الاتجاهات والمؤشرات الجوهرية التي تهتم بتقرير التقلبات والبنود غير العادلة وفحصها⁽³⁾. وعرفت طبقاً لإيضاح معيار المراجعة رقم (6) بأنها: عبارة عن تقييم للمعلومات المالية يتم إجراؤها عن طريق دراسة العلاقات الواضحة بين البيانات المالية ببعضها، وبين البيانات غير المالية، ويتم من خلالها مقارنة القيم المسجلة بالدفاتر مع توقعات المراجع⁽⁴⁾. كما عرفها الاتحاد الدولي للمحاسبين وفق المعيار رقم (520) بأنها تحليل النسب والمؤشرات المهمة وبحث التقلبات والعلاقات التي تكون متعارضة مع المعلومات الأخرى ذات العلاقة، أو التي تتحرف عن المبالغ المتنبأ بها، وتتضمن الإجراءات التحليلية دراسة العلاقة بين عناصر المعلومات المالية وغير المالية ذات العلاقة⁽⁵⁾.

ثانياً: أهداف المراجعة التحليلية

من أهم المحاولات العلمية التي بذلت لتحديد أهداف المراجعة التحليلية، محاولات الاتحاد ، وكذلك مجمع المحاسبين القانونيين ISA 520 في المعيار الدولي رقم IIFAC الدولي للمحاسبين ، وذلك حسب ما جاء في المعيار رقم (56) أن استخدام الإجراءات التحليلية من AICPA الأمريكي قبل المراجع يساعد في تحقيق الأغراض التالية⁽⁶⁾:

1. الحصول على أدلة مراجعة موثوقة وذات علاقة عند الانتقاع من الإجراءات التحليلية.

(4) أحمد عبد الرحمن المخادمة، حاكم الرشيد، أهمية تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية في رفع كفاءة أداء عملية التدقيق - دراسة ميدانية، (عمان: الجامعة الأردنية، عمادة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 14، 2007م)، ص 486.

(2) خالد ناصر الخاطري، عرفات هاشم السامرائي، المراجعة التحليلية - دراسة ميدانية لممارسات مدقق الحسابات في قطر، (البحرين: جامعة البحرين، كلية إدارة الأعمال، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 8، العدد 1، 2005م)، ص 2.

(3) أمين السيد أحمد لطفى، بحوث ودراسات في تطوير وإصلاح نظم الضرائب في مصر، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993م)، ص 7.

(4) خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000م)، ص 90.

(5) الاتحاد الدولي للمحاسبين، المعايير الدولية للمراجعة، تعريب: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (عمان: منشورات المجمع العربي، 1998م)، ص 1050.

(6) سهام كردودي، علي بن قدور، المراجعة التحليلية باستخدام الشبكات العصبية الاصطناعية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017م)، ص 19.

2. مساعدة المراجع في تخطيط طبيعة وتوقيت ومدى إجراءات المراجعة الأخرى المستخدمة في عملية المراجعة.
3. كإجراءات جوهرية عندما يكون استعمالها ذا تأثير وفعالية أكثر من الاختبارات التفصيلية، لتخفيض مخاطر الاكتشاف لتأكيدات خاصة للقوائم المالية.
4. وضع المراجعة التحليلية في نهاية عملية المراجعة كنظرة شاملة للقوائم المالية عند مراحل الفحص النهائي لعملية المراجعة.

ثالثاً: أهمية المراجعة التحليلية:

تبرز أهمية المراجعة التحليلية من خلال ما يلي⁽¹⁾:

1. تمكن مراجع الحسابات من تحديد اتجاهات عملية المراجعة عن طريق تصميم البرامج، وذلك بالاعتماد على القيم المتوقعة التي يمكن الحصول عليها، ومقارنتها مع القيم الفعلية الواردة في القوائم المالية باستخدام أدوات التحليل المالي والإحصائي.
2. تمكن مراجع الحسابات من تلبية متطلبات مستخدمي القوائم المالية من مساهمين ومستثمرين وجهات حكومية، وحتى الجهات الإدارية للمنشأة وغيرها، وذلك بسبب عدم كفاية الإفصاح في القوائم المالية التقليدية، وعدم كفاية نظام التقارير المعدة من قبل المنشأة، وفشل الرقابة الداخلية في إجراءات المراجعة التحليلية بسبب تبعيتها لإدارة المنشأة، التعقيد في عملية إدارة المشروعات لاتساعها.
3. ينظر أصحاب المهنة إلى المراجعة التحليلية باعتبارها مؤشراً لكشف التغيرات والقصور في أنظمة الرقابة الداخلية والمساعدة في وضع البرامج بشكل مناسب آخذين في الحسبان المفاهيم التالية:
 - أ. تكلفة المراجعة، حيث تحتاج المراجعة التحليلية إلى وقت طويل وجهد أكبر مما ينعكس على تكلفة المراجعة ويجعلها غير اقتصادية.
 - ب. التأهيل العلمي حيث إن تقييم الكفاءة يحتاج إلى إحاطة واسعة بقضايا غير محاسبية كالإدارة والتسويق والتمويل والإحصاء وبحوث العمليات والقانون.
 - ج. مشكلة المعايير المقبولة، إذ إن تقييم الكفاءة والفعالية لا يكتفي بالمؤشرات المالية المبنية على المبادئ المحاسبية المقبولة عموماً، بل تتعداها إلى مؤشرات كمية وقيمية أخرى.
 - د. الخوف من التوسع في نطاق المسؤولية وذلك نتيجة للصعوبات الفنية التي يواجهها مراجع الحسابات عند تقييمه للكفاءة والفاعلية، مما ينعكس على القرارات التي يتخذها، وقد تكون خاطئة فيكون عرضة للمساءلة القانونية، سواء من قبل الإدارة أو من قبل المجتمع المالي.

رابعاً: تطبيق الإجراءات التحليلية وتحليل النتائج

بعد أن يحدد المراجع الفروق الجوهرية يتابع تلك الفروق لمعرفة أسباب حدوثها، وتعتبر هذه

(1) عبد الستار عبد الجبار الكبيسي، تقييم فعالية الإجراءات التحليلية لتدقيق القوائم المالية للشركات المساهمة – دراسة ميدانية في مكاتب وشركات التدقيق في الأردن، (بغداد: جامعة الأنبار، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2008م)، ص 8.

الخطوة من أهم خطوات الإجراءات التحليلية؛ لأن هذه المتابعة تتيح للمراجع الفرصة لاكتشاف الأخطاء والتلاعب. تبدأ عملية الفحص باستفسار المسؤولين بالجهة المراد المراجعة عليها عن الأسباب المحتملة للتغيرات غير العادية، وكذلك المراجعة التفصيلية للمستندات، ومن ثم مقارنة نتائج الفحص مع تنبؤات المراجع الناتجة عن الإجراءات التحليلية، وبناء على المقارنة يمكن للمراجع أن يحدد ما إذا كانت التوضيحات والتفسيرات والأدلة المجموعة توفر دليلاً كافياً بالنسبة للمستوى المرغوب فيه من التأكيد الذي يهدف إليه المراجع.

كما يجب على المراجع أن يراعي عدة اعتبارات عند اتباع الخطوات السابقة عند تطبيق الإجراءات التحليلية، بهدف استخلاص نتائج دقيقة تخدم المراجع في عملية المراجعة وهذه الاعتبارات هي⁽¹⁾:

1. أن يأخذ بعين الاعتبار مدى كفاءة وفعالية الإجراءات التحليلية التي يطبقها، ومدى اعتماده عليها من حيث استقلالية وتنوع مصادر البيانات وغيرها من العوامل التي تؤثر في درجة ثقة المراجع.
 2. ينبغي على المراجع عند مقارنة تنبؤاته مع المبالغ الفعلية المسجلة التي تأكد من صحتها عن طريق الفحص عليها أن يأخذ في الاعتبار أن تكون العلاقة بين المبالغ المسجلة وتنبؤاته معقولة، بحيث تعطي العلاقات التي يتم تحليلها مؤشراً جيداً عن البند الذي تم اختياره.
 3. إن لدقة المراجع أثراً كبيراً على توفير المستوى المرغوب من الثقة بنتائج الإجراءات التحليلية، حيث يجب مراعاة درجة دقة التوقعات بحيث تكون كافية على ضوء الكفاءة والفاعلية.
- إن اعتماد المراجع على الإجراءات التحليلية يعتمد على العوامل التالية⁽²⁾:

1. الأهمية النسبية للمفردات.
2. دقة التنبؤ بالنتائج المتوقعة من تطبيق الإجراءات التحليلية.
3. تقدير المراجع لمخاطر الرقابة والمخاطر الجوهرية.
4. تفهم مجال عمل الجهة المراد التحقيق عليها لسنوات سابقة وتقدير مدى قدرتها على الاستمرار.
5. تقليل الاختبارات التفصيلية عندما لا يجد المراجع فروقاً جوهرية عند الإجراءات التحليلية، وبدل ذلك على انخفاض احتمال وجود مخالفات أو أخطاء كبيرة⁽³⁾.

تاسعاً: أساليب المراجعة التحليلية

أوضح المعيار رقم (56) عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين سنة 1988م أن الدليل الذي يمكن الحصول عليه يجب أن يتم من خلال نوعين من الإجراءات⁽⁴⁾:

(1) أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة القوائم المالية باستخدام الإجراءات التحليلية واختبارات التفاصيل، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004م)، ص 257.

(2) أحمد حلمي جمعة، التدقيق الحديث للحسابات، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1999م)، ص 261.

(3) محمد مجدي نصار، مريم أحمد براهيم، الإجراءات التحليلية التي يباشرها مدقق ديوان الحسابات استناداً إلى دليل التدقيق العام، (الكويت: ديوان الحسابات، بحث مقدم إلى مسابقة البحوث التاسعة على مستوى قطاعات ديوان الحسابات، 2008م)، ص 19.

(4) عبد الستار عبد الجبار الكبيسي، مرجع سابق، ص 8.

1. المراجعة التفصيلية: وتشمل العمليات والأرصدة.
2. الإجراءات التحليلية للمعلومات المالية: ويقصد بها استخدام المراجع بعض الأساليب العلمية، ومن هذه الأساليب النسب المالية، ونماذج التنبؤ بالمركز المالي، والأساليب الرياضية المالية، والأساليب الإحصائية مثل أسلوب تحليل الانحدار والسلاسل الزمنية، وتقييم الخبرة، وهناك عدد من الطرق التي يمكن استخدامها لتنفيذ الإجراءات التحليلية باستخدام المقاييس الكمية أو النسبية، وذلك من خلال المعلومات المالية للمنشأة، وقد صنفت هذه الإجراءات إلى ثلاثة مستويات، هي:

المستوى الأول: الأساليب الوصفية (غير الكمية)

وفقاً لهذا الأسلوب يستخدم المراجع نظرتة الفاحصة المبنية على خبرته الشخصية للحكم على مدى معقولية أدلة الإثبات التي حصل عليها، وتشتمل على:

1. الاستفسارات: عبارة عن مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى شخص لديه معلومات حول طبيعة عمل المنشأة، تشمل النواحي المالية والمحاسبية والمراجعة.
2. التوقعات من نتائج المراجعة السابقة: كالأخطاء التي اكتشفت في عملية المراجعة السابقة ومقابلة المراجع السابق؛ وذلك لتحديد المواقع التي يمكن أن تسبب صعوبات وعراقيل لعملية المراجعة الحالية.
3. مراجعة المعلومات المالية الخارجية (غير الكمية): كالاطلاع على الكتب العلمية وأدلة المحاسبة والمراجعة الدولية، وقوانين وتشريعات الحكومة، وأية تشريعات أخرى لها تأثير على عمل المنشأة.
4. مراجعة المعلومات الداخلية (غير الكمية): كمراجعة النظام الداخلي للمنشأة، وعقد التأسيس، ومحاضر جلسات مجلس الإدارة، ووقائع اجتماع الهيئة العامة، والاطلاع على ملفات الموظفين وملفات المراسلات، بالإضافة إلى سجلات الإنتاج.

المستوى الثاني: الأساليب الكمية البسيطة

يمتاز هذا النوع بالاعتماد على المعلومات الكمية ومعالجتها بطريقة سهلة لتعطي دلائل في عملية مراجعة الحسابات. وأهم هذه الإجراءات ما يلي⁽¹⁾:

1. أساليب التحليل المالي:

تنوع أساليب التحليل المالي الممكن استخدامها من قبل المراجع، فعليه أن يختار الأسلوب الذي يساعده في التعرف على نشاط المنشأة محل المراجعة، ومعرفة الصعوبات والمخاطر التي قد تعترضها في المستقبل.

تتمثل أساليب التحليل المالي في التحليل الأفقي والتحليل الرأسي والتحليل باستخدام النسب المالية:

(1) علي محمد موسى، إجراءات المراجعة التحليلية ودورها في ترشيد الحكم الشخصي للمراجع، (طرابلس: جامعة الزاوية، مجلة الزاوية، المجلد 2، العدد 15، 2013م)، ص 335-374.

أ. **التحليل الأفقي:** يساعد المراجع على تكوين فكرة صحيحة عن واقع المنشأة واتجاهاتها المستقبلية، ويستخدم من خلال دراسة عدة سنوات سابقة، واختيار إحدى السنوات كسنة أساس ومعرفة الانحرافات وتفسير أسبابها.

ب. **التحليل الرأسي:** هو تحديد الأوزان النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية، وكذلك تحديد الوزن النسبي لكل مجموعة متجانسة إلى إجمالي العناصر، وعادةً ما يستخدم المراجع هذا الأسلوب في مرحلة التخطيط لعملية المراجعة، وذلك لمعرفة وتحديد الخطر الملازم والأهمية النسبية لعناصر القوائم.

ج. **التحليل باستخدام النسب المالية:** هو من أكثر وأقدم الأساليب الكمية استخداماً من قبل المراجع، وهو يعبر عن العلاقات بين عنصرين أو أكثر، ويفيد المراجع في معرفة التغيرات المهمة، وهي ليست ذات جدوى إلا بعد مقارنتها مع نسب أخرى قد تكون تاريخية من داخل المنشأة أو نسب من خارج المنشأة تتعلق بالصناعة التي تنتمي إليها المنشأة محل المراجعة، وتنقسم النسب المالية إلى ثلاثة أقسام وهي نسبة الربحية، ونسبة السيولة، ونسبة حقوق الملكية.

المستوى الثالث: الأساليب الكمية المتطورة

يشتمل هذا النوع من الإجراءات على أساليب إحصائية ورياضية متطورة تعتمد على معلومات كمية، وبشكل أساسي تعتمد على المعادلات الرياضية، وذلك باستخدام البيانات التاريخية منها⁽¹⁾:

1. **تحليل الاتجاه:** تحليل الاتجاه من أكثر مداخل الإجراءات التحليلية شيوعاً، هو عبارة عن تحليل التغيرات في رصيد بند أو عنصر معين خلال فترة محاسبية سابقة، ويتركز التحليل بوجه عام على مقارنة من أرصدة السنة السابقة بأرصدة السنة الحالية، والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور في المستقبل.

2. **تحليل الانحدار:** هو عبارة عن طريقة إحصائية يتم فيها التنبؤ بمتوسط متغير عشوائي أو عدة متغيرات عشوائية اعتماداً على قيم وقياسات متغيرات عشوائية أخرى، ويعتمد دائماً على العلاقة السببية بمعنى أن يكون التغير في المتغير المستقل مسبباً رئيسياً لتغير في المتغير التابع.

3. **تحليل المؤشرات:** يتمثل في مقارنة العلاقات بين الحسابات التي تتضمنها القوائم المالية ومقارنة إحدى الحسابات ببيانات غير مالية، أو مقارنة العلاقات بين الجهات التي تعمل في نفس الصناعة.

4. **السلاسل الزمنية:** عبارة عن مجموعة من البيانات المتعلقة بفترة زمنية معينة، وعادةً على فترات متساوية من ثم تحليل البيانات لتحديد مكونات سلوك السلاسل الزمنية، مثل الاتجاه بفترة طويلة الأجل، والتغيرات الموسمية، والتغيرات العشوائية.

ترشيدهم القرارات

أولاً: مفهوم الرشد والقرارات الرشيدة

تصفح المواضيع الرئيسية مال وأعمال، تاريخ الاطلاع: 2019/2/25م، الساعة: 1:20 ظهراً. <https://mawd003.com> (1)

إن توضيح مفهوم الترشد في عملية اتخاذ القرارات الرشيدة يعتمد بالدرجة الأولى على تفسير مصطلح الرشد، وقد وردت تفسيرات متعددة لهذه الكلمة في المعاجم اللغوية يتلخص مضمونها العام في إضفاء صفة العقلانية في السلوك والتصرف، ومنهم من يفهم أن ترشيد القرار يعني إضفاء صفة الحكمة والعقلانية، وكلمة (الرشد) تأتي صفة الإنسانية للدلالة على الحكمة والعقل وحسن التصرف، كما في قوله تعالى: (فَاتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تُخْزُونِ فِي صَنْفِي أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ)⁽¹⁾. حيث جاءت هذه الآية في الحديث عن استفهام واستغراب نبي الله لوط عليه السلام ومن تعرض المشركين بحق ضيوفه، وصار يسألهم عن إمكانية اتخاذ القرار الرشيد من قبل أحدهم ليأمر صحبه بأن يتركوا الأمر الذي جاءوا من أجله.

يمكن اعتبار كل من ماكس وبير وهيريرت سايمون من الرواد الأساسيين الذين اختصوا في البحث في موضوع الرشد، وتحديد دلالات عملية لترشيد القرارات، وذلك من خلال تصنيف وتفسير الأفعال البشرية.

قد صنف ماكس وبير هذه الأفعال من حيث درجة رشدها إلى ثلاثة أنواع، وهي⁽²⁾:

1. **أفعال عاطفية:** وتكون فيها العاطفة والمشاعر هي التي توجه سلوك الفرد واعتبارها مناقضة لأحكام العقل.
2. **أفعال تقليدية:** وهي الأفعال التي تحكمها العادات والأفكار السائدة في المجتمع ولا يحكمها العقل.
3. **الأفعال الرشيدة:** وهي الأفعال التي تخضع للتحليل العلمي والمنطقي، وقد ميز ماكس وبير بين نوعين أساسيين لتحديد الرشد في هذه الأفعال، وهي أفعال رشيدة قيمة وأفعال رشيدة وسيلية.

ثانياً: تحديد مفهوم الرشد في ضوء تعريفات القرار

إن التعاريف النظرية للقرار وتحديد العناصر التي ينطوي عليها القرار، تعد واحدة من الأساليب التي توفر الرشد بافتراض أن العناصر التي يتضمنها القرار هي التي تمثل درجة الرشد فيه، ولكن المشكلة الرئيسية لتطوير الرشد في التعاريف، التي تحول دون اعتمادها لتطوير مقياس الرشد في القرار هي تعددها، واختلاف وجهة نظر المختصين في تحديد عناصرها تبعاً لاختلاف الاهتمامات والخلفيات التي انطلقوا منها، وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعاريف لعدد من المختصين، تمثل عينة لأهم المحاولات المتبادلة في تحديد عناصر القرار الرشيد. عرف كاتب القرار الرشيد بأنه: اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف، التي يكون عندها توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين يجعله يتخذ اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقته لتحقيق الغاية منه⁽³⁾. كما عرف بأنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المنظمة أو التنظيم ضمن معطيات البيئة وقيودها⁽⁴⁾.

ثالثاً: أهداف ترشيد القرار:

(1) سورة هود، الآية " 78 ".
 (2) خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م)، ص 57.
 (3) كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000م)، ص 20.
 (4) مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي سفيان، المؤسسة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011م)، ص 22.

إن الإلمام بالغاية من ترشيد القرار يقتضي التمييز بين ترشيد القرار العام الذي تقوم به الحكومة أو ترشيد القرار الخاص الذي يقوم به الفرد والمستثمر في القطاع الخاص، أو ذلك لأن الأهداف من النوع الأول من ترشيد القرار يختلف بعض الشيء عن أهداف ترشيد القرار الخاص ففي ترشيد القرار العام يمكن نكر الأهداف مثل (1):

1. تقديم خدمة معينة للجمهور وتنمية قطاع معين من القطاعات الاقتصادية.
2. مكافحة البطالة، ومحاربة الفقر ورفع مستوى المعيشة.
3. تحسين وضع ميزان المدفوعات.

أما الأهداف على الصعيد الخاص للاستثمار فهي:

1. المحافظة على رأس المال المستثمر (2).
2. تحقيق أقصى عائد ممكن.
3. تعظيم القيمة السوقية للأسهم (3).
4. تحقيق السيولة (4).

سادساً: معايير القرار الرشيد

استناداً لأهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار، فإنه يمكن استنتاج أهم المعايير التي سيتم الاستناد إليها في بناء القرار وتقييمه وأبرزها (5):

1. **معيار الكفاءة:** هذا سيعكس مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدرة ممكن وأقل وقت، وإن القرار الإداري يؤخذ بأقل كم وبأقل وقت.
2. **معيار السلامة والأمن:** هذا يعني أن القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية، وأن تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقبها.
3. **معيار القبول:** وله وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالته، وهما: قبول العاملين في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة، وقبول المجتمع للقرار وخاصةً فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلباً أو إيجاباً

تاسعاً: أساليب ترشيد القرار

تتدرج الأساليب المساعدة على اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب، من حيث الجهد والوقت والتكلفة، وتعد الحقائق البديهية والحكم الشخصي والخبرة، وإجراء التجارب والآراء إزاء حل مشكلة قائمة

(1) سليمة تشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي، (الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2005م)، ص 651.

(2) إبراهيم طه سالم، تطور الموازنة الاستثمارية باستخدام تحليل التكلفة والعائد لرفع كفاية الإتفاق الاستثماري، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، 1979م)، ص 23.

(3) ثناء محمد طعيمة، نظم المعلومات المحاسبية في تقييم المشروعات الاستثمارية، (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2001م)، ص 55.

(4) أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1985م)، ص 200.

تاريخ الاطلاع: 20201/28م، الساعة: 5:45 [www.siironline.org/alabwb/edare-%20eqtesad\(27\)/506.htm](http://www.siironline.org/alabwb/edare-%20eqtesad(27)/506.htm) (5)

أسهل أساليب اتخاذ القرار، وتندرج هذه الأساليب في الصعوبة لتصل إلى استخدام الأساليب الكمية المعقدة.

1. الأساليب الفنية التقليدية في اتخاذ القرارات: يقصد بها الأساليب التقليدية التي تفتقد التحقيق والتمحيص العلمي في عملية اتخاذ القرارات. ويمكن استخدام عدة أساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات التي يمكن أن تعترض سبيل المؤسسة عموماً، يمكن حصرها في الآتي:

أ. الخبرة: يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء المهام الإدارية الموكلة إليه، ويخرج منها بدروس يستفاد فيها من النجاح أو الفشل، تنير له طريق العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تُكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب⁽¹⁾.

ب. التجربة: التجارب السابقة تمثل مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، ومما لا شك فيه أن هنالك كثيراً من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد تتخذ فيها قرارات معينة، فإن كانت تلك القرارات أدت إلى نتائج جيدة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ القرار.

ج. البديهية والحكم الشخصي: إن هذا المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير، هو نظر المدير للأمور التي تنبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية، تتعلق بالتكوين النفسي، والأفضلية والتأثر بمخرجات الأحداث.

د. الحقائق: تمثل قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات الفردية عندما تكون **الحقائق فإن** القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

هـ. الآراء والاقتراحات: الاعتماد على الآراء الخارجية يمثل أسلوباً ديمقراطياً في اتخاذ القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي، ويشجع العناصر المعنية بتنفيذه، كلاً في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون وسيلة مثلى في اتخاذ القرارات العاجلة التي لا تحتتمل المداولة أو التأخير⁽²⁾.

و. العصف الذهني: هي عبارة عن طريقة هجوم خاطف وسريع اتجاه مشكلة معينة، يطلق فيه المشتركون في العصف الذهني عدداً من الأفكار بسرعة، حتى تأتي فترة قصيرة نسبياً ما بين نصف ساعة وساعتين على الأقل، كما هو واضح في التعريف في حل المشكلة، وإثارة أذهانهم لتطوير حلول عديدة بديلة، مناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أحسن أو أفضل حل.

ز. أسلوب دلفي: يسمى دلفي أو الاجتماع عن بعد، تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضاؤه غير موجودين وجهاً لوجه، وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات: تحديد المشكلة، وتحديد الأعضاء، وتصميم قائمة أسئلة، وتحليل الإجابات واختصارها، وإرسال التقرير المختص لخبراء، وتعاد مرة أخرى لتحليل الإجابة ومن ثم تجميع الآراء، ويلاحظ أن هذه الطريقة تحتاج إلى وقت طويل

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط7، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007م)، ص181.

(2) جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، (الجزائر: دار هومة، 2005م)، ص 73-75.

لانتظار ردود الخبراء وكتابة التقارير⁽¹⁾.

ح. أسلوب الجماعة الصورية: سميت بهذا الاسم؛ لأن تكوينها اسمي فقط، أو على الورق، ولا يوجد نقاش فعلي بين أفراد الجماعة، وإنما على الورق، هذا الأسلوب هو خليط بين (العصف الذهني وأسلوب دلفي) وفيه تمر هذه الطريقة بتحديد المشكلة، وبدائل الحل، وتجمع الحلول، والمناقشة، والاقتراح، والقرار النهائي⁽²⁾.

. الأساليب العلمية: إن الأساليب العلمية كانت انعكاساً للمدخل الذي يغلب الجانب العلمي للإدارة على 2 الجانب الفني، كما أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات لحل المشاكل المعقدة التي أوجدها هذا التطور، وفيما يلي يمكن عرض أهم الأساليب العلمية: أ. أسلوب البرمجة الخطية: يعرف على أنه نموذج رياضي عام يهدف إلى استغلال الموارد النادرة المحدودة أفضل استغلال ممكن، وإعادة توزيعها بين الاستخدامات البديلة، واتخاذ القرار المناسب الذي يحقق اختياراً أفضل لهذه البدائل الممكنة بالاستعانة بالبرامج الخطية⁽³⁾.

ب. بحوث العمليات: إن بحوث العمليات تمثل استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية من أجل الوصول إلى الوسيلة المثلى التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة؛ لذلك لا بد من توفر مجموعة من العناصر، وهي الطريقة العلمية، والمقاييس الرياضية، والأهداف، والوسيلة المثلى. أهم ما يميز هذه البحوث هو النظرة إلى المشاكل من زاوية مدخل النظم، يعني الأخذ بكل الجوانب التي تؤثر على المشكلة، باستخدام الفرق في تداول المشكلة، إضافة إلى التركيز على النماذج الرياضية والإحصائية كوسيلة لتحديد اتجاه القرار الرشيد. إن الهدف الحقيقي من بحوث العمليات هو تخفيض نسبة المخاطرة في اتخاذ القرارات، وإذا كان بعض الأساليب الكيفية لا تزال تستخدم على نطاق واسع حتى اليوم، تعقد عملياتها الإدارية وارتباطاتها الداخلية والخارجية تجعل من الاعتماد على وسائل علمية ضرورة ملحة لتجنب احتمالات الخطأ والإفلاس وتحمل المخاطرة⁽⁴⁾.

سابعاً: دور المراجعة في اختيار البديل الأفضل وتنفيذ القرار

1. اختيار البديل أو الحل الأفضل:

إن هدف متخذ القرار هو الوصول إلى قرار يمكنه من بلوغ الهدف وحل المشكلة القائمة، حيث يختار متخذ القرار الحل من بين عدة حلول مقترحة، مستعيناً في ذلك بمجموعة من المعايير التي توفر درجة كبيرة من الموضوعية في الاختيار. وتعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعاً؛ لأن الاختيار يعني حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المرحلة السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى

(1) خالد بن قحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2004م)، ص 52.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، (الاسكندرية: دار الجامعية، 2002م)، ص 292.

(3) مكرم عبد المسيح ياسيلي، الأساليب الكمية في المحاسبة، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2010م)، ص 59 - 61.

(4) جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص 77.

قدر كبير من الكفاءة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الاختيار السليم، وأن متخذ القرار في العادة يستشير المراجع الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حالاً من البدائل الأخرى التي تقترحها الجهات الأخرى غير المراجعة الداخلية.

فتكون بذلك المراجعة رؤية يمكن اعتبارها في اختيار هذا البديل أو غيره الأكثر ملاءمة. ويمكن القول إنه من الصعوبة بمكان التوصل إلى البدائل المثلى عند صنع القرارات، يعني ذلك أن اختيار البديل الأمثل يبقى مسألة نظرية بحتة في كل الأحوال، فيكون بذلك هدف متخذ القرار من العملية هو البحث عن الأفضل؛ لذا كان لزاماً على متخذ القرار في المنشأة الرجوع في كل مرة إلى ما تراه المراجعة حول مشكلة معينة على الأقل تعمل على توجيهه بقناعة إلى البديل الأفضل⁽¹⁾.

2. تنفيذ القرار:

بعد تحديد متخذ القرار للبديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ، بمعنى وصول القرار إلى من سينفذه في أرض الواقع، ولنجاح عملية تنفيذ القرار لابد من توفر بعض الشروط في القرار لمتخذه وهي⁽²⁾:

أ. أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ بالإمكانات الموجودة.

ب. أن يكون القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ج. أن يرفع معنويات العاملين على تنفيذه ومن لهم علاقة به.

د. يجب أن يلقى القرار حماساً ومساندة وتأييداً من الذين ينفذونه.

إن خطوة تنفيذ القرار قد تكون أكثر المهمات استهلاكاً للوقت، وذلك يعود أساساً إلى آثار ونتائج التنفيذ على المؤسسة، وعليه فإن القرار المحكم لن يكون ذا أهمية وجدوى ما لم يحصل في طياته ويتضمن كيفية تنفيذه من الأساس، وإن نوعية القرار وإمكانية تنفيذه دليل مبدئي على نجاح ذلك القرار، ويمكن الحكم على كفاءة القرار أو عدمها بناءً على عدة معايير، منها: قياس مدى اتفاق وانسجام ذلك القرار مع السياسات وممارسات المؤسسة، وتوقيت القرار، واعتماد القرار وتجسيده لقيمة المعلومات المثلى، وتأثير صانع القرار على القرار نفسه.

الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

1. مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وقد حُدد مجتمع الدراسة الميدانية بحاملي الدرجات العلمية وبعض موظفي الإدارة المالية في البنوك والمصارف التجارية.

2. عينة الدراسة: بناءً على الدراسات السابقة في هذا المجال، ولصعوبة التحديد الدقيق لمجتمع الدراسة

(1) مقدم عبيرات، أحمد نفاذ، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، (الدنمارك: مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة، العدد 2، 2007م)، ص 80.

(2) المرجع السابق، ص 81.

اختيرت مفردات عينة الدراسة بطريقة العينة (العشوائية) وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات المجتمع موضع الدراسة، وبلغ حجم المجتمع (200) فرداً، مع مراعاة إعطاء كل العناصر فرصة في الظهور لتمثيل فئاتها ضمن المجتمع المستهدف بالدراسة. وزع الباحث (200) استمارة استبيان على عينة الدراسة، استرجع منها (167) استمارة بنسبة 86% من مجموع العينة، وهذا مؤشر أولي ممتاز لمدى تفاعل المبحوثين مع الدراسة، ولكن هنالك عدد (13) استمارة تالفة و(20) لم يتم إعادتها، فأصبح مجموع الاستمارات الصالحة للتحليل (167) استمارة.

ثانياً: أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث، تتألف من مجموعة من المفردات، مصحوبةً بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات)⁽¹⁾.

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي⁽²⁾:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع الأسئلة وترسي ألفاظها وعباراتها.
4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة للتفكير.

تحقيقاً للغرض السابق للاستبانة صممت استمارة الاستبيان وأرفق معها خطاب للمبحوثين، فيه تنوير لهم بموضوع الدراسة وهدفها، وتتكون الاستمارة من قسمين: **القسم الأول:** يشتمل على البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: (العمر، والتخصص العلمي، والمؤهل العلمي، والمؤهل المهني، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، المتمثلة في (19) عبارة تغطي فرضيات الدراسة، بواقع (10) عبارات للفرضية الأولى و(9) عبارة للفرضية الثانية.

ثالثاً: صدق وثبات أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم مدى ملاءمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق؛ لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة،

(1) علي ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7، (القاهرة: لأنجلو المصرية، 2008م)، ص 399.

(2) أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط2، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م)، ص 192.

والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم، ولا تعطي أبعاداً أخرى، وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه، واستبعاد أية نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة. وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

1. اختبار صدق محتوى المقياس:

أجري اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع، أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى. وبداية عُرِضت عبارات المقاييس على (5) من المحكمين المختصين في الدراسة؛ لتحليل مضامين عبارات المقاييس، وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم، تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس؛ لصعوبة فهمهم إياها، بعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك صممت الاستبانة في صورتها النهائية.

2. اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

أ. اختبار الثبات: يقصد بالثبات (استقرار المقياس، وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة)⁽¹⁾. ويستخدم لقياس الثبات "معامل

(، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:
$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$
 Cronbach,s Alpha إلفا كرونباخ"

(إلى عدد مفردات الاختبار. k حيث يرمز)

(عدد مفردات الاختبار - 1)k

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار

(s_i^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار

(، بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا Cronbach,s Alpha تتراوح قيمة معامل إلفا كرونباخ") لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس فإذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة معامل إلفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

ب. اختبار الصدق: أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها: أنه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة الصدق بين الصفر والواحد الصحيح. والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له،

(1) د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الرياض: الخوارزم للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 560.

وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداة لقياس ما وضعت له. أوجد الباحث الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي، وهي: الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات (0.957) وكانت النتيجة 0.938 (0.957).

رابعاً: أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة

لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة، استخدمت الأدوات الإحصائية التالية:

(لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام كل Reliability Test 1. إجراء اختبار الثبات) من:

أ. اختبار الصدق الظاهري: التحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوم معين تقيس بالفعل هذا المفهوم، ولا تعطي أبعاداً أخرى، ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه، واستبعاد أية نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب. معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach's Alpha): استخدم لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

2. أساليب الإحصاء الوصفي: ذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة من خلال:

أ. الوسط الحسابي: لإجابات المبحوثين ليعكس متوسط إجابات عبارات أداة جمع البيانات حيث أعطي أوزاناً تتراوح بين 1 و 5.

ب. الانحراف المعياري: استخدم لقياس مدى تجانس إجابات المبحوثين لكل عبارة عن المتوسط الحسابي، ولقياس الأهمية النسبية لعبارات الاستبانة، كلما قلت قيمة الانحراف المعياري ازداد تجانس العبارات، والعكس صحيح.

خامساً: تحليل البيانات الأساسية:

يشتمل على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1. التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

ذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لفرضيات الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

أ. الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الوصفي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية).

يوضح الجدول رقم (1) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى:

جدول (1)

الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
3	عالية جداً	84%	4.19	.804	1- يستخدم المراجع نظراته الفاحصة المبينة على خبرته الشخصية للحكم على مدى معقولية أدلة الإثبات التي حصل عليها.
3	عالية جداً	84%	4.22	.662	2. المراجعة التحليلية في نهاية عملية المراجعة كنظرة شاملة للقوائم المالية عند مراحل الفحص النهائي لعملية المراجعة.
6	عالية	78%	3.90	.838	3- المعلومات المالية وغير المالية المتاحة، فقد تكون درجة الارتباط بينها أكثر إقناعاً للمراجع من المقارنة المالية ببعضها مستقلة.
5	عالية	79%	3.94	.822	4 يختبر المراجع نظم الرقابة على إعداد المعلومات غير المالية التي تستخدم عند تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية.
4	عالية جداً	81%	4.05	.790	5- يحصل المراجع في حالة كفاية النظام الرقابي على ثقة أكبر عن إمكانية الاعتماد على المعلومات غير المالية ويزيد من سلامة نتائج الفحص التحليلي.
4	عالية جداً	81%	4.05	.629	6- تساعد في الحصول على أدلة مراجعة موثوقة وذات علاقة عند الانتفاع من الإجراءات التحليلية في ترشيد القرارات الإدارية.
2	عالية جداً	86%	4.29	.731	7- وجود فروق بين البيانات الفعلية والتقديرية يدل على وجود تقديرات تتطلب من المراجع البحث عن أسبابها والانتفاع بها لترشيد القرارات الإدارية.
1	عالية جداً	88%	4.40	.695	8- اتخاذ القرارات الرشيدة بناءً على دراسة القوانين واللوائح.
2	عالية جداً	86%	4.31	.685	9- يسهم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي في تسهيل القرار الرأسمالي بناءً على معلومات كافية.
3	عالية جداً	84%	4.20	.663	10- تساهم أساليب التحليل الوصفي في عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمصارف.
	عالية جداً	83	4.155	0.732	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث من واقع نتائج التحليل 2022م.

يتضح من الجدول (1) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الأولى (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الوصفي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الأولى.
2. أهم عبارات الفرضية هي (اتخاذ القرارات الرشيدة بناءً على دراسة القوانين واللوائح)، (وجود فروق بين البيانات الفعلية والتقديرية يدل على وجود تقديرات تتطلب من المراجع البحث عن أسبابها والانتفاع بها لترشيد القرارات الإدارية)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على العبارة الأولى "4.40" وانحراف معياري "0.731".695، وأهمية نسبية 88%، أما العبارة الثانية فقد بلغ متوسط العبارة "4.29" بانحراف معياري "0.86% وأهمية نسبية 86%.
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (يختبر المراجع نظم الرقابة على إعداد المعلومات غير المالية التي تستخدم عند تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية)، حيث بلغ المتوسط "3.94" بانحراف معياري

"0.822" وأهمية نسبية 79%.

4. كما بلغ متوسط جميع العبارات "4.155" بانحراف معياري "0.847" وأهمية نسبية "83%" وهذا يدل

على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات.

ب. الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية: (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب

التحليل الكمي في المراجعة وترشيدهم للقرارات).

يوضح الجدول رقم (2) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية:

جدول (2)

الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

الترتيب	درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط	الانحراف المعياري	العبارات
5	عالية جداً	81%	4.07	.793	1- وجود علاقات بين البيانات بنمط معين واستمرارها على هذا النمط في المستقبل ما دامت الظروف المحيطة لم تتغير، تساعد في ترشيدهم للقرارات الإدارية.
2	عالية جداً	85%	4.28	.629	2- الاعتماد على المعلومات الكمية ومعالجتها بطريقة سهلة تعطي دلائل على عملية مراجعة الحسابات وترشيدهم للقرارات الإدارية.
1	عالية جداً	87%	4.35	.649	3- أساليب التحليل المالي تساعد المراجع مساعدة كبيرة في معرفة مدى اتساق العلاقات بين أرصدة القوائم المالية ومعرفة العلاقات بين البيانات المالية وغير المالية لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.
4	عالية جداً	83%	4.13	.699	4- يساعد التحليل الأفقي المراجع على الحكم على مدى اتزان العلاقات، واتساقها مع واقع المصارف واتجاهاتها المستقبلية لترشيدهم للقرارات الإدارية.
3	عالية جداً	84%	4.20	.616	5- يساعد استخدام المراجع للتحليل الرأسي في مرحلة التخطيط لعملية المراجعة لمعرفة وتحديد الخطر الملازم والأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية في ترشيدهم للقرارات الإدارية.
3	عالية جداً	84%	4.22	.704	6- يركز تحليل الاتجاه بوجه عام على مقارنة بين أرصدة السنة السابقة بأرصدة السنة الحالية والتتو بما ستكون عليه الوضع المالي في المستقبل في توفير معلومات أكثر فاعلية في ترشيدهم للقرارات الإدارية.
4	عالية جداً	83%	4.13	.811	7- يقوم تحليل المؤشرات على مقارنة العلاقات بين الحسابات التي تتضمنها القوائم المالية ومقارنة إحدى الحسابات ببيانات غير مالية أو مقارنة العلاقات بين الجهات التي تعمل في نفس المصرف في ترشيدهم للقرارات الإدارية.
4	عالية جداً	83%	4.14	.688	8- يعتبر تحليل الإيرادات أكثر الأسس ملاءمة في ترشيدهم للقرارات الإدارية عندما تكون العلاقة بين الحسابات تتسم بالقابلية للتنبؤ بشكل واضح ومستقر.
3	عالية جداً	84%	4.17	.773	9- استخدام أساليب التحليل الإحصائية أكثر فاعلية في ترشيدهم للقرارات الإدارية.
		75%	3.77	0.64	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (2) ما يلي:

1. أن جميع العبارات التي تعبر عن الفرضية الثانية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الكمي في المراجعة وترشيد القرارات) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3) وهذه النتيجة تدل على موافقة أفراد العينة على جميع عبارات الفرضية الثانية.
2. أهم عبارتين من عبارات الفرضية هما (أساليب التحليل المالي تساعد المراجع مساعدة كبيرة في معرفة مدى اتساق العلاقات بين أرصدة القوائم المالية ومعرفة العلاقات بين البيانات المالية وغير المالية لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.)، (الاعتماد على المعلومات الكمية ومعالجتها بطريقة سهلة تعطي دلائل على عملية مراجعة الحسابات وترشيد القرارات الإدارية)، حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على "0"، وأهمية نسبية 87%، أما العبارة الثانية فقد بلغ متوسط العبارة الأولى "4.35" وانحراف معياري "0"، وأهمية نسبية 85%. العبارة "4.28" بانحراف معياري "3.77".
3. وأقل عبارة من حيث الموافقة هي العبارة (وجود علاقات بين البيانات بنمط معين واستمرارها على هذا النمط في المستقبل ما دامت الظروف المحيطة لم تتغير، تساعد في ترشيد القرارات الإدارية)، حيث بلغ المتوسط "4.07" بانحراف معياري "0.793" وأهمية نسبية 81%.
4. كما بلغ متوسط جميع العبارات "3.77" بانحراف معياري "0.64" وأهمية نسبية 75% ويدل هذا على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية جداً على جميع العبارات.

سادساً: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة وهي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الوصفي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الكمي في المراجعة وترشيد القرارات.

توزيع كاي تربيع:

(واحداً من أشهر وأهم الأدوات الإحصائية المستخدمة Chi-Square يعتبر توزيع كاي تربيع) في تحليل الظواهر الاجتماعية سواء الوصفية منها أو غير الوصفية. ومن التطبيقات المعروفة لتوزيع

$$X^2 = \sum_{I} \frac{(O - e)^2}{e}$$

وتأخذ الإحصائية الشكل التالي: كاي تربيع اختبار التجانس وعدم التجانس

ترمز O، ... هي عدد الخلايا أو الأقسام أو الفئات K حيث K - I درجات حرية 2 ولها توزيع كا ترمز للتكرارات المتوقعة للتكرارات المشاهدة،

، فإذا كانت (0.05) حيث تقارن قيمة الإحصائية المحسوبة مع القيمة الجدولية عند مستوى المعنوية القيمة المحسوبة أقل من الجدولية فالقرار يكون قبول الفرض العدمي (أي قبول فرض التجانس) والعكس

أي إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من الجدولية فالقرار هو رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل. (0.05) قبول فرض عدم التجانس وذلك بمستوى معنوية يساوي .

1. إثبات الفرضية الأولى:

لمعرفة اتجاهات آراء المبحوثين حول مدى تحقق فرضية الدراسة الأولى سيتم إيجاد قيمة مربع كاي المحسوبة ومقارنتها مع قيمة مربع كاي الجدولية.

لعبارات الفرضية الأولى "هناك علاقة Chi يوضح الجدول رقم (3) نتائج اختبار مربع كاي ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الوصفي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية "

جدول (3)

نتائج اختبار مربع كاي لعبارات الفرضية الأولى

م	العبارات	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة حرية	Sig.	النتيجة
1	يستخدم المراجع نظريته الفاحصة المبنية على خبرته الشخصية للحكم على مدى معقولة أدلة الإثبات التي حصل عليها.	195.605	11.14	4	0.000	قبول
2	المراجعة التحليلية في نهاية عملية المراجعة كنظرة شاملة للقوائم المالية عند مراحل الفحص النهائي لعملية المراجعة.	210.395	11.14	4	0.000	قبول
3	المعلومات المالية وغير المالية المتاحة فقد تكون درجة الارتباط بينها أكثر إقناعاً للمراجع من المقارنة المالية ببعضها بشكل مستقل.	53.862	9.48	3	0.000	قبول
4	يختبر المراجع نظم الرقابة على إعداد المعلومات غير المالية التي تستخدم عند تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية.	154.301	11.4	4	0.002	قبول
5	يحصل المراجع في حالة كفاية النظام الرقابي على ثقة أكبر عند إمكانية الاعتماد على المعلومات غير المالية ويزيد من سلامة نتائج الفحص التحليلي.	175.485	11.4	4	0.000	قبول
6	تساعد في الحصول على أدلة مراجعة موثوقة وذات علاقة عند الانتفاع من الإجراءات التحليلية في ترشيد القرارات الإدارية.	139.323	9.48	3	0.000	قبول
7	وجود فروق بين البيانات الفعلية والتقديرية يدل على وجود تقديرات تتطلب من المراجع البحث عن أسبابها والاقتناع بها لترشيد القرارات الإدارية.	101.287	9.48	3	0.000	قبول
8	تتخذ القرارات الرشيدة بناءً على دراسة القوانين واللوائح.	203.301	9.48	3	0.000	قبول
9	يسهم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي في تسهيل القرار الرأسمالي بناء على معلومات كافية.	112.928	9.48	3	0.000	قبول
10	تساهم أساليب التحليل الوصفي في عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمصارف.	128.497	9.48	3	0.000	قبول

2022م spss المصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام

من الجدول رقم (3) يتبين الآتي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (195.605)

البالغة (11.14)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين (4) حرية ودرجات حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يستخدم المراجع نظرتة الفاحصة المبنية (0.000. وهي (Sig.) على خبرته الشخصية للحكم على مدى معقولية أدلة الإثبات التي حصل عليها". كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (2210.395. بلغت قيمة مربع كآي على العبارة الثانية (البالغة (11.14)، تشير هذه (4) حرية ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "المراجعة التحليلية في نهاية عملية المراجعة كنظرة شاملة للقوائم المالية عند مراحل الفحص (0.000. وهي (Sig.) النهائي لعملية المراجعة". ويؤكد ذلك قيمة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (353.862. بلغت قيمة مربع كآي المحسوبة على العبارة الثالثة (حرية (3) البالغة (9.48)، تشير هذه ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "المعلومات المالية وغير المالية المتاحة قد تكون درجة الارتباط بينها أكثر إقناعاً للمراجع (0.000. وهي (Sig.) من المقارنة المالية ببعضها مستقلة"، ويؤكد ذلك قيمة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة (وهذه (4154.301. بلغت قيمة مربع كآي المحسوبة على العبارة الرابعة (البالغة (11.14)، تشير هذه حرية (4) ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يختبر المراجع نظم الرقابة على إعداد المعلومات غير المالية التي تستخدم عند تطبيق (0.000. وهي (Sig.) إجراءات المراجعة التحليلية"، ويؤكد ذلك قيمة مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (5175.485. بلغت قيمة مربع كآي المحسوبة على العبارة الخامسة (البالغة (11.14)، تشير هذه حرية (4) ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يحصل المراجع في حالة كفاية النظام الرقابي على ثقة أكبر عند إمكانية الاعتماد على (0.000. وهي (Sig.) المعلومات غير المالية، ويزيد من سلامة نتائج الفحص التحليلي"، ويؤكد ذلك قيمة مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (6120.398. بلغت قيمة مربع كآي المحسوبة على العبارة السادسة (حرية (3) البالغة (9.48)، تشير هذه ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "تساعد في الحصول على أدلة مراجعة موثوقة وذات علاقة عند الانتقاع من الإجراءات (0.000. وهي (Sig.) التحليلية في ترشيد القرارات الإدارية" ويؤكد ذلك قيمة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (7101.287. بلغت قيمة مربع كآي المحسوبة على العبارة السابعة (البالغة (9.48)، تشير هذه حرية (3) ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة

النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "وجود فروق بين البيانات الفعلية والتقديرية يدل على وجود تقديرات تتطلب من المراجع البحث (0.000. وهي (Sig.) عن أسبابها والافتتاح بها؛ لترشيد القرارات الإدارية"، ويؤكد ذلك قيمة

كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (8203.301). بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة على العبارة الثامنة (حرية (3) البالغة (3.98)، تشير هذه النتيجة ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة (0.000. وهي (Sig.) اتخاذ القرارات الرشيدة بناءً على دراسة القوانين واللوائح"، ويؤكد ذلك قيمة

9. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة التاسعة (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (112.928) حرية (3) البالغة (3.98)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين ودرجات حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يسهم استخدام الأسلوب التحليلي الوصفي (0.000. وهي (Sig.) في تسهيل القرار الرأسمالي بناءً على معلومات كافية" ويؤكد ذلك قيمة

10. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة العاشرة (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (114.02) حرية (3) البالغة (3.98)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين (9.48 البالغة (3) حرية ودرجات حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "تساهم أساليب التحليل الوصفي في عملية (0.000. وهي (Sig.) اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية بالمصارف"، ويؤكد ذلك قيمة

إذن فالنتائج من 1-10 تؤكد صحة الفرضية الأولى لهذا البحث وهي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الوصفي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية.

2. إثبات الفرضية الثانية:

لعبارة الفرضية الثانية "هناك علاقة ذات Chi الجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار مربع كاي دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الكمي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية.

جدول (4)

نتائج اختبار مربع كاي لعبارة الفرضية الثانية

م	العبارات	القيمة المحسوبة	القيمة الجدولية	درجة حرية	Sig.	النتيجة
1	وجود علاقات بين البيانات بنمط معين واستمرارها على هذا النمط في المستقبل ما دامت الظروف المحيطة لم تتغير تساعد في ترشيد القرارات الإدارية.	153.689	11.14	4	.000	قبول
2	الاعتماد على المعلومات الكمية ومعالجتها بطريقة سهلة تعطي دلائل على عملية مراجعة الحسابات وترشيد القرارات الإدارية.	127.301	9.48	3	.000	قبول

قبول	.000	3	9.48	118.006	أساليب التحليل المالي تساعد المراجع بشكل كبير في معرفة مدى اتساق العلاقات بين أرصدة القوائم المالية ومعرفة العلاقات بين البيانات المالية وغير المالية لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.	3
قبول	.000	3	9.48	100.090	يساعد التحليل الأفقي المراجع على الحكم على مدى اتزان العلاقات واتساقها مع واقع المصارف واتجاهاتها المستقبلية لترشيد القرارات الإدارية.	4
قبول	.000	5	12.83	190.387	يساعد استخدم المراجع للتحليل الرأسي في مرحلة التخطيط لعملية المراجعة لمعرفة وتحديد الخطر الملازم والأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية في ترشيد القرارات الإدارية.	5
قبول	.000	4	11.14	188.539	يركز تحليل الاتجاه بوجه عام على مقارنة بين أرصدة السنة السابقة بأرصدة السنة الحالية والتنبؤ بما سيكون عليه الوضع المالي في المستقبل في توفير معلومات أكثر فاعلية في ترشيد القرارات الإدارية.	6
قبول	.000	4	11.14	144.467	يقوم تحليل المؤشرات على مقارنة العلاقات بين الحسابات التي تتضمنها القوائم المالية ومقارنة إحدى الحسابات ببيانات غير مالية أو مقارنة العلاقات بين الجهات التي تعمل في المصرف نفسه في ترشيد القرارات الإدارية.	7
قبول	.000	3	9.48	123.180	يعتبر تحليل الإيرادات أكثر الأسس ملاءمة في ترشيد القرارات الإدارية عندما تكون العلاقة بين الحسابات تتسم بالقابلية للتنبؤ بشكل واضح ومستقر	8
قبول	.000	4	11.14	188.778	استخدام أساليب التحليل الإحصائية أكثر فاعلية في ترشيد القرارات الإدارية.	9

، 2022مSPSSالمصدر: إعداد الباحث من واقع الدراسة الميدانية باستخدام برنامج

من الجدول رقم (4) يتبين الآتي:

1. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الأولى (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (153.689) حرية (4) البالغة (11.14)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين ودرجات حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "وجود علاقات بين البيانات بنمط معين واستمرارها على هذا النمط في المستقبل مادامت الظروف المحيطة لم تتغير تساعد في ترشيد القرارات (Sig.) وهي 0.000. ويؤكد ذلك قيمة

2. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة الثانية (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة (127.301) حرية (3) البالغة (9.48)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين ودرجات حول هذه الفقرة ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "الاعتماد على المعلومات الكمية ومعالجتها Sig. بطريقة سهلة تعطي دلائل على عملية مراجعة الحسابات وترشيد القرارات الإدارية." ويؤكد ذلك قيمة (0.000) وهي

كاي مربع قيمة من أكبر القيمة (118.006) وهذه (3) حرية (9.48)، تشير هذه حرية (3) ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة

النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "أساليب التحليل المالي تساعد المراجع مساعدة كبير في معرفة مدى اتساق العلاقات بين أرصدة القوائم المالية ومعرفة العلاقات بين البيانات المالية وغير المالية لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات (0.000. وهي (Sig.) الإدارية." ويؤكد ذلك قيمة

كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (4100.090. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة على العبارة الرابعة) البالغة (9.48)، تشير هذه حرية (3) ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يساعد التحليل الأفقي المراجع على الحكم على مدى اتزان العلاقات واتساقها مع واقع (0.000. وهي (Sig.) المصارف واتجاهاتها المستقبلية لترشيد القرارات الإدارية." ويؤكد ذلك قيمة

مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه 5. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة على العبارة الخامسة (166.355) البالغة (12.83)، تشير حرية (5) ودرجات (5%) مستوى المعنوية تحت الجدول من المستخرجة كاي هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يساعد استخدام المراجع للتحليل الرأسي في مرحلة التخطيط لعملية المراجعة لمعرفة وتحديد الخطر الملازم والأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية في ترشيد القرارات (0.000. وهي (Sig.) الإدارية." ويؤكد ذلك قيمة

كاي مربع قيمة من أكبر القيمة وهذه (6188.539. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة على العبارة السادسة) البالغة (11.14)، تشير هذه حرية (4) ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يركز تحليل الاتجاه بوجه عام على مقارنة بين أرصدة السنة السابقة بأرصدة السنة الحالية، والتنبؤ بما سيكون عليه الوضع المالي في المستقبل في توفير معلومات أكثر فاعلية في ترشيد القرارات وهي (0.000) (Sig.) الإدارية"، ويؤكد ذلك قيمة

مربع قيمة من أكبر القيمة) وهذه (144.467 7. بلغت قيمة مربع كأي المحسوبة على العبارة السابعة) حرية (4) البالغة (11.14)، وتشير ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "يقوم تحليل المؤشرات على مقارنة العلاقات بين الحسابات التي تتضمنها القوائم المالية ومقارنة إحدى الحسابات ببيانات غير مالية أو مقارنة العلاقات بين الجهات التي تعمل في (0.000. وهي (Sig.) المصرف نفسه في ترشيد القرارات الإدارية." ويؤكد ذلك قيمة

كاي مربع قيمة من أكبر القيمة) وهذه (8123.180. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة على العبارة الثامنة) البالغة (9.48)، تشير هذه حرية (3) ودرجات (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون

على العبارة "يعتبر تحليل الإيرادات أكثر الأسس ملاءمة في ترشيد القرارات الإدارية، عندما تكون العلاقة (0.000 Sig.) بين الحسابات تتسم بالقابلية للتنبؤ بشكل واضح ومستقر." ويؤكد ذلك قيمة 9 . بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات المبحوثين المختلفة على العبارة التاسعة (5%) المعنوية مستوى تحت الجدول من المستخرجة كاي مربع قيمة من أكبر القيمة (188.778) حرية (4) البالغة (11.14)، تشير هذه النتيجة إلى وجود فروق معنوية بين إجابات المبحوثين ودرجات حول هذه الفقرة، ولصالح المبحوثين الذين يوافقون على العبارة "استخدام أساليب التحليل الإحصائية أكثر (0.000 Sig.) فأعلى في ترشيد القرارات الإدارية، ويؤكد ذلك قيمة النتائج من 1-9 تؤكد صحة الفرضية الثانية لهذا البحث وهي: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الكمي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية". يوضح الجدول رقم (5) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (5)

ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	المعنوية	مربع كاي	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرضيات
قبول	0.000	146.9	83	0.732	4.155	1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الوصفي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية.
قبول	0.000	148.3	75	0.64	3.77	2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أساليب التحليل الكمي في المراجعة وترشيد القرارات الإدارية.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل 2022م.

يتبين من الجدول (5) ويحسب قيم اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بجميع فرضيات الدراسة أن فرضية الدراسة الثانية تحققت بالمرتبة الأولى اعتماداً على أكبر قيمة لمربع كاي البالغة (148.3)، يليها تحقق الفرضية الأولى بالمرتبة الثانية اعتماداً على أكبر ثاني قيمة لاختبار مربع كاي البالغة (146.9).

الخاتمة:

تناولت الدراسة المراجعة التحليلية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، ثم تطرقت إلى أساليب المراجعة التحليلية. كما تناولت ترشيد القرارات الإدارية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف. واستعرضت الدراسة

أساليب ترشيد القرار ومعايير القرار الرشيد. وأجرت دراسة ميدانية على عينة من البنوك التجارية بولاية الخرطوم، ومن ثم توصلت إلى عدة نتائج وتوصيات.

أولاً: النتائج

من خلال دراسة الإطار النظري وتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة توصل الباحث إلى

النتائج التالية:

1. تُتخذ القرارات الرشيدة بناءً على دراسة القوانين واللوائح، وجود فروق بين البيانات الفعلية والتقديرية يدل على وجود تقديرات تتطلب من المراجع البحث عن أسبابها والافتتاح بها لترشيد القرارات الإدارية.
2. أساليب التحليل المالي تساعد المراجع مساعدة كبيرة في معرفة مدى اتساق العلاقات بين أرصدة القوائم المالية ومعرفة العلاقات بين المعلومات المالية وغير المالية لتحسين فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.
3. تتخذ القرارات الرشيدة بناءً على دراسة القوانين واللوائح.
4. وجود فروق بين البيانات الفعلية والتقديرية يدل على وجود تقديرات تتطلب من المراجع البحث عن أسبابها والافتتاح بها لترشيد القرارات الإدارية.
5. الاعتماد على المعلومات الكمية ومعالجتها بطريقة سهلة تعطي دلائل على عملية مراجعة الحسابات وترشيد القرارات الإدارية.
6. يساعد استخدام المراجع للتحليل الرأسي في مرحلة التخطيط لعملية المراجعة لمعرفة وتحديد الخطر الملازم والأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية في ترشيد القرارات الإدارية.

ثانياً: التوصيات

اعتماداً على النتائج المتوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

1. اختبار المراجع نظم الرقابة على إعداد المعلومات غير المالية التي تستخدم عند تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية.
2. إعداد دراسات وبحوث أخرى في مجال المراجعة التحليلية تشمل قطاع البنوك والتأمين؛ وذلك لأهميتها الكبيرة على مستوى الاقتصاد الوطني.
3. زيادة الاهتمام بالتقارير الدورية، خاصة مع تزايد حالات الفساد المالي والإداري التي تشهدها الشركات.
4. ضرورة اهتمام الجمعيات المهنية بتدريب وتأهيل المراجعين على استخدام الأساليب الحديثة في عملية المراجعة بما فيها المراجعة التحليلية.
5. يجب على المراجع تطبيق الإجراءات التحليلية في مرحلة التخطيط لعملية المراجعة لمساعدته في فهم نشاط العميل وتحديد نقاط القوة والضعف المحتملة لمساعدته في تحديد طبيعة وتوقيت إجراءات المراجعة الأخرى.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً المراجع العربية

- إبراهيم طه سالم، تطور الموازنة الاستثمارية باستخدام تحليل التكلفة والعائد لرفع كفاية الإنفاق الاستثماري، (المنصورة: جامعة المنصورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، رسالة دكتوراة في المحاسبة غير منشورة، 1979م).
- الاتحاد الدولي للمحاسبين، المعايير الدولية للمراجعة، تعريب: المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، (عمان: منشورات المجمع العربي، 1998م).
- أحمد حسين الرافي، مناهج البحث العلمي، ط2، (عمان: دار وائل للنشر، 1999م).
- أحمد حلمي جمعة، التدقيق الحديث للحسابات، (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1999م).
- أحمد عبد الرحمن المخادمة، حاكم الرشيد، أهمية تطبيق إجراءات المراجعة التحليلية في رفع كفاءة أداء عملية التدقيق- دراسة ميدانية، (عمان: الجامعة الأردنية، عمادة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 14، 2007م).
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2002م).
- أحمد نور، المحاسبة الإدارية وبحوث العمليات، (الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 1985م).
- أمين السيد أحمد لطفي، بحوث ودراسات في تطوير وإصلاح نظم الضرائب في مصر، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993م).
- أمين السيد أحمد لطفي، مراجعة القوائم المالية باستخدام الإجراءات التحليلية واختبارات التفاصيل، (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).
- بشرى ضو البيت عمر علوم، دور المراجعة الخارجية في رفع كفاءة القوائم المالية لترشيد القرارات الاستثمارية في الأسواق المالية، (الخرطوم: جامعة بحري، كلية الدراسات العليا، قسم المحاسبة والتمويل، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، 2018م).
- ثناء محمد طعيمة، نظم المعلومات المحاسبية في تقييم المشروعات الاستثمارية، (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2001م).
- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، (الجزائر: دار هومة، 2005م).
- حسين محمد تميمي علي، دور المراجعة التحليلية في جودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية بالسودان)، (الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة، كلية الدراسات العليا، برنامج العلوم الإدارية، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2021م).
- خالد بن قيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير في

- العلوم الإدارية، 2004م).
- خالد عبد العزيز حافظ صالح، مسؤوليات المراجع الخارجي ودورها في الحد من مخاطر المراجعة وزيادة درجة الثقة في التقارير المالية - دراسة ميدانية على ديوان المراجعة القومي، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل غير منشورة، 2016م).
- خالد ناصر الخاطري، عرفات هاشم السامرائي، المراجعة التحليلية - دراسة ميدانية لممارسات مدقق الحسابات في قطر، (البحرين: جامعة البحرين، كلية إدارة الأعمال، المجلة العربية للمحاسبة، المجلد 8، العدد 1، 2005م).
- خالد وهيب الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000م).
- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، (عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006م).
- سليمة تشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي، (الجزائر: المدرسة العليا للتجارة، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2005م).
- سهام كردودي، علي بن قدور، المراجعة التحليلية باستخدام الشبكات العصبية الاصطناعية، (عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2017م).
- عبد الستار عبد الجبار الكبسي، تقييم فعالية الإجراءات التحليلية لتدقيق القوائم المالية للشركات المساهمة - دراسة ميدانية في مكاتب وشركات التدقيق في الأردن، (بغداد: جامعة الأنبار، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2008م).
- عبد الشكور عبد الرحمن الفراء، أهمية دور البيانات والتقارير والمعلومات المحاسبية في ترشيد قرارات الاستثمار في الطاقة الإنتاجية، (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراة في المحاسبة والتمويل، 2005م).
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (الرياض: الخوارزم للنشر والتوزيع، 2008م).
- علي ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7، (القاهرة: لأنجلو المصرية، 2008م).
- علي محمد موسى، إجراءات المراجعة التحليلية ودورها في ترشيد الحكم الشخصي للمراجع، (طرابلس: جامعة الزاوية، مجلة الزاوية، المجلد 2، العدد 15، 2013م).
- كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2000م).
- مؤيد عبد الحسين الفضل، عبد الكريم هادي سفيان، المؤسسة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل الكمي، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011م).

- محمد توفيق بليغ، محاسبة القرار، (القاهرة: مكتبة الشباب، 1998م).
- محمد مجدي نصار، مريم أحمد براهيم، الإجراءات التحليلية التي يباشرها مدقق ديوان الحسابات استناداً إلى دليل التدقيق العام، (الكويت: ديوان الحسابات، بحث مقدم إلى مسابقة البحوث التاسعة على مستوى قطاعات ديوان الحسابات، 2008م).
- محمود عبد المنعم سلام، الاتجاهات المعاصرة للمراجعة الداخلية ودورها في الحد من مخاطر المراجعة بالمصارف التجارية، (الخرطوم: جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير غير منشورة، 2013م).
- مقدم عبيرات، أحمد نقاز، المراجعة الداخلية كأداة فعالة في اتخاذ القرار، (الدنمارك: مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة، العدد 2، 2007م).
- مكرم عبد المسيح باسيلي، الأساليب الكمية في المحاسبة، (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، 2010م).
- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط7، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007م).

ثانياً: المواقع الالكترونية

- تصفح المواضيع الرئيسية مال وأعمال، تاريخ الاطلاع: 2019/2/25م، <https://mawd003.com>. الساعة: 1:20 ظهراً
- تاريخ الاطلاع: 2020/1/28م، [www.siiroonline.org/alabwb/edare-%20eqtesad\(27\)/506.htm](http://www.siiroonline.org/alabwb/edare-%20eqtesad(27)/506.htm)

العلاقة التكاملية بين الإنتاج الأنظف والإقتصاد الدائري لتحقيق التنمية المستدامة

The complementary relationship between cleaner production and the circular economy to achieve sustainable development

Pr.Smaili Naoufel

University of Tebessa

nawfel.smaili@univ-tebessa.dz

Dr. Louafi Ala Eddine

University of Tebessa

alouafi@univ-tebessa.dz

Pr.Mohammed Hacen Rashem

Al Muthanna University –Iraq-

rashem1955@yahoo.com

Abstract: The study aims to highlight the complementarities between circular economy and cleaner production and their role in achieving sustainable development, The study showed that cleaner production is one of the mechanisms adopted in the circular economy to conserve and recycle resources for a second time. Finally, the study recommended the need to expand cooperation with countries that have come a long way in applying the concept of a circular economy to benefit more from their experiences and expertise.

Keywords: circular economy, Cleaner Production, Sustainable Development..

1- INTRODUCTION:

Sustainable development has become a widely recognized goal for human society ever since deteriorating environmental conditions in many parts of the world indicate that its sustainability may be at stake¹.

And With the beginning of the present millennium, global attention to the new concept and new development model, the circular economy has increased as an alternative to the dominant linear industrial development model, which is based on resource extraction for the manufacture of products and then disposal of them in the form of waste without recovery by throwing them into nature using contaminated and unsustainable methods such as burning, throwing and backfilling. The concept of a circular economy has gained great popularity as a potential path to resolving some of the most pressing environmental challenges currently faced by societies, notably climate change and environmental pollution, The circular economy is seen as a new economic model capable of creating added value from waste. And make economic processes more efficient and sustainable by prolonging the life cycle by reusing, reprocessing or recycling waste with the help of modern technology and adopting clean production methods in order to achieve the principles and objectives of the sustainable development path.

-1- The research problem: Through the above, the problematic **1** features of this study are highlighted as follows:

What are the overlaps and complementarities between the circular economy and cleaner production? What is their role in achieving sustainable development?

1-2- Sub-questions: From the previous problem, several sub-questions can be asked, including the following:

- What does sustainable development mean, and what are its objectives?
- What is the concept of circular economy and cleaner production?
- What is the relationship between the circular economy and cleaner production, and what is their role in achieving sustainable development?

- Mezioud Brahim, **The Impotance Of Environmental Auditing In Ensuring Sustainable Development**, ¹ Journal of the New Economy, Volume 10, N 01, 2019, p: 567.

1-3- The Importance of the study: The importance of the study can be summarized in the following points:

- Study of theoretical concepts on sustainable development;
- Study the theoretical framework of circular economy and cleaner production and their role in achieving sustainability.

1-4- The objectives of the study: The core objectives of this study can be summarized as follows:

- Identify the theoretical framework of the circular economy and cleaner production and their role in achieving sustainability;
- Highlighting the relationship between the circular economy and the cleaner production and its role in achieving sustainable development.

1-5- Methodology of the study:

In the context of the global trend towards achieving the concept of sustainability in all areas of life by rethinking the current productive systems and its interaction with its environment and rational exploitation, the shift in the patterns and methods of production and consumption has become an inevitable necessity imposed by the modern business environment, and therefore many new concepts that work to preserve have emerged On the resources, we find cleaner production, the circular economy ... and others, and this prompted many institutions to think about finding an appropriate combination that includes these aforementioned variables in order to reach the desired goals in the context of sustainable development.

Based on the foregoing, this study relied on the analytical descriptive approach, by referring to the available literature that pertains to the concept of sustainable development and the circular economy, in addition to the concept of cleaner production to describe the variables and analyze the interactive relationships that combine them, as it is an auxiliary approach to the comprehensive analysis of the problem under study. As well as pointing out aspects of complementarity and overlap between

cleaner production and the circular economy and their role in achieving sustainable development.

1-6- Study axes: The problem in this study can be addressed through the following topics:

- Theoretical concepts on sustainable development;
- circular economy and cleaner production in the context of sustainable development;

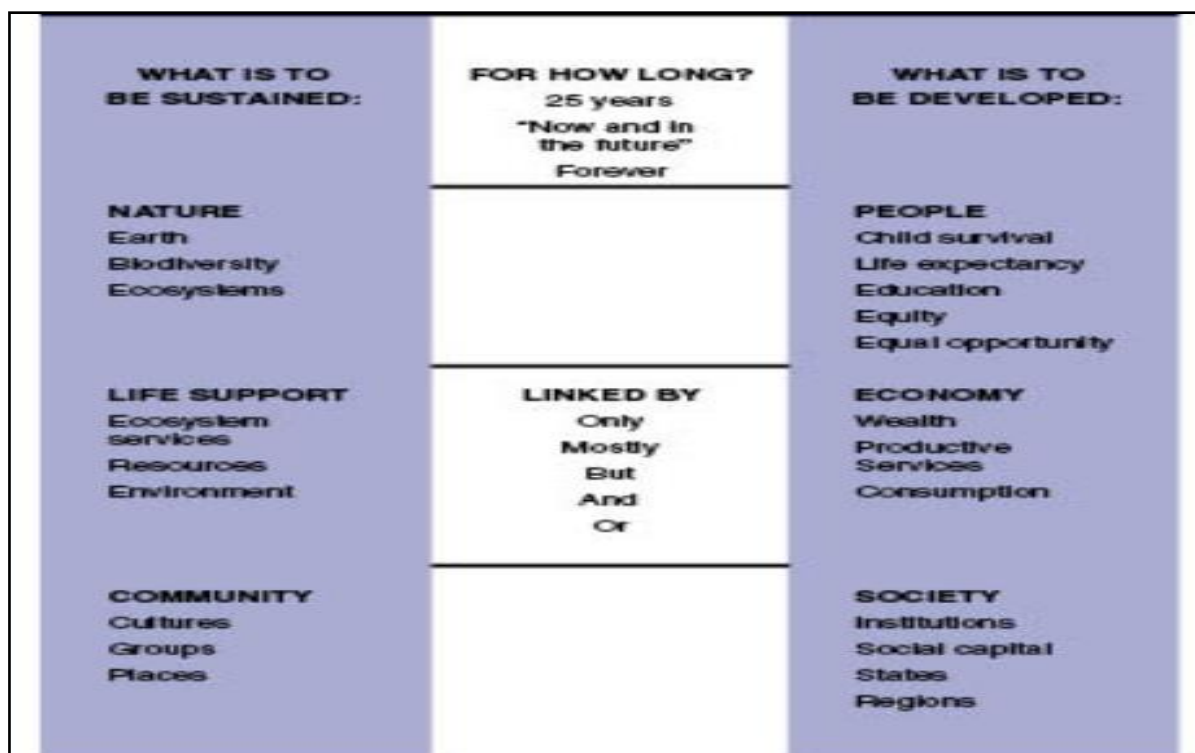
2- Theoretical concepts on sustainable development

2-1- Definition of sustainable development:

- In 1992, the Rio de Janeiro declaration on Environment and Development described sustainable development as *long-term continuous development of the society aimed at satisfaction of humanity's need at present and in the future via rational usage and replenishment of natural resources, preserving the Earth for future generations* .
- In a definition presented by *Pearce* in 1993, *sustainable development is related to the society's development whose costs are not placed on future generations*, or at least efforts are made to compensate for such costs (Environmental Challenges in Farm Management). This *ethical* necessity not to make the development a burden for future generations and to guarantee these generations' possibilities analogous to those available to previous generations should be seen as a *normative* basis of sustainable development¹, The definition of sustainable development can be clarified through figure (01):

Figure (01): Definition of sustainable development

- Remigijus Ciegis and others, **The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability¹ Scenarios**,
Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, ISSN 1392-2785, 2009, p: 29.



Source: Robert W. Kates and others, **Editorial-What Is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice**, 2016, pp: 02-03, on the website:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents>, in 01-02-2020, at 9:45.

2-2- History of sustainable development: Although the concept of SD has gained popularity and prominence in theory, what tends to be neglected and downplayed is the history or evolution of the concept. While the evolution might seem unimportant to some people, it nonetheless could help predict the future trends and flaws and, therefore, provide useful guide now and for the future. According to Pigou (1920), historically, SD as a concept derives from economics as a discipline. The discussion regarding whether the capacity of the Earth's limited natural resources would be able to continually support the existence of the increasing human population gained prominence with the Malthusian population theory in the early 1800s. As far back as 1789, Malthus postulated that human population tended to grow in a geometric progression, while subsistence could grow in only an arithmetic progression, and for that matter, population growth was likely to outstrip the capacity of the natural resources to support the needs of the increasing population. Therefore, if measures were not taken to check the rapid population growth rate, exhaustion or depletion of natural resources would occur, resulting in misery for humans. However, the import of this postulation tended to be ignored in the belief that technology could be developed to cancel such an occurrence. With time, global concerns heightened about the non-renewability of some natural resources which threaten production and long-term economic growth resulting from environmental degradation and pollution. This

re-awakened consciousness about the possibility of occurrence of Malthus' postulation and raised questions about whether the path being chattered regarding development was sustainable.

Similarly, examining whether the paradigm of global economic development was "sustainable", Meadows studied the Limits to Growth in 1972, using data on growth of population, industrial production and pollution. Meadows concluded that "since the world is physically finite, exponential growth of these three key variables would eventually reach the limit". However, several academicians, researchers and development practitioners argue that the concept of sustainable development received its first major international recognition in 1972 at the UN Conference on the Human Environment held in Stockholm. According to Daly (1992) and Basiago (1996), although the term was not referred to explicitly, the international community agreed to the notion—now fundamental to sustainable development—that both development and the environment hitherto addressed as separate issues, could be managed in a mutually beneficial way.

Following these developments, the World Commission on Environment and Development, chaired by Gro Harlem Brundtland of Norway, renewed the call for SD, culminating in the development of the Brundtland Report entitled "Our Common Future" in 1987. As already mentioned, the report defined SD as development that meets the needs of current generation without compromising the ability of future generation to meet their own needs. Central to the Brundtland Commission Report were two key issues: the concept of needs, in particular the essential needs of the world's poor (to which overriding priority should be given); and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs.

Jain and Islam (2015) intimate that the Brundtland report engendered the United Nations Conference on Environment and Development (UNCED), known as the Rio Earth Summit, in 1992. The recommendations of the report formed the primary topics of debate at the UNCED. The UNCED had several key outcomes for SD articulated in the conference outcome document, namely Agenda 21. It stated that SD should become a priority item on the agenda of the international community" and proceeded to recommend that national strategies be designed and developed to address economic, social and environmental aspects of sustainable development. In 2002 the World Summit on Sustainable Development (WSSD), known as Rio+10, was held in Johannesburg to review progress in implementing the outcomes from the Rio Earth Summit. WSSD developed a plan of implementation for the actions set out in Agenda 21, known as the Johannesburg Plan, and also launched a number of multi-stakeholder partnerships for SD.

In 2012, 20 years after the first Rio Earth Summit, the United Nations Conference on Sustainable Development (UNCSD) or Rio+ 20 was held. The

conference focused on two themes in the context of sustainable development: green economy and an institutional framework. A reaffirmed commitment to SD was key to the conference outcome document, "The Future We Want" to such an extent that the phrase "sustainable development" appears 238 times within the 49 pages. Outcomes of Rio +20 included a process for developing new SDGs, to take effect from 2015 and to encourage focused action on SD in all sectors of global development agenda. Thus, in 2012, SD was identified as one of the five key priorities by the United Nations (UN) Secretary-General Ban Ki-Moon in the UN action agenda, highlighting the key role SD should play in international and national development

Policies, programmes and agenda¹.

2-3- The importance of sustainable development:

The role of sustainable development of society has been noted since 1992 the Earth Summit in Rio de Janeiro and reiterated at the World Summit Sustainable Development in Johannesburg in 2002. Without environmental protection cannot ensure sustainable development. Sustainable development includes environmental protection, while environmental conditions sustainable development. The European Union requires a new approach to global environmental problems linked to environmental effects and pressure of all socio-economic consequences. Realizing the need for continued economic and social development, it is imperative to protect and improve the state of the environment represents the only possibility to create and maintain the welfare of both the present generation and those to come; this balance was the factor that can and should ensure the development of society as a whole. This is the key issue of sustainable development. In the last century, economic and technical progress has led to the neglect and deterioration of natural resources systems. The global economy, however, is now structured and non-renewable resources with a strong impact on the environment, exceeding the capacity of different ecosystems. Examples are: the decimation of forest areas, reducing the area of farmland per person, reduction of drinking water, global warming, melting glaciers and extinction of animal and plant species. Environmental issues and how man / human communities affect ecosystem concerns have been part of human society from the beginning. It is believed today that many prehistoric societies have developed rules and taboos regarding the use of certain common resources so as to protect or ensure their rational exploitation. The natural resources and ecosystems supporting everyday life were represented in many traditions and rituals of communities living in close contact with nature.

¹-Justice Mensah, Sandra Ricart Casadevall, **Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review**, Cogent Social Sciences, 2019, pp: 06-08

In this context, sustainable development is of fundamental importance because:¹

- The use of renewable resources does not exceed their rate of regeneration with emphasis on preservation of natural resources. In this eco-centric approach, natural resources are assigned an intrinsic value, independently of their usefulness to human beings. It is a romantic vision that sees nature as an antidote to industrialized society.
- The use of renewable resources cannot exceed the replacement rate. In this case the emphasis is on conservation of natural resources. This approach is deeply anthropocentric - nature has value to the extent that sustains life and human activity is prevalent even today.
- The release of harmful substances shall not exceed the capacity of natural systems to absorb and compensate. In this case the general welfare of the ecosystem should be the first priority, and human aspirations and needs to be resized and re-evaluated by the fact that they are not a priority, but a small element among many other items.

2-4- The 17 Sustainable Development Goals: These objectives can be summarized below:²

- End poverty in all its forms everywhere;
- End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture;
- Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages;
- Ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all;
- Achieve gender equality and empower all women and girls;
- Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all;

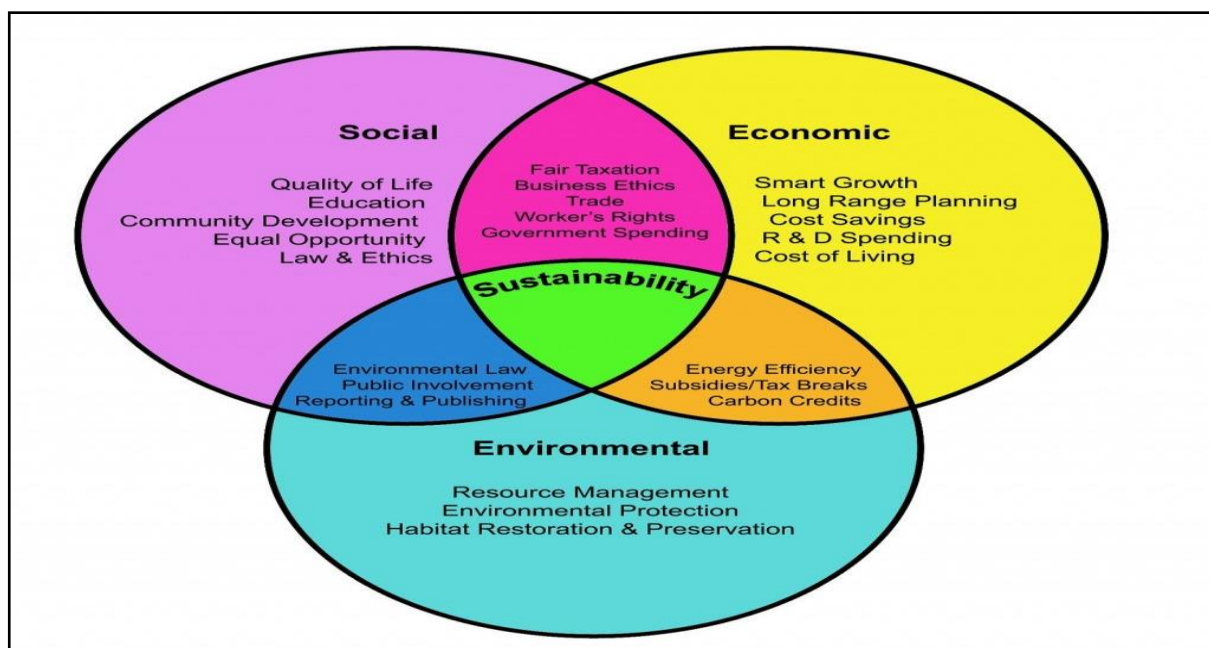
- Dan Cristian Duran and others, **The components of sustainable development - a possible approach**, Procedia¹ Economic and Finance, 2015, pp: 808-809, on the website:

<https://core.ac.uk/download/pdf/82775879.pdf>, in 01-02-2020, at 8:00.

- United Nations, **The Sustainable Development Goals Report**, 2019, pp: 04-20, on the website:² <https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf>, in 01-02-2020, at 10:45.

- Ensure access to affordable, reliable, sustainable and modern energy for all;
- Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all;
- Build resilient infrastructure, promote inclusive and sustainable industrialization and foster innovation;
- Reduce inequality within and among countries;
- Make cities and human settlements inclusive, safe, resilient and sustainable;
- Ensure sustainable consumption and production patterns;
- Take urgent action to combat climate change and its impacts;
- Conserve and sustainably use the oceans, sea and marine resources for sustainable development;
- Protect, restore and promote sustainable use of terrestrial ecosystems, sustainably manage forests, combat desertification, and halt and reverse land degradation and halt biodiversity loss;
- Promote peaceful and inclusive societies for sustainable development, provide access to justice for all and build effective, accountable and inclusive institutions at all levels;
- Strengthen the means of implementation and revitalize the Global Partnership for Sustainable Development.

2-5- Dimensions of sustainable development: The dimensions of sustainable development can be explained in figure 02 (Figure 02: Dimensions of sustainable development)



SOURCE: [Christopher Wanamaker](https://soapboxie.com/social-issues/The-Environmental-Economic-and-Social-Components-of-Sustainability), **The Environmental, Economic, and Social Components of Sustainability**, 2018, on the website:

<https://soapboxie.com/social-issues/The-Environmental-Economic-and-Social-Components-of-Sustainability>, in 04-02-2020, at 9:00.

Through the previous Figure (02) the dimensions of development can be illustrated in the following:¹

2-5-1- Environmental Sustainability: In a truly sustainable environment, an ecosystem would maintain populations, biodiversity, and overall functionality over an extended period of time. Ideally, decisions that are made should promote equilibrium within our natural systems and seek to encourage positive growth. Unnecessary disturbances to the environment should be avoided whenever possible. If there is a disturbance, it should be mitigated to the maximum practicable extent. When decisions are made, one part of the discussion should always be the environmental impacts of the proposed outcome or result.

There are several items that are directly related to environmental sustainability. One of the concepts that is of the utmost importance is the proper management of our natural resources. Using the Z-squared approach to sustainability, we can minimize our impacts to the environment. In some cases we can even promote habitat restoration and preservation as means to negotiate a successful solution to a problem.

2-5-2- Economic Sustainability: Similar to environmental sustainability, economic sustainability involves creating economic value out of whatever project

¹ - [Christopher Wanamaker](https://soapboxie.com/social-issues/The-Environmental-Economic-and-Social-Components-of-Sustainability), **The Environmental, Economic, and Social Components of Sustainability**, 2018, on the website:

<https://soapboxie.com/social-issues/The-Environmental-Economic-and-Social-Components-of-Sustainability>, in 04-02-2020, at 9:00.

or decision you are undertaking. Economic sustainability means that decisions are made in the most equitable and fiscally sound way possible while considering the other aspects of sustainability. In most cases, projects and decisions must be made with the long term benefits in mind (rather than just the short term benefits). Keep in mind that when only the economic aspects of something are considered, it may not necessarily promote true sustainability.

For many people in the business world, economic sustainability or growth their main focal point. On the large scale (globally or even locally), this narrow-minded approach to management of a business can ultimately lead to unsatisfactory results. However, when good business practices are combined with the social and environmental aspects of sustainability, you can still have a positive result that is for the greater good of humanity.

There are several key ideas that make up economic sustainability. For example, governments should look to promoting "smart growth" through no-nonsense land use planning and subsidies or tax breaks for green development. Strong financial support for universities, education programs, and research & development is an important part of economic sustainability as well. In addition to this, an emphasis should also be placed on other areas such as reducing unnecessary spending and cutting red tape.

2-5-3- Social Sustainability: Social sustainability is based on the concept that a decision or project promotes the betterment of society. In general, future generations should have the same or greater quality of life benefits as the current generations do. This concept also encompasses many things such as human rights, environmental law, and public involvement & participation. Failing to put emphasis on the social part of decision or action can result in the slow collapse of the spheres of sustainability (and society as well).

One great example of social sustainability is the passing of the Clean Water Act in 1972 (and amendments in 1977) and the Safe Drinking Water Act in 1974. Overall, these sets of laws were great pieces of legislation that set minimum water quality standards for both surface and drinking water. This had the effect of positively promoting the health and well-being of everyone in America. The clean water act also served to protect our nation's water supply by making it essentially illegal to discharge pollutants in adjacent rivers, lakes, and streams. This period of time in our nation also saw many other improvements in our environmental laws. All of these laws (and other factors as well) lead to the overall betterment of society for Americans. The graph below illustrates the correlation between the

passing of this kind of legislation and the average life expectancy for citizens of the United States.

3- circular economy and cleaner production in the context of sustainable development

3-1- The theoretical framework of the circular economy and cleaner production and their role in achieving sustainability

3-1-1- Definition of a circular economics:

- The circular economy is a model of production and consumption, which involves sharing, leasing, reusing, repairing, refurbishing and recycling existing materials and products as long as possible. In this way, the life cycle of products is extended¹.
- A circular economy is an economic system of closed loops in which raw materials, components and products lose their value as little as possible, renewable energy sources are used and systems thinking is at the core².

3-1-2- Benefits of the circular economy: are the following points:³

- **Reduces greenhouse emissions:** The linear economy places a tremendous burden on the environment. The waste produced by this system inevitably ends up in landfills, where it decomposes and releases greenhouse gases into the atmosphere.

A circular economy can help reduce carbon dioxide emissions and other greenhouse gases, slowing down the effects of climate change

The Ellen MacArthur Foundation estimates that shifting to a circular economy could halve carbon dioxide emissions by 2030 and reduce greenhouse emissions by 7.4 million tonnes per annum. This would be a significant step towards tackling climate change and protecting our planet for future generations.

- **Reduces primary material consumption:** A circular economy reduces the number of primary materials consumed, including vehicle

- News European Parliament, **Circular economy: definition, importance and benefits**, 2022, on the website:¹ <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits#:~:text=What%20is%20the%20circular%20economy,cycle%20of%20products%20is%20extended.>, in 07-12-2022, at: 18:00.

- hetgroenebrein, **What is the definition of a circular economy?**, Without mentioning the year, on the website:² <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/what-is-the-definition-a-circular-economy/>, in 05-12-2022, at: 18:45.

- Michael Ofei, **7 Benefits of Circular Economy (And How You Can Participate)**, 2022, on the website:³ <https://theminimalistvegan.com/benefits-of-circular-economy/>, in 06-12-2022, at: 09:00.

and construction materials, synthetic fertilisers, real estate land etc. This is because circular-economy products are meant to endure longer and be reused or recycled, not sent to landfills.

According to the Ellen MacArthur Foundation, shifting to a circular economy could reduce primary material consumption by 32%. This would have a significant impact on the environment, as it would reduce the amount of mining and drilling that needs to be done to extract these materials.

- **Protects land productivity and soil health:** The linear economy isn't sustainable in the long term as it depletes the earth's resources. Land degradation costs an estimated 10.6tn annually.

A circular economy, on the other hand, helps to protect land productivity and soil health by using recycled materials and by minimising waste.

- **Boosts economic growth:** Economic growth is measured by Gross Domestic Product (GDP), the total value of all goods and services produced in a country.

A circular economy can help to boost GDP as it encourages companies to design products that last longer and can be reused or recycled.

The Ellen MacArthur Foundation estimates that a shift to a circular economy could increase GDP by up to USD 700 billion by 2030.

This would have a positive impact on economies around the world, helping to reduce poverty and improve living standards.

- **Creates new jobs:** As mentioned above, a circular economy boosts economic growth by creating new jobs in a variety of industries, including manufacturing, engineering, design, and recycling.

These are often well-paid, skilled jobs that cannot be outsourced. The Global Climate Action Summit estimates that shifting to a circular economy could create up to 65 million new jobs by 2030—excellent news for economies that are struggling with high unemployment rates.

- **Increases material cost savings for producers:** In a linear economy, producers must continually source new materials to make products and often view waste as a disposable cost. In this system, businesses often view waste as a disposal cost.

However, in the circular economy, companies see waste as a valuable resource that can be used to create new products. As a result, producers save money on raw materials and disposal costs.

Furthermore, producers in the circular economy are less likely to experience fluctuations in raw material prices because they can source recycled materials instead of virgin materials. This makes them more resilient to economic downturns and better able to compete in global markets.

Research by the Ellen MacArthur Foundation found that material costs could be reduced by up to 50% by 2030 if we shift to a circular economy.

- Consumers receive safer products: Conventionally, manufacturers use harmful chemicals and toxins in their products to make them cheaper and easier to produce. However, these chemicals can leach into the environment and cause pollution. They can also end up in our food and water supply, causing health problems for people who consume them.

In the circular economy, producers are more likely to use recycled materials that have been cleaned and purified. They're also incentivised to use organic and natural materials that don't harm the environment or our health. This helps to create a safer world for us to live in.

3-2- Theoretical concepts about cleaner production

3-2-1- Definition of cleaner production:

- Cleaner production is known as is a "systematically organized approach to production activities, which has positive effects on the environment. These activities encompass resource use minimization, improved eco-efficiency and source reduction, in order to improve the environmental protection and to reduce risks to living organisms¹".

3-2-2- Benefits of Cleaner Production: The most important benefits of cleaner production are the following:²

- Less use of raw materials and energy: The most convincing benefit of cleaner production is its ability to reduce the consumption of resource and materials. Savings in energy and materials bring direct reductions in production costs, which again make the company more

Peter Glavic, Rebeka Lukman, **Review of sustainability terms and their definitions**, Journal of Cleaner Production, 2007, p: 1879, on the website: https://www.researchgate.net/profile/Peter_Glavic/publication/223250145_Review_of_sustainability_terms_and_their_definitions/links/5a743fea0f7e9b20d49101ce/Review-of-sustainability-terms-and-their-definitions.pdf, in 10-02-2020, at 12:00.

Ministry of Environment, Forest and Climate Change, Gujarat Cleaner Production Centre, **Mini guide to Cleaner Production ...a 'preventive' approach towards pollution**, India, 2016, pp: 05-06, on the website: http://www.gcpcenvis.nic.in/Books/Mini_Guide_to_Cleaner_Production.pdf, in 11-02-2020, at 11:45.

competitive. With increasing cost of raw materials, energy and water, no company can afford to lose these resources in the form of waste.

- **New and improved market opportunities:** Increasing consumer awareness of environmental issues has led to a spurt in demand of green products in the international market. Consequently if you put in conscious efforts towards cleaner production, you open up new market opportunities and produce better quality products, saleable at a higher price.
- **Better access to finances:** Investment proposals based on cleaner production contain detailed information on the economic, technical and environmental feasibility of the planned investment. This gives a very solid basis for achieving financial support from banks or environmental funds. On the international market, financial institutions are awakening to the problems of environmental degradation, and are now scrutinizing applications for loans from an environmental angle.
- **ISO 14000 & ISO 50001:** Cleaner production will make it much easier to implement an environmental management system such as ISO 14000 and energy management system ISO 50001, because most of the initial work already has been carried out through the cleaner production assessment.
- **Better working environment:** Apart from improving the economic and environmental performance, cleaner production can also improve the occupational health and safety conditions for the employees.

Favorable working conditions can boost the morale of staff and at the same time foster a concern for controlling waste. Such actions will help your company gain a competitive edge.

- **Better compliance with environmental regulations:** Meeting the regulatory standards for discharge of wastes (liquid, solid and gaseous) requires often installation of expensive and complex pollution control systems like wastewater treatment plants.

With cleaner production the treatment of residual effluents normally becomes easier and cheaper. This is because cleaner production leads to an all-round reduction in wastes: volume-wise; load-wise; and even toxicity-wise!.

3-2-3- Steps the cleaner production: The most important stages of cleaner production are the following:¹

- **Step 01:**

- Ensure top management commitment;
- Form a cleaner production team;
- List process steps and identify waste streams;
- Prepare process flow charts; and

Ministry of Environment, Forest and Climate Change, GUJARAT CLEANER PRODUCTION CENTRE, opt - ¹ cit, p: 14.

- Select focus areas.
 - **Step 02:**
 - Make material and energy balances;
 - Characterize waste streams;
 - Assign costs and waste streams; and
 - Identify causes of waste generation.
 - **Step 03:**
 - Generate workable cleaner production options; and
 - Sort options into: "directly implementable"; "needs further study"; and "rejected options".
 - **Step 04:**
 - Analyze technical feasibility of cleaner production options
 - Analyze economic viability of cleaner production options
 - Analyze environmental feasibility of cleaner production options; and
 - Select cleaner production options for implementation
 - **Step 05:**
 - Make cleaner production action plan;
 - Implement the cleaner production options.
 - **Step 06:**
 - Monitor and evaluate results;
 - Report cleaner production results;
 - Prepare for a new cleaner production assessment; and
 - Continuously integrate cleaner production activities into daily management.

3-2-4- Impact Of Cleaner Production: Implementation of CP has successfully providing the promising effects to the manufacturing firms. The appropriate implementation of CP will influences the economic, environmental and manufacturing competency and provide as a basis practice of the circular economy. Through the proactive action, manufacturing firms could create additional business opportunities to establish the new way to manufacture the product for the sustainable development. In new sustainable manufacturing paradigm, CP can be fairly implement at the beginning stage of product development Literature shows that the implementation of CP can offer three main impacts on the sustainability development as follows:¹

Impact on competency performance; -

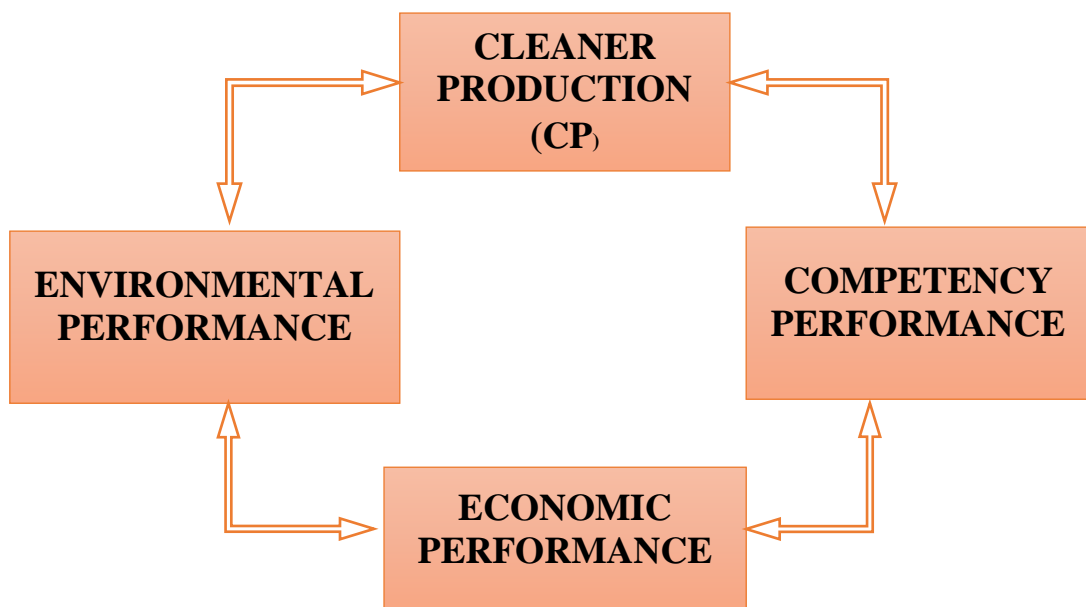
-Muhamad Zaki Yusup, **A Review on Optimistic Impact of Cleaner Production on Manufacturing Sustainability**, Journal of Advanced Manufacturing Technology, 2013, on the website: https://www.researchgate.net/profile/Muhamad_Yusup/publication/280858239_A_Review_on_Optimistic_Impact_of_Cleaner_Production_on_Manufacturing_Sustainability/links/55c967b108aebc967df91b7b/A-Review-on-Optimistic-Impact-of-Cleaner-Production-on-Manufacturing-Sustainability.pdf?origin=publication_detail, in 12-02-2020, at 11.:00.

- ; Impact on environmental performance -
- Impact on economy performance.

These performance elements were the basis in providing a sustainable manufacturing system where the performance level identified influence by the successful implementation of CP. The relationships between CP practices with the three performance elements identified are illustrated in Figure (04).

The implementation of CP through the meticulous strategy provides a direct impact on the level of environmental and competency performance, thus contribute to the improvement in economic performance as illustrated in Figure (04.) Factors that mostly influence the competency performance are from the strict enforcement of laws and the increasing global awareness on environmental. This has urged manufacturing firms to take a proactive action to address any issues arising from their operations activities. Proper translational process towards CP primarily through successful innovation process will enhance this performance level, particularly through the development of environmentally friendly products. This further motivated the manufacturing firm to provide the best facilities and production system to meet the critical elements in product development and production stage. Integration of employees in this process will urge them to increase their knowledge and skills in ensuring the innovation processes are fully achieved. This will provide a better product design, better process optimization, better monitoring, better training and management in achieving sustainable manufacturing practices, The impact of cleaner production on sustainability performance can be demonstrated through the following Figure (04):

Figure (04): The impact of CP on sustainability performance



Source: Muhamad Zaki Yusup, **A Review on Optimistic Impact of Cleaner Production on Manufacturing Sustainability**, Journal of Advanced Manufacturing Technology, 2013, on the website:

https://www.researchgate.net/profile/Muhamad_Yusup/publication/280858239_A_Review_on_Optimistic_Impact_of_Cleaner_Production_on_Manufacturing_Sustainability/links/55c967b108aebc967df91b7b/A-Review-on-Optimistic-Impact-of-Cleaner-Production-on-Manufacturing-Sustainability.pdf?origin=publication_detail, in 12-02-2020, at 11.:00.

Meanwhile, the increasing of environmental performance was mainly affected from the worthy practice in managing the environmental issues. Integration of each environmental requirements and laws in every stage of product development and production will lead to a new paradigm of sustainable manufacturing. Efficient use of recycled materials in material composition of products and selection of appropriate manufacturing system will reduce the consumption of natural resources and energy. This will ensure waste and pollution generated from the manufacturing activities will be minimized. Attain the higher level of energy and resource management will improve the environmental performance continuously from a proper establishment of manufacturing process standard.

High performance in both environmental and competency elements will directly influence the level of economics performance. Reduction of material use in production and careful planning in the selection of efficient technology and equipment will reduce the total investment cost. Reduction in raw material, energy costs and waste disposal costs will provide a beneficial economic impact to the manufacturing firm. Trade-off between sustainability cost and technology of proper CP practice will benefit to the economic growth. Manufacturing firms with good financial performance will have ability to provide additional budget and make additional investments in equipment, technology and provide more training to enhance the skills of their employees with new approach in dealing with environmental legislation requirement. The worthy level of economic will become the main input in improving the environmental and competency performance of the manufacturing firm.

3-3- How does circularity relate to sustainability?

Circularity contributes to a more sustainable world, but not all sustainability initiatives contribute to circularity. Circularity focuses on resource cycles, while sustainability is more broadly related to people, the planet and the economy. Circularity and sustainability stand in a long tradition of related visions, models and theories. Here are some examples. In addition, we briefly explain how circularity fits in with the Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations, As follows:¹

¹ - hetgroenebrein, **How does circularity relate to sustainability?**, Without mentioning the year, on the website:

3-3-1- Regenerative design: The idea behind restorative design, developed by American professor John T. Lyle in the 1970s, is that processes within all systems can reuse their own energy and materials. Demand from society is also met within the limits of nature.

3-3-2- Performance Economy: Walter Stahel developed the vision of a closed-circle economy, including the principles of life extension, product repair and waste prevention. Selling services instead of products is an important part of his thinking: everyone pays for the performance of a product. This leads to the concept of the performance economy.

3-3-3- Cradle-to-cradle: In the cradle-to-cradle model, developed by Michael Braungart, materials in industrial and commercial processes are considered as raw materials for technological and biological reuse. Design is literally from cradle to cradle – in the design process the entire life cycle of the product and the raw materials used are considered. Technical raw materials do not contain any components that are harmful to the environment; biological raw materials are completely biodegradable.

3-3-4- Industrial Ecology: Industrial ecology is the science of material and energy flows, where waste within industrial cycles serves as a raw material for a subsequent process. Production processes are designed in such a way that they resemble ecological processes.

3-3-5- Biomimicry: Biomimicry is an approach, developed by Janine Benyus, in which inspiration comes from nature. Biomimicry imitates designs from nature and applies these to solutions in human society.

3-3-6- Green Economy: The Green Economy, defined by the United Nations Environmental Platform (UNEP), is an economy that results in increased well-being and increased social equality, while at the same time greatly reducing environmental risks and ecological scarcity.

3-3-7- Blue Economy: The Blue Economy, developed by Günter Pauli, is an economic philosophy that derives its knowledge from the way in which natural systems form, produce and consume. This knowledge is applied to the challenges we face, and is converted into solutions for local environments with specific physical and ecological properties.

3-3-8- Bio-based Economie: A bio-based economy is an economy that does not run on fossil fuels, but an economy that runs on biomass as a raw material. In a biobased economy it is about the use of biomass for non-food applications.

3-3-9- The donut economy: The donut economy, developed by Oxford economist Kate Raworth, is a model for measuring the earth's prosperity, based on the Sustainable Development Goals and the planetary boundaries. Many of the

planetary boundaries relate directly to ‘unlocked’ cycles, such as those of greenhouse gases, toxic substances, eutrophication, fresh water, aerosols and oxygen radicals.

3-4-The circular economy and the Sustainable Development Goals

Circular economics is also a way of implementing the Sustainable Development Goals (SDGs). In particular, there is a strong relationship with SDG 6 (clean water), SDG 7 (affordable and clean energy), SDG 8 (work and economic growth), SDG 12 (responsible consumption and production) and SDG 15 (life on land). Aspects of the circular economy, such as recycling of household waste, e-waste and waste water, provide a ‘toolbox’ to comply with the SDGs¹.

It is evident from the foregoing that the relationship between the circular economy and cleaner production is complementary, as cleaner production is one of the mechanisms adopted in the circular economy in the conservation and recycling of resources and thus achieving the prevailing goals in the context of sustainable development.

4- The conclusion:

In conclusion, the global trend towards the concept of sustainability in all spheres of life is to rethink existing productive systems and their interaction with their environment and their rational exploitation. and this intellectual transformation has led to a shift in patterns and methods of production and consumption, Hence, many new concepts have emerged that work towards the conservation of resources, including the circular economy. s sustainable development goals and principles ", which are two sides of the same coin as they work towards achieving sustainable development goals and principles.

4-1- Study results: Through this study, a series of results were reached, the most important of which are:

- Sustainable development is a continuous long-term development of society aimed at meeting the need of humanity now and in the future through rational use, the renewal of natural resources, and the preservation of land for future generations.
- Sustainable development aims to end poverty in all its forms everywhere, eradicate hunger, achieve food security, improve nutrition and promote

- hetgroenebrein, **How does circularity relate to sustainability?**, Without mentioning the year, on the website:¹ <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/related-schools-of-thought/>, in 05-12-2022, at 20:00.

sustainable agriculture, as well as ensure a healthy life and promote well-being for all at all ages... And so on.

- Cleaner production plays an active role in strengthening the green economy through green products and services, green investments, green sectors of the economy and green public procurement... and others, thereby achieving sustainability through natural resources and biodiversity.
- A circular economy reflects a new economic model of a linear economy in which reuse, recycling, recycling, waste reduction and other practices are reformed in both design and purpose.
- The adoption of a circular model in the economy offers several benefits for both consumer and producer and poses a number of challenges, most important of which are related to the efficiency of economies to adopt and provide the technology necessary for transformation and the existence of individual awareness for the return and use of resources.

4-2- Study recommendations: Through this study, a series of proposals were reached, the most important of which are:

- The need to pay more attention to environmentally sensitive concepts such as cleaner production by economic institutions because of their role in supporting the trend towards a circular and sustainable economy.
- Working to spread environmental awareness among business organizations as the main engine of development and sustainability through efficient use of resources and the pursuit of environmental protection and thus building sustainable economies;
- Need to expand cooperation relations with leading countries in applying circular economy mechanisms in order to benefit more from their knowledge and expertise.

I- Approved sources and references

-Justice Mensah, Sandra Ricart Casadevall, **Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review**, Cogent Social Sciences, 2019, pp: 06-08

Remigijus Ciegis and others, **The Concept of Sustainable Development and its Use for Sustainability Scenarios**, Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, ISSN 1392-2785, 2009.

- Dan Cristian Duran and others, **The components of sustainable development - a possible approach**, Procedia Economic and Finance, 2015, on the website:

- <https://core.ac.uk/download/pdf/82775879.pdf>, in 01-02-2020, at 8:00.
- United Nations, **The Sustainable Development Goals Report, 2019**, on the website:
<https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019.pdf>, in 01-02-2020, at 10:45.
- Christopher Wanamaker, **The Environmental, Economic, and Social Components of Sustainability**, 2018, on the website:
<https://soapboxie.com/social-issues/The-Environmental-Economic-and-Social-Components-of-Sustainability>, in 04-02-2020, at 9:00.
 - News European Parliament, **Circular economy: definition, importance and benefits**, 2022, on the website:
<https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits#:~:text=What%20is%20the%20circular%20economy.cycle%20of%20products%20is%20extended.,> in 07-12-2022, at: 18:00.
 - hetgroenebrein, **What is the definition of a circular economy?**, Without mentioning the year, on the website:
<https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/what-is-the-definition-a-circular-economy/>, in 05-12-2022, at: 18:45.
 - hetgroenebrein, **How does circularity relate to sustainability?**, Without mentioning the year, on the website:
<https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/en/knowledge-map-circular-economy/related-schools-of-thought/>, in 05-12-2022, at 20:00.
 - Michael Ofei, **7 Benefits of Circular Economy (And How You Can Participate)**, 2022, on the website:
<https://theminimalistvegan.com/benefits-of-circular-economy/>, in 06-12-2022, at: 09:00.
 - Peter Glavic, Rebeka Lukman, **Review of sustainability terms and their definitions**, Journal of Cleaner Production, 2007, on the website:
https://www.researchgate.net/profile/Peter_Glavic/publication/223250145_Review_of_sustainability_terms_and_their_definitions/links/5a743fea0f7e9b20d49101ce/Review-of-sustainability-terms-and-their-definitions.pdf, in 10-02-2020, at 12:00.
 - Ministry of Environment, Forest and Climate Change, Gujarat Cleaner Production Centre, **Mini guide to Cleaner Production ...a 'preventive' approach towards pollution**, India, 2016, on the website:
http://www.gcpcenvis.nic.in/Books/Mini_Guide_to_Cleaner_Production.pdf, in 11-02-2020, at 11:45.
 - Muhamad Zaki Yusup, **A Review on Optimistic Impact of Cleaner Production on Manufacturing Sustainability**, Journal of Advanced Manufacturing Technology, 2013, on the website:
https://www.researchgate.net/profile/Muhamad_Yusup/publication/280858239_A_Review_on_Optimistic_Impact_of_Cleaner_Production_on_Manufacturing_Sustainability/links/55c967b108aebc967df91b7b/A-Review-on-Optimistic-Impact-of-Cleaner-Production-on-Manufacturing-Sustainability.pdf?origin=publication_detail, in 12-02-2020, at 11:00.

The effect of Customer Satisfaction on Customer Loyalty in Banking Sector of Oman

Muawya Ahmed Hussein
Dhofar University, Department of Finance and Economics
m_hussein@du.edu.om

Omer Ahmed Omer Maroof
Dhofar University, Department of Management
O201700080@du.edu.om

Hitham Said Salim Mahad Qatan
Dhofar University, Department of Management
h201800034@du.edu.om

Abstract

This aim of this study is to analyze the effect of customer satisfaction on customer loyalty in banking industry of Oman. Three banks were selected from Oman that were named as Bank Muscat, Bank Dhofar and Bank Sohar. The search was meant to provide insights about the role of customer satisfaction in improving customer loyalty. The research used quantitative research methodology and survey method for data collection. Random sampling method is used for determining the sample size that is 50 to research participants. The findings of the research revealed that there is a strong positive relationship between the dependent and independent variables.

Keywords: Customer satisfaction, customer loyalty, banks of Oman

Introduction

Banking industry not only in Oman but also in every part of the world has been described as a highly dynamic service industry because of fierce competition in the industry with increased growth potential. The banking industry of Oman is continually growing even in the presence of immense competition. One reason behind the success and progress of banking industry in Oman is economic development and government's aim to diversify economy. Because of vital role of banking industry economic development of the country, banks in Oman are expanding their operations and attracting new investors to increase funding (Mosavi & Ghaedi, 2012) . As the number of banks in Oman is increasing, customers have numerous choices available to choose the one that is offering maximum customer satisfaction. That is why, the management of banks are striving to develop strategies that can fulfill customer needs and satisfy them enough to make them loyal customers of the bank. Banks in Oman are now realizing the dominance of customer loyalty and its potential role in improving financial performance. This factor is forcing banks to focus more on loyal customers for developing long-term relationships. Researchers in contemporary business are looking for antecedents of customer loyalty. The research findings drawn for customer loyalty for tangible products are not applicable to intangible products.

However, customer loyalty for intangible products that are services is less researched and less documented (DAM, 2021). Customer satisfaction is the concept that is well documented and extensively studied by various researchers in different parts of the world for last two decades. Researchers have agreed to the notion that any business can grow even in fierce competition through customer satisfaction (DAM, 2021). Number of researchers have established positive relationship between customer satisfaction and customer loyalty and they have collectively agreed upon the significance of customer satisfaction for gaining customer loyalty.

Research Problem

Banking industry of Oman is evolving and playing a pivotal part in economic development by providing funds for the purpose. Banks are actively looking for the ways to gain competitive advantage in highly competitive and dynamic banking industry. One way with which they can gain competitive advantage is customer satisfaction, which is considered as an antecedent of customer loyalty. Every bank strives to maintain a loyal customer base so they can repurchase their services and do not switch to other brands. The relationship between customer satisfaction and customer loyalty is tested in different industries in different parts of the world but it has never been studied before in Oman. Hence, the research is designed for studying the effect of customer satisfaction on customer loyalty in banking industry of Oman.

The research is significantly important for the academicians and management of the banks because it is going to provide insights to the bank about how they can increase customer loyalty through customer satisfaction. The research will help them to develop strategies with which they can develop and retain loyal customer base.

Objectives

The objectives of this research include:

- To investigate the level of customer satisfaction in banking industry of Oman
- To know the factors affecting customer loyalty in banking industry of Oman
- To study the effect of customer satisfaction on customer loyalty in banking industry of Oman

Hypotheses

Following hypothesis for this research are developed:

H0: Customer satisfaction has no impact on customer loyalty

H1: Customer satisfaction has impact on customer loyalty

Methodology

The researcher has adopted explanatory for examining the relationship between customer satisfaction and customer loyalty and also the strength of association between the two variables within banking industry of Oman. The research is going to target the customers of Bank Muscat, Bank Dhofar and Bank Sohar. Data is collected through self-administered questionnaires that is developed through Google survey and filled online. The research participants were asked to fill questionnaire that was having close-ended questions. Data that is collected with the help of questionnaire is sorted, coded and then uploaded on SPSS for further data analysis. With the help of convenient sampling method, we have selected three banks from Sultanate of Oman named as Bank Muscat, Bank Sohar and Bank Dhofar. These three banks are the largest bank of the country. The data will be collected from the customers of these banks. The tools and techniques included for data analysis are descriptive statistics, correlation and regression analysis.

Literature review

Customer Satisfaction

Customer satisfaction in literature is referred as the attitude that is shaped based on customers' experience that they require by using a particular product or service after paying a certain amount of money. Satisfaction in any other research is also defined as assessment, attitude and emotional response that the consumers show after going through purchase process. It is an indication of customers' pleasant experience of using product or service (Mosavi and Ghaedi, 2012). Other researchers have defined satisfaction positive attitude of customers towards a specific service provider. In most of the researches, researchers have established customer satisfaction as the antecedent of customer loyalty (Leninkumar, 2017). Therefore, we can state customer loyalty as the straight outcome of customer satisfaction. In some studies, customer loyalty is even referred and proved to be the most influential factors of customer satisfaction. Customer satisfaction arising from satisfied consumer experience can generate high repurchase probability for the company. It has been confirmed in the researches that the happy customers are most likely to re purchase and also communicate positively about the company's products and services. It is also been indicated that it is not necessary that customer satisfaction would always bring high level of customer loyalty but in most of the researches a positive relationship has been established between the two.

According to the researchers, customer satisfaction is the subject that should not be overemphasized, as it is the factor that should always be considered for giving room to the concept of customer loyalty (Chiguvi & Guruwo, 2017). Particularly in service industry, special emphasis is placed upon the customer satisfaction that can be gained from service quality. So. It can be assumed that one of the important indication of customer satisfaction is service quality (Ngo & Nguyen, 2016). The customer will only be loyal to the bank if they perceive the services provided by it as satisfactory by the customers. Customer satisfaction is also closely associated with how well a bank is able to meet customers' needs and requirements why customer loyalty is measured on the basis of intention to be purchase bank services and also engage in relationship activities. Effective marketing programs have paid special focus on customer satisfaction. Researchers believe that customer satisfaction is basically a worthy pursuit for the consumers marketing community. Customer satisfaction is also viewed as a collective outcome

or the result of psychological reaction, evaluation and perception about the consumption experience of specific service. It is actually regarded as consumer's ability to get more benefits than they are paying for them.

2.1.1 Customer Loyalty

Customer loyalty in literature is considered as a crucial factor for gaining competitive advantage in the industry in a highly dynamic and competitive business environment. Customer loyalty is actually multi-dimensional construct having two basic components named as customer behavior and loyalty (Trif, 2013). Customer loyalty is defined as the promise made by the customers to purchase specific products and services for a consistent period regardless of what the competitors are producing and introducing in the market. Customers are compelled not to switch to other brands. Loyal customer base would always spread positive word of mouth about the company and endorse the brand to other potential customers as well. They actively engage into repurchase behavior. Customer loyalty in short is considered as the customers' intention to purchase specific product of service repeatedly for building long-term relationships with the organization (Yap, Ramayah & Shahidan, 2012).

Rahim et al (2012) proposed a strong positive relationship between the two variables. They also proposed that the quality of product of services into by the customers also play a significant role in improving customer satisfaction. The quality of product or services is perceived on the basis of performance, reliability, serviceability, durability, conformance, customer perceived quality and aesthetics (El-Adly, 2019). The researchers had also highlighted the positive relationship between customer satisfaction and service quality. Researches gave the opinion that customer satisfaction brings about customer loyalty that is having strong impact on profitability (Mohsan, Nawaz, Khan, Shaukat & Aslam, 2011). There are number of researchers who attempted to study the antecedents of customer loyalty that are subject to investigation in the researches conducted on retailing and service industries. In different contexts of retailing and service industries, customer satisfaction have always found to be positively associated with the customer loyalty. Even in some researches, pursuit value of customers played a mediating but indirect role in customer loyalty relationships. On the other hand, the perceived value for customer was also found to have positive but direct influence on customer satisfaction in different service industries (Javed & Cheema, 2017).

In recent researches, customer satisfaction influence on customer loyalty is studied along with other variables such as service quality. Özkan, Süer, Keser & Kocakoç (2018) conducted research with the purpose of studying the effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty. According to research findings, customer satisfaction is an indistinguishable and crucial predictor of customer loyalty along with service quality. The study shows that customer satisfaction is having direct impact on customer loyalty along with other variables including brand image, corporate reputation and perceived value. The research was conducted on banking industry and findings proposed that bank managers are responsible of performance levels for meeting customers' needs and expectations. Increased competition in the industry is giving number of options about the financial institutions to the customers. That is why, banks are striving hard to attract new customers and retain the existing ones to develop long-term relationships to understand their needs and expectations but to increase their loyalty by increasing customer satisfaction. Hence, the research shows that customer satisfaction is an

important predictor of customer loyalty. With the help of satisfying customers' needs superior quality of service can significantly contribute into the customer's loyalty.

Priyo, Mohamad & Adetunji (2019) aimed to analyze boat direct and indirect impacts of customer satisfaction along with service quality on customer loyalty. Study was meant to confirm it theoretical model that was already identified and developed in literature but in the spectrum of hotel industry of Malaysia. The findings of this research provided as the empirical evidence of direct and indirect associations between customer satisfaction, service quality and customer loyalty. Research shows that service quality directly influences customer satisfaction and customer loyalty in hotel industry. Customer satisfaction was also proved to have strong positive influence on customer loyalty. Research was of significant importance because it help the researchers to fill the gap in literature about the association between service quality, satisfaction and customer loyalty within hotel industry. The research provided some practical implications because they provided the management of hotels about the role of service quality in customer satisfaction and in customer loyalty.

Another crucial study was conducted by Slack, Singh & Sharma (2020) for examining effects of different dimensions of service quality and customer satisfaction on different dimensions of customer loyalty and disloyalty. The sector chosen for this research was supermarket sector for explaining context specific interrelationships between different dimensions of service quality, customer loyalty and disloyalty. Because the research was context-specific, research was of great help for the management of Supermarket record insights to develop strategies for customer satisfaction and service quality and mitigating customer disloyalty. Data analysis for this research revealed that there is a predominant and significant magnitude of influence of service quality dimensions and customer satisfaction on customer loyalty. The dimensions of customer loyalty that will be included in this research paper were customers' repurchase intentions, positive word of mouth, and ability to deal with customer complaints.

Bank Muscat

Bank Muscat is the leading financial institution in Oman that is considered as the largest bank of Oman because of its largest customer base that is comprised of almost 2 million clients and largest number of employees working over there that are almost 3893 employees. The bank was established in 1982 and since then it is headquarter in Muscat, that is the capital city of Oman and having more than 174 branches across the whole country with two overseas branches and 3 overseas representative offices. The bank is offering fully diversify services to its customers in terms of a corporate and retail banking. 98% income of the bank is generated domestically. Bank Muscat is also known for being the pioneer of Islamic banking services in the night of Oman that was officially launched in 2013. Bank Muscat has witnessed growth over the period and has gone through various mergers and acquisitions. Currently, the bank is known for its strong financial metrics, solid liquidity and capital position, dominant franchise in Oman, highest government ownership, stable operating working environment, table asset quality and highly stable management that is having proven track record for successful organic and inorganic growth.

Bank Dhofar

Bank Dhofar is second largest bank in Oman in terms of its total assets and number of employees that are 1481 in number. The bank was established in 1991 and then it was named as Bank Dhofar Al Omani AL Fransi. Later in 1992, the bank purchased from Assets and liabilities from the Bank of Credit and Commerce International. In 1999, bank went for the opening the new building for office. In 2000, bank was listed in Muscat Stock Exchange. In 2003, the bank was renamed as Bank Dhofar only. The Islamic banking window of the bank was initiated in 2013. In 2014, the bank finally earned the position of second largest bank in Oman in terms of its total assets. Currently, bank is known for being the second leading franchise in Oman in terms of its total assets, customer base, market capitalization, customer deposits and loans and number of employees working in the bank. Bank is also known for having a seasoned and competitive management. The government owns 25% of the shares of the bank and that is why the bank enjoys inevitable government support. Bank is having diversity quiet and smart distribution channel with having 64 branches across the country. Bank is growing because of the stable banking sector of Oman. The capital position of the bank is also strong and it is making it able to pay the dividend to its shareholders consistently for last 15 years.

Bank Sohar

Bank Sohar is another bank of Oman that can be termed as the third largest bank in the country. It was established in 2007 and within two years, the bank was able to achieve its break even and started being profitable. In 2012, within 5 years of its birth, the bank already earned the name of fastest growing bank in the country. Just like other banks, Bank Sohar also started its Islamic banking services in 2013. In 2015, the bank was already recognized as the best financial service provider brand in Sultanate of Oman. Next year the bank was able to launch its mobile banking service for its customers. In 2018, the bank had rebranded itself as Sohar International and it started delivering market-leading financial performance in the country. Currently, the bank is known for being the one that is growing beyond the borders, fastest growing commercial bank, best corporate bank and most improved bank in terms of profitability management.

Data analysis

Correlation

Correlations			
		Customer Satisfaction	Customer Loyalty
Customer Satisfaction	Pearson Correlation	1	.840**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	52	52

Customer Loyalty	Pearson Correlation	.840**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	52	52
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Regression Analysis

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Customer Satisfaction ^b	.	Enter
a. Dependent Variable: Customer Loyalty			
b. All requested variables entered.			

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.840 ^a	.706	.700	.59852
a. Predictors: (Constant), Customer Satisfaction				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.046	1	43.046	120.166	.000 ^b
	Residual	17.911	50	.358		
	Total	60.957	51			
a. Dependent Variable: Customer Loyalty						
b. Predictors: (Constant), Customer Satisfaction						

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.575	.236		2.439	.018
	Customer Satisfaction	.821	.075	.840	10.962	.000

a. Dependent Variable: Customer Loyalty

Interpretation

Pearson correlation has been performed for analyzing the relationship between dependent and independent variables. The value for Pearson correlation varies between -1 and +1. Positive value for correlation indicates perfect positive linear relationship between the two variables while negative value for correlation indicates negative relationship between two variables. As the correlation coefficient value mentioned in table is closer to +1, is that there is a positive linear relationship between customer satisfaction and customer loyalty.

Regression analysis is performed to formulate the model while analyzing the relationship between customer satisfaction and customer loyalty. The main purpose of this analysis was to understand the degree of relationship between these variables. It would also help us to test our hypothesis. The variable table is normally ignored in interpretation because it only shows the variable that are included and excluded in research analysis. In model summary table, the h value is telling us about the correlation between customer satisfaction and customer loyalty. 0.840 is the value for correlation for our variables that is quite satisfactory and depicts a strong positive relationship between the two variables. ANOVA table shows us the p value that should be less than 0.05. The above table shows values 0.000 which shows the significance of results. Because sig. is < 0.05 in coefficient table, so we can reject the null hypothesis and accept the other hypothesis that states that customer satisfaction affects customer loyalty.

Research Findings

We conducted this research to study the impact of customer satisfaction on customer loyalty in the banking industry of Oman. Comprehensive data analysis is performed through descriptive statistics, pie Charts and frequency distribution and regression and correlation analysis. Data analysis revealed that there is a strong positive relationship between customer satisfaction and customer loyalty in the banking industry of Oman. According to research participants, based on their experience with the bank, they are extremely satisfied with the services provided by their bank. Research participants were satisfied with their choice of bank and the decision to choose this bank. Respondents claim that they did the right thing but using the bank which is currently providing those services. Their overall evaluation of banking services is also satisfactory. Research participants also claimed that they always say positive think about their bank to other people to take the services of their bank who seek advice from them. They also encourage their friends and family members to use the services of this bank and do business with them. In majority, participants believed that their respective bank will always be their first choice for buying any kind of banking services and they showed repurchase intention as well. The findings of our research revealed that the customers that are satisfied with the banking services provided by their bank would always recommend the same bank to other people as

well and they will stay loyal to their bank. Banks can easily increase the bass of loyal customers through increased customer satisfaction. Without customer satisfaction, customer loyalty cannot be achieved because both of the variables are positively and strongly associated with each other.

Conclusion

This research was conducted with the aim of investigating customer satisfaction effect on customer loyalty in the banking industry of Oman. It was a quantitative research in which the relationship between customer satisfaction and customer loyalty was a empirically tested. The findings of this research indicated strong positive relationship between these two variables and recommended that without customer satisfaction, customer loyalty cannot be achieved. The management of the banks should strive to improve their service quality for gaining customer satisfaction and for developing long-term relationship with their customers thru attracting and retaining these customers.

Recommendations

- The management of the banks should focus on improving their service quality for increasing customer satisfaction and loyal customer base.
- With the help of improved services, bank can attract and retain customers and develop long-term relationship with them.
- Future researches should be conducted on the impact of service quality and customer satisfaction on customer loyalty.
- Future researchers should conduct research by increasing the sample size and including other banks as well.

References

- Chiguvi, D., & Guruwo, P. T. (2017). Impact of customer satisfaction on customer loyalty in the banking sector. *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*, 5(2), 55-63.
- DAM, S. M., & DAM, T. C. (2021). Relationships between service quality, brand image, customer satisfaction, and customer loyalty. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 585-593.
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322-332.
- Javed, F., & Cheema, S. (2017). Customer satisfaction and customer perceived value and its impact on customer loyalty: the mediational role of customer relationship management. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 1-14.
- Leninkumar, V. (2017). The relationship between customer satisfaction and customer trust on customer loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4), 450-465.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Impact of customer satisfaction on customer loyalty and intentions to switch: Evidence from banking sector of Pakistan. *International journal of business and social science*, 2(16).
- Mosavi, S.A and Ghaedi, M. (2012). A survey on the relationship between trust, customer loyalty, commitment and repurchase intention. *African Journal of Business Management*, 6(36), 10089-10098

- Ngo, V. M., & Nguyen, H. H. (2016). The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: An investigation in Vietnamese retail banking sector. *Journal of competitiveness*.
- Özkan, P., Süer, S., Keser, İ. K., & Kocakoç, İ. D. (2013). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*.
- Priyo, J. S., Mohamad, B., & Adetunji, R. R. (2019). An examination of the effects of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in the hotel industry. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(1), 653-663.
- Rahim, A. G., Ignatius, I. U., & Adeoti, O. E. (2012). Is customer satisfaction an indicator of customer loyalty?.
- Slack, N., Singh, G., & Sharma, S. (2020). The effect of supermarket service quality dimensions and customer satisfaction on customer loyalty and disloyalty dimensions. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Trif, S.M. (2013). The influence of overall satisfaction and trust on customer loyalty. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(1), 109-128
- Yap, B.W., Ramayah, T., and Shahidan, W.N.W. (2012). Satisfaction and trust on customer loyalty: a PLS approach. *Business Strategy Series*, 13(4), 154 – 167

Exploring the interactive effects of Digital Economy, International Trade and Growth in GCC: Panel-Causality Analysis

Sufian Eltayeb Mohamed Abdel- Gadir
Associate Professor in Economics
Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman
Office phone: +968 24140369, Mobile phone: +968 95 973612
Email: sufian@squ.edu.om

Abstract

This study examines the contribution of the economy to international trade and economic growth in the GCC from 1990–2020. Literature has established that Investing in the digital economy holds a promising return. A 10-percentage point increase in the Digital Economy Index (DEI) is associated with a 2.6 percent rise in GDP per capita growth.¹ Panel Cointegration methodology is used to test for the existence of a long relationship between the variables. Three tests, Kao (1999), Pedroni (1999) and Johansen Cointegration tests are applied to check for Cointegration. Additionally, fully modified least square (FMOLS) and dynamic ordinary least square (DOLS) will be used to test the magnitude of the long relationship among variables. The variables used in this study, were collected from the World Development Indicators (World Bank, 2020) and Penn Tale 10.0.

The results of the three tests reveal that there exist a long run co-integrating relationship between the variables and economic growth in GCC countries. To test the magnitude of the long relationship among variables fully modified least square (FMOLS) and dynamic ordinary least square (DOLS) were used. The results show that Digital economy and international trade variables are positive and have significant impact on the long run growth of the economy.

..

Based on the findings of the study, the study concludes that digital economy and international trade in GCC play an important role in GCC's economic growth. The study also proved that once digital economy complement international it has greater impact on economic growth of GCC.

Strategy& Part of the PwC network (2021), energizing the digital economy in the Gulf countries: From digital ¹ adopters to digital disruptors.

<https://www.strategyand.pwc.com/ml/en/ideation-center/research/2021/energizing-the-digital-economy-in-the-gulf-countries/energizing-the-digital-economy-in-the-gulf-countries-spread.pdf>

The main policy implications and recommendations of the study were that Firstly, GCC governments should review policies related to the international trade which promote exports and reduce imports to achieve favorable balance of trade. Secondly, to cope with digitalization and ICT innovations, the GCC should invest heavily on ICT to speed the process of digital economy and hence accelerate the economic growth through the spillover effect of digitalization of international trade.

Key Words: Digital Economy, Trade ; EC, Causality, Cointegration, GCC

JEL classification: E22, F14, O16, O30, O46, O52

1. Introduction

Recent decades have seen rapid growth of both international trade and Digitalization. The growth in foreign trade in the contemporary era attributed mainly to the technological developments and digitalization. In the past 15 years, the total value of global digitally deliverable services (DDS) has almost tripled since 2005 from US\$ 1.2 trillion in 2005 to US\$ 3.2 trillion in 2019. During the period, the share of DDS in all services trade rose from 45 per cent to 52 per cent (UNCTAD, 2022)¹

Digitalization on the other hand has been expanded over the last two decades due to the advent of Information and Communication Technologies (ICT). Digitalization stimulated economic growth through transforming world economies and seem to offer a vast potential to enhance the productivity and the proper use resources. In this context, the information economy report of UNCTAD, 2017², stated that , “the digital economy³ is expanding in several ways. Global

UNCTAD, 2022, DIGITALISATION OF SERVICES: WHAT DOES IT IMPLY TO TRADE AND DEVELOPMENT? UNCTAD/DITC/TNCD/2021/2 eISBN: 978-92-1-001253-9. https://unctad.org/system/files/official-document/ditctncd2021d2_en.pdf

UNCTAD (2017). Information Economy Report 2017: Digitalization, Trade and Development. United Nations² publication, Sales No. E.17.II.D.8. New York and Geneva.

According to Foster and Graham (2016), the digital economy captures information technology infrastructure³ allocations that contribute to the building of economic activities. Meanwhile, the Economist Intelligence Unit (2010) stated that the digital economy extends to all business sectors, including consumers, governments, businesses and other entities that engage in economic activities by making use of information and communication technology (ICT) indicators

production of ICT goods and services now amounts to an estimated 6.5 per cent of global gross domestic product (GDP), and some 100 million people are employed in the ICT services sector alone. Exports of ICT services grew by 40 per cent between 2010 and 2015

The digital economies of GCC countries have grown rapidly over the past decade, creating an opportunity to catch up with digital leaders¹. The GCC posted steady advancements in digital development — its DEI score grew the fastest compared to any other part of the world. The Digital Economy Index (DEI) has been developed by Strategy&² in order to provide an assessment of the digital maturity of 109 countries throughout the world in the decade up to 2020. The index is based on five pillars – foundations (comprising investment, connectivity and regulation), talent, innovation, adoption, and local production.

The main objectives of this paper are to study the effect of digital economy on international trade and economic growth of a panel of six gulf countries during the period 1990–2020 and to produce new evidence on the economic growth and these variables. Therefore, a test of the relationship between economic growth and digital economy for these countries could reveal important information on this issue. Secondly, very few studies were conducted to test the impact of digital economy and international trade on economic growth of GGC.

The paper is organized into five sections. A brief literature review is discussed section 2. Section 3 describes the model specification and data Section 4 presents the analysis and discussion. Section 5 concludes the paper and provides some recommendations based on the empirical findings

2. Literature Review

According to the theoretical literature on economic growth and trade openness shows that trade openness is a very important factor for improving economic growth. In fact, trade openness is seen as one of the fundamental determinants for refining domestic investment and for boosting productivity and growth. Studies that have shown that trade openness has a significant positive impact on economic growth include Michaely, (1977); Balassa, (1995); Tyler, (1981); (1989);

Tarek El Zein is a partner with Strategy& Middle East, part of the PwC network (Thought Leadership • 24¹ January, 2022), How can the GCC countries become digital leaders? <https://www.wamda.com/2022/01/gcc-countries-digital-leaders>

<https://www.strategyand.pwc.com/>, accessed on 07/08/2022²

Fosu, (1990); Ram, (1987), Bakari (2017c), Bakari and Mabrouki (2018), Bakari (2020); Bouchoucha and Bakari (2019).

The concept of the “digital economy” is originated in the last decade of the 20th century. It was first proposed by Tapscott (1996). The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) described the concept of the digital economy as “the digital transformation of economic and social development” and considered all traditional industries in the process of digitization and networking as part of the digital economy . In this case, digital technologies mean the Internet, mobile phones and all other means of collection, storage, analysis of information and exchange in digital form (World Bank, 2016).

The digital economy mainly based on ICT helps to increase capital and labor productivity and to obtain goods and services at lower prices (13). For example, Van Zon and Muysken (2005) have stated the influence of ICT on productivity. According to the authors ICT influences productivity through a number of ways. First, it can affect productivity through its forward and backward linkages with the rest of the economy. Second, since the non-ICT sector uses ICT goods and services in its production processes it can improve its productivity. Third, market processes will be improved leading to productivity improvement. Forth, because of its network externalities features it can be more productive the more people use it. Finally, ICT catalyzes the creation of new knowledge that enhances productivity. They concluded that the use of ICT in the final output sector can lead to improvement in growth performance.

Roller and Waverman (2001) explained that how telecommunications infrastructure affects economic growth. They use a sample from 21 OECD countries over a 20-year period to estimate a micromodel for telecommunication investment with a macro production function. They find evidence of a significant positive causal link, especially when a critical mass of telecommunications infrastructure is present.

Girmay Giday Haftu (2019), Employed the robust two-step system GMM to empirically analyzed the impact of mobile phone and the Internet on per capita income of Sub-Saharan Africa (SSA) for the period of 2006–2015 using a panel data of 40 countries. Their Results showed that growth in mobile phone penetration has contributed significantly to the GDP per capita of the region after controlling for a number of other variables. A 10% increase in mobile phone penetration results in a 1.2% change in GDP per capita. Therefore, improving access to mobile phones will play a critical role in reducing the poverty level of the region through raising the per capita income of the population

Danilin (2019) carried out an in-depth study of the digital economy in the US and China and confirmed their growing economic influence and dominance. The underlying reasons for their leadership in the digital economy were defined as the growing investment in research and development (R&D), increased attention to digital innovation and human resources development, the dynamism of the information and communication technology (ICT) sector, possible synergies between the development of personal electronics and online markets, and powerful internet 426 Brazilian Journal of Political Economy 42 (2), 2022 • pp. 424-441 infrastructure. All this together was declared to affect the rates of economic growth in both countries positively.

Myovella et al. (2020) focused on reviewing the development of African economies and the impact digital transformation causes on them. For this, they compared business changes occurring in Sub-Saharan Africa with those in OECD by analyzing an 11-year panel dataset (from 2006 to 2016) for 41 countries of Sub-Saharan Africa and 33 OECD member states. Their findings allowed the conclusion about a positive contribution of digitalization to economic growth in both groups of countries, regardless of their development levels.

Ozcan, B. (2018), analyzes the impacts of information and communications technology (ICT) on international trade between Turkey and its trading partners. Using an extended panel gravity model framework, it examines the effects of four ICT indices on Turkish bilateral exports and imports with static and dynamic panel data models for the period 2000–2014. The sample includes 35 countries that import Turkish goods and 34 countries that export goods to Turkey. The results indicate that ICT has positive and significant impacts on both Turkish import and export volumes.

Caroline L. Freund et al (2004) studied the effect of the Internet on international trade. They find that the Internet stimulates trade. By employing time-series and cross-section regressions their results suggest that a 10 percentage point increase in the growth of web hosts in a country leads to about a 0.2 percentage point increase in export growth. For the average country in our sample, the Internet contributed to about a 1-percentage point increase in annual export growth from 1997 to 1999.

Lin, F. (2015). estimates the effect of the Internet on promoting international trade. He study the effect of the Internet on trade by augmenting the gravity equation with the Internet. The empirical results show that a 10% increase in the Internet users increases international trade by 0.2%–0.4%.

Wang, M. L., & Choi, C. H. (2019). analyzed how information and communication technology (ICT) influences international trade volume, and it undertook a comparative analysis of BRICS countries using panel data from the 2000 to 2016 period. The findings showed that (1) the effect of ICT was more positive on exports than imports, (2) the higher the ICT levels in the value chain were, the less effective they simultaneously were on both exports and imports, (3) the effect of ICT levels on trade increased over time, and (4) ICT improvement levels have more positive effects on trade in labor-intensive countries than on resources-intensives BRICS countries.

Adeleye, N., Eboagu, C. (2019), evaluates the impact of information and communication technology (ICT) on economic growth in Africa based on a sample of 54 countries from 2005 to 2015. The sample is further divided along five sub-regions and the outcomes measured by estimating pooled ordinary least squares, random and fixed effects and GMM models. The ICT indicators are individuals using the internet, mobile subscribers and fixed telephone subscribers with trade openness and inflation rate as control variables. Findings, among others, reveal that ICT development has a statistically significant positive relationship with economic growth.

Aghaei, M., & Rezagholizadeh, M. (2017), his paper employs dynamics and static panel data approach within a framework of growth model and apply them to the economy of OIC countries over the time period of 1990-2014. The estimates reveal a significant impact of investments in ICT on economic growth in the countries considered. The policy implication of this paper is that the OIC countries should design specific policies for promoting investment in ICT

Felix Olu Bankole, Kweku-Muata Osei-Bryson & Irwin Brown (2015) , investigate how information and communications technology (ICT) infrastructure impacts on intra-African trade, taking into account other relevant factors that also influence trade such as Institutional Quality and Educational Attainment. Archival data about Telecommunications Infrastructure (a key indicator of ICT infrastructure), Institutional Quality and Educational Attainment and Trade Flows (Export and Import) from 28 African countries were used as empirical evidence. The research employed structural equation modeling with partial least squares to analyze data. The empirical analysis shows that the Telecommunications Infrastructure has a major impact on intra-African trade. Interacting factors such as Institutional Quality and Educational Attainment also play a role in influencing intra-African trade.

Chavula, H. K. (2013). This study tries to assess the impact of telecommunications penetration on peoples' living standards in Africa through their impact on per capita income growth. Barro's

[1991] endogenous growth model is employed to estimate the impact of mobile, fixed telephone main lines and the use of the Internet on per capita income in a cross-country analysis covering 49 countries in Africa. The overall results indicate that the telephone main lines and mobile telephony have a significant impact on the people's living standards in Africa, while Internet usage does not have a significant contribution towards economic growth.

Nina Czernich et al (2021), estimate the effect of broadband infrastructure, which enables high-speed internet, on economic growth in the panel of OECD countries in 1996–2007. Instrumental variable model derives its non-linear first stage from a logistic diffusion model where pre-existing voice telephony and cable TV networks predict maximum broadband penetration. They find that a 10 percentage point increase in broadband penetration raised annual per capita growth by 0.9–1.5 percentage points.

Ghosh, S. (2016). Using data on Indian states during 2001–2012, the paper analyses the impact of mobile telephony on economic growth. Using advanced panel data techniques, the evidence suggests that mobile telephony exerts a positive and statistically significant impact on growth. The magnitude of the response differs across states with high and low mobile penetration. Additionally, mobile telephony is observed to exert a significant impact on financial inclusion and especially on the loan behavior.

Moreover, over the past 3 decades, the usage of ICT led to develop energy efficiency and productivity in various sectors in developing economies (Dagar et al., 2021).

Choi, C., & Hoon, Y. M. (2009). Using cross-country panel data, we found evidence that the Internet plays a positive and significant role in economic growth after investment ratio, government consumption ratio, and inflation were used as control variables in the growth equation

3. Methodology

3.1 Model Specification and Data

The effect of digital economy on economic growth via international trade is examined by using the Solow neoclassical production model (Solow, 1956). Following the neoclassical growth model, the empirical model is founded on the traditional Cobb-Douglas production function:

$$(1) \quad Y_t = A_t K_t^\alpha L_t^\beta$$

Here, Y_t denotes the output growth (in our case, economic growth) of the GCC economy at time t , A_t is the technological growth, while K_t and L_t represent physical capital and labor respectively. The constants α and β measure the share of physical and labor on aggregate production. To test our model via Cobb-Douglas production function, international trade variable is augmented in the model beside human capital, physical capital, and technological progress. Therefore, equation (1) becomes:

$$Y_t = A_t K_t^\alpha L_t^\beta T_t^\delta \tag{2}$$

After taking the natural logs of both sides of equation (2), the following equation is obtained:

$$\ln Y_{it} = c + \alpha \ln K_{it} + \beta \ln L_{it} + \delta \ln T_{it} + \lambda \ln \text{DigEC}_{it} + \gamma \ln \text{CONT}_{it} + \varepsilon_t \tag{3}$$

Adding the interaction term, to test the joint effect of digital economy and international trade on economic growth we arrive at the following equation:

$$\ln Y_{it} = c + \alpha \ln K_{it} + \beta \ln L_{it} + \delta \ln T_{it} + \lambda \ln \text{DE}_{it} + \pi (\ln T_{it} * \ln \text{DE}_{it}) + \gamma \ln \text{CONT}_{it} + \varepsilon_t \tag{4}$$

Where per capita GDP (constant 2005 US\$), denoted as $\ln Y_{it}$, is a dependent variable. $\ln L_{it}$, represents the natural logarithm of human capital; index $\ln k_{it}$ denotes the natural logarithm of capital stocks $\ln T_{it}$, denotes the natural logarithm of international trade; $(\ln T_{it} * \ln \text{DE}_{it})$ is the multiplicative interaction term between international trade and digital economy index, DigEC_{it} designates the vector of the natural logarithm of the digital economy variables); CONT_{it} , denotes the vector of controls variables in natural logarithms. Where, c is the intercept, α , β , δ , λ , π and γ are the regression coefficients, and ε_t is the error term. The study used annual data over the period of 1990-2020. Most of the the data were extracted from the World Bank (2020) online databases, except for the human capital and capital stock; variables which are extracted from the Penn World Table version 10.0. All variables have been transformed into natural logarithms (ln) to help mobilize stationarity. All variable definitions are available in Table 1:

Table 1: Variables Codes and Expected Signs

Variable	Definition	Codes of Variable	Expected sign	Source
dependent Variable	Per capita GDP (constant 2005 US\$),	GDPpcgr		WDI, 2020

Independent Variable	Digital Economy Index**	$DigEC_{it} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m \left(\frac{F_j, it}{F_j} \right)$	+	WDI, 2020
	Human Capital	HC	+	Penn Tale 10.0*
	Capital Stock	KStc	+	Penn Tale 10.0*
Control Variables	Inflation, GDP deflator (annual %)	INF	-	WDI, 2020
	General government final consumption expenditure (% of GDP)	GFCEX	-	WDI, 2020
	Trade (% of GDP).	TRoP	+	WDI, 2020

*Source: The data are extracted from Penn World Table, version 9.1. Description is at the reference: Feenstra, Robert C., Robert Inklaar and Marcel P. Timmer (2015), "The Next Generation of the Penn World Table" American Economic Review, 105(10), 3150-3182, available for download at www.ggdc.net/pwt

- [Human capital index, based on years of schooling and returns to education](#)

- [Capital Stock is \(Capital stock at current PPPs \(in mil. 2017US\\$\)\)](#);

** The digital economy index (DigEC) is constructed by using the weighted average of fixed telephone subscriptions (Ln FXTEL); and mobile cellular subscriptions (LMbCS)

3.2. Empirical estimation strategy

The study uses panel data approach to consistently draw on the digital economy's significant effect in influencing international trade impact on GCC's economic growth. The estimation models adopted in this study include Panel Cointegration methodology, which is used to test for the existence of a long relationship between the variable. In addition, fully modified least square (FMOLS) and dynamic ordinary least square (DOLS) are used to test the magnitude of the long relationship among variables

4. Results and discussion

4.1 Summary statistics and correlations

Table 1 provides a description of the empirical variables of interest. The descriptive statistics, minimum, maximum, mean, and standard deviation (Std. Dev.) of these variables are recorded below in Table 1. Over the period 1990–2021, INF has a maximum value (144.6836) and high standard deviation (22.47127)

Table 1: Summary Statistics for the Model Variables

Variable	Mean	Median	Maximum	Minimum	Std. Dev.	CV
LNGDPGR	4.486011	4.439326	4.853330	4.197094	0.206378	0.04600
LTROP	1.998123	1.968410	2.322552	1.716643	0.125915	0.06301
LHC	0.376174	0.361300	0.521302	0.293133	0.050921	0.13537
KSTC	0.186686	0.010077	1.000000	0.000737	0.366351	1.96239
INF	7.972007	4.686541	144.6836	-25.9584	22.47127	2.81877
GFCEX	20.06323	19.76228	76.22213	3.513854	8.566177	0.42696
LDIGEC_TRoP	8.963909	9.126071	10.32770	7.333234	0.690462	0.07703

Source: Results based on E-Views 12 output

Table 1 shows that GDP per capita (LNGDPGR), Trade Openness (LTROP), Human Capital Index (HC) and the interaction term between digital economy and trade (LDIGEC_TRoP) exhibited small variations across the GCC countries during the period 1990-2020, as indicated by the coefficient of variation (CV). However, inflation rate (INF) and Capital Stock (KSTC) have shown to some extent, great variations, amounting to 2.8 percent and 1.9 percent for the 2 variables respectively. This might be the case of fluctuations in oil prices and food prices during the mentioned period.

Table 2 shows the correlation matrix. The correlation showed a positive correlation with all variables except GFCEX.

Table 2: Correlation Matrix for the Model Variables

Variable	LNGDPGR	LTROP	LHC	KSTC	INF	GFCEX	LDIGEC_TRoP
LNGDPGR	1.000000						
LTROP	0.011794	1.000000					
LHC	0.038807	0.141991	1.000000				
KSTC	0.403051	0.247399	0.307196	1.000000			
INF	0.242994	-0.11583	-0.20136	-0.10765	1.000000		
GFCEX	-0.286161	-0.34384	-0.43215	-0.5268	0.096778	1.000000	
LDIGEC_TRoP	0.596527	0.809156	0.145322	0.447014	0.045523	0.445953	1.000000

Source: Results based on E-Views 12 output

4.2 Panel Unit Root Test

To determine the order of integration, the study uses four sets of unit root tests; as reported in Table 3. The results, which reported in Table 3, show that all the variables except INF and the

interaction term (LDIGEC_TRoP) are non-stationary at levels. After taking the first difference the variables to perform stationarity all the variables were confirmed to be stationary with the exception of KSTC, which became stationary after the second difference. So, with regard to these findings, we can proceed with the panel cointegration test in order to explore whether there exists a long-run equilibrium relationship between the variables in our panel data

Table 3: Panel unit root test

Variables	Levin, Lin & Chu t		Im, Pesaran and Shin W-stat		ADF - Fisher Chi-square		PP - Fisher Chi-square	
	Level p -value	First Difference p -value	Level p -value	First Difference p -value	Level p -value	First Difference p -value	Level p -value	First Difference p -value
LNGDPGR	0.4798	0.0051	0.2722	0.0003	0.3566	0.0000	0.1080	0.0000
LTROP	0.0299	0.0000	0.0034	0.0000	0.0006	0.0000	0.0046	0.0000
LHC	0.0184	0.0393	0.2097	0.4201	0.0071	0.6218	0.0000	0.7172
KSTC	0.9692	0.0246	1.0000	0.0000	0.9988	0.0000	0.9993	0.0000
INF	0.0003	0.0006	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
GFCEX	0.3458	0.0000	0.9020	0.0000	0.9047	0.0000	0.2496	0.0000
LDIGEC_TRoP	0.0197	0.0000	0.0077	0.0000	0.0026	0.0000	0.0480	0.0000

Source: Results based on E-Views 12 output

4.2 Lag length criteria for Cointegration

Before running the cointegration analysis, the appropriate lag length criteria for cointegration were selected, as shown in Table 4. After running the model, we found that the criteria of AIC, HQ, final prediction error (FPE) and Sequential likelihood ratio (LR) called for three lags. Hence, lag three is considered as optimum lag in our model.

Table 4: VAR Lag Order Selection Criteria

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-245.9697	NA	9.22e-08	3.666227	3.814711	3.726567
1	1368.682	3042.097	1.29e-17	-19.02437	-17.83650	-18.54165
2	1539.964	305.3291	2.21e-18*	-20.79658*	-18.56932*	-19.89148*
3	1580.196	67.63565	2.54e-18	-20.66950	-17.40286	-19.34202
4	1598.141	28.34824	4.08e-18	-20.21943	-15.91340	-18.46957
5	1644.398	68.38070	4.43e-18	-20.17969	-14.83427	-18.00744
6	1702.046	79.36985*	4.16e-18	-20.30501	-13.92021	-17.71039
7	1748.657	59.44568	4.72e-18	-20.27039	-12.84619	-17.25338

8 1782.876 40.17064 6.64e-18 -20.05618 -11.59259 -16.61679

* indicates lag order selected by the criterion

LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)

FPE: Final prediction error

AIC: Akaike information criterion

SC: Schwarz information criterion

Source: Results based on E-Views 12 output

4.4 Panel Cointegration Test

Having confirmed the order of integration of the panel series, the next step is to check the possibility of long-run relationship between variables. So, Pedroni (1999) Kao (1999) and Johansen co-integration tests are applied to check for Cointegration. The null hypothesis for all tests is that there is no Cointegration in the series, and the alternative hypothesis is that there is Cointegration in the series.

$H_0: \alpha_i = 0$ Cointegration does not exist for \forall_j

$H_1: \alpha_i < 0$ Cointegration does exist for \forall_j

Table 5, 6 and 7 report the results of the panel Cointegration tests. The Results of Pedroni (1999) test which reported in Table 5, show mixed results because of the use of different tests such as within-group tests (panel statistics) and between-group tests (group statistics). The table reports eleven test results, and we were able to reject the null hypothesis of no cointegration for only six tests and, subsequently, by majority decision, we conclude that there is evidence of cointegration between the variables in our panel data set as the all the coefficients are statistically significant at 5% level percent.

Table 5. Results of Pedroni's Residual Cointegration*

	No Deterministic Trend		Deterministic Intercept and Trend		No Deterministic Intercept or Trend	
Alternative hypothesis: Common AR coefficients.	(within-dimension)					
	Statistics (Prob.)	Weighted Statistic (Prob.)	Statistics (Prob.)	Weighted Statistic (Prob.)	Statistics (Prob.)	Weighted Statistic (Prob.)
Panel v-Statistic	0.8779	0.9786	0.9781	0.0041	0.0041	0.9950

Panel rho-Statistic	0.6310	0.9335	0.9612	0.9951	0.7751	0.0034
Panel PP-Statistic	0.0012	0.0200	0.2271	0.0033	0.3186	0.0000
Panel ADF-Statistic	0.0014	0.0000	0.0031	0.0000	0.5414	0.0000
(Between-dimension)						
Group rho-Statistic	0.8652		0.9928		0.9634	
Group PP-Statistic	0.0000		0.0000		0.0000	
Group ADF-Statistic	0.0000		0.0000		0.0300	

Source: Results based on E-Views 12 output

* The Pedroni cointegration test controls for country size and heterogeneity, which allows for multiple regressors of the cointegration vector to vary across various panel sections seven panel cointegration statistics for seven tests, are obtained. Four are within-dimension tests, whilst three are between-dimension or group statistics approach (Pedroni, P. (1997)).

Table 6: Results of Kao's Residual Cointegration Test

	t-Statistic	Prob.
ADF	-3.740509	0.0001
Residual variance	0.000196	
HAC variance	0.000216	

Source: Results based on E-Views 12 output

Table 7 below show the results of Johansen Cointegration test. The trace test indicates seven Cointegration equations while max-eigen test have nine Cointegration equations at the 0.05 level

Table 7: Johansen Fisher Panel Cointegration Test

Hypothesized No. of CE(s)	Fisher Stat.* (from trace test)	Prob.	Fisher Stat.* (from max-eigen test)	Prob.
None	166.3	0.0000	74.71	0.0000
At most 1	80.95	0.0000	37.74	0.0000
At most 2	49.04	0.0000	25.16	0.0051
At most 3	30.27	0.0008	20.31	0.0264
At most 4	18.51	0.0469	17.82	0.0580
At most 5	12.36	0.2618	12.36	0.2618

**MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

Source: Results based on E-Views 12 output

Table 7 show the results of Johansen co-integration test. The trace test indicates five co-integrating equations at the 0.05 level. The results of the Johansen's test, Pedroni and Kao's test agree. Thus, it can be concluded that the all variables have robust long-run association in GCC countriesT

4.5 Error correction model results

TABLE 8. VECTOR Error correction model (VECM)

Error Correction:	D(LNGDPGR)	D(LDIGEC_TR OP)	D(HC)	D(TROP)	D(INF)	D(KSTC)
CointEq1	- 0.162379 (0.06641) [-2.44523]	0.577280 (0.44299) [1.30316]	0.040801 (0.01891) [2.15731]	-13.21487 (25.5812) [-0.51658]	86.53302 (55.0889) [1.57079]	-0.035673 (0.03448) [-1.03455]

Source: Results based on E-Views 12 output

Table 7 shows the results of the vector error correction model (VECM). The Error Correction Term (ECT) showed a negative and significant coefficient. This result indicates that approximately 0.16 per cent of total disequilibrium in growth rate of GCC will be corrected each year.

4.6. FMOLS and DOLS results

The next step is to estimate the long-run parameters. Since in the presence of cointegration, OLS leads to spurious coefficients, a number of alternative econometric methods are proposed. One such method is the panel dynamic OLS (DOLS) which is believed to provide better results for cointegrated panels. However, one major weakness of DOLS [23] is that it does not consider the cross sectional heterogeneity issue. Pedroni [1997, 1999) proposed the fully modified OLS (FMOLS) estimator for cointegrated panels which takes into account the cross sectional heterogeneity, endogeneity and serial correlation problems. The FMOLS technique is also believed to provide consistent estimates in small samples () .

The results of both FMOLS and DOLS are reported in Table 9. Based on the evidence of the long association and co-integration between the variables at 5% significance level, we can proceed further to estimate the magnitude of the long run relationship between the variables by applying panel Fully Modified Ordinary Least Squares (FMOLS) and panel Dynamic Ordinary Least as shown in Table 8.

TABLE 9: FMOLS AND DOLS RESULTS

Variable	FMOLS	DOLS
LDIGEC_TROP	0.501108 0.011152 (44.93372)**	0.487093 0.006180 (78.81819)**
LTROP	-2.213840 0.056549 (-39.14899)**	-2.151626 0.035530 (-60.55720)**
INF	3.12E-05 3.98E-05 (0.782791}	5.61E-05 1.88E-05 (2.984536)**
LHC	-0.030899 0.038813 (-0.796101)**	-0.009726 0.020029 (-0.485595}
KSTC	0.108473 0.050101 (2.165065)**	0.010976 0.042465 (0.258472)
GFCEX	-5.22E-05 0.000135 (-0.385969)	-0.000165 8.49E-05 (-1.943321)
LDIGEC	0.000513 0.002718 (0.188879)	-0.003960 0.001912 (-2.071450)**

Source: Results based on E-Views 12 output

The results of both FMOLS and DOLS are reported in Table 9. The results show that the interaction term (LDIGEC_TROP), and trade openness (LNTROP) are statistically significant in both (FMOLS and DOLS Methods) as p-values are less than 10 percent, 5 percent and 1 percent significance levels. For inflation rate (INF), human capital index (HC) and digital economy (LDIGEC) variables, their results are significant in one model of analysis and insignificant in the other and with reverse signs. Government spending variable (GFCEX) came with the correct sign but insignificant.

4.7 Fixed Effect Results

To decide between fixed effect model or random effect model, we run simple Hausman test where the null hypothesis is that the fixed effect model is more appropriate vs. the alternative hypothesis the random effect model is more appropriate.

H0: Random Effect Model is appropriate

H1: Fixed Effect Model is appropriate

Table 10 show the result of the hausman test as the p-value >0.05 then Ho is rejected, so we select the Fixed effect model (FEM).

Table 10. Hausman Test Result

Test Summary	Chi-Sq. Statistic	Chi-Sq. d.f.	Prob.
Cross-section random	95.025320	5	0.0000

Source: Results based on E-Views 12 output

As the Hausman test is in favor of fixed effect model, we run regression for panel fixed effect to test for panel heterogeneities and the results are given in Table 11. As the initial step, we examine the impact of digital economy, and international trade on economic growth. It is found that LDIGEC_TROP and , KSTC, have a positive and significant effect on growth for GCC countries. Trade openness and , LTROP are significant but with negative signs. Inflation, GFCEX and LDIGEC are insignificant

Table 11: Fixed Effect Results

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LDIGEC_TROP	0.510317	0.004472	114.1118	0.0000
LTROP	-2.279511	0.019416	-117.4013	0.0000
INF	1.28E-05	2.27E-05	0.562593	0.5744
LHC	-0.040290	0.020417	-1.973312	0.0501
KSTC	0.146225	0.028675	5.099477	0.0000
GFCEX	-0.000136	7.78E-05	-1.748713	0.0821
LDIGEC	-0.001984	0.001532	-1.294465	0.1972
C	4.455706	0.016545	269.3042	0.0000

Effects Specification			
Cross-section fixed (dummy variables)			
R-squared	0.999256	Mean dependent var	4.486011
Adjusted R-squared	0.999204	S.D. dependent var	0.206378
S.E. of regression	0.005823	Akaike info criterion	-7.386669
Sum squared resid	0.005866	Schwarz criterion	-7.161214
Log likelihood	699.9602	Hannan-Quinn criter.	-7.295306
F-statistic	19350.80	Durbin-Watson stat	0.455996
Prob(F-statistic)	0.000000		

Source: Results based on E-Views 12 output

4.8 Results of Granger-Causality Tests

The existence of cointegration between the variables in our present study does not indicate the direction of causality between these variables, hence we need to examine the direction of causality between the variables using the Panel Granger causality test. Table 12 reveals the

causality effect of the variables of interests adopted in this paper. The analysis shows that there is unidirectional causality running from LDIGEC_TROP and LTROP to real growth rate.

Table 12: Granger Causality Tests

Variables	F-Stat.	p-value	Causality
LTROP → LNGDPGR	5.39480	0.0055	Yes
LHC → LNGDPGR	0.66912	0.6978	No
LDIGEC_TROP → LNGDPGR	2.16167	0.0418	Yes
INF → LNGDPGR	1.29330	0.2771	No

Source: Results based on E-Views 12 output

5. Conclusion and implications

The paper is concerned with the growth impact of digital economy and international trade in GCC countries, namely Bahrain, Kuwait, Qatar, Oman, Kingdom of Saudi Arabia and the United Arab Emirates. By employing a panel, data methodology for the period of 1990–2020 the study investigates whether the digital economy and international trade have a positive effect on GCC countries. For initial check of the series, the study employ four panel unit root test and the results show that all series are integrated of order one after the first and the second differences.

Panel co-integration methodology is used to test for the existence of a long relationship between the variables. Three tests, Pedroni (1999), Kao (1999) and Johansen cointegration tests are applied to check for co-integration. The results of the three tests reveal that there exist a long run co-integrating relationship between the variables and economic growth in GCC countries. To test the magnitude of the long relationship among variables fully modified least square (FMOLS) and dynamic ordinary least square (DOLS) were used. The results show that Digital economy and international trade variables are positive and have significant impact on the long run growth of the economy.

The Granger causality results suggested a bidirectional causal link between economic growth and digital economy and international trade variables was found to exist. No causal link was found between human capital, inflation rate and economic growth.

Further, fixed –effects method is selected as random - effect model is rejected based on Hausman test result. The results of fixed effect show digital economy and international trade variables variables are statistically significant..

Based on the findings of the study, the study concludes that digital economy and international trade in GCC play an important role in GCC's economic growth. The study also proved that once digital economy complement international it has greater impact on economic growth of GCC.

The main policy implications and recommendations of the study were that Firstly, GCC governments should review polices related to the international trade which promote exports and reduce imports to achieve favorable balance of trade. Secondly, to cope with digitalization and ICT innovations, the GCC should invest heavily on ITC to speed the process of digital economy and hence accelerate the economic growth through the spillover effect of digitalization of international trade.

References

- Adeleye, N., Eboagu, C. Evaluation of ICT development and economic growth in Africa. *Netnomics* 20, 31–53 (2019). <https://doi.org/10.1007/s11066-019-09131-6>
- Aghaei, M., & Rezagholizadeh, M. (2017). The impact of information and communication technology (ICT) on economic growth in the OIC countries. *Economic and Environmental Studies*, 17(42), 255–276. <https://doi.org/10.25167/ees.2017.42.7>
- Caroline L. Freund , Diana Weinhold (2004), The effect of the Internet on international trade, *Journal of International Economics* 62 (2004) 171 – 189
- Chavula, H. K. (2013). Telecommunications development and economic growth in Africa. *Information Technology for Development*, 19(1), 5–23. <https://doi.org/10.1080/02681102.2012.694794>
- Choi, C., & Hoon, Y. M. (2009). The effect of the Internet on economic growth: Evidence from cross-country panel data. *Economics Letters*, 105(1), 39–41. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2009.03.028>
- Danilin, Ivan (2019) “Development of the Digital Economy in the USA and China: Factors and Trends”, *Outlines of Global Transformations: Politics, Economics, Law*, 12(6): 246-267.
- Dagar, V., Khan, M. K., Alvarado, R., Usman, M., Zakari, A., Rehman, A., Murshed, M., and Tillaguango, B. (2021). Variations in Technical Efficiency of Farmers with Distinct Land Size across Agro-Climatic Zones: Evidence from India. *J. Clean. Prod.* 315, 128109. doi:10.1016/j.jclepro.2021.128109
- OECD. *Measuring the Digital Economy: A New Perspective*. Paris: OECD Publishing

- (2014). doi: 10.1787/9789264221796-en
- Ozcan, B. (2018). Information and communications technology (ICT) and international Turkey. *Eurasian Economic Review*, 8(1), 93–113. <https://doi.org/10.1007/s40822-017-0077-x>.
- Felix Olu Bankole, Kweku-Muata Osei-Bryson & Irwin Brown (2015) The Impact of Information and Communications Technology Infrastructure and Complementary Factors on Intra-African Trade, *Information Technology for Development*, 21:1, 12-28, DOI. <https://doi.org/10.1080/02681102.2013.832128>
- Ghosh, S. (2016). Does mobile telephony spur growth? Evidence from Indian states. *Telecommunications Policy*, 40(10–11), 1020–1031. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2016.05.009>
- Girmay Giday Haftu (2019), Information communications technology and economic growth in Sub-Saharan Africa: A panel data approach, *Telecommunications Policy* 43 (2019) 88–99
- Mei Ling Wang & Chang Hwan Choi. (2019). How information and communication technology affect international trade: A comparative analysis of BRICS countries. *Information Technology for Development*, 25(3), 455–474. <https://doi.org/10.1080/02681102.2018.1493675>.
- .Myovella, Godwin, Mehmet Karacuka, and Justus Haucap (2020) “Digitalization and economic growth: A comparative analysis of Sub-Saharan Africa and OECD economies”, *Telecommunications Policy*, 44(2): 101856
- Nina Czernich, Oliver Falck, Tobias Kretschmer, Ludger Woessmann, *Broadband Infrastructure and Economic Growth*, *The Economic Journal*, Volume 121, Issue 552, May 2011, Pages 505–532, <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2011.02420.x>
- Lin, F. (2015). Estimating the effect of the Internet on international trade. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 24(3), 409–428. <https://doi.org/10.1080/09638199.2014.881906>
- Kao (1999). Spurious regression and residual-based tests for cointegration in panel data, *Journal of Econometrics*, Volume 90, Issue 1, May 1999, Pages 1-44
- Jamel Jouini (2015) Linkage between international trade and economic growth in GCC countries: Empirical evidence from PMG estimation approach, *The Journal of International Trade & Economic Development*, 24:3, 341-372, DOI: 10.1080/09638199.2014.904394
- Jouini, J. (2015). Linkage between international trade and economic growth in GCC

- countries: Empirical evidence from PMG estimation approach. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 24(3), 341–372.
<https://doi.org/10.1080/09638199.2014.904394>
- Pedroni, P. (1997). Panel cointegration; asymptotic and finite sample properties of pooled time series tests, with an application to the PPP hypothesis: new results. Working paper. Indiana university; April 1997
- Pedroni (1999). Critical Values for Cointegration Tests in Heterogeneous Panels with Multiple Regressors, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*
<https://doi.org/10.1111/1468-0084.0610s1653>
- Roller, L., & Waverman, L. (2001). Telecommunications infrastructure and economic development: A simultaneous approach. *The American Economic Review*, 91(4), 909–923. Accessed from www.jstor.org
- Tapscott D, McQueen R. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York, NY: McGraw Hill (1996).
- Van Zon, A., & Muysken, J. (2005). In L. Soete, & B. Weel (Eds.). *The impact of ICT investment on knowledge accumulation and economic growth* (pp. 325–329). *The Economics of the Digital Society*. www.bookfi.org
- World Bank Group. (2016). *World development report 2016: digital dividends*. World Bank Publications

