



هيئة تحرير المجلة

عميد الكلية / رئيس التحرير

د. مشعل أحمد الريفي

مدير التحرير

أ.م.د. أشوق أحمد غليس

سكرتير التحرير

د/ ناصر محمد الطويل

أعضاء هيئة التحرير

أ.م.د. عدنان ياسين المقطري

د. عبد الملك العولقي

د. خالد صالح المطري

أ.م.د. فواد عبده المخلافي

أ.م.د. صلاح ياسين المقطري

أ.م.د. فضل محمد المحمودي

د. محمد سعيد الحاج

د. هاني عبادي مغلس

الهيئة الاستشارية

أ.د. محمد أحمد الأفندي

أ.د. مصطفى المتوكل

أ.د. عبد الله السنفي

أ.د. سنان غالب المرهضي

أ.د. أحمد محمد الشامي

أ.د. حسن ثابت فرحان

أ.د. محمد علي الريدي

أ.د. أحمد محمد الحضرمي

أ.د. عبد الكريم السياغي



### قواعد النشر

- ١- أن لا يكون قد سبق نشره وأن يمثل إضافة علمية أو تطبيقية في مجال تخصصات الكلية، وأية تخصصات أخرى في مجال العلوم الإنسانية المرتبطة بتخصصات الكلية .
- ٢- أن لا يتعدى حجم البحث ثمانية آلاف كلمة وترفق معه خلاصة لا تتجاوز خمسمائة كلمة.
- ٣- أن تتوافر في البحث الأصول المتعارف عليها في إعداد ونشر البحوث الأكاديمية العلمية.
- ٤- معيار النشر هو الموضوعية ، والمستوى العلمي ودرجة التوثيق .
- ٥- يكون التوثيق في الحواشي بأرقام متسلسلة في أسفل كل صفحة مع مراعاة الترتيب التالي:
  - الكتاب : اسم المؤلف ، عنوان الكتاب ، مكان وتاريخ النشر ، رقم الصفحة .
  - الدوريات: اسم المؤلف،عنوان البحث،اسم الدورية،رقم العدد والمجلد (إن وجد)، تاريخ الإصدار .
  - رقم الصفحة.
- ٦- أن يكون نص البحث مطبوعاً ( انظر القاعدة الأخيرة من هذه القواعد).
- ٧- ترحب المجلة بتغطية المؤتمرات العلمية، وعرض الرسائل العلمية، ومراجعات الكتب الصادرة حديثاً في حدود ألفين وخمسمائة كلمة كحد أقصى .
- ٨- يتم نشر البحوث أساساً باللغة العربية، ويجوز نشر بعضها باللغة الإنجليزية.
- ٩- تخضع البحوث للتحكيم، ويجوز للمحكمين أن يطلبوا تعديلات طفيفة أو جوهرية بالاتفاق مع الباحث، ولا تعاد المواد المحكّمة إلى أصحابها إذا لم تنشر .
- ١٠- يقدم الباحث نبذة تاريخية عن نفسه ومؤلفاته وعمله الحالي وعنوانه، مع خطاب يوضح أن بحثه لم ينشر قبل أن تصدر المجلة قراراً بنشره.
- ١١- تعمل هيئة التحرير على إصدار قرار بخصوص البحث خلال ثلاثة أشهر من تاريخ استلامه، وتقدم المجلة لصاحب البحث المنشور نسخة واحدة من العدد الذي نشر فيه البحث .
- ١٢- الطباعة: ينبغي أن يكون البحث مطبوعاً على الحاسوب، وفقاً لنظام (Office 2007) ، وعلى ورق A4 ، ويخط (AL-Mohanad)، وبنط (١٣) ، وأن لا يزيد عدد الأسطر في الصفحة عن ٢٥ سطراً ، مع ترك مسافة (٢,٣٦) في أعلى وأسفل الصفحة ، وعلى كل جانب (١,٧٧)، وترقم الصفحات في الأسفل في الجانب الأيمن من الصفحة.



جميع حقوق الطبع محفوظة. لا يسمح بإعادة طبع أي جزء من المجلة  
أو نسخة بأي شكل وبأية وسيلة سواء كانت إلكترونية أم غيرها  
بما في ذلك التصوير والتسجيل أو الإدخال في أي نظام حفظ أو  
استعادة معلومات بدون الحصول على موافقة كتابية من رئيس  
التحرير .

#### المراسلات

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير  
كلية التجارة والاقتصاد - جامعة صنعاء  
تلفاكس (٤٦٤٥٨١) - ص.ب. العميد/ رئيس التحرير  
مجلة الطلبة (٢٠٦٩٠٩)  
jfce@su.edu.ye



أبحاث العدد (٥٣) من مجلة كلية التجارة والاقتصاد - سبتمبر ٢٠٢١م

الصفحة	محتويات العدد	
	الافتتاحية	
	مدير التحرير	
٣١-١	د. عبدالخالق هادي طواف أ. أحلام عبدالله الزلب	تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن
٨١-٣٢	د/ عبدالله ثابت فرحان	مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية - دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء .
١٣٠-٨٢	أ/ عبد الله علي هادي العفاد	تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري
١٨٨-١٣١	أ/ مراد علي عبد الله الشيبه	درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)
٢٤١-١٨٩	أ.د/ عبدالعزيز محمد المخلافي	إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك،: دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية- بأمانة العاصمة.
٢٨٣-٢٤٢	أ/صبرين صالح +أ.د/بسيم الأثوري أ.د /عبد الرزاق المراني	مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٣٠ : دراسة تحليلية



مدبر التحرير

يصدر العدد الثالث والخمسون من مجلة كلية التجارة والاقتصاد في ظل استمرار الظروف الاستثنائية التي تعمل فيها جامعة صنعاء وكلية التجارة والاقتصاد كجزء مما تعانيه بلادنا منذ ما يزيد على ست سنوات من الحرب والعدوان وانقطاع المرتبات، والنفقات التشغيلية، وغيرها من الأمور والأوضاع التي باتت معروفة للمجتمع الإنساني، وفي مثل هذه الظروف فإن هيئة التحرير تعد انتظام صدور المجلة إنجازاً ذا قيمة في حد ذاته، في ظل توقف أغلب المجلات العلمية التابعة للكليات في الجامعة عن الصدور.

غير أن الأمور ليس كذلك، إذ أن إصدار هذا العدد أتى في سياق مختلف تماماً، سياق يتسم بتحقيق إنجازات مضيئة، وينطوي على مؤشرات مبشرة، فخلال المرحلة السابقة تم إنجاز خطة استراتيجية للكلية، والتي تتضمن صياغة رؤية ورسالة وأهداف ومواصفات للخريج، وخطة استراتيجية لكل قسم من أقسام الكلية الخمسة: المحاسبة والمراجعة، إدارة الأعمال، العلوم السياسية، الاقتصاد والمالية، الإحصاء والمعلومات.

كما تم الانتهاء من توصيف عدد (٧) برامج هي كل البرامج الأكاديمية التي تدرسها الكلية في مرحلة البكالوريوس، وتم الانتهاء كذلك من توصيف (٣٤٩) مقرراً، هي جميع مقررات البرامج السابقة.

ويأتي صدور هذا العدد متزامناً مع تدشين توصيف عدد (٨) برامج أكاديمية في مرحلة الدراسات العليا، وكذا تدشين العمل في إجراء دراسات التقييم الذاتي لعدد (١٥) برنامجاً هي كل برامج الكلية في مرحلتي: البكالوريوس والدراسات العليا.

كما أن صدور هذا العدد يأتي في ظل اهتمام ملحوظ من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وجامعة صنعاء وعمادة الكلية بقضايا النشر العلمي ووضع المجلات العلمية، وكانت كلية التجارة والاقتصاد قد استبقت ذلك بصدور اللائحة الداخلية لمجلة الكلية، هو ما سينعكس إيجاباً على تطوير مجلتنا الموقرة، والمضي قدماً في تطبيق قواعد النشر العلمي العالمي، وهو أمر نتوقع أن نلمس فوائده في الأعداد القادمة بحول الله تعالى.



وقد احتوى هذا العدد على ستة بحوث تتسم مواضيعها بالتنوع من جهة وبارتباطها بمشاكل موجودة في الواقع العملي من جهة أخرى، حيث يتناول البحث الأول موضوع "تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، وتوقف البحث الثاني عند "مدى تطبيق إدارة التميز في الجامعات اليمنية، دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء"، أما البحث الثالث فيستعرض تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري، أما البحث الخامس لاساتذ مشارك في قسم إدارة الاعمال في الكلية يتناول إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك،: دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة.

وأخيراً بحث بعنوان مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٣٠ : دراسة تحليلية.

وفي الأخير لا يفوتني توجيه الشكر للفريق الإداري العامل في المجلة على ما بذلوه من جهد مقدر لإعداد وإخراج هذا العدد وأخص بالذكر السكرتير الإداري الأخ الأستاذ عبدالعزيز السامعي.

والله من وراء القصد.



د. عبد الخالق هادي طواف

جامعة عمران

أ. أحلام عبدالله الزلب

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة إمكانية تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني (الإدارة العامة) بأمانة العاصمة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إجراء الدراسة الميدانية من خلال توزيع (١٢٠) استبانة على كافة موظفي المصلحة بهدف الحصول على بيانات يستفيد منها متخذ القرار في تحسين مخرجات مصلحة الأحوال. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ظهور تدنٍ واضح في تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المصلحة، كما بينت الدراسة وجود دور لتطبيق (بطاقة الأداء المتوازن) بأبعادها الأربعة على أداء (متخذي القرارات الإدارية)، وكان بُعد (التعلم والنمو) هو الأكثر تأثيراً في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية بينما بُعد (المالي) الأقل في التأثير، كما اثبتت الدراسة وجود تدنٍ واضح في اتخاذ القرارات الإدارية والأداء القيادي. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تبني (بطاقة الأداء المتوازن) وتطبيقها باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة، ووسيلة لترشيد قرارات القادة، وأوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية حول بطاقة الأداء المتوازن لتدريب الموظفين في المصلحة على كيفية تطبيقها بشكل فاعل، ونشر التوعية بالمزايا التي ستحققها حال تطبيقها.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة الأداء المتوازن، تحسين الأداء، اتخاذ القرارات الإدارية،

مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني



### Abstract

The study has aimed to know the possibility of using Balanced Score Card (BSC) to improve the performance of the decision makers in the Civil Registration Authority (CRA). To achieve the objectives (120) questionnaires were distributed to decision makers in (CRA).

The main results of the study are as follows: Low level of applying the Balanced Scorecard, and low level of decision makers' performance in (CRA). Further, the study has showed that there is a strong role implement the Balanced Score Card (BSC) with its four dimensions to improve the decision makers' performance, as the study also, showed the most important for the learning & growth dimension while the financial dimension the least important.

The study concluded with some recommendations:

First, BSC should be applied as an integrated system of management and as a means to rationalize the leaders' decisions. Second, train the CRA employees about the role of BSC and ways which the BSC can be implemented. Third, increasing employee's awareness about benefits of using BSC.

Keyword: BSC, Performance Improvement, Decision Making





## المقدمة

تعمل المنظمات الحديثة في بيئة متغيرة بشكل مستمر، وخصوصاً في تكنولوجيا الإنتاج والعمليات وأداء المهام والممارسات الأفضل، كما تتأثر أهداف واستراتيجيات تلك المنظمات بالتكنولوجيا، فزاد اهتمامها بعامل الوقت والجودة وإرضاء العملاء وتحقيق النمو والتطور. (الملكاوي: ٢٠٠٩: ٢٢).

وتُعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعات، وتزداد تلك الأهمية سواءً كان ذلك على مستوى المنظمات الصغيرة الخاصة منها أو العامة، وجميع ذلك يقود إلى الاعتراف بأن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية التي مارسها الإنسان منذ وجوده. (عياصرة، 2006: 23).

وقد فرض عصر المعلومات والمعرفة والظروف المتغيرة على منظمات الأعمال بالطبع منافسة تختلف عن سابقتها، فباتت الحاجة إلى المعلومات سواء المالية وغير المالية للمنظمة دليلاً ومرشداً في عملية اتخاذ القرارات الأكثر فاعلية التي تحقق من خلالها المنظمة أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، وجاءت فكرة بطاقة الأداء المتوازن، التي طورها (روبرت كابلان وديفيد نورتن) في عام (1992) (الملكاوي، ٢٠٠٩: 68)، باعتبارها وسيلة مهمة في تقييم الأداء خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية حيث تعمل على تصنيف أهداف المنظمات في مجالات متوازنة حتى يمكن ان تصل المنظمة الى تحقيق أهدافها المالية منها وغير المالية بطريقة أكثر فعالية وتوازن. إن بطاقة الأداء المتوازن (BSC) إحدى أهم أدوات تقييم الاستراتيجية وأحدثها، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

## نشأة وتطور بطاقة الأداء المتوازن:

ان ظهور بطاقة الأداء المتوازن جاء من خلال تراكم معرفي وخبرات استشارية قادها العديد من الباحثين في العديد من الشركات في بداية التسعينات في القرن الماضي. ويعتبر كل من (Robert Kaplan & David. Norton) أساس ظهور فكرة (بطاقة الأداء) أو (التقييم المتوازن) وتطوير أسسها والتي جاءت متزامنة مع تطور العديد من المفاهيم خلال فترة التسعينيات من القرن الماضي. (الغالبى وادريس، 2009: 141)، وقد استخدمت البطاقة



أساساً كوسيلة لقياس الأداء التنظيمي الأمر الذي يمكن معه تحديد مستوى تحقق أهداف المنظمة والقرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة.

#### مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد تعددت المفاهيم التي تناولت أسلوب بطاقة الأداء المتوازن نظراً لتعدد مجالات استخدامه، وقد وردت تعريفات متعددة ومنها:

- نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، وذلك من خلال الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن؛ حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلاله تقييم انشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. (المغربي، 2006: 277)

- هي إطار متعدد الأبعاد لوصف تطبيق وإدارة الاستراتيجية في جميع المستويات في المنظمة، من خلال ربط الأهداف، والمبادرات والمؤشرات باستراتيجية المنظمة. (الملكاوي، 2009: 75)

- ان أي تعريف للبطاقة يجب ان يظهر وجود جوانب مالية وغير مالية لتقييم أداء المنظمة من خلال ابعاد متكاملة، وعلى هذا الأساس يمكن تعريفها لأغراض هذه الدراسة بأنها وسيلة لتحقيق التوازن في أهداف أي منظمة بحيث يتم تحديد أهداف غير مالية مثل التعلم والنمو وتحسين العمليات الداخلية وتحسين علاقة المنظمة بزبائنهم وأخيراً نتائج الأداء المالي.

#### أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت نتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة ومن أهم هذه المنافع ما يلي: (الغالبى وأدريس، 2009: 153-155 ج 1):

- مساعدة المنظمات بالتركيز الشمولي على ما ينبغي عمله لزيادة تحسين مستويات الأداء.



- تطوير التقنية التي تمكن من تنفيذ الاستراتيجية بفعالية وبسرعة وتمكن من إرساء نظام تقني في المنظمة.
- تلزم المديرين بتدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تسهم بزيادة الوعي المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين والمرتبب بتدهور الوضع في مجال آخر.
- أنها تزود المديرين بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن منظماتهم.

#### أبعاد (منظورات) بطاقة الأداء المتوازن:

١. البعد المالي (Financial Perspective): يعتبر هذا البعد هو المحصلة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في الأبعاد الأخرى؛ حيث إن جميع هذه الأبعاد ينصب التحسن فيها في نهاية الأمر في تحقيق ربحية الأسهم أو معدل عائد مرتفع على الأصول المستثمرة، فالمؤشرات المالية التي يتضمنها هذا الجانب تمثل قيمة أساسية في تحديد أثر الأحداث الاقتصادية، التي تمت أو حدثت داخل المؤسسة من حيث التطبيق والتنفيذ هل قد تحققت أم لا كحد أدنى. (يوسف، 2005: 138).
٢. بُعد العملاء (Customer Perspective): تستطيع المصلحة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر عملاؤها (المواطنون) إليها؛ حيث قد أصبح أداء المؤسسة من وجهة نظر العملاء من أهم الأولويات للإدارة العليا نظرا لما يمثله هذا المحور من أهمية كبيرة تنعكس على قدرة المصلحة في البقاء والديمومة والاستمرار والتنافس في المجتمع، الذي يتحقق من خلال نجاح المصلحة في تقديم خدماتها بسهولة ويسر. (الملكوي، 2009: 129).
٣. بُعد العمليات الداخلية (Internal Business Processes Perspective) ويقصد به جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين، إن المقاييس الداخلية لبطاقة BSC يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المنظمات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان



المواصلة على خط قيادة السوق، ويستلزم من المنظمات أن تقرر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها.

٤. بُعد التعلم والنمو: (Learning and Growth Perspective)

في هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء، وتطوير تلك المعرفة، إلى جانب اهتمامها بدراسة كيفية الاحتفاظ بالكفاءة والإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق قيمة للعميل. (المغربي، 2006 : 20)

**مفهوم القيادة الإدارية:**

القيادة هي فن التعامل مع الآخرين والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم، وعلى القائد أن يلم بعلم الإدارة بشكل خاص، وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والقدرة على تسخير هذه العلوم وتوظيفها لفهم الآخرين، وتوجيه سلوكهم أو تعديله والتأثير فيه لما فيه الصالح العام وتحقيق الأهداف (غباين، 2009 : 129).

**أهمية القيادة:**

تعتبر القيادة الإدارية في المنظمات عنصراً مهماً وحيوياً في حياة تلك المنظمات واستمرارها، وزيادة نشاطها وعملياتها المختلفة؛ فالإدارات في هذه المنظمات تبحث عن المواهب القيادية، وتقوم على تدريبها وتطويرها بحيث تكون هذه القيادات قادرة على التعامل مع العمليات الإدارية ومواكبة التطور في الظروف البيئية المتغيرة، وهذا يتطلب قيادة إدارية فاعلة، ومن هنا تبرز أهمية القيادة من خلال الأمور الآتية: (الزغبي والبطاينة، 2014: 53).

**المهارات القيادية:**

إن القائد الناجح هو الذي يتميز بالمهارات القيادية والتي تساعده في التأثير على الآخرين، وبما يحقق أهداف المنظمة، القادر على تفهم الأطراف الثلاثة للعملية القيادية (القائد، والتابعون، والموقف) وهناك مهارات لا بد من توفرها في القائد، تتمثل فيما يأتي: (الزغبي والبطاينة، 2014 : 54-55).

مهارة فنية، مهارة إنسانية، مهارة تنظيمية، مهارة فكرية.



### أساليب القيادة :

هناك ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة لقيادة رؤوسهم وتحفيزهم وهي: (غبائين، 2009:207).

١. القيادة الديكتاتورية: ويتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة، ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار، واستعمال مبدأ الخوف.
٢. القيادة الأوتوقراطية: يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة، وعدم إفراح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، غير أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال، ويعمل بجد ونشاط.
٣. القيادة الديمقراطية: هذا النوع هو عكس ما سبق من قيادات؛ حيث يهدف إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات؛ فالقائد الديمقراطي يشارك الفريق السلطة، ويأخذ رأيهم في معظم القرارات.

### مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرارات الإدارية:

يعرف القرار بأنه اختيار يتم القيام به في ضوء البدائل المتاحة، ولكن عملية اتخاذ القرار تتضمن أكثر من مجرد القيام باختيار بسيط، بل إن اتخاذ القرار عملية تحديد المشكلات والفرص وحلها وهي تتطلب النشاط قبل وبعد الخيار نفسه، وإن الشخص الذي يتخذ القرار يدرك الحاجة لقرار معين ويحدد بديلاً أو أكثر، ويوازن بين البدائل ويقوم بالاختيار، ويتابع العملية بتنفيذ القرار، وتقييم النتائج. (عبوي، 2006: 83).

### مراحل اتخاذ القرار:

يمكن تتبع مراحل اتخاذ القرار التي يسير عليها القادة الإداريين في ست مراحل على النحو التالي: (العزاوي، 2006:32-34):

وضع الأهداف الإدارية-البحث عن البدائل-مقارنة وتقييم البدائل-إقرار الخيار (عمل)-تنفيذ القرار-المتابعة والرقابة. ويتضح من مراحل اتخاذ القرار انه يلزم الاهتمام بعملية توازن المنظمة الإدارية منذ المرحلة الأولى عند وضع الأهداف الإدارية حيث يجب ان تهتم المنظمة بالجوانب الأربعة التي تشكل بطاقة الأداء المتوازن.



### العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذا ما تداخلت هذه العوامل فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة، ولهذا فإن اتخاذ أي قرار مهما كان بسيطا وذا أثر، فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم وبعضها من خارج التنظيم، وبعضها سلوكي أو إنساني، وهذه العوامل كالاتي: (جلدة، 2008: 23-26):

١. عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل في عوامل حكومية وثقافية وسياسية واقتصادية تؤثر على جميع المنظمات الإدارية.
٢. عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة والوظائف الإدارية والتخصصية التي تقوم بها المنظمة خدمة لعملائها.
٣. عوامل شخصية ونفسية: وتتمثل في الخصائص الشخصية والنفسية التي يتصف بها متخذ القرار والعاملين في منظمة ما.
٤. عوامل أخرى، مثل: تأثير عنصر الزمن -تأثير أهمية القرار وهذا عوامل تؤثر بشكل واضح في عملية اتخاذ القرار ونجاحته.



#### الدراسات السابقة:

وقد تم استعراض عدد من الدراسات السابقة باللغتين العربية والانجليزية تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

دراسة (Benkova, et al, 2020) بعنوان:

(Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance

العوامل المؤثرة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء الشركات  
وهدفت هذه الدراسة الى تحديد أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص في  
المؤسسات التعليمية الحكومية بهدف تقويم الأداء بها من خلال مقارنة الأداء المخطط  
والمستهدف بالأداء الفعلي لتقييم نتائج تقديم خدمات التعليم عبر الإنترنت.

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام البطاقة أدى إلى تعظيم العائد من تقديم الخدمات  
التعليمية من خلال زيادة أعداد المستفيدين والمتلقين للخدمة، مما انعكس على نمو إيرادات  
هذه الخدمة نتيجة تحسين الأداء الناتج من التطوير المستمر في تقديمها بناء على تقويم  
الأداء عبر منظور العملاء (الطلاب) وتوصلت الى أن تسهيل طرق تقديم الخدمة التعليمية  
والتغيير المستمر في واجهة المستخدم البسطة يؤدي إلى التفاعل الدائم بين المستخدم  
والمؤسسة، مما ينعكس على زيادة رضا الطالب، ومن ثم زيادة إيرادات تقديم الخدمة.

دراسة مثنى (٢٠١٨) بعنوان: تقييم مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك  
التجارية اليمنية. وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن  
بأبعاده الأربعة: المالي، والعملاء، والعمليات الداخلية، التعلم والنمو، وبما تحتويه من  
مقاييس أداء عديدة فيما يتعلق بطبيعة العمل في بنك التسليف (كك)، وتم استخدام المنهج  
الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد الإدارات العليا والوسطى والقياديين  
من الإدارة التشغيلية (٧٠ فرداً)، ويشمل ذلك كافة المسؤولين في دوائر الإدارة المركزية للبنك  
وجميع فروع العاملة في أمانة العاصمة، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وخلصت الدراسة إلى انها توجد إمكانية لتطبيق الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن  
وبما تحتويه من مقاييس ومعايير في بنك التسليف التعاوني او الزراعي، ووصت الدراسة  
بتبني البطاقة لما لها من فائدة في ترشيد قرارات المديرين وتوجيه سلوكهم وتقويم أدائهم كما

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



أوصت بدعم الإدارة العليا لتطبيق البطاقة وعقد دورات تدريبية وورش عمل متخصصة حول بطاقة الأداء المتوازن لتدريب العاملين في بنك التسليف التعاوني الزراعي.

دراسة ( عبدالستار، ٢٠١٨ ) بعنوان: تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي. هدفت الدراسة الى التعرف على إمكانيات بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بفندق بغداد الدولي من خلال مقاييس مالية وغير مالية مثل: العميل، والعمليات الداخلية والتطور والنمو، وقد افترضت الدراسة ان استخدام البطاقة في تقييم الفندق سيؤدي الى نتائج أفضل والحفاظ على وضع سوقي أفضل للفندق ووضوح استراتيجي وتوصلت الدراسة الى ان هذا الأسلوب يعطي شمولية في التقييم لجميع الأنشطة والمستويات ويؤدي الى استخدام الأمثل للموارد المتاحة للوحدة الاقتصادية التي تحرص على استخدامه.

دراسة أبو مسامح (٢٠١٦) بعنوان: درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية. وهدفت الدراسة الى التعرف على درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية ودراسة دلالة الفروق بين متوسط تقديرات افراد العينة لدرجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الدرجة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة) وقد تم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعات الأقصى وفلسطين والإسلامية. وتوصلت الدراسة الى ان درجة تطبيق ابعاد البطاقة في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة تقدير متوسطة وأنها توجد فروق لدرجة التطبيق في الجامعة تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية ولمتغير المنصب الإدارية نائب عميد في حين ان درجة تحسين اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية جاء بوزن نسبي كبير ونتيجة لذلك ظهرت علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق ابعاد بطاقة الأداء المتوازن ومستوى تحسين اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة: (عز الدين، ٢٠١٤) بعنوان: (تصور مقترح لتقييم أداء الجامعات اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن): هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام لتقييم أداء الجامعات اليمنية الحكومية وفق بطاقة الأداء المتوازن، وتم اتباع المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في





القيادات الأكاديمية (عمادات الكليات ونوابهم، رؤساء الأقسام) في الجامعات اليمنية (صنعا، وتعز، وإب) وعددهم (٢٥١) فردا ورؤساء وأعضاء وحدات الجودة والاعتماد الأكاديمي وأساتذة الإدارة والتخطيط، والقيادات العليا بوزارة التعليم العالي.

وتوصلت الدراسة الى إن عملية تقييم الأداء في الجامعات تتم وفق نظم وأساليب تقليدية كالتقديرات الشخصية، عرض أهم تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية والمحلية في مجال تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، وعدم وجود نظام شامل لتقييم أداء الجامعات اليمنية، وإنما تعتمد عملية التقييم على التقديرات والأحكام الشخصية، والتقارير السرية التي ترفع من رؤساء الوحدات والكليات في الجامعات اليمنية إلى القيادات العليا في الجامعات، كما كان مستوى تقديرات أفراد العينة لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن عاليا جدا سواء على مستوى البطاقة ككل أم على مستوى كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

دراسة: (نديم، ٢٠١٤) بعنوان: (تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ إذ تم إخضاع قوائمها المالية المنشورة لعام (٢٠١٢-٢٠١١) للدراسة والمقابلات الشخصية مع المعنيين بالشركة، وذلك بهدف تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الاداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراته (معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية) في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وكذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام ابعاد البطاقة الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراته (مقياس القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة) في شركة الطيران المذكورة.

واوصت الدراسة بضرورة قيام الشركة بالاعتماد على تطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف مع الاستراتيجية في ظل التطورات المختلفة وكذلك تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن بصورة أكثر وضوح وشمولية وضرورة توعية العاملين بأهمية أثر المؤشرات غير المالية في تقييم الأداء.



دراسة: (عبد القادر، ٢٠١٣) بعنوان: (تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز خضري ورقلة) هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بأساليب حديثة تسهم في مراقبة أداء العاملين وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والدراسة الميدانية. وتوصلت هذه الدراسة إلى عمومية تطبيق نموذج موحد، به عدد ثابت من المقاييس لتقييم أداء مختلف العاملين على الرغم من اختلاف طبيعة وواجبات كل وظيفة واختلاف المستويات الإدارية، وعدم الاستمرار في الوقوف على مدى كفاءة ومتطلبات العامل وقصور في القواعد والقوانين المنظمة لأسلوب تقييم الأداء.

واوصت الدراسة بتحلي المشرفين القائمين على التقييم التحلي بالنزاهة والقيم الانسانية والضوابط الدينية عند قيامهم بمهمة التقييم، وان يستبعدوا قدر الإمكان تأثير الشخصية على أحكامهم وتقديراتهم، وكذلك ضرورة الاطلاع على أهم التطورات في حقل قياس وتحسين الأداء، والاطلاع على تجارب المؤسسات العالمية في تطبيق هذا المدخل والمشاركة في الدورات التدريبية.

دراسة: (بلاسكة، ٢٠١٢) بعنوان: (قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية). هدفت الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، واستخدامها في تقييم استراتيجيتها ومعرفة الأسباب الكامنة وراء عدم تبني المؤسسات الجزائرية لهذا الأسلوب، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتمثل مجتمع الدراسة في ٢٠ مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية البالغ عددها، وقد اخذ عينة قصدية من المجتمع.

وقد توصلت الدراسة الى أن بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل العناصر الأداء الكلي، وأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تستخدم الأدوات التقليدية في التقييم مثل الميزانية التقديرية. واوصت الدراسة بضرورة العمل بالمنهج الاستراتيجي وتطبيق مفاهيمه في المؤسسة، وخلق المناخ المناسب للعمل وتشجيع العمل الجماعي، وضرورة توظيف الكفاءات المتخصصة، والابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة.



دراسة: (الرفاتي، ٢٠١١) بعنوان: (مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي). وهدفت الدراسة الى تحديد مستوى القدرة على تطبيق البطاقة في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بغرض قياس وتقويم الأداء التمويلي، ومعرفة مستوى توفر المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والعلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والكفاءة التمويلية، ودراسة الأبعاد الأربعة الخاصة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن ومدى ملاءمتها لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام اسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختياره لعينة الدراسة، من مجتمع يبلغ (١٣٠) شخصا في المؤسسات الصحية بغزة. وقد توصلت الدراسة الى أن المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي تتوفر بنسبة (٧٦,١٨%)، وإن إدارة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة لتقويم الأداء التمويلي من جوانب غير مالية بالإضافة الى الجوانب المالية بنسبة (٧٢,١١%)، وأن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أدى إلى زيادة كفاءة الأداء التمويلي بنسبة (٧٢,١٣%)، وأن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لبيئة المنظمات الصحية الأهلية بقطاع غزة بنسبة (٧٣,٦٢%). واوصت الدراسة بضرورة تعزيز مقومات تطبيق الأداء المتوازن بالمنظمات لزيادة قدرتها على تقويم الأداء التمويلي، وضرورة توفير مقاييس متكاملة تعمل على ربط العمليات قصيرة الأجل بالأهداف طويلة الأجل بالقدر الكافي، لتعزز مقومات تطبيق الأداء المتوازن، وضرورة إعادة هيكلة الأبعاد الأربعة للبطاقة حيث يستبدل (بعد العملاء) بـ (بعد المجموعات المستهدفة)، وتأخذ المنظمات في الاعتبار تحقيق استراتيجية التنمية المستهدفة لتلك المجموعات.

دراسة (Bolivar, et. Al, 2010) بعنوان:

(Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services)

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في وكالات القطاع العام: تجربة امانة الخدمات الرياضية هدفت الدراسة الى إعطاء مديري القطاع العام أدوات فعالة للتغيير والقياس والتركيز على المخرجات مثل بطاقة الأداء المتوازن التي تلبي حاجات الافراد والمنظمات وقد اتضح ان المنظمات الحكومية لا تركز على مثل هذه الأدوات مثل بطاقة الأداء رغم أهميتها وقدرتها

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



على حل كثير من الإشكالات التي تظهر في هيئات القطاع العام التي تقدم الخدمات الرياضية في غرناطة بإسبانيا وتحديد الأهداف الرئيسية لتلك المنظمات ومساعدتها في تحقيقها بحيث اتضح ان البطاقة لها علاقة قوية بتحسين الأداء وتحقيق اهداف هذه المنظمات الرياضية.

دراسة (Greilling, 2010) بعنوان

(Balanced Scorecard Implementation in German Non- Profit: Organization)

تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الربحية، هدفت الدراسة الى تقديم تقرير عن نتائج الدراسة التجريبية الاستكشافية للمنظمات الألمانية غير الهادفة للربح فيما يتعلق بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من حيث مستويات التنفيذ والأبعاد والتحديات والعقبات الرئيسة واستخدام مقاييس الأداء، وتوصلت الدراسة الى أن معظم المنظمات غير الهادفة للربح التي تم تحليلها في هذه الدراسة هي في مرحلة مبكرة من تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن بطاقة الأداء المتوازن في معظم الحالات تطبق كأداة قياس وليس بوصفها نظام للإدارة حيث لم يتكيف التطبيق بالقدر الكافي مع متطلبات العمليات غير الهادفة للربح. وأوصت الدراسة بضرورة التعمق في دراسة أدبيات بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات غير الهادفة للربح.

دراسة (Wiresma, 2009) بعنوان: (For which purposes do managers use Balanced

Scorecards) وهدفت الدراسة إلى معرفة الهدف التي تسعى إلى تحقيقه بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة تطبيقية على تقديم الخدمات الإلكترونية لشركات المعلومات والاتصالات، وتوصلت الدراسة إلى أهمية بطاقة الاداء المتوازن في جميع المنشآت، لأنها كالمرآة تعكس نتائج أعمال المنشأة أمام الآخر باستخدامها للمقاييس المالية وغير المالية، فهي بطاقة رصد ناتج تعاملات المنشأة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

١. يعتقد أن الدراسة الحالية هي الأولى من نوعها في تناول موضوع إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني بأمانة العاصمة ما يدل على أهميتها فلم يتم دراسة إمكانية تحسين



اتخاذ القرارات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن سوى في الجامعات الفلسطينية كما في دراسة أبو مسامح.

٢. أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هو توجه علمي جديد في البيئة اليمنية خاصة المؤسسات الخدمية الحكومية، حيث سيشجع استخدام البطاقة على ترشيد تحديد اهداف المنظمة واتخاذ القرارات المناسبة بشكل يؤدي الى تحسين الأداء وتجويد الخدمات الحكومية في مصلحة الأحوال المدنية.

#### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله ويمكن عرض الأهمية من جانبين على النحو التالي:

#### أهمية علمية (نظرية):

- قد تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين والمهتمين من خلال تقديم المعلومات التي تمكنهم من إجراء الدراسات العلمية الهادفة الى تطوير نظام تقييم المؤسسات.
- قد تساعد نتائج هذه الدراسة القيادات الإدارية العليا في المصلحة من خلال تقديم رؤى تساعد على تطوير أدائها وبما يواكب الأنظمة والأساليب العلمية المعاصرة والقيام بإجراء التغييرات في المعايير والمؤشرات والمقاييس السائدة.

#### أهمية عملية (تطبيقية):

- إثراء البحث العلمي لقلّة الدراسات التي تناولت موضوع تطبيق (BSC) في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية خاصة في الجمهورية اليمنية.
- التأكد من إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في مصلحة الأحوال المدنية كونها جهة غير ربحية.
- تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني.



#### مشكلة الدراسة:

تواجه مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني العديد من التحديات لعل أبرزها قصورها في تقديم خدماتها في الوقت المناسب، وعدم تسهيل إجراءات حصول المواطنين على وثائق السجل المدني ومنها (كروت البطائق الشخصية) بسبب الوضع السياسي الراهن في البلاد، ونتيجة عدم وجود رضى عن أداء مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني نتيجة ضعف الخدمات التي تقدمها للمواطنين، ولذلك يصبح الاهتمام بتحسين أداء متخذي قراراتها عنصرا مهما في تنمية وتطوير العملية الإدارية وتطبيق الأدوات الحديثة التي تساعد على تطوير أداء المؤسسات، وفي ضوء كل ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

ما إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، التعلم والنمو) في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني بأمانة العاصمة؟

#### فرضية الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، فقد تمت صياغة فرضية الدراسة على النحو الآتي:

لا يمكن تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية أربع على النحو التالي:

- لا توجد إمكانية لاستخدام (البعد المالي) لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني.
- لا توجد إمكانية لاستخدام (بعد العملاء) لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني.
- لا توجد إمكانية لاستخدام (بعد العمليات الداخلية) لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني.



- لا توجد إمكانية لاستخدام (بعد التعلم والنمو) لبطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني.

#### أهداف الدراسة:

- بالاستناد إلى مشكلة الدراسة وتساؤلها وفرضياتها؛ تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الآتي:
1. معرفة إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البُعد المالي، بُعد العملاء، بُعد العمليات الداخلية، بُعد التعلم والنمو) في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني بأمانة العاصمة.
  2. تحديد أهم المعوقات التي تحول دون استخدام نظام (BSC) في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في المصلحة.

#### التعريفات الإجرائية:

بطاقة الأداء المتوازن: نظام إداري يهدف إلى مساعدة المصلحة على ترجمة رؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها إلى أهداف ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو وكذلك تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل.

#### أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تشمل:

1. البعد المالي ويعرف بأنه: البعد الذي يعمل على بيان الموازنة المالية السنوية، الموارد المالية، التقارير المالية، المصروفات المالية، الحساب الختامي للمصلحة.
2. بُعد العملاء ويعرف بأنه: البعد الذي يعمل على بيان شكاوى المواطنين، الخدمة المقدمة لهم ومعرفة آرائهم ورضائهم عنها.
3. بُعد العمليات الداخلية ويعرف بأنه: البعد الذي يهتم بتكنولوجيا المعلومات، أجهزة الحاسوب، قاعدة البيانات، العمليات الداخلية والأنشطة، سرعة انجاز المعاملات، البرمجيات، أنظمة العمل.



٤. بُعد التعلم والنمو ويعرف بأنه: البعد الذي يعمل على تحقيق رؤية المصلحة من خلال البرامج التدريبية، نظام الترقيات، الترشيح والتعيين، الحوافز والمكافآت، رضا الموظفين، دعم الأنشطة للموظفين.

أداء متخذي القرارات الإدارية: ويمكن قياسها من خلال:

١. الأداء القيادي: ويعني علاقة القائد بالموظفين، العدالة، والقيادة التحويلية من خلال الرؤية والأهداف وطريقة أدائها.
  ٢. القرارات الإدارية: وتعني تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، ووضع البدائل، وتحديد الهدف، وتبادل الآراء، والتحاور.
- منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال وإمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القرارات الإدارية فيها واي ابعاد بطاقة الأداء المتوازن تأثيرا في تحسين القرارات الإدارية في المصلحة، وذلك عن طريق استبانة يتم توجيه عباراتها لمتخذي القرار في المصلحة.

#### **صدق الأداة وثباتها:**

نظراً لطبيعة الأداة المستخدمة في الدراسة، ولقياس صدق وثبات الاستبانة تم اتباع الآتي:  
ولتحديد صدق الاتساق الداخلي "مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه".



تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

معامل بيرسون للارتباط	البعد	محاور الدراسة <input type="checkbox"/>
❖❖.885٠	البعد المالي	بطاقة الأداء المتوازن
❖❖.894٠	بعد العملاء	
❖❖900٠	بعد العمليات الداخلية	
❖❖.893٠	بعد التعلم والنمو	
❖❖.917٠	القرارات الإدارية	محور أداء متخذي القرارات
0.945**	الأداء القيادي	

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a \leq 0.01$

#### ثبات الاستبانة:

يُقصد بثبات الاستبانة هو "أن تُعطي الاستبانة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة"، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ:

استُخدم اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



اختبار ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسية في أداة الدراسة

المحور	الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
بطاقة الأداء المتوازن	البعد المالي	10	0.948
	بعد العملاء	8	0.940
	بعد العمليات	8	0.937
	بعد التعلم والنمو	9	0.952
محور أداء متخذي القرارات	القرارات الإدارية	12	0.953
	الأداء القيادي	9	0.966
الاستبانة بشكل عام			0.979

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام تتراوح بين (0.937 - 0.966) لكل فقرات الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (0.979) وهذا يعني أن الثبات مرتفع وذو دلالة إحصائية، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

**مجتمع الدراسة وعينتها:**

ويتمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني بأمانة العاصمة والبالغ عددهم (400) موظف وموظفة.

وتعد مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني في الجمهورية اليمنية إحدى الهيئات الحكومية المهمة التابعة لوزارة الداخلية، وهي مصلحة خدمية إيرادية تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة ماليا وإداريا أنشئت بموجب القرار الجمهوري رقم (118) لسنة 1980م، وتقدم خدماتها للمواطنين والمقيمين، ومنحهم الوثائق الثبوتية القانونية، وتمارس اختصاصاتها بموجب القانون رقم (23) لسنة 1991 م، كما أن مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني مرتبطة بعلاقة مباشرة بالمواطن منذ ولادته وحتى وفاته، كما ترتبط بعلاقة تعاون وشراكة مع اللجنة العليا للانتخابات وبعض مرافق الدولة المختلفة، وتقدم المصلحة خدماتها للجمهور من خلال فروعها المنتشرة في كل من أمانة العاصمة وجميع المحافظات والمديريات، والتي

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



ترتبط معها بشكل هرمي عبر شبكة نظم معلومات حديثة باستخدام وسائل الاتصال الحديثة المتاحة. (موقع المصلحة على شبكة الانترنت، 2018).

ويعمل في المصلحة (3500) موظف وموظفة، من الكفاءات المؤهلة والمدرية تأهيلاً عالياً منتشرين في رئاسة المصلحة وأمانة العاصمة والمحافظات والمديريات من فئات مختلفة (ضباط، وأفراد، ومدنيين، ومهندسين، وفنيين، وإداريين، ومتقاعدين) وجميعهم يعملون لخدمة المواطن والدولة. (موقع المصلحة على شبكة الانترنت، ٢٠١٨).

ولأغراض هذه الدراسة فقد تم توزيع الاستبانة على جميع متخذ القرار في المصلحة الذين تم حصرهم بجميع مديري الإدارات والمديرين العموم ووكلاء المصلحة والذين بلغ عددهم ١٣٢ متخذ قرار، وتم التوزيع عليهم جميعاً، فيما تم استرجاع ١٢٠ استبانة صالحة للتحليل.

تحليل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقييم البعد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ترتيب الأهمية	□ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	
منخفض	68%	1.07	3.38	1	البعد الأول	البعد المالي
منخفض	62%	1.03	3.12 □	2	البعد الثاني	بُعد العملاء
منخفض	61%	0.97	3.04 □	3	البعد الثالث	بُعد العمليات الداخلية
منخفض	54%	1.06	2.70	4	البعد الرابع	بُعد التعلم والنمو
منخفض	61%	0.92	3.06	امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ككل		

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد البطاقة المحور (٣,٠٦) وهو متوسط حسابي منخفض، وانحراف معياري (٠,٩٢) وبوزن نسبي قدره (٦١%)، وهذا يعني أن هناك تقدير منخفض من أفراد العينة لجميع المحاور. ويعتبر هذا مؤشراً على انخفاض إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة: (المالي، العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



والنمو)، ويتضح أيضا أن أعلى متوسط حسابي كان للبعد المالي بمتوسط حسابي (٣,٣٨) وانحراف معياري (١,٠٧) وبنسبة (٦٨%)، وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن هناك اهتماما من قبل المصلحة بالجانب المالي، يليه في المرتبة الثانية بُعد العملاء بمتوسط حسابي (٣,١٢) وانحراف معياري ويزن نسبي (٦٢%)، ومن ثم في المرتبة الثالثة جاء بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (٣,٠٤) ويزن نسبي (٦١%)، فيما حل أخيرا في المرتبة الرابعة بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي (٢,٧٠) ويزن نسبي (٥٤%). ويتضح أن جميع الأبعاد كانت ذات متوسطات حسابية منخفضة، مما يعكس عدم الاهتمام بتوازن أهداف المصلحة وعدم وضوح الأهداف التي تحددها المصلحة لنفسها بحسب أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

تحليل ابعاد أداء متخذي القرارات الإدارية:

وقد تكون أداء متخذي القرارات الادارية من جزئين رئيسين:

جدول قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء متخذي القرارات

أداء متخذي القرارات الإدارية	ترتيب الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	تقييم البعد
اتخاذ القرارات الإدارية	1	2.88	0.92	58%	منخفض
الأداء القيادي	2	2.29	1.13	46%	منخفض
أداء متخذي القرارات الإدارية		2.58	0.96	52%	منخفض

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني (2.58) وانحراف معياري (٠,٩٦) ويزن نسبي قدره (٥٢%) وهو متوسط حسابي منخفض، وهذا يعني ان تقدير أفراد العينة ضعيف بشأن أداء متخذي القرارات الإدارية. ويتضح أيضا أن أعلى متوسط حسابي كان لاتخاذ القرارات الإدارية بمتوسط حسابي (2.٨٨) وانحراف معياري (0.92) وبنسبة (٥٨%)، وهذا يعني أن تقدير أفراد العينة ضعيف بشأن أداء القيادات الإدارية في المصلحة.

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



اختبار فرضية الدراسة:

ولاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على ما يأتي:  
لا يمكن تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن..

فقد تم استخدام تحليل الانحدار لتوضيح إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين أداء متخذي القرارات الإدارية، على النحو التالي:

جدول تحليل الانحدار لتحسين أداء متخذي القرارات الإدارية باستخدام البطاقة.

نوع العلاقة	اختبار F		معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	اختبار T		المعاملات B	المتغيرات
	مستوى المعنوية .Sig	القيمة			مستوى المعنوية .Sig	القيمة		
علاقة قوية	0.000	103.882	0.468	.684	0.068	1.844	0.411	الثابت (Constant)
					0.000	10.192	0.711	إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

الانحدار والارتباط \* عند مستوى دلالة  $\geq 0,01$

يتبين من خلال الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية وموجبة، وأن قيمة معامل الارتباط (R) (0,684) وتدلل هذه القيمة على أن هناك علاقة قوية بين إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحسين أداء متخذي القرارات الإدارية، كما أن قيمة (R<sup>2</sup>) التي تساوي (0,468) تُفسر إمكانية تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وعليه يتم نفي الفرضية بصورتها الصفرية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1): يمكن تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

ولمعرفة قوة تأثير كل بُعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية، وقيمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، فقد تم استخدام التحليل التدريجي أو المتتالي للانحدار المتعدد (Stepwise Regression Analysis)

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



جدول تحليل الانحدار المتعدد بطريقة (Stepwise) لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

Sig.	F	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.000*	150.46	0.563	٠.750	نموذج (١): بُعد التعلم والنمو
0.000*	85.21	0.595	٠.771	نموذج (٢): بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية
0.000*	62.98	0.622	٠.788	نموذج (٣): بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، والبُعد المالي

❖ عند مستوى دلالة  $\geq 0,01$ .

يبين الجدول من خلال قيم معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن النموذج الأول: المكون من بُعد التعلم والنمو يمثل (٥٦,٣%) من تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية، بينما النموذج الثاني: المكون من بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية يمثل (٥٩,٥%) من تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية، وهذا يعني أن الفرق في قيمة (R<sup>2</sup>) للنموذج الأول والثاني (٥٨,٨-٥٥,٩) يساوي فقط (٢,٩%) مما يدل على أن نسبة أهمية بُعد العمليات الداخلية في النموذج الثاني لا تتجاوز (٢,٩%)، بينما النموذج الثالث المكون من بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، والبُعد المالي فإن قيمة معامل التحديد له (R<sup>2</sup>) تُعادل (٦٢,٢%) وبالتالي فإن الفرق بين قيمتي (R<sup>2</sup>) للنموذج الثاني والثالث (٥٨,٨ - ٦١,٢) تساوي (٢,٤%) وهذا يعني أن إسهام البُعد المالي في تفسير النموذج الثالث يُعد ضئيلاً جداً وبنسبة لا تتجاوز (٢,٤%)

ويعد النموذج الأول هو الأكثر موثوقية ويمكن الاعتماد عليه كون نسبة التأثير هي الأهم، مما يعني ان بعد التعلم والنمو هو البعد الأكثر أهمية من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الذي يمكنه أن يسهم بشكل فاعل في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية كونه البعد الثاني الذي يلي توفير الموارد المالية للمصلحة للقيام بواجباتها نحو المواطنين، ويعتبر مقدمة لتحسين العمليات الداخلية وبقية الأبعاد فهو يهتم بما يجب ان تفعله المصلحة من تطوير

تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية  
في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



وتعلم لفهم واشباع حاجات المواطنين والتحسين المستمر للعمليات مما يحسن من أداء المصلحة وأداء متخذي القرار فيها.

**الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات:**

- أسفرت الدراسة الميدانية عن عدد من الاستنتاجات، والمعوقات التي تحول دون استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء متخذ القرارات الإدارية، يمكن تلخيصها كالآتي:
- هناك تدنٍ في تطبيق (البُعد المالي) لبطاقة الأداء المتوازن في مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني؛ حيث حصل على متوسط حسابي منخفض بمعدل (3.38) وبانحراف معياري (1.07)، وبوزن نسبي يعادل (68%) ويعود ذلك التدني إلى عدم اهتمام المصلحة بضبط المصروفات وعمل موازنات تقديرية، كما لا تهتم بالرقابة المالية على تحصيل الإيرادات.
- هناك تدنٍ في تطبيق (بُعد العملاء)؛ حيث حصل على متوسط حسابي منخفض وقدره (3.12) وبانحراف معياري (1.03) وبوزن نسبي يعادل (62%) ويعود ذلك التدني إلى عدم اهتمام المصلحة بالعملاء بشكل كبير، كما لا تهتم بتقديم الخدمات بجودة عالية وفي وقت مناسب، ولا تهتم بدراسة رسوم الخدمات التي تقدمها وتناسبها مع مستوى دخل المواطنين.
- هناك تدنٍ في تطبيق (بُعد العمليات الداخلية) لبطاقة الأداء في المصلحة؛ حيث حصل على متوسط حسابي (3.04) وبانحراف معياري (0.97) وبوزن نسبي (61%)، ويعود ذلك التدني إلى عدم حرص المصلحة على تحسين عملياتها الداخلية؛ فلا يتم إنجاز معاملات المواطنين في وقتها، أو تطوير أنظمة العمل الإدارية بشكل دائم.
- هناك أيضاً تدنٍ في (تطبيق بُعد التعلم والنمو) لبطاقة الأداء في المصلحة؛ حيث حصل على متوسط حسابي (2.70) عند انحراف معياري (1.06) وبوزن نسبي (54%)، ويعود ذلك التدني إلى عدم إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وعدم تنمية وتشجيع المهارات والقدرات الابتكارية للموظفين، وعدم ترقية وتعيين الموظفين وفق معايير



محددة.

- يُعتبر مستوى أداء متخذي القرارات الإدارية في المصلحة منخفضاً، حيث حصل على متوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.96) وبوزن نسبي (52%).
- وجود علاقة قوية بين إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ككل وأداء متخذي القرارات الإدارية؛ حيث حصل على معامل ارتباط قوي دال إحصائياً وقدره (0,684)، وهذا يعكس ضعف جانب تحديد الأهداف كخطوة أولى ضمن خطوات اتخاذ القرارات الإدارية فإذا تم الاهتمام بهذا الجانب فينتج عنه عملية اتخاذ قرارات أكثر كفاءة.
- إن بُعد (التعلم والنمو) كان الأكثر تأثيراً في تحسين أداء متخذي القرارات الإدارية، بينما (البعد المالي) كان الأقل وهذا يدل على أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمقياس متوازن لقياس سلامة توجهات وأهداف المنظمات الإدارية حيث ان تحديد أهداف المصلحة يجب ان يكون بحسب الأبعاد الأربع للبطاقة على النحو التالي: بعد التعليم والنمو ثم بعد تحسين العمليات الداخلية ثم بعد تحسين العلاقة مع العملاء وأخيراً الاهتمام بالأداء المالي.

#### التوصيات:

- في ضوء الاستنتاجات تم طرح عدد من التوصيات كالاتي:
- العمل على تبني بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها باعتبارها نظاماً متكاملًا للإدارة الاستراتيجية، ووسيلة لترشيد قرارات القادة وتوجيه سلوكهم وتقويم الأداء.
  - نشر المعرفة عن بطاقة الأداء المتوازن بين موظفي المصلحة، والعمل على تدريبهم وصقل مهاراتهم التي تساعد على تطبيقها.
  - توفير المتطلبات الضرورية لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق أهدافها وذلك من خلال نشر المعرفة والفهم لطريقة تطبيقها وأهميتها وأبعادها، وعمل الخطط الاستراتيجية والتنفيذية بحسب أبعاد البطاقة.
  - استقطاب الكوادر والخبرات الفنية التي لها القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن





بشكل جيد وفعال في المصلحة.

- إقامة الدورات التدريبية المتخصصة حول موضوع بطاقة الأداء المتوازن لتدريب الموظفين في المصلحة على كيفية تطبيقها بشكل فعال بحيث يتم تحديد الجهات والإدارات التي تتولى تنفيذ الأهداف بحسب أبعاد البطاقة.
- العمل على توفير بيئة تنظيمية ملائمة للإبداع والابتكار في المصلحة حيث إن الاهتمام بالتعلم والنمو يؤدي بدوره الى تحسين العمليات الداخلية للمصلحة مما يؤدي بدوره الى رضا العملاء عن أداء المنظمة بسبب اتخاذ صناعات القرار في المصلحة لقرارات مناسبة.
- يجب التركيز في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ان مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني حكومية تقدم خدمات للمواطنين وعلى هذا الأساس فإن البعد الأول الواجب الاهتمام به هو الجانب المالي حيث يجب ان تحصل المصلحة على موارد مالية تمكنها من التعلم والنمو ومن ثم تحسين عملياتها الداخلية الامر الذي سيؤدي بالضرورة الى تحسين علاقة المصلحة ومتخذي القرار فيها بالمواطنين والمستفيدين من خدمات المصلحة.

### قائمة المراجع

١. أبو مسامح. حامد عبدالكريم سلمان (٢٠١٦) درجة تطبيق الجامعات الفلسطينية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتحسين اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- كلية التربية، غزة، فلسطين.
٢. بلاسكة، صالح (٢٠١٢) قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر
٣. جلدة، سليم بطرس (٢٠٠٩) أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان-المملكة الأردنية الهاشمية
٤. الرفاتي، عادل (٢٠١١) مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الاداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٥. الزعبي، محمد عمر، البطاينة، محمد تركي (٢٠١٤)، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
٦. عبد القادر، صالح (٢٠١٣) تقييم أداء العاملين باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز خضري ٠١ ورقلة للفترة ماي ٢٠١٣، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-قسم علوم التسيير، الجزائر.
٧. عبدالستار. عائشة عبدالكريم (٢٠١٨) تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بالتطبيق على فندق بغداد الدولي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٠، العدد ٢٣، ص ص ٤٥٥-٤٨٢
٨. عبوي، زيد منير (٢٠٠٦) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



٩. عز الدين، اسماعيل نعمان (٢٠١٤) تصور مقترح لتقييم أداء الجامعات اليمنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة صنعاء. الجمهورية اليمنية.
١٠. العزاوي، خليل محمد، (٢٠٠٦) "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان-المملكة الأردنية الهاشمية.
١١. عوتق، سالم (٢٠١٠) قياس الأداء الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية مدخل بطاقات قياس الأداء المتوازن، (بالتطبيق على قطاع المستشفيات الخاصة اليمنية) رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة والتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف\_تونس.
١٢. عياصرة. علي احمد عبد الرحمن (٢٠٠٦) القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الملكة الأردنية الهاشمية.
١٣. الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد (٢٠٠٧) الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي تكامل)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٤. الغالبي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد، (٢٠٠٩) دراسات في الاستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٥. غباين، عمر محمود (٢٠٠٩) القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
١٦. مثنى، ماجد صالح عبدالله (٢٠١٨) تقييم مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية اليمنية، دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، صنعاء، اليمن.
١٧. المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٦) الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع \_ جامعة المنصورة، مصر.
١٨. الملكاوي، إبراهيم الخلوف (٢٠٠٩) إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



١٩. نديم، مريم شكري محمود (٢٠١٤) تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة اختبارية في شركة الطيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم المحاسبة والتمويل، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

٢٠. يوسف، محمد محمود (٢٠٠٥) البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

1. Benková. Eva, Gallo. Peter, Balogová. Beáta and Nemeč Jozef (2020) Factors Affecting the Use of Balanced Scorecard in Measuring Company Performance, Sustainability 2020, 12, 1178; doi:10.3390/su12031178 [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)
2. Bolívar Manuel Pedro Rodríguez Hernández. Antonio M. López and Rodríguez David Ortiz (2010) Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services, Academia, 45, 116-139 <http://revistaacademia.cladea.org>
3. Greiling. [Dorothea, \(2010\)](#) balanced scorecard implementation in German non-profit organizations, [International Journal of Productivity and Performance Management](#) July 59(6):534-554 DOI: [10.1108/17410401011063939](https://doi.org/10.1108/17410401011063939)
4. Wiersma, E. (2009) for which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical Study. Journal of Management Accounting Research 20, pp.239-251.
- 5- <http://www.cra.gov.ye/>

موقع مصلحة الأحوال المدنية والسجل المدني على شبكة الانترنت:



د/ عبدالله ثابت فرحان

جامعة صنعاء

### المستخلص

تمحورت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس تمثل في ما مدى تطبيق الجامعات اليمنية لمعايير إدارة التميز، وهدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق الجامعات اليمنية لمعايير إدارة التميز من خلال معرفة مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعايير إدارة التميز، وتشخيص مستوى إدارة التميز بجامعة صنعاء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة التي أعدها الباحث وتم إخضاعها لمقاييس الصدق والثبات. وبلغ حجم العينة الكلي (٢٤٢) مفردة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها أنّ مستوى تطبيق جامعة صنعاء لمعايير إدارة التميز مستوى دون المتوسط، وأن هناك قصور في تبني جامعة صنعاء لمعايير إدارة التميز، كما توصلت الدراسة إلى أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة بجامعة صنعاء تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وأوصى الباحث بإنشاء وحدة خاصة لإدارة التميز في الجامعات اليمنية، وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتبني معايير إدارة التميز، وتحديد وسائل وطرق تطبيق معايير التميز في الواقع العملي، والعمل على تبني ونشر ثقافة التميز في الجامعات اليمنية .



### Abstract

The study problem centered on a main question represented in the extent to which Yemeni universities apply excellence management criteria. The study aimed at identifying the extent to which Yemeni universities apply excellence management criteria by relying on the extent to which Sana'a University applies the criteria of excellence management, and diagnosing the standard of excellence management at Sana'a University. The study relied on the descriptive analytical approach, and the data were collected using the questionnaire prepared by the researcher and subjected to validity and reliability measures.

The sample size reached up to (242) individuals. The study have several results, the most important of which is that the standard of Sana'a University's application for the criteria of excellence management is below average and that there are deficiencies in Sana'a University's adoption of excellence management criteria. In addition, the study also found that there are no statistically significant differences in the criteria for managing excellence prevailing among the study sample at Sana'a University due to demographic variables. The researcher recommended establishing a special unit for the management of excellence in Yemeni universities, creating the appropriate organizational environment to adopt managing excellence criteria, determining the means and methods of applying the criteria of excellence in practice, and working on adopting and spreading the culture of excellence in Yemeni universities.



## المبحث الأول

### الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

#### المقدمة:

تعد إدارة التميز مرتكزا أساسيا لتحسين أداء المنظمات ومن المداخل المعاصرة لتحقيق اعلى مستويات الأداء بكفاءة وفاعلية، حيث تعد إدارة التميز نظام إداري مستمر لإنجاز اهداف المنظمات واستراتيجياتها وعملياتها بحيث ينفذ كل موظف مهامه بالطريقة الصحيحة وفي الوقت الصحيح.

حيث ان التميز في الأداء لا يمكن ان يتحقق الا من خلال قيادات إدارية تساهم بشكل مباشر في تحقيق إدارة التميز لما لها من تأثير على كافة مكونات إدارة التميز كونها تطبق معايير إدارة التميز وتنتشر ثقافة التميز وتتبنى منهجيات التميز.

حيث فرض عصر المعرفة على الجامعات ضرورة تحقيق التميز في كافة عملياتها ولن تستطيع الجامعات اليمنية تحقيق التميز الا من خلال تبني معايير إدارة التميز وتطبيقها في كافة أنظمتها ومن خلال اعتمادها على قادة متميزون يحققون اعلى مراتب التميز للجامعات. حيث تعد جامعة صنعاء الجامعة الأولى في اليمن لذا أثر الباحث اعداد هذا البحث لمعرفة مدى تطبيق إدارة التميز في الجامعات اليمنية بالتطبيق على جامعة صنعاء.

#### مشكلة الدراسة:

تقع على عاتق الجامعات رفد المجتمعات المحلية والإقليمية والعالمية بكوادر متميزة بالإضافة الى مخرجاتها من البحوث والدراسات العلمية التي تساهم في التطور المعرفي والإنساني، كما أنّ المتغيرات العصرية فرضت على الجامعات وجود قادة متميزين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والمهارات الفنية والمعرفية، فالكفاءة الإدارية في الجامعات اليمنية ضرورة ملحة في عالم المعرفة والتطورات التكنولوجية، وتحتاج لقيادات إدارية تتمتع بمهارات إدارية فنية وسلوكية رفيعة المستوى. ولن تستطيع الجامعات اليمنية القيام بدرها الريادي والمعرفي مالم تتبنى منهجية ومعايير إدارة التميز، ولن تستطيع تحقيق التميز مالم يكون لديها قادة متميزون.



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

ومن هنا ظهرت إشكالية الدراسة لمعرفة مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعايير إدارة التميز، حيث تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعايير إدارة التميز؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

ما مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار القيادة الفعالة؟

ما مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار الاستراتيجية؟

ما مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار إدارة العمليات؟

ما مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار مؤشرات الأداء؟

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوع هام يؤثر على تحقيق الجامعات اليمنية لدورها الريادي، ويساهم في مساعدة قيادات الجامعات اليمنية في التعرف على مدى تطبيقها لمعايير إدارة التميز، وتقدم الدراسة نتائج وتوصيات للجامعات اليمنية للاستفادة منها في تبني معايير إدارة التميز لقياداتها الإدارية لتحقيق الريادة والقدرة على الاستمرارية.

### أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعايير إدارة التميز
- 2- تشخيص مستوى إدارة التميز لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء.
- 3- محاولة الوصول إلى تحليل علمي لدراسة معايير إدارة التميز السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء.

### فرضية الدراسة:

تمثلت في الفرضية الرئيسية (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟ ويتفرع من هذه الفرضية فرضيات فرعية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير العمر؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة





الدراسة تعزى لمتغير النوع؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخدمة؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي؟

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

#### منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره يدرس الظاهرة دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة، ودراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، والمنهج الوصفي التحليلي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها، واتجاهاتها، ويعتمد المنهج الوصفي على تفسير الوضع الكائن وتحديد العلاقات الموجودة بين المتغيرات، ويتعدى المنهج الوصفي من مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها<sup>(١)</sup>.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** أقتصر البحث على معرفة معايير إدارة التميز (القيادة الفعالة، الاستراتيجية، إدارة العمليات، مؤشرات الأداء) في جامعة صنعاء

**الحدود المكانية:** جامعة صنعاء - امانة العاصمة - اليمن

**الحدود البشرية:** أقتصر على القيادات الإدارية في المستويات الإدارية (رئيس قسم - مدير إدارة - مدير عام) في جامعة صنعاء.

(١) نائل عبد الحافظ العواملة، أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية وتصنيفاتها في الإدارة، عمان، بدون ناشر، ١٩٩٧، ص ١٠٣.



## الدراسات السابقة

تُمثل الدراسات السابقة إطاراً علمياً يُتَعَرَف من خلاله على التراكم العلمي والمعرفي في الجوانب المتعلقة بالبحث الحالي، وسوف يستعرض الباحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وذلك على النحو التالي:

١. دراسة (سهود، ٢٠١٣) <sup>(١)</sup> هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة التميز بشكل عام، ومعرفة مستوى تطبيق عناصر النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM بجامعة الأقصى، وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس وهو ما واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، واعتمدت الدراسة في منهجيتها على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو أنّ عناصر إدارة التميز متوفرة بدرجة متوسطة، وعدم وجود اختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر إدارة التميز في جامعة الأقصى يرجع للمستوى الإشرافي ولا المؤهل العلمي، وأهم توصيات الدراسة أن تعمل القيادة الجامعية في جامعة الأقصى على رفع مستوى تشجيع العاملين لتحقيق أهداف وغايات الجامعة، وزيادة توعية العاملين في جامعة الأقصى بأنظمة الجامعة.
٢. دراسة (الضامن، ٢٠٠٦) <sup>(٢)</sup>، هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لتقويم تميز العمل المبني على فرضية أن القيادة هي المحرك للأبعاد الأخرى، وقد استخدمت الدراسة مدخل المسح الاجتماعي من المنهج الوصفي، حيث طبقت استبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على مجتمع الدراسة المكون من منظمات الأعمال الكبيرة العامة في القطاع الصناعي في المملكة الأردنية الهاشمية، وبلغ حجم العينة ١١٩ منظمة. وأظهرت بيانات الدراسة واختبار أن التوصل لنموذج ذو مصداقية عالية ويشتمل على معايير متعددة للإبعاد لتقويم تميز مؤسسات إدارة الأعمال، وأن معيار القيادة هو المحرك للأبعاد الأخرى، والتي تؤثر

(١) إيهاب عبد ربه سهود " واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي

للتميز EFQM"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ٢٠١٣.

(٢) رولا علي عبدالله الضامن " تطوير نموذج لتقويم التميز في منظمات الأعمال"، مجلة الإداري، القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٩، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٩.



على كل من الممكنات ونتائج الأعمال، وأهم توصيات الدراسة تفعيل دور القيادة لتبني نماذج التميز من خلال اشراكها في استراتيجيات التميز.

٣. دراسة (Cantu & Olivares, 2005) <sup>(١)</sup> بعنوان TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes جاءت هذه الدراسة لتحليل أهمية عناصر التميز وتوضيح علاقتها بالأداء، وقد أجريت الدراسة باستخدام استبانة وزعت على مدرءة الجودة في ٣٠ مؤسسة صناعية في مدينة مونتيري المكسيكية، وكانت نسبة الاسترداد ٢٧,٢٧ %، وأظهرت النتائج أن القيادة والتخطيط وإدارة المعلومات والمعرفة هي أكثر العناصر تأثيراً على الوضع التنافسي للمنظمات، وتعتبر متطلبات لتحقيق فاعلية العناصر الأخرى مثل الموارد البشرية، ومن ثم يأتي دور إدارة العمليات. وهذه العناصر ذات إثر ايجابي على نتائج أعمال المؤسسات.

4- دراسة: (Kanji 2002) <sup>(٢)</sup> بعنوان: (An Integrated Approach to Business Excellence

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين قياس الأداء وتميز الأعمال، وبناء نظام شامل لقياس تميز الأداء. وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو أن نظم قياس الأداء التقليدية لا تدعم تميز الأداء. وان بناء نموذج لقياس تميز الأعمال يشمل مجموعة من الابعاد والتي تؤدي إلى أداء متميز للمنظمة إذا تم التركيز عليها، وادارتها بشكل فاعل، وهي القيادة باعتبارها العنصر المحرك الرئيس، ثم رضا الزبائن، والإدارة بالحقائق، وإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر. حيث ركزت دراسة Kanji على أداء القيادة كمحرك للتميز في العمل وقيم المنظمة كمحرك التميز في كل من العمليات، وجعلها منظمة متعلمة، وتلبية احتياجات أصحاب المصالح.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ان ما يميز هذه الدراسة حسب علم الباحث انه لا توجد دراسة طبقت في جامعة

(1). Cantu, Humberto, Olivares, Silvia, " TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Based on Good Wishes", Sheffield Hallam University, Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.

(2). Kanji, G.k. (2001). Forces of Excellence in Kanji's Business Excellence Model. TQM. Vol. 12, No, 2, pp 59-272.



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

صنعاء تناولت التعرف على مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعة، بالإضافة الى أهمية موضوع الدراسة كون الجامعات لا تستطيع الاستمرارية وتحقيق الريادة مالم تطبق معايير إدارة التميز لضمان عمليات ومخرجات متميزه.



## المبحث الثاني الإطار النظري

### أولاً: مفهوم إدارة التميز

يُعبّر التميز عن المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز<sup>(١)</sup>. كما أنّ التميز هو مجموعة من الممارسات المتميزة التي تعتمد على القيادة الفعالة كمرتكز أساس بالإضافة إلى إدارة المنظمة واستراتيجيتها، والنظم المنظمة لإجراءات العمل، وإدارة العمليات التنظيمية، والمخرجات المتميزة، والتي تؤدي إلى تحقيق أعلى معدلات الكفاءة والإنجاز والجودة والتميز في كافة عمليات ومخرجات المنظمة. اما إدارة التميز فهي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.<sup>(٢)</sup> و تعتبر إدارة التميز ان الغرض من وجود المنظمة يفوق مجرد تحقيق أهداف مالية أو تنافسية معينة، وتتمحور هذه الإيديولوجية حول ممارسات الإدارة في تامين مقومات النجاح والتفوق.<sup>(٣)</sup>

حيث ينظر إلى إدارة التميز بأنها التي تحقق تميز الخدمات التي تقدمها المنظمة لإيجاد شيء يدرك على المستوى الذي تعمل فيه المنظمة بأنه شيء فريد ومميز أي أنها تحاول إيجاد تصور لدى المستفيدين بان خدمات المنظمة المعنية تختلف عن مثيلاتها في القطاع نفسه، وبهذا ستحصل المنظمة على عائدات تفوق المتوسط ، وتحقق المنظمات من تنبئها لمعايير إدارة التميز تميز خدماتها عن المنافسين عن طريق إضافة خصائص فريدة للخدمات المقدمة، مما يعطيها جاذبية تنافسية في السوق، وتوفير فرصة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات<sup>(٤)</sup>

(١) مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ١١٢.

(٢) John S. Oakland, "Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance", Oxford: Butterworth Heinemann, 2001, p.41.

(٣) جيمس كولنز وجيري بوراس، البناء من أجل الاستمرار، الرياض: ترجمة مكتبة جرير، ١٩٩٩، ص ١٥٥.

(٤) Noe, R.A. Hallen, B, Johur, and Wriht P.M.(1994) Human resources management: Gaining a competitive Advantages, Irwin, Inc. U.S.A



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمينية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

فتبني المنظمة لمعايير إدارة التميز يعني الأداء رفيع المستوى الذي تتوفر فيه معايير التفوق والجودة بأعلى مستوياتها، وتتحقق عن طريقه أهداف مؤسسة العمل الإنتاجية، أو المهنية أو الخدمية، كما ونوعاً في ظل منظومة عمل يتوفر فيها الحد الأمثل من التناغم والتواصل بين مختلف العناصر فيها، والتدفق السليم للمعلومات بين قطاعاتها.<sup>(١)</sup>

أما إدارة التميز في الجامعات فهي استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من المعايير التي يقع على عاتق قيادتها استثمار وتوظيف المواهب والقدرات الفكرية للموظفين في مختلف مراحل التنظيم من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وفق نظم محددة وموثقة تقود إلى تحقيق رسالة الجامعة في بناء الإنسان من خلال الالتزام طويل المدى، ووحدة الهدف، والعمل الجماعي بمشاركة جميع أفراد الجامعة<sup>(٢)</sup>.

كما أنّ إدارة التميز في الجامعات يعتمد على قدرة قياداتها على إدارة الأداء المتميز من خلال تنمية قدرات مواردها البشرية، وفاعلية عملياتها وإجراءاتها، وتشجيع التعلم والتحسين المستمر، والاستفادة من كافة الخبرات في البيئة المحلية والخارجية، وتحديد جوانب القوة والضعف، وتشخيص فرص التحسن المستقبلية، وإدارة الشراكات والموارد، واعتماد معايير التميز منهجاً لقياس الأداء وتطويره، وبما يحقق نتائج متميزة لكافة الأطراف في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للجامعات.

### ثانياً: متطلبات تطبيق معايير إدارة التميز:

لكي تطبق المنظمات معايير إدارة التميز هناك متطلبات لا بد من توفرها وتتمثل في الآتي:<sup>(٣)</sup>

(١) زين العابدين درويش، "الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة"، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتركت، الهرم - جمهورية مصر العربية، ٩-١١ أبريل ٢٠٠٨.

(٢) أحمد بدح، "درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية"، مجلة اتحاد الجامعات، عمان: الجامعة الأردنية، العدد (٤)، ٢٠٠٧، ص ٤٧-٩٨.

(3) Adebanjo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "Business Excellence", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008, p8.



١. التزام القيادة.
٢. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمؤسسة.
٣. هياكل تنظيمية مرنة تتناسب مع التغيرات المحيطة.
٤. نظام معلومات متكامل وفعال.
٥. الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
٦. تحويل كل أعمال المنظمة إلى عمليات مدروسة ومتربطة.
٧. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم..

#### ثالثاً: خصائص المنظمات التي تتبنى معايير إدارة التميز

هناك خصائص للمنظمات التي تتبنى معايير إدارة التميز وتتمثل في الآتي<sup>(١)</sup>:

١. لديها قيادات كفؤة، إذ أن القيادة تعمل كقدوة ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
٢. قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبولها يُعدُّ من أهم مصادر إدارة التميز، حيث فرص النمو والتعلم السريع، وتحسين العمليات.
٣. القدرة على تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة، إذ أن ارتكاب الأخطاء وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها يُسهم في صقل قدراتها وإدارتها لتميزها.
٤. برامج التدريب حيث تعتمد المنظمات على البرامج التدريبية التي تُعزز من إدارة تميزها.
٥. الدقة ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بالمنظمة من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهارات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

#### رابعاً: أسس ومرتكزات إدارة التميز

تعتمد إدارة التميز على أسس تمثل المتطلبات الرئيسية والمرتكزات اللازمة لتوفير إدارة

(10).Grote, Dick, "The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide ForManagers", United States Of America, 2002 .p.34.



- تميزة تمكن من بلوغ نتائج متفوقة ومتفردة كالتالي: (١)
١. البناء الاستراتيجي ويعكس توجهات المنظمة ونظرتها المستقبلية، ويتضمن مجموعة من العناصر الهامة الواجب اعتمادها وهي (الرسالة، الرؤية، القيم، والأهداف الاستراتيجية، الاستراتيجية، الخطط).
  ٢. التوجه بالزبائن فالزبون هو المحرك الرئيسي لأنشطة المنظمة، واحتياجاته هي سبب وجودها، كما أن ردود فعله الإيجابية والسلبية هي المحددة لبقاء المنظمة أو زوالها، ويتجسد تركيز المنظمة على الزبائن من خلال اهتمامها بتوفير المخرجات التي تحقق أو تفوق توقعاتهم .
  ٣. العمليات حيث يمثل أساس إدارة التميز في النظرة للمنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة والمتداخلة فيما بينها، فالعملية هي الطريقة التي تتم بها أعمال المنظمة، ويجب أن تكون محددة وواضحة للموظفين حتى يتسنى لهم فهمها والتحكم فيها، ويتحقق ذلك بتوفير العمليات على المرتكزات المتمثلة في (السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسن).
  ٤. الموارد البشرية وهم مصدر الثروة في المنظمة وأعلى أصولها على الإطلاق، وهم عبارة عن تركيبة من الخصائص الممثلة في القدرات، والمهارات، والكفاءات والخبرات، وكونهم أهم موارد المنظمة يقتضي ذلك الاستثمار فيهم من خلال الاستغلال الجيد لتلك الخصائص والعمل على تنميتها من خلال إدارة تتوفر على المرتكزات (التقدير، التمكين، التنمية البشرية، التوجيه، الالتزام ، إدارة الأداء).
  ٥. نسج شبكة من العلاقات حيث تتأثر نتائج المنظمة وتحدد من خلال جودة العلاقات التي يتم تكوينها داخلياً وخارجياً وترتكز العلاقات على الثقة، والعمل الجماعي، الاتصال، التشابك .
  ٦. التعلم فالمنظمة تتعلم فهي تكتسب أنواعاً جديدة من السلوك ممارسات وأنشطة نتيجة

<sup>1</sup> ARMITAGE.J and others, The 7 essentials of business, excellence Article Internet publier sur, www.7 thwavesolutions.com/offerings/guided\_solutions, Consultée le 2009.p1-23./2/5.





تعرضها لمواقف معينة تفرض عليها التخلي أو تعديل أنماط السلوك القديمة والتي لم تعد تساير متطلبات المواقف الجديدة والمتغيرة، والمنظمة بهذه الطريقة هي بصدد القيام بالتعلم التنظيمي الذي يمثل أساس التميز الإداري لأنه يمكن من الكشف والاستيعاب السريع للمعلومات والمحافظة على مسايرة التغيرات في البيئة وخلق مناخ عمل يدعم التقييم والابتكار، بالإضافة إلى التحسين المستمر والتطوير المتواصل للممارسات وتجنب العثرات السابقة .

٧. الموائمة والانسجام وذلك من خلال الربط والتنظيم بين أسس التميز لتعظيم إمكانيات المنظمة والعمل في توافق تجاه رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، وتثمين الموارد وتعبئتها نحو بلوغ النتائج المرغوبة .

#### خامسا: معوقات تحقيق معايير إدارة التميز

يجمع الكتاب والباحثين على أن هناك عوائق تمثل مشكلات تؤدي إلى عدم قدرة المنظمات تحقيق معايير إدارة التميز، ومن أهم هذه المعوقات مايلي :

١. ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك الموظفين، والتناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف الموظفين.
٢. غياب توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات وموظفي الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.
٣. عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك الموظفين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية.
٤. اعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.
٥. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين و إدارة التميز في خدمة العملاء .



#### سادساً: عوامل ومقومات تحقيق معايير إدارة التميز

- لتحقيق معايير إدارة التميز لابد من توافر عوامل ومقومات، وأبرزها ما يلي: (١)
١. الانحياز نحو العمل من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية، والاعتماد على أساليب وأنماط إدارة التميز .
  ٢. الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم، وآرائهم والعمل على تحقيقها.
  ٣. السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل من خلال تمكين الموظفين، وتفويض السلطات لهم، وتفعيل الاتصال المرن بين كافة المستويات الإدارية في المنظمة.
  ٤. الإنتاجية بالاعتماد على الموظفين من خلال توفير الثقة والمشاركة، وإتاحة الفرصة لهم في اتخاذ القرارات والمساهمة الفاعلة في العمليات التنظيمية .
  ٥. الاهتمام بقيم المنظمة من خلال التركيز على ثقافة التميز التي تدعم التطور والتحسين المستمر وتركز على النتائج، وتسعى لتحقيق رضى كافة المنتفعين وذوي المصلحة من خدمات المنظمة .
  ٦. البساطة في حجم المنظمة ومستويات هيكلها التنظيمي، والابتعاد عن التعقيد والروتين الملل في التسلسل الإداري، والاعتماد على رقابة ضمنية فاعلة ومرنة تهدف إلى تصحيح الأخطاء لا مراقبتها .
- ويتضح أن على المنظمة لكي تتخلص من كافة المعوقات التي تمثل مشكلات في تحقيق معايير إدارة التميز أن تتبنى التطوير والتحسين المستمر لآلياتها وسياساتها وأساليب العمل والإنتاج، وأن تعمل على تنمية وتطوير الكفاءات والمهارات وتشجيع الابتكار والتواصل وتنمية العلاقات وتحسينها مع البيئة المحيطة بها، وتوظف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً بالشكل الذي يجعل المنظمة تتفوق وتتفرد بذلك بحيث ينعكس على تعاملها مع عملائها وبما يؤدي إلى كسب رضاهم وثقتهم، كما يجب عليها التخلص من كافة العوائق التنظيمية، وتشجيع الموظفين للعمل بروح الفريق الواحد، وتوفير المناخ التنظيمي المشجع والمحفز على الإبداع وإخراج الطاقات الكامنة لدى الموظفين، واعتماد

(١) Porter, L.J. & Tanner, S.J., (2004), "Assessing Business Excellence", 2nd Edition Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann .



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمينية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

علمية إدارة الأداء كمدخل للتحسن والتطور المستمر من خلال مفهوم المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي لتحقيق الكفاءة والفعالية، وكذا يجب على المنظمة أن تضع منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وفق أسس ومعايير تتعلق باتخاذ القرار والأنظمة والقوانين، وأن ترسم خطة استراتيجية متكاملة تعتمد على هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وتبني نظام متطور للموارد البشرية يوظف كل مالهيا من معرفة وقدرات وإمكانيات لتحقيق التميز للمنظمة، حيث يتوجب على المنظمة تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للموظفين، وتيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، وتنمية آليات التفكير المنظومي والتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات .

### سابعاً: معايير إدارة التميز

تُعرف المعايير بأنها مستويات للحكم على أهمية أو قيمة مخرج من المخرجات سواء كانت سلعة أو خدمة، والمعيار هو مقياس يحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها للحكم على الأشياء<sup>(١)</sup>

ومعايير إدارة التميز هي مجالات التميز المتوقعة من خلال البحث عن أفضل الممارسات التي تؤدي إلى الأداء المتميز.<sup>(٢)</sup>

حيث تعد معايير إدارة التميز عبارة عن محددات لتحقيق الاداء المتميز وسوف نستعرض اهم المعايير لإدارة التميز والتي سيتم تناولها في هذا البحث وهي كالآتي:

#### ١. القيادة الفعالة

القيادة المتميزة هي التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة<sup>(٣)</sup>.

(١) أمل فتحي عقل، " تطوير معايير تميز للمستوى الجامعي في مؤسسات التعليم العالي في الأردن"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥، ص ١٠.

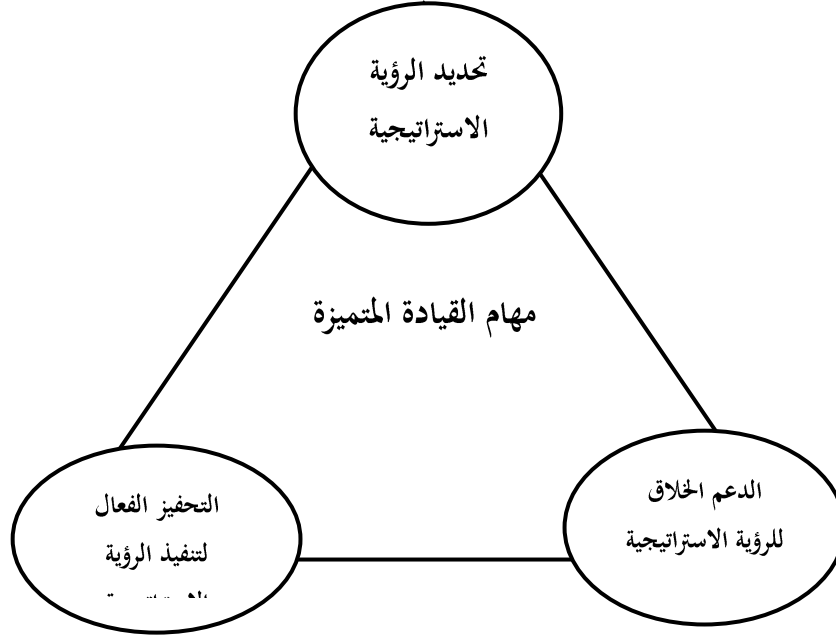
(٢) محمد زائيري، التميز في الأداء دليل عملي، ترجمة هاني ولیم، دبي: الكلية الإلكترونية للجودة الشاملة، ٢٠٠٧، ص ٢٤.

(3) Conger ,M ،"Leadership "، Learning to share the Vision ،Organizational dynamics ،: winter Vol. 19 issue 3 ،2002,p.49.

حيث أن القيادة المتميزة هي التي تركز على جعل الموارد البشرية يؤدون أعمالهم بكامل طاقاتهم وإبداعاتهم كونهم أهدافاً ومرتكزات أساسية في البناء والتطوير وليسوا وسائل لتحقيق غايات معينة، وتبني القيادات المتميزة علاقاتها مع الموارد البشرية في إطار الاندماج والشراكة في الأهداف والأنشطة والنتائج، وتحقيق التوازن المستمر لضمان الفاعلية والإنجاز لإحداث التغيير والتطوير الداعم للاستقرار والتميز.

١. مهام القيادة المتميزة:

للقيادة بشكل عام مهام متعددة، إلا أن القيادة المتميزة مهما اختلف آراء الباحثين والدارسين في بيان مهامها إلا أنها لا تعدو أن تكون في إطار يتمحور حول مهام أساسية لا يمكن تجاهلها وإن كان هناك اختلافات في الفروع أو وجهة النظر تبعاً لتعدد المدارس الفكرية، وسيتم التعرف على أهم المهام المحورية للقيادة المتميزة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢) مهام القيادة المتميزة

المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق بأن أهم مهام القيادة المتميزة تتمثل في تحديد الرؤية



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية - دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

الاستراتيجية للتغيير بهدف الوصول إلى تحقيق أعلى درجات الكفاءة والفاعلية والتميز، وضمان الميزة التنافسية للمنظمة والبقاء والاستمرارية عن طريق اختيار الاتجاه الفاعل والصحيح للتغيير فالوظيفة الرئيسة للقيادة هي إحداث التغيير نحو الأفضل، وتمثل الرؤية الاستراتيجية وصف للوضع المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، والذي يمثل دليلاً ومرشداً ومحفزاً للموارد البشرية لتقديم أفكار جديدة في التنفيذ، ولا بد أن تكون الرؤية الفعالة قابلة للتنفيذ في كل الظروف التي تمر بها المنظمة، وتضع في اعتبارها المخاطر المحتملة عند التنفيذ، وتحقق مصالح الموارد البشرية ومصالح المنظمة، وتتميز بالمرونة التي تتيح لها إمكانية التعامل مع القرارات المختلفة والمتغيرات الحالية والمستقبلية من خلال تحديد الاتجاه الفعال لإيجاد رؤية استراتيجية فعالة.

كما تتمثل مهام القيادة المتميزة في الدعم الخلاق للرؤية عبر حشد المرؤوسين وإقناعهم بالرؤية الاستراتيجية، حيث يتوجب على القيادة المتميزة تحريك جموع الموارد البشرية نحو اتجاه موحد لتحقيق رؤية التغيير نحو التميز والتفرد والاستقلالية عبر الاستخدام الفعال للاتصال مع الموارد البشرية وكافة الأطراف الأخرى في المنظمة عن طريق توحيد كافة قيمها المختلفة نحو غاية واحدة مشتركة لتحقيق الرؤية الاستراتيجية كعمل استراتيجي جديد يبتعد عن الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة

أمّا المهمة الأخيرة للقيادة المتميزة هي تفعيل نظام التحفيز لإيجاد الإلهام وحشد الطاقات وشحن الهمم للاتجاه نحو الرؤية الاستراتيجية، والتحفيز هنا ليس تحفيزاً تقليدياً لتنفيذ عمل معين لكنه تحفيزاً يشجع على الخروج عن المألوف ويفجر الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية، ويركز على المدى البعيد، ويكون ناشداً للتغيير ومتقبلاً للمخاطرة، ويعتمد على المحفزات الداخلية التي يكون لها أثر أطول وأكبر؛ فهي توفر مناخاً يولد شعوراً لدى الموارد البشرية بالثقة ويمنحهم القدرة على الإنجاز ويضفي قدراً أكبر من المرونة والاستقلالية مما يؤدي إلى تحقيق ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.

### ٢ - الاستراتيجية

تُعرف الاستراتيجية في المنظمات أنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها؛ بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد،



والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تُحقَّقها<sup>(١)</sup>. كما أنَّ الاستراتيجية هي تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، والاستراتيجية هي المرشدة للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهاتها<sup>(٢)</sup>. أمَّا إدارياً فإنَّ ماهية نشاط أو عمل المنظمة يمكن وصفه من خلال كل من أهدافها واستراتيجياتها الخاصة بتحقيق الأهداف، وأنَّ كل بديل أو تصرف لتحقيق الأهداف يطلق عليه لفظ استراتيجية، وهي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة مع البيئة في ضوء نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد.

حيث يقصد باستراتيجية التميز تلك الاستراتيجية التي تسعى بموجبها المنظمة إلى التفرّد في كافة عملياتها ومخرجاتها وفي تقديمها للخدمات، وتقوم على ابتكار أنشطة فريدة وعلى المفاضلة بين البدائل، وهي التي تُحدّد الوضع الاستراتيجي من خلال إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل، وتحديد خطط التميز في تأدية الأعمال وتحقيق الأهداف.

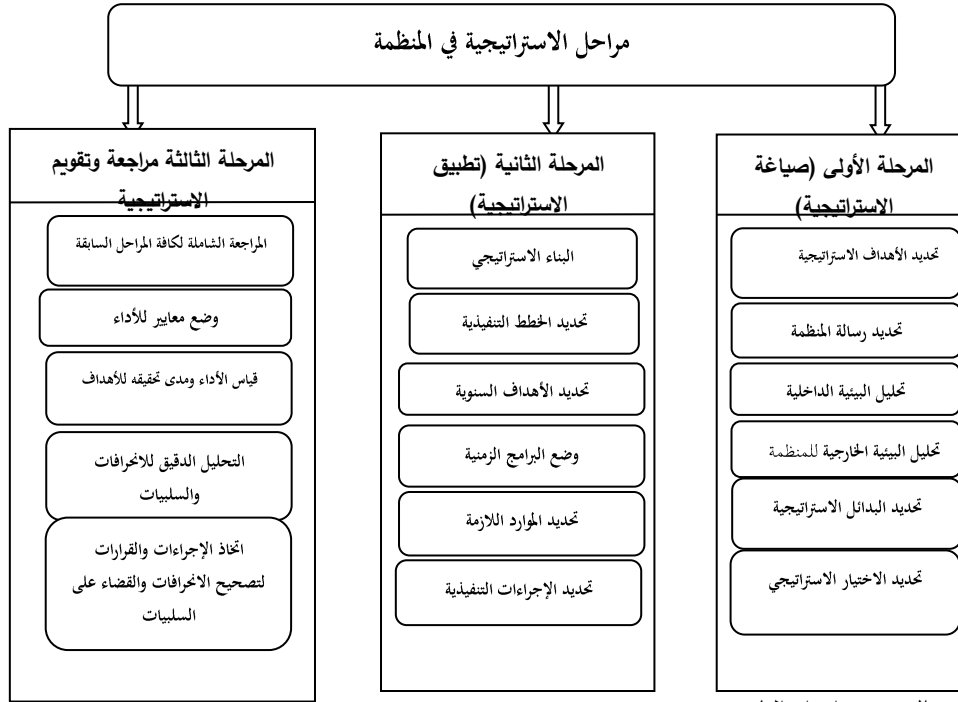
#### ٢,١. مراحل الاستراتيجية:

تَمُرُّ الاستراتيجية في المنظمة بمراحل متتالية وتتضح هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

(١) ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج وتطبيقات، الأردن: دار المسيرة، ٢٠٠٥، ص ٢٣.

(٢) زيميرمان وتريجو، استراتيجية الإدارة العليا: ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة إبراهيم البرلسي، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٠، ص ٩.

شكل رقم (٣) مراحل الاستراتيجية في المنظمة



المصدر: إعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أنّ مراحل الاستراتيجية تتمثل في ثلاث مراحل تبدأ المرحلة الأولى في صياغة الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية، والمتمثلة في النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، وتحديد رسالة المنظمة وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه، وتوضح الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ثم يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف حيث تتكون البيئة الداخلية للمنظمات من متغيرات هي نقاط القوة ونقاط الضعف، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنظمة ونطاقها ومواردها، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات التي توجد في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وتتمثل في البيئة العامة والمتمثلة في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والقانونية



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

والتكنولوجية وهذه العوامل تؤثر على كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة، وبيئة خاصة وهي التي تخضع لتعاملات المنظمة وتستطيع المنظمة تنظيمها والتحكم فيها وتضم العمال، والعملاء، والدولة، والمجتمع المحلي، والموردين والمنافسين، والنقابات، والتشريعات والقوانين المرتبطة بالمنظمة، ثم يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة لها وعن طريقها تُحقق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة وصولاً إلى اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة حيث يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية ومع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، وسهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ وذلك للمقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل، ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يُحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

كما تتمثل المرحلة الثانية في تطبيق الاستراتيجية عن طريق تحديد البناء الاستراتيجي المتمثل في مجموعة من العمليات والموارد والميزات التنظيمية لوضع الاستراتيجية في العمل، ووضع الخطط التنفيذية وطرق تطبيقها، وصياغة الأهداف السنوية من قبل الإدارات والأقسام لغرض تحديد المهام للموارد البشرية والأقسام والإدارات كون هذه الأهداف تمثل محددات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ثم يتم تحديد البرامج الزمنية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، وتتطلب هذه المرحلة تحديد الإجراءات التنفيذية والمتمثلة في الخطوات التي تبين طريقة تأدية المهام والوظائف بالاعتماد على الهيكل التنظيمي، وتحديد مسؤوليات كل إدارة وقسم، ومسؤوليات الموارد البشرية في المنظمة عن تنفيذ الاستراتيجية.

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في مراجعة وتقويم الاستراتيجية من خلال المراجعة الشاملة للمراحل السابقة لتنفيذ الاستراتيجية، ثم وضع معايير الأداء لتحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وهذه المعايير هي مقاييس للحكم على مستوى الأداء، ومدى تحقيقه للأهداف من خلال مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية، ومن ثم التحليل الدقيق للانحرافات والسلبيات لغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية، ومعالجة





أسباب القصور والانحراف في تطبيق الاستراتيجية.

### ٣. إدارة العمليات:

تُعَدُّ إدارة العمليات من المفاهيم الحديثة التي ارتبطت بالتميز والجودة في المنظمات لما لها من دور في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف أصحاب المصالح. وتُعبر العملية عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتفاعلة فيما بينها، تقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى عناصر مخرجات<sup>(١)</sup>.

كما أنَّ مدخل العمليات هو المدخل الذي يسعى لتحقيق النتائج المستهدفة بطريقة كفؤة تعتمد على تسيير الموارد والأنشطة كعملية

حيث تنطلق فلسفة إدارة العمليات من منظور أنَّ تحقيق النتائج بكفاءة داخل المنظمة يعتمد على إدارة جميع الأنشطة داخل المنظمة من خلال نموذج العملية، وأنَّ كل عمل يحدث داخل المنظمة يمكن تقسيمه إلى مجموعة من العمليات، ولكل عملية منها مجموعة من المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات محددة بممارسة مجموعة من الإجراءات، ويحكم هذه العملية محوران أساسيان هما آليات الأداء ووسائله التنفيذية، كالمهام والأدوات والخبرات والمعلومات والمؤهلات، ومقاييس التحكم ومعاييرها في ناتج العملية<sup>(٢)</sup>.

ويمكن القول أنَّ العملية تُمثل مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها عن طريق تحويل مدخلاتها إلى مخرجات ونتائج، ومدخل العمليات مدخل يعتمد على تحقيق الأهداف من خلال تنظيم وتحليل منهجي لنشاط معين لتحقيق الغاية النهائية المتمثلة في رضى المنتفعين، أمَّا الإدارة بالعمليات فتعتمد على ربط تنفيذ وإدارة العمليات من خلال ربط أجزاء وعناصر التنظيم مع بعضها البعض، وزيادة فهم الموظفين للنظام ككل بدلاً من التركيز على جزء منه. فنظام الإدارة بالعمليات يقوم بوضع الزبون في مركز اهتمام المنظمة، ويقدم نتائج مرضية له ولباقي الأطراف ذات المصلحة، ويعتمد على تحديد العمليات للتوصل إلى الأهداف في ضوء النتائج المحددة لها، ومن ثمَّ تحديد

(1). Henri MITONNEAU, " Réussir l'audit des processus ", 2ème éditon, AFNOR, Paris, 2006, p.08.

(٢) محمد بن عبدالعزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح في مكتبة الملك فهد الوطنية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، يونيو ٢٠١١، ص ١٥.

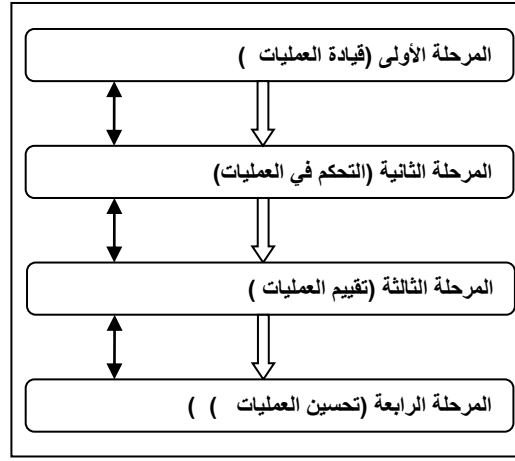


## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمينية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

مدخلاتها ومخرجاتها ونقاط الاتصال بينها. فهي تنظم ونمط إداري يقوم على أساس العمليات يساعد المنظمة على الاستمرار والاستقرار .

### ١,٣ . مراحل إدارة العمليات المتميزة

تمر إدارة العمليات المتميزة بمراحل متتالية ومتراصة ومتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق الأداء المتميز على مستوى كل عملية وعلى المستوى الكلي لكافة العمليات، وتتضح هذه المراحل في الشكل التالي:



شكل رقم (٤) مراحل إدارة العمليات المتميزة

المصدر: اعداد الباحث

يتضح من الشكل السابق أنَّ العمليات تمر في دورة إدارتها بأربعة مراحل تبدأ بمرحلة قيادة العمليات من خلال تحديد المسؤول عن العملية ويطلق عليه قائد العملية وغابته هي الوصول إلى الأهداف الموضوعية متبعاً في ذلك مجموعة من المؤشرات وتقارير المراجعة للعمليات، ويستخدم مجموعة من الإجراءات لتعبئة الموارد لتطوير العملية وبما يتوافق مع رغبات ومتطلبات المنتفعين

كما تعتمد قيادة العملية على أربع أنواع من المعلومات لتحقيق التميز في إدارة العمليات تتمثل في مؤشرات لوحات القيادة، وتقارير المراجعة، والمقارنة المرجعية، ونماذج التميز، والتقييم الذاتي، ثم تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في التحكم بالعمليات من خلال امتلاك



مناهج تُحدد أنماط تنفيذ جميع العناصر التي تحتوي على المدخلات والمخرجات، وتتحكم المنظمة بعملياتها إذا كان هناك تنبؤ بأداء العملية، وأن تكون العملية خاضعة للرقابة الإحصائية والتداخل بين العمليات واضح ولا يؤدي إلى الازدواجية، وتأتي المرحلة الثالثة والمتمثلة في تقييم العمليات فيما يتعلق بالمعايير الاستراتيجية للمنظمة، والتقييم يشمل كل العمليات ويعتمد على مقارنة العملية بالعمليات الأخرى وتشمل عملية التقييم عدة مجالات من أهمها رضى المنتفعين، والجودة والتميز، والتكلفة، والميزة التنافسية.

واخيراً تأتي مرحلة تحسين العمليات من خلال الاعتماد على إجراءات دقيقه تتمثل في تحديد المشاكل التي تعيق الأداء المميز للعمليات وتزيد من نسبة الأخطاء، وتحديد العمليات المطلوب تحسينها، وتكوين فرق عمل للتحسن المستمر للقيام بتحليل العملية ومعرفة المشاكل التي تواجهها ووضع الحلول المناسبة لها، وتحديد بدائل التحسن المستمر ودراسة تكلفة كل بديل واختيار الأفضل، ومتابعة تقييم الأداء بعد كل عملية للتحسن المستمر، وتكرار عملية التحسن المستمر مع العمليات الأخرى في المنظمة وصولاً إلى الأداء المتميز.

#### 4. مؤشرات الأداء

تُعتبر مؤشرات قياس الأداء عاملاً هاماً في معرفة مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهي مقاييس محددة مسبقاً من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه سواء كانت مالية، وإدارية، أو فنية وتستخدم في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وتحقيق التقدم المطلوب.

كما تُعد مؤشرات الأداء الأساسية لمعايير إدارة التميز بيانات مبنية على الخصائص الجوهرية لنشاط المنظمة، ووسائل لقياس الأداء أو التقدم تجاه الأهداف العملية للمنظمة أو الوحدة عن طريق تحديد طريقة عملية لتوصيف دقيق للأداء المتميز. وتُمثل مجموعة من المقاييس التي تركز على جوانب الأداء المؤسسي المتميز.

حيث تتضمن مؤشرات الأداء النشاطات والأداء بالإضافة إلى بيانات أخرى كلها منتظمة معاً في ارتباطات وعلاقات محددة مما يعطي صورة واضحة عن مجريات العمل ويُحدد المتغيرات ويساعد على التحكم بتأثيراتها. وهي مجموعة من المقاييس الكمية والنوعية تستخدم لتتبع الأداء بمرور الوقت للاستدلال على مدى تلبية لمستويات الأداء المنفق



عليها، وهي نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير. وكذلك تتعدد مؤشرات الأداء التي تقيس معايير إدارة التميز بحسب المجال التي تقيسه إلى مؤشرات المدخلات كقياس عدد الموارد البشرية التي تم توظيفها، ومؤشرات العمليات كقياس العمليات الإدارية التي تم إنجازها خلال فترة زمنية محددة، ومؤشرات المخرجات كقياس الموارد البشرية التي تم تأهيلها، ومؤشرات التأثير كقياس تحسن أداء الموارد البشرية. بالإضافة إلى مؤشرات الأداء التي تقيس أثر التغيير للأداء المتميز وذلك حسب نوع التغيير المراد قياسه فالمؤشرات المباشرة تقيس التغيير المراد قياسه، والمؤشرات الغير مباشرة وهي لا تقيس التغيير نفسه بل تقيس المتغيرات الثانوية المرتبطة بالتغيير الأساس.

كما أنّ هناك مؤشرات أداء تقيس مدى النجاح الذي تحققه المنظمة وتتمثل في المؤشرات التطبيقية وتقيس مدى نجاح عمليات المنظمة، والمؤشرات التوجيهية وتقيس مدى التحسن والتطور الذي تحققه المنظمة، ومؤشرات عملية تقيس حجم التغيير الفعال في المنظمة.

ومن أهم مؤشرات الأداء المتعلقة بالتميز هي مؤشرات الأداء للعمليات وتقيس مقدار العمليات ومردودها وفعاليتها وقابليتها للضبط. ومؤشرات الأداء للموارد البشرية وتقيس المهارات والمعارف والقدرات والتحفيز والتطوير للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الداخلي للمنظمة وتقيس قدرة المنظمة ومردودها وفعاليتها ومدى استجابتها للتغييرات ومحيط العمل. ومؤشرات الأداء الخارجي للمنظمة وتقيس تأثير المنظمة في المحيط الخارجي لها كالبئية والمجتمع. ومؤشرات الأداء للمخرجات والمنتج وتقيس رغبات المستفيدين وقدرات البقاء والاستمرارية.

#### ١,٤. مستويات مؤشرات الأداء:

لمؤشرات الأداء مستويات متعددة في المنظمة تتضمن ثلاث مستويات تتمثل في أداء الموارد البشرية، وأداء الوحدات التنظيمية، والأداء الكلي للمنظمة حيث يحتوي أداء الموارد البشرية في المنظمة على كافة المهام التي يقوم بها المورد البشري خلال ممارسته للوظيفة من حيث الدقة والجودة والكفاءة وتحقيق التميز، ويمكن قياسه من خلال مقدار الأعمال المطلوب إنجازها بالمقارنة بالعمل المنجز، والوقت المستغرق لإنجاز العمل، ودرجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين. وأهم المؤشرات في هذا المستوى هي مؤشرات الرضا عن مناخ العمل ورضا المستفيدين، ومدى الانتظام والانضباط في العمل، وإطاعة الأوامر



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

الرئاسية والاستعداد لبذل الجهد الزائد في المواقف التي تتطلب ذلك، وتحمل المسؤولية والمبادرة بحل مشكلات العمل، والولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها.

ويتمثل المستوى الثاني في أداء الوحدات التنظيمية وهو الجهد الذي تقوم به الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يُحدد لها في المنظمة لتحقيق الأهداف المناطة بها والمنبثقة من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وسياساتها العامة، وغالباً ما تتولى الإدارة العليا في المنظمة وعمادة الجودة تقويم أداء الوحدات التنظيمية ويُستخدم في هذا التقويم مؤشرات الفعالية والكفاءة الإدارية كمدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومعايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية، ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب، ودرجة استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والاتصالات وفي العمل بصفة عامة، ووضوح الصلاحيات ودرجة التفويض، ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكّلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة، ومدى استخدام قدرات الأفراد في الوحدات التنظيمية، ومدى الالتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية.

أمّا المستوى الثالث فيتمثل في الأداء الكلي على مستوى المنظمة ويتم قياسه من خلال قياس الأداء المؤسسي الكلي في المنظمة، ومدى استجابة أداء المنظمة بفعالية لظروف ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية، ولتوقعات الأطراف ذات العلاقة كالمستفيدين. فهناك العديد من الأطراف التي تؤثر في تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها، وتؤثر أيضاً في تحديد سياساتها العامة وما هو المقبول أو غير المقبول في أساليب الأداء لتحقيق هذه الأهداف. ومن أهم الأدوات لتقويم الأداء الكلي للمنظمة هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك مؤشرات الأداء الخاصة بالتميز.



### المبحث الثالث الدراسة الميدانية

أولاً: إجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية في المستويات الإدارية (مدراء العموم، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام-جامعة صنعاء- أمانة العاصمة، والبالغ عددهم الكلي (٤٤٧).

عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من ثلاث فئات رئيسة وهي (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)، وبناءً على ذلك فالعينة الطبقيّة العشوائية هي الأنسب لدراستنا حيث تم تحديد حجم العينة الكلي (ن) بطريقة إحصائية ثم تم اختيار العينة المطلوبة من كل طبقة بطريقة عشوائية وبما يتناسب مع حجم العينة في مجتمع الدراسة الأصلي ومن ثم تحديد حجم عينة الدراسة الكلي حيث بلغ حجم عينة الدراسة الكلية (٢٤٢) مفردة، وتشكل نسبة عالية من مجتمع الدراسة موثوق بها إحصائياً، وتتوفر فيها درجة الثقة والدقة والثبات في نتائج الدراسة.

**صدق أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة كاداه لجمع البيانات والمعلومات وتم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال التحقق من أن أسئلة الأداة تقيس ما وضعت لقياسه، حيث قام الباحث بالتأكد من صدق أداة البحث من خلال أنواع الصدق الآتية:

أ- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (١٢) محكماً من أساتذة جامعة صنعاء وجامعة الرازي.

ب- **الصدق البنائي:** يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكانت النتائج أن جميع معاملات ارتباط كل فقرة بمجالها مرتفعة، حيث تراوحت نتائج الصدق بين ( $0.615^{**}$ ،  $0.937^{**}$ )، وهذا يدل على قوة التماسك الداخلي ل فقرات إدارة الدراسة.



- ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج، لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وتحقق الباحث من ثبات استبانة البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ، وقد تراوحت قيمة معامل الثبات للإبعاد بين (0.82، 0.95)، وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

ثانياً: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة  
١: النوع الاجتماعي

جدول رقم (١) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	العدد	النوع الاجتماعي
66.1	160	ذكر
33.9	82	أنثى
100.0	242	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ عدد الذكور بلغ (160) ونسبة (66.1%) من العينة الكلية بينما عدد الإناث (82) ونسبة (33.9%) من العينة الكلية، ويشير ذلك إلى أنَّ عدد الذكور يمثل نسبة عالية مقارنة بعدد الإناث، وهذا يعزى إلى قلة عدد الإناث الملتحقات في الوظائف الإدارية على مستوى الجهاز الحكومي في اليمن، بالإضافة إلى قلة الفرص الممنوحة للإناث لتولي المناصب القيادية مقارنة بالذكور.

٢: العمر

يوضح الجدول رقم (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر.

جدول رقم (٢) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	العمر بالسنوات
32.2	78	أقل من ٣٠ سنة
45.5	110	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة
19.8	48	من ٤١ إلى ٥٠ سنة
2.5	6	أكثر من ٥٠ سنة
100.0	242	المجموع



المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عينة الدراسة شملت الأفراد من مختلف الفئات العمرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة في الفئة العمرية (أقل ٣٠ سنة) (78) فرداً وبنسبة (32.2%) من العينة الكلية، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (٣١ إلى ٤٠) سنة (110) فرداً وبنسبة (45.5%)، وبلغ عدد أفراد الفئة العمرية (٤١ إلى ٥٠ سنة) سنة (48) فرداً وبنسبة (19.8%)، كما تضمنت العينة (6) أفراد وبنسبة (2.5%) ممن أعمارهم أكثر من (٥٠) سنة.

### ٣: المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (٣) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	العدد	المؤهل العلمي
15.7	38	ثانوية عامة
68.6	166	بكالوريوس
15.7	38	ماجستير
100.0	242	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م.

يتضح من الجدول السابق أن عدد الأفراد من حملة شهادة الثانوية بلغ (38) فرداً وبنسبة (15.7%) من العينة، وعدد الأفراد الحاملين شهادة جامعية (بكالوريوس) (166) فرداً بنسبة (68.6%)، وتتضمن العينة عدد (38) فرداً وبنسبة (15.7%) لحملة شهادة الدراسة العليا الماجستير وما فوق، ويلاحظ مما سبق أن الغالبية من المستجيبين يحملون شهادات جامعية (البكالوريوس فأكثر) وبنسبة (84.7%)، وهذا يشير بأن فئة الحاصلين على البكالوريوس شكلت أعلى نسبة في عينة الدراسة، ويعزى ذلك إلى أن أغلب القيادات الإدارية لا تقل مؤهلاتهم على البكالوريوس.

### ٤: المستوى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير الوظيفة.





## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية - دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

جدول رقم (٤) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
مدير عام	52	21.5
مدير إدارة	100	41.3
رئيس قسم	90	37.2
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م.

يتبين من خلال الجدول السابق أنّ فئة مدير إدارة حصلت على أعلى نسبة بين أفراد عينة الدراسة، وبلغت (٤١,٣%)، ويعزى ذلك إلى تركيز عينة الدراسة على أكثر الفئات خبرة وممارسة للعمل الإداري والقدرة على اتخاذ القرارات هي فئة مدراء الإدارات، بينما حصلت فئة مدراء العموم على أقل نسبة بلغت (٢١,٥%)، ويعزى ذلك إلى قلة عدد الفئة على المستوى العام في الهيكل التنظيمي في الجامعة.

### ٥- سنوات الخدمة :

يوضح الجدول رقم (٥) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (٥) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	64	26.4
من ٥ إلى ١٠ سنوات	54	22.3
من ١١ إلى أقل من ٢٠ سنة	72	29.8
من ٢١ سنة فأكثر	52	21.5
المجموع	242	100.0

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠م.

يوضح الجدول السابق أنّ نسبة (73.6%) من عينة الدراسة تزيد سنوات خدمتهم عن خمس سنوات في ممارسة عملهم، وهم يمثلون النسبة الأعلى في مجتمع الدراسة، ويمكن الاستنتاج من ذلك أنّ المستجيبين من ذوي الخبرات الطويلة تأتي مناسبة لطبيعة المهام المسندة لهم، وأنّ سنوات الخدمة تأتي مناسبة لطبيعة المهام المسندة لتطبيق الاستبانة،



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

ويتوقع منها القدرة على التعامل بموضوعية مع أسئلة الاستبانة، ومن ثم يتوقع أن تكون الإجابات المستردة تتسم بالموضوعية بناءً على الخبرة العملية لهذه العينة.

### ثالثاً: تحليل محاور الدراسة والاجابة على الأسئلة

والذي ينص على: ما مدى تطبيق جامعة صنعاء لمعايير إدارة التميز؟

حيث تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من العبارات الواردة في الاستبانة، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة فيما يلي:

مدى المتوسط (فئات الحدود الحقيقية)	المعنى اللفظي (درجة الممارسة)
1.00 – 1.80	ضعيف جداً
1.81 – 2.60	ضعيف
2.61 – 3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	عالية
4.21 – 5.00	عالية جداً

وفيما يلي عرض وتحليل عبارات الاستبيان لكل معيار من معايير إدارة التميز للتعرف

على مدى تطبيق جامعة صنعاء لها وعلى النحو التالي:

### ١. معيار القيادة الفعالة:

جدول رقم (٦) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات

معيار القيادة الفعالة وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

العبرة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدلالة اللفظية
لدي معرفة تامة بأهداف ورؤية ورسالة الجامعة وأحرص دائماً على تحقيقها في الواقع العملي.	242	2.22	0.95	44%	6	ضعيف
أعتقد دائماً أن سلوكي وتصرفي يمثل قدوة للموظفين في إدارتي، ودافعاً لتحقيق الأداء المتميز.	242	2.34	0.96	47%	4	ضعيف
غالباً أشارك في الندوات والمؤتمرات والفعاليات والأنشطة	242	2.26	1.07	45%	5	ضعيف



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدلالة اللفظية
المتعلقة بإدارة التميز .						
دائماً لا أساهم في وضع وتطوير أنظمة العمل وتحديد الإدارات والأقسام المسؤولة عن تنفيذها .	242	2.66	1.01	53%	1	متوسط
لدى القادة الإداريون رؤية واضحة للسيطرة على مشاكل العمل، ورسم الخطط اللازمة لحلها .	242	2.35	0.96	47%	3	ضعيف
غالباً أحرص على التعرف على مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة، والعمل على تطويرها .	242	2.43	0.97	49%	2	ضعيف
عادةً يقوم القادة الإداريون بتحفيز وتشجيع المبدعين، ومناقشة الآراء البناءة بفاعلية ومتابعة تنفيذها .	242	2.15	0.98	43%	7	ضعيف
المستوى الكلي	242	٢,٣٤	٠,٩٨	%٤٦		ضعيف

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

يتضح من نتائج الجدول السابق للعبارة الخاصة بمعيار القيادة الفعالة بالجامعة ما يلي:

- أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لمعيار القيادة الفعالة بلغ (٢,٣٤) وانحراف بلغ (٠,٩٨) وبمستوى تطبيق بلغ (٤٦%) مما يعني ان مستوى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار القيادة الفعالة سائد بمستوى (ضعيف) من وجهة نظر عينة الدراسة وفقاً لقيمة المتوسط، مما يشير بأن هناك خلل في بناء القيادة الفعالة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتبني معايير إدارة التميز. ويعزو الباحث ذلك الى عدم الاهتمام بالقيادات الإدارية وتمكينهم من تأدية أعمالهم من خلال الإدارة بالمشاركة، ولا تحرص الجامعة تنمية المهارات والقدرات القيادية، كما ان الجامعة لا تدرك دور القيادات الإدارية في تبني معايير إدارة التميز وتطبيقها في الواقع العملي.



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية - دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

• حيث تراوحت درجات فقرات هذا المعيار بين (الضعيف والمتوسط)، وتعددت درجات متوسطات فقراته ما بين (٢,١٥ - ٢,٦٦) حيث حصلت فقرة " دائماً لا أساهم في وضع وتطوير أنظمة العمل وتحديد الإدارات والأقسام المسؤولة عن تنفيذها" على أكبر قيمة حيث بلغت (٢,٦٦) وبتحرف معياري (١,٠١) وبمستوى تطبيق بلغ (٥٣%) ويعزو الباحث الى عدم حرص الجامعة على اشراك القيادات الإدارية في بناء وتطوير الأنظمة لضمان تطبيقها على الواقع العملي، بينما حصلت فقرة (عادةً يقوم القادة الإداريون بتحفيز وتشجيع المبدعين، ومناقشة الآراء البناءة بفاعلية ومتابعة تنفيذها) على أقل قيمة حيث بلغت (٢,١٥) وبتحرف معياري بلغ (٠,٩٨) وبمستوى تطبيق بلغ (٤٣%)، ويعزو الباحث لذلك الى ان جامعة صنعاء لا تشجع المبدعين ولا تتيح للقيادات الإدارية تشجيع المبدعين ولا توفر لهم الإمكانيات الداعمة .

• وبالترتيب لعبارات الجدول حسب أوزانها النسبية بالمحور فقد حازت العبارة التي تنص (دائماً لا أساهم في وضع وتطوير أنظمة العمل وتحديد الإدارات والأقسام المسؤولة عن تنفيذها) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٥٣%)، وحازت العبارة التي تنص (غالباً أحرص على التعرف على مستوى الرضا عن الخدمات المقدمة، والعمل على تطويره) على المرتبة الثانية بالمحور بوزن نسبي (٤٩%)، وحازت العبارة التي تنص (لدى القادة الإداريون رؤية واضحة للسيطرة على مشاكل العمل، ورسم الخطط اللازمة لحلها) على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٤٧%)، بينما حازت العبارة التي تنص (عادةً يقوم القادة الإداريون بتحفيز وتشجيع المبدعين، ومناقشة الآراء البناءة بفاعلية ومتابعة تنفيذها) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤٣%).



## ٢. معيار الاستراتيجية:

جدول رقم (٧) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارة  
معيار الاستراتيجية وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدلالة اللفظية
عادةً ما يساهم القادة الإداريون في إعداد وتنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.	242	2	1.22	40%	6	ضعيفة
أشرح للموظفين الاستراتيجية المتعلقة بعملهم، وكيفية تنفيذها كإجراءات عملية، وأحرص على تقييم مدى فهمهم لها.	242	1.99	1.103	39%	7	ضعيفة
غالباً يتم بناء استراتيجيات الجامعة وفقاً لاحتياجات الموظفين والقيادات الإدارية والمجتمع المحلي.	242	2.1	1.22	40%	5	ضعيفة
لا تتوفر في الجامعة استراتيجية لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية تتصف بالمرونة والتكيف مع كافة المتغيرات.	242	3.25	0.61	65%	1	متوسطة
لا تتضمن استراتيجية الجامعة تحديد واضح لمعايير التميز وأساليب تطبيقه في الواقع العملي.	242	3.16	1.14	63%	2	متوسطة
غالباً عند إعداد استراتيجيات الجامعة يتم الاستفادة من أفضل الممارسات المطبقة والمجربة محلياً وعالمياً.	242	2.15	0.98	43%	4	ضعيفة
هناك توافق بين استراتيجيات الجامعة وأهدافها ورسالتها.	242	2.22	0.95	44%	3	ضعيفة
المستوى الكلي	242	2.41	1.03	48%		ضعيفة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

- يتضح من نتائج الجدول السابق للعبارة المتعلقة بمعيار الاستراتيجية في الجامعة ما يلي:
- ان المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لفقرات معيار الاستراتيجية من وجهة نظر



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

افراد عينة الدراسة بلغ (٢,٤١) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٣) وبمستوى تطبيق بلغ (٤٨%) مما يشير أن مستوى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار الاستراتيجية مستوى (ضعيف)، ويعزو الباحث ذلك الى أن الجامعة ليس لديها تصور لبناء استراتيجية لإدارة التميز، ولا يتم تحديد معايير إدارة التميز في خطتها، ولا تعكس معايير إدارة التميز في أهدافها ورسالتها.

• حيث تراوحت درجات فقرات هذا المعيار بين (الضعيف والمتوسط)، وتعددت متوسطات فقراته ما بين (١,٩٩ – ٣,٢٥) حيث حصلت فقرة (لا تتوفر في الجامعة استراتيجية لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية تتصف بالمرونة والتكيف مع كافة المتغيرات) على أكبر قيمة حيث بلغت (٣,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٦١) ومستوى تطبيق (٦٥%) ويعزو الباحث ذلك الى عدم ادراك الجامعة لدور القيادات الإدارية في تحقيق الريادة وتبني معايير إدارة التميز، بينما حصلت فقرة (أشرح للموظفين الاستراتيجية المتعلقة بعملهم، وكيفية تنفيذها كإجراءات عملية، وأحرص على تقييم مدى فهمهم لها) على أقل قيمة وبلغت (١,٩٩) وبانحراف معياري (١,١٠٣) وبمستوى تطبيق (٣٩%) ، ويعزو الباحث ذلك ان القيادات الإدارية لا تساهم في وضع استراتيجيات الجامعة وليس لديها أي إمكانات لتحويلها الى إجراءات تنفيذية لكي ينفذها الموظفين .

• وبالترتيب لعبارات الجدول حسب أوزانها النسبية بالمحور فقد حازت العبارة التي تنص (لا تتوفر في الجامعة استراتيجية لإعداد وتنمية وتطوير القيادات الإدارية تتصف بالمرونة والتكيف مع كافة المتغيرات) على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٥%) وحازت العبارة التي تنص (لا تتضمن استراتيجية الجامعة تحديد واضح لمعايير التميز وأساليب تطبيقه في الواقع العملي) على المرتبة الثانية بالمحور بوزن نسبي (٦٣%)، وحازت العبارة التي تنص (هناك توافق بين استراتيجيات الجامعة وأهدافها ورسالتها) على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٤٤%)، بينما حازت العبارة التي تنص (أشرح للموظفين الاستراتيجية المتعلقة بعملهم، وكيفية تنفيذها كإجراءات عملية، وأحرص على تقييم مدى فهمهم لها) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٣٩%).



### ٣. معيار إدارة العمليات:

جدول رقم (٨) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات معيار إدارة العمليات وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدلالة اللفظية
دائماً يتم معالجة التداخلات والازدواجية في أداء المهام وتقديم الخدمات لضمان إنجاز فعال للعمليات.	242	2.15	1.06	43%	6	ضعيفة
يتم الاستفادة من مقترحات القادة الإداريين، وآراء المتعاملين لتبسيط الإجراءات وتطوير العمليات المتبعة وضمان الجودة في الخدمات.	242	2.99	1.15	60%	3	متوسطة
لا يوجد دليل إجرائي لإدارة العمليات وتطبيقها في الواقع العملي.	242	3.1	1.15	62%	2	متوسطة
هناك تنسيق بين كافة الأقسام والإدارات في تنفيذ العمليات الإدارية.	242	2.33	1.53	47%	4	ضعيفة
لا تتوفر في الجامعة آلية لتحديد أولويات وفرص التميز، وتغير الطرق التقليدية في تأدية العمليات	242	3.33	1.15	67%	1	متوسطة
أعتقد أنّ النماذج المستخدمة في إنجاز المهام وتقديم الخدمات تقليدية تركز الروتين الإداري.	242	2.1	1.153	42%	7	ضعيفة
نادراً ما يتم استخدام أساليب وتقنيات حديثة لتنفيذ العمليات الإدارية بدقة وكفاءة عالية.	242	2.31	1.53	46%	5	ضعيفة
المستوى الكلي	242	2.61	1.24	52%		متوسطة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

يتضح من نتائج الجدول السابق للعبارة الخاصة بمعيار إدارة العمليات بالجامعة ما يلي:

- أن المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لفقرات معيار إدارة العمليات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بلغ (٢,٦١) وانحراف معياري بلغ (١,٢٤) وبمستوى تطبيق بلغ (٥٢%) مما يشير ان مستوى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار إدارة العمليات مستوى (متوسط)، ويعزو



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

الباحث ذلك الى أنّ إدارة العمليات في الجامعة مازالت تبني أساليب وإجراءات ونظم معيقة للأداء المتميز ولتبني معايير إدارة التميز .

• حيث تراوحت درجات فقرات هذا المعيار بين ( الضعيف والمتوسط ) ، وتعددت متوسطات فقراته ما بين ( ٢,١٠ - ٣,٣٣ ) حيث حصلت فقرة (لا تتوفر في الجامعة آلية لتحديد أولويات وفرص التميز، وتغير الطرق التقليدية في تأدية العمليات) على أكبر قيمة حيث بلغت (٣,٢٥) وبانحراف معياري (٠,٦١) ومستوى تطبيق (٦٥%) ويعزو الباحث ذلك الى سيادة الطابع التقليدي في تأدية الاعمال وعدم تبني الجامعة لأي خطط لتطوير وتحديث وإدارة عملياتها التنظيمية، بينما حصلت فقرة (أعتقد أنّ النماذج المستخدمة في إنجاز المهام وتقديم الخدمات تقليدية تكرر الروتين الإداري) على أقل قيمة وبلغت (٢,١٠) وبانحراف معياري (١,١٥٣) وبمستوى تطبيق (٤٢%)، ويعزو الباحث ذلك انه لا يتم تحديث النماذج الإدارية وبما يحقق السرعة والدقة في انجاز الاعمال ويقضي على الروتين والإجراءات الإدارية المطولة.

• وبالترتيب لعبارات الجدول حسب أوزانها النسبية بالمحور فقد حازت العبارة التي تنص (لا تتوفر في الجامعة آلية لتحديد أولويات وفرص التميز، وتغير الطرق التقليدية في تأدية العمليات على المرتبة الأولى بوزن نسبي (٦٧%) وحازت العبارة التي تنص (لا يوجد دليل إجرائي لإدارة العمليات وتطبيقها في الواقع العملي) على المرتبة الثانية بالمحور بوزن نسبي (٦٢%)، وحازت العبارة التي تنص (يتم الاستفادة من مقترحات القادة الإداريين، وآراء المتعاملين لتبسيط الإجراءات وتطوير العمليات المتبعة وضمان الجودة في الخدمات) على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٦٠%)، بينما حازت العبارة التي تنص (أعتقد أنّ النماذج المستخدمة في إنجاز المهام وتقديم الخدمات تقليدية تكرر الروتين الإداري) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٤٢%).





#### مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية - دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

#### ٤ - معيار مؤشرات الأداء :

جدول رقم (٩) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات معيار مؤشرات الأداء وفقاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدلالة اللفظية
غالباً لا تكون ظروف العمل، والنظم الإدارية أفضل من الأعوام السابقة.	242	3.1	0.58	62%	1	متوسطة
دائماً تقدم إدارة الموارد البشرية خدمات ذات جودة عالية للموظفين تتعلق بكافة الجوانب المرتبطة بوظائفهم.	242	2.75	0.96	55%	2	متوسطة
هناك تحسن مستمر في المزايا الممنوحة، وتزايد في فرص الترقى وشغل المناصب القيادية.	242	2.57	0.82	51%	4	ضعيفة
اعتقد بأن مقاييس الأداء واضحة ودقيقة وسهلة التطبيق.	242	١,٨٠	1.107	٣٦%	8	ضعيفة جداً
نادراً ما يتم الاستفادة من النتائج الحالية للأداء في تحديد النتائج المستقبلية.	242	2.67	1.5	53%	3	متوسطة
إنجازي لأعماله وتأدية مهامه الوظيفية حالياً أفضل من الفترات الماضية.	242	1.84	1	37%	7	ضعيفة
مشاركتي في الندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات والبرامج ومختلف الأنشطة أكثر من الأعوام السابقة.	242	2.55	0.96	51%	5	ضعيفة
هناك تطور مستمر في تنوع مصادر تمويل الجامعة، وتحقيق الاكتفاء الذاتي.	242	2.6	0.96	52%	6	ضعيفة
المستوى الكلي	242	٢,٤٨	٠,٩٨	٤٩%		ضعيفة

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

يتضح من نتائج الجدول السابق للعبارات الخاصة بمعيار مؤشرات الأداء بالجامعة ما يلي:

- ان المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لفقرات معيار مؤشرات الأداء من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بلغ (٢,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨) وبمستوى تطبيق بلغ (٤٩%)



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية - دراسة تطبيقية على جامعة صنعاء

مما يشير ان مستوى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار مؤشرات الأداء مستوى (ضعيف)، ويعزو الباحث ذلك الى أن مستوى توفر معيار مؤشرات الأداء والعمل بها في جامعة صنعاء غير كافية، وأن الجامعة لا تعتمد على مؤشرات الأداء لتطوير منظومة العمل وتحقيق التميز وتطبيق معايير التميز.

● حيث تراوحت درجات فقرات هذا المعيار بين (الضعيف جدا والمتوسط)، وتعددت متوسطات فقراته ما بين (١,٨٠ - 3.1) حيث حصلت فقرة (غالباً لا تكون ظروف العمل، والنظم الإدارية أفضل من الأعوام السابقة.) على أكبر قيمة، حيث بلغت (٣,١) وبانحراف معياري (٠,٥٨) ومستوى تطبيق (٦٢%) ويعزو الباحث ذلك الى تدهور البيئة المؤسسية في الجامعة والاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء المؤسسي مما انعكس على مؤشرات الأداء في الجامعة، بينما حصلت فقرة (أ اعتقد بأن مقاييس الأداء واضحة ودقيقة وسهلة التطبيق..) على أقل قيمة وبلغت (١,٨٠) وبانحراف معياري (١,١٠٧) وبمستوى تطبيق (٣٦%)، ويعزو الباحث ذلك الى ان مقاييس الأداء تقليدية ولا تحقق نتائج قياس دقيقة.

● وبالترتيب لعبارات الجدول حسب أوزانها النسبية للمعيار فقد حازت العبارة التي تنص (غالباً لا تكون ظروف العمل، والنظم الإدارية أفضل من الأعوام السابقة) على المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبوزن نسبي (٦٢%) وحازت العبارة التي تنص (دائماً تقدم إدارة الموارد البشرية خدمات ذات جودة عالية للموظفين تتعلق بكافة الجوانب المرتبطة بوظائفهم) على المرتبة الثانية بالمحور بوزن نسبي (٥٥%)، وحازت العبارة التي تنص (نادراً ما يتم الاستفادة من النتائج الحالية للأداء في تحديد النتائج المستقبلية) على المرتبة الثالثة بوزن نسبي (٥٣%)، بينما حازت العبارة التي تنص (اعتقد بأن مقاييس الأداء واضحة ودقيقة وسهلة التطبيق) على المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (٣٦%)

### رابعاً: اختبار الفرضيات

#### عرض وتحليل اختبار نتائج الفرضية الرئيسية:

نصت هذه الفرضية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,05$ ) في معايير إدارة التميز السائد لدى افراد عينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)"



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمينية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

لاختبار هذه الفرضية فقد تم تجزئتها إلى عدة فرضيات فرعية ومعالجة كل منها إحصائياً وعلى النحو التالي:

### ١- عرض وتحليل اختبار نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في معايير إدارة التميز السائد لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي". جدول رقم (١٠) نتائج تحليل التباين أحادي الجانب لاختبار فروق الأوساط الحسابية بين النوع الاجتماعي حول معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة

النوع الاجتماعي	حجم العينة n	المتوسط الحسابي mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	t-test	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
ذكر	160	2.85	.634	.550	.459	الفرق غير معنوي
أنثى	82	2.92	.606			
المجموع	242	2.88	.624			

ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.5$ ) المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

يتضح من نتائج الجدول السابق بأن مستوى دلالة اختبار T-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.459)، وهذا يعني بعدم وجود فرق معنوي بين النوع الاجتماعي (الذكور والإناث) بشأن إجاباتهم حول معايير إدارة التميز السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

### ٢- عرض وتحليل اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في معايير إدارة التميز السائدة لدى افراد عينة الدراسة تعزى لمستوى الفئة العمرية".



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

جدول رقم (١١) نتائج تحليل التباين أحادي الجانب لاختبار فروق الأوساط الحسابية بين إجابات الفئات العمرية حول معايير إدارة التميز السائد لدى أفراد عينة الدراسة

الفئات العمرية	حجم العينة n	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	F-test	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
أقل من 30 سنة	78	2.87	.710	.100	.960	الفرق غير معنوي
من 31 إلى 40 سنة	110	2.90	.594			
من 41 إلى أقل من 50 سنة	48	2.84	.478			
أكثر من 50 سنة	6	2.86	1.083			
المجموع	242	2.88	.624			

ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.5$ ) المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05) حيث بلغت (0.960)، وهذا يؤكد عدم وجود فرق معنوي بين إجابة الباحثين وفقاً لفئاتهم العمرية حول معايير إدارة التميز السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول معايير إدارة التميز السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمستوى الفئة العمرية.

### ٣- عرض وتحليل اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في معايير إدارة التميز السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي".

جدول رقم (١٢) نتائج تحليل التباين أحادي الجانب لاختبار فروق الأوساط الحسابية

بين إجابة الباحثين وفقاً للمؤهل العلمي حول إدارة التميز السائدة لدى أفراد عينة الدراسة

المؤهل العملي	حجم العينة n	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Deviation	F-test	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة
ثانوية عامة	38	2.96	.568	.444	.642	الفرق غير معنوي
بكالوريوس	166	2.85	.648			
ماجستير فأعلى	38	2.90	.579			
المجموع	242	2.88	.624			

ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.5$ ) المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0,05) حيث بلغت (0.642)، وهذا يعني عدم وجود فرق معنوي بين إجابة المبحوثين وفقاً للمؤهل العلمي حول معايير إدارة التميز السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول معايير إدارة التميز السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

### ٤- عرض وتحليل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في معايير إدارة التميز السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لسنوات الخدمة".

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل التباين أحادي الجانب لاختبار فروق الأوساط الحسابية

بين فئات سنوات الخدمة حول معايير إدارة التميز السائدة لدى أفراد عينة الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	F-test	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	حجم العينة N	سنوات الخبرة
الفرق غير معنوي	.097	2.134	.684	2.82	64	أقل من ٥ سنوات
			.738	3.06	54	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
			.483	2.80	72	من ١٠ إلى أقل من ٢٠ سنة
			.571	2.85	52	أكثر من ٢٠ سنة
			.624	2.88	242	المجموع

ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.5$ ) المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ قيم المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة قد تراوحت بين (2.80-3.06) بمتوسط (2.86)، وهذا يشير بأن تلك القيم متقاربة ولا تختلف كثيراً وبما أنّ مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0,05) حيث بلغت (0.097) فهذا يعني عدم وجود فرق معنوي بين إجابة المبحوثين وفقاً لسنوات الخدمة حول معايير إدارة التميز السائد لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، وبناءً على ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول معايير إدارة التميز السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى



### لسنوات الخدمة.

#### ٥- عرض وتحليل اختبار نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت هذه الفرضية "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في معايير إدارة التميز السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمستوى الوظيفة".

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل التباين أحادي الجانب لاختبار فروق الأوساط الحسابية بين المستويات الوظيفية حول معايير إدارة التميز السائد لدى أفراد عينة الدراسة

النتيجة	مستوى الدلالة Sig.	F-test	الانحراف المعياري Std. Deviation	المتوسط الحسابي Mean	حجم العينة N	المستويات الوظيفية
الفرق غير معنوي	.064	4.639	.709	2.77	52	مدير عام
			.582	3.02	100	مدير إدارة
			.593	2.78	90	رئيس قسم
			.624	2.88	242	المجموع

ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \geq 0.5$ ) المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية ٢٠٢٠.

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية وفقاً للمستوى الوظيفي قد تراوحت بين (2.77-3.02) بمتوسط (2.88)، وهذا يشير بأن تلك القيم متقاربة وبما أن مستوى دلالة اختبار f-test كانت أكبر من مستوى الثقة (0.05)، حيث بلغت (0.064). فهذا يعني عدم وجود فرق معنوي بين إجابة المبحوثين وفقاً لمستوياتهم الوظيفية حول معايير إدارة التميز السائد لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء، وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول معايير إدارة التميز السائد لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمستوى الوظيفة.

النتيجة المعدلة والتي تخص الفرضيات في (النتائج والتوصيات)

٤. توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.



## النتائج والتوصيات

### نتائج الدراسة:

١. توصلت الدراسة الى أن مستوى تطبيق معيار (فعالية القيادة) في جامعة صنعاء مستوى (ضعيف) حيث بلغ المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة بلغ (٢,٣٤) وبانحراف بلغ (٠,٩٨) وبمستوى تطبيق بلغ (٤٦%)، حيث تبين ان هناك ضعف في بناء القيادة الفاعلة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لتطبيق معايير التميز، كما انه لا توجد لدى القادة الاداريون رؤية واضحة لتبني معايير إدارة التميز، ولا يتم تبني فعاليات وانشطة تبين أهمية إدارة التميز وتطبيق معاييرها في الواقع العملي حيث ان الجامعة تعمل في اطار الحد الأدنى من الموارد لتسيير الاعمال.
٢. توصلت نتائج الدراسة الى مستوى تطبيق جامعة لمعيار (الاستراتيجية) مستوى (ضعيف) كون المتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لفقرات معيار الاستراتيجية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بلغ (٢,٤١) وبانحراف معياري بلغ (١,٠٣) وبمستوى تطبيق بلغ (٤٨%)، وتبين ان الجامعة ليس لديها أي تصور لبناء استراتيجية التميز، و لا يوجد تحديد واضح لمعايير إدارة التميز وتطبيقاتها في الواقع العملي، وتعمل الجامعة وفق ما هو متاح من إمكانيات.
٣. بينت نتائج الدراسة ان مستوى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار إدارة العمليات مستوى (متوسط) وفقا للمتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لفقرات معيار إدارة العمليات من وجهة نظر افراد عينة الدراسة بلغ (٢,٦١) وبانحراف معياري بلغ (١,٢٤) وبمستوى تطبيق بلغ (٥٢%)، وتبين بانه لا يوجد دليل إجرائي لإدارة العمليات وتطبيقها في الواقع العملي، وأن النماذج المستخدمة في إنجاز المهام وتقديم الخدمات تعيق تأدية العمليات بدقة عالية، وانه لا تتوفر في الجامعة آلية لتبني معايير إدارة التميز لتحقيق تأدية العمليات بجودة عالية، وتسيير الجامعة عملياتها بحسب ما يتوفر لديها من إمكانيات.
٤. توصلت نتائج الدراسة بان مستوى تطبيق جامعة صنعاء لمعيار (مؤشرات الأداء) مستوى (ضعيف) وفقا للمتوسط العام لاستجابة عينة الدراسة لفقرات معيار مؤشرات



## مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

- الأداء حيث بلغ (٢,٤٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٩٨) وبمستوى تطبيق بلغ (٤٩%)، وتبين ان مقاييس الأداء غير واضحة ودقيقة وسهلة التطبيق، وانه لا يتم الاستفادة من النتائج الحالية للأداء في تحديد النتائج المستقبلية، وانه ليس هناك تطور مستمر في تنوع مصادر تمويل الجامعة، وتحقيق الاكتفاء الذاتي بسبب شحة الموارد وانعدام مصادر الدعم مما أدى الى صعوبة تحقيق الجامعة للاكتفاء الذاتي
٥. أكدت نتائج الدراسة ان معايير إدارة التميز بجامعة صنعاء مرتبة بحسب نسبة الأهمية النسبية حيث حاز معيار إدارة العمليات على المرتبة الأولى وبوزن نسبي بلغ ٥٢% يليه معيار مؤشرات الأداء في المرتبة الثانية وبوزن نسبي بلغ ٤٩%، و معيار الاستراتيجية في المرتبة الثالثة وبوزن نسبي بلغ ٤٨%، بينما حل معيار فعالية القيادة في المرتبة الأخيرة وبوزن نسبي بلغ ٤٦%.
٦. توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في معايير إدارة التميز السائدة لدى القيادات الإدارية بجامعة صنعاء تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

### التوصيات:

١. إنشاء وحدة خاصة لإدارة التميز في الجامعات اليمنية، وتحديد متطلباتها وآليات تنفيذها، ومراقبة تطبيقها في الواقع العملي، والتقييم المستمر لما تم إنجازه من خلال برامج التغذية الراجعة.
٢. تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة لتبني معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية من خلال الاعتماد على الأساليب الحديثة لإدارة الأداء، وإدارة العمليات، وتطبيق مؤشرات الأداء وقياساته وبما يتوافق مع معايير وضوابط تطبيق منهجية التميز، وتبني الجامعات اليمنية لأنظمة التميز وجوائزها، ومعرفتها بمتطلبات تطبيقه، واقتناعهم بأهميته لكل الأطراف ذات العلاقة.
٣. تصميم الدليل الإجرائي لإدارة التميز في الجامعات اليمنية وتحديد وسائل وطرق تطبيق معايير إدارة التميز في الواقع العملي، وتحديد المهام التنظيمية المحققة للتميز ومتطلبات تنفيذها، وبما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية، والاستفادة من التجارب المحلية والعالمية التي طبقت معايير إدارة التميز في الواقع العملي.





٤. تطبيق المعايير التي تتعلق بمنهجيات العمل من خلال بناء الاستراتيجيات وتطبيق نظم إدارة الكوادر البشرية، وإدارة الشراكات والموارد، وتصميم العمليات، بالإضافة إلى تطبيق المعايير المتعلقة بالنتائج المتمثلة في نتائج رضا المتعاملين ورضا الموظفين، والمساهمات المجتمعية، وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية.
٥. نشر ثقافة التميز في الجامعات اليمنية من خلال تشكيل فرق ذات كفاءة لنشر ثقافة التميز، وبيان مبررات تطبيق معايير إدارة التميز، والفوائد التي ستحققها الجامعات اليمنية من ترسيخ ثقافة التميز.
٦. اشراك القيادات الإدارية في البناء الاستراتيجي لإدارة التميز، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية والابتكارية، والنظر الى القيادات الإدارية كشركاء اساسيين في بناء استراتيجيية التميز وتطبيق معايير إدارة التميز.



## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

١. أحمد بدح، "درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية"، مجلة اتحاد الجامعات، عمان: الجامعة الأردنية، العدد (٤)، ٢٠٠٧، ص ٤٧-٩٨.
٢. إيهاب عبد ربه سمهود "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، ٢٠١٣.
٣. جيمس كولنز وجيري بوراس، البناء من أجل الاستمرار، الرياض: ترجمة مكتبة جرير، ١٩٩٩.
٤. رولا علي عبدالله الضامن "تطوير نموذج لتقويم التميز في منظمات الأعمال"، مجلة الإداري، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٢٩، العدد الأول، يونيو ٢٠٠٩.
٥. صالح بن سليمان الرشيد، "تحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد: دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ - مصر، ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤.
٦. عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٩.
٧. عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: دار السماح، ٢٠٠١.
٨. محمد بن عبدالعزيز الراشد، "إدارة الجودة الشاملة: دراسة نظرية ونموذج مقترح في مكتبة الملك فهد الوطنية"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، يونيو ٢٠١١، ص ١٥.
٩. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات إدارة الأداء، مصر: مركز تطوير الإدارة والتنمية، ١٩٩٩.



مدى تطبيق معايير إدارة التميز في الجامعات اليمنية – دراسة تطبيقه على جامعة صنعاء

١٠. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨، ص ١١٢.
١١. نايل سالم الرشايدة " مفهوم الأداء المؤسسي المتميز لدى القادة التربويين في إقليم الجنوب وبناء نموذج تقييمي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأردن: الجامعة الأردنية، ٢٠٠٧.
١٢. نائل عبد الحافظ العواملة، أساليب البحث العلمي: الأسس النظرية وتصنيفاتها في الإدارة، عمان، بدون ناشر، ١٩٩٧، ص ١٠٣.
١٣. جيمس كولنز وجيري بوراس، البناء من أجل الاستمرار، الرياض: ترجمة مكتبة جرير، ١٩٩٩، ص ١٥٥.
١٤. زين العابدين درويش، " الإبداع في العمل المؤسسي: المعوقات وآليات المواجهة "، ورقة بحثية للمؤتمر السنوي التاسع نحو منظومة للتميز الإداري العربي، منتج كتركت، الهرم – جمهورية مصر العربية، ٩-١١ أبريل ٢٠٠٨.
١٥. السلمي، علي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، ٢٠٠٢.
١٦. مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨.

المراجع الأجنبية

1. John S. Oakland, "Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance", Oxford: Butterworth Heinemann, 2001, p.41.
2. Noe, R.A. Hallen, B, Johur, and Writht P.M.(1994) Human resources management: Gaining a competitive Advantages, Irwin, Inc. U.S.A
3. Cantu,Humberto,Olivares,Silvia," TQM Excellence Models, Are They Pragmatic or Basedon Good Wishes", Sheffield Hallam University,



- Integrating for Excellence, first international conference, 15-17 June 2005.
4. **Kanji, G.k. (2001). Forces of Excellence in Kanji's Business Excellence Model. TQM. Vol. 12, No, 2, pp 59-272.**
  5. Adebajo, Dotun, Crawford, Neil, McKenna, Kevin, "**Business Excellence**", BPIR Management Brief – volume1, no.3, 2008, p8.
  6. Grote, Dick, "**The Performance Appraisal Question And Answer Book Survival Guide For Managers**", United States Of America, 2002 ,p.34.
  7. Henri MITONNEAU, "**Réussir l'audit des processus** ", 2ème édition, AFNOR, Paris, 2006, p.08.
  8. Fey, Carel, F. (2001) "The Effect of Human Resource Management Process On MNC. Subsidi Performance In Russia", Journal of International Bus. Studies No 1. 32, No.1, 2001.
  9. -Porter, L.J. & Tanner,S.J, (2004), "Assessing Business Excellence", 2nd Edition Oxford: Publishing Elsevier Butterworth Heinemann .



عبد الله علي هادي العفاد

#### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء للإبداع الإداري، وتقديم تصوراً مقترحاً لتطوير أدائهم في ضوء مدخل الإبداع، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (٢٨) فقرة، طبقت على عينة مكونة من (٤٢٢) فرداً، منهم (٨٧) مديراً ومديرة، و(٣٣٥) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري بحسب وجهات نظر أفراد العينة، ولمختلف المجالات، جاءت بدرجة "متوسطة".

وأوصت الدراسة: بضرورة توفير متطلبات تطبيق التصور المقترح، وإجراء دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، بهدف تعزيز درجة امتلاكهم لمهارات الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، تطوير، الإبداع الإداري.



### Abstract

The study aimed to reveal the degree to which secondary school principals in the capital Sana'a practice the skills of administrative creativity and to present a suggested scenario to develop their performance in the light of the creativity approach. It consists of (422) individuals including (87) principals and (335) male and female teachers. It was 'medium.'

The study recommended: It is necessary to provide the requirements for applying the proposed vision and to conduct training courses for secondary school principals in the capital Sana'a in order to enhance the degree of their possession of administrative creativity skills.

Keywords: proposed conception development administrative creativit



#### مقدمة:

يشهد العالم تغييرات عالمية سريعة ومتلاحقة، وانفجار هائل في ثورة المعرفة والمعلومات والتكنولوجيا، الأمر الذي يفرض على المؤسسات التعليمية مواكبة تلك التطورات والاستجابة لمتطلبات العصر.

وتعد الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التعليمية وتسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة من خلال تطوير نظمها والمهام الوظيفية لمديري المدارس فمع التقدم العلمي أخذ البحث في الإدارة بصفة عامه والمدرسية بصفه خاصة يتحول إلى الأساليب والمهام والتقنيات والأدوات فيتجاوز بذلك البحث في النظريات والمفاهيم والأسس؛ فقد أصبحت الإدارة المدرسية تهتم بجودة التعليم بدلاً من الإهتمام بمجرد سير العملية التعليمية. (إسماعيل، ٢٠١١: ٢٦١).

وفي ضوء التطورات التربوية والعلمية التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة تطورت مهام مدير المدرسة؛ فلم تعد مقتصرة على إدارة شؤون المدرسة بشكل روتيني أو مجرد الحفاظ على النظام والانضباط ومسار الدراسة رغم أهمية هذا الدور، بل أصبح عمله إبداعياً، ويتطلب خبرة ومعرفة مستمرة بما يحدث في مجال عمله ويحتاج الى النمو المهني المستمر. (شهاب، ٢٠١٠، ١١٢).

ويعد المدير الناجح هو الركيزة الأساسية في المدرسة فهو الذي يحدد المعالم ويرسم الطريق ويعمل على تذليل الصعوبات أمام العاملين في المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وقد أصبح تطوير أداء المديرين من السمات المهمة التي تميز المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية، فهو إحدى الثروات الملموسة لكل مدرسة حديثة متميزة، الأمر الذي يتطلب ضرورة تزويد مديري المدارس بالمعرفة والمهارات الإبداعية للتفاعل مع المتغيرات المتعددة. Farah, (A. I. 2013 p.13).

ويعد تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس من الركائز الأساسية لتحسين الأداء العام داخل المدرسة لأن مدى فاعلية أداء الأشخاص العاملين في المدرسة تعتمد على إدارة المدرسة نفسها، حيث يحدد ما يجب على الأفراد القيام به داخل المدرسة، ونمط السلوك المطلوب، وتشجيعهم على التعاون فيما بينهم ويعمل على تذليل الصعاب التي تواجه العملية التعليمية. (وزارة التربية والتعليم العالي 2009، ١).



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

ويعد الإبداع الإداري أحد مقومات عملية التطوير في المنظمات، فالإبداع يقود إلى التجديد والتطوير والمدير المبدع يعتبر من عوامل نجاح العمل التربوي والتعليمي، والإبداع عنصراً مهماً وسمه أساسيه ينبغي توافرها في مدير المدرسة بحيث يصبح الإبداع هو المحك الأساسي الذي يدير به العملية التربوية والتعليمية بمؤسسته التربوية، وفي تحركاته في المجتمع المدرسي. (السييل ٢٠١٣ : ٥٤).

وقد أثار موضوع الإبداع الإداري اهتمام كثير من الباحثين الذين أوصوا في دراساتهم بمواصلة البحوث والدراسات في هذا الموضوع في مختلف المنظمات الإدارية، وفي هذا الصدد أشارت العديد من الدراسات التي سعت ضمن دراسات أخرى إلى معرفة درجة ممارسة المديرين للإبداع، كدراسة (أبو ناصر: ٢٠١٨) ودراسة (أبو حيش: ٢٠١٨م) ودراسة (السودي: ٢٠١٦) ودراسة العوادة: (٢٠١٦ Alawawdeh) ودراسة (مرعي: ٢٠١٤) إلى أن ممارسة الإبداع الإداري على مستوى المدرسة يحقق عدداً من أهداف التربية، وأن الإبداع يولد أفكاراً تتعلق بمواجهة التحديات والأزمات التعليمية. كما أكدت هذه الدراسات بمختلف أنواعها أن ممارسة مهارات الإبداع من متطلبات نجاح المدرسة في تحقيق أهداف التربية المعاصرة، الأمر الذي يتطلب ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التربوية والتعليمية وقيادة المدرسة، ويمكن القول إن الإدارة المدرسية في الجمهورية اليمنية تواجه الكثير من التحديات، أبرزها ضعف القدرات ونقص الكفاءات، وهذا ما أكدته نتائج بعض الدراسات المحلية التي أجريت عن الإدارة المدرسية في اليمن كدراسة (السعدي والدحياني ٢٠١٨) ودراسة (اليفرسي ٢٠٠٧)، التي أشارت إلى افتقار العديد من مديري المدارس إلى المهارات والكفاءات اللازمة لقيادة العمل المدرسي، وبناء على ما سبق فقد أصبح لزاماً على مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء كونها تُعد حاضرة اليمن، تبني تطبيقات إدارية حديثة وتطوير استراتيجيات العمل الإداري، وهذا ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال تقديم تصور مقترح يهدف إلى تطوير أداء قادة المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، وتعزيز قدرتهم على تحقيق الأهداف ومواكبة التطور والتغيرات المتجددة.





### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

أشارت الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم باليمن، إلى ضرورة الاهتمام بتطوير الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية بالجمهورية اليمنية، ومن يتأمل الواقع الإداري في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، يجد أنها تقتصر إلى عناصر بشرية مؤهلة ومدربة، وأنها تعاني من وجود بعض الصعوبات التي تحول دون القيام بوظائفها على الوجه الأكمل، وهذا ما أثبتته نتائج بعض الدراسات المحلية، كدراسة حضرمي (٢٠١١) التي أثبتت نتائجها وجود العديد من المشكلات التي تحد من فاعلية الإدارة المدرسية أبرزها الافتقار إلى الكوادر المتمكنة في مجالات التخطيط، ودراسة المخلافي (٢٠٠٨) التي ذكرت في نتائجها أن أهم معوقات الإدارة المدرسية تتمثل في غياب الأساليب الإدارية الحديثة، وعدم كفاية التجهيزات، والمركزية الشديدة وعدم التفويض. ومن خلال عمل الباحث في الإشراف المدرسي فقد لاحظ وجود قصور في عملية إلمام مديري المدارس بأنماط القيادة المدرسية، وشيوع واستخدام الأنماط التقليدية، ويُعد الإبداع الإداري أحد الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة هذه التحديات، حيث أكدت دراسة بلواني (٢٠٠٨) أن أهمية الإبداع تكمن في تطوير أساليب الإدارة وتطوير قدرات الأفراد، الأمر الذي يبرز أهمية ضرورة تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بمدارس أمانة العاصمة صنعاء للإبداع الإداري والخروج بتصوير مقترح لتطوير أداء قياداتها الإدارية في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وبذلك حدد الباحث المشكلة بالأسئلة الآتية:

١. ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة أمانة العاصمة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس؟
٢. ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، في ضوء مهارات الإبداع الإداري؟



#### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى:
1. التعرف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الإبداع الإداري، من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
  2. التوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

#### أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي: -
1. إبراز أهمية الموضوع الذي سوف نتناوله وهو الإبداع الإداري والذي لا يزال يحظى باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث، حيث يحاول الباحث لفت عناية المعنيين في الميدان التربوي، إلى أهمية الإبداع الإداري باعتباره من أهم الأساليب التي تسعى إلى تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم لمواكبة متطلبات العصر. إضافة إلى أنها تسعى إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
  2. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في التعرف على واقع الإبداع الإداري في مدارسنا والخروج بتصور مقترح لتعزيز النواحي الإيجابية ومعالجة جوانب القصور.
  3. تفيد نتائج هذه الدراسة الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، إذ من المؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة ويمكن توقع استخدامها مرجعاً لهم.
  4. تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على عملية التربية والمعنيين وصناع القرار في الإدارات، من حيث تقديم تصور مقترح لتطوير وتنفيذ القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء.

#### حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي: -
1. اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية ومعلميها بنين وبنات التابعة لإدارة التعليم بأمانة العاصمة صنعاء، للعام الدراسي ٢٠١٩ - ٢٠٢٠ م.



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

٢. تحددت موضوعيا في الكشف عن مدى ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء لعناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات). وتقديم تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لدى تلك القيادات، في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

### الإطار النظري

#### أولاً: الأداء الإداري

##### مفهوم الأداء :

يُعرّف الأداء بأنه: القيام بشيء ما أو أداء عمل محدود أو إنجاز مهمة أو نشاط معين بمعنى أن الأداء هو: قيام الشخص بسلوك ما وذلك لتحقيق هدف محدود، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما. (أبو النصر، ٢٠٠٨: ٧٤).

ويرى الكبيسي (٢٠٠٥: ١٨٩) أن الأداء "يطلق على العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تشير إلى مستويات الأداء الذي يحققه الموظفون لمقارنته بأدائهم السابق، أو بأداء أقرانهم أو بالمعايير التي تقيس ما ينبغي أن ينجز.

أما الأداء الإداري فيعرّف بأنه: "السلوك الحقيقي الذي يمكن ملاحظته داخل المنظمة وله صلة بأهدافها". (الحري، ٢٠٠٧: ١٦).

كما عرّف الأداء الإداري بأنه: "تلك الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها الفرد وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة". (الهنداوي، ٢٠٠٩: ٢٢٨).

مما سبق يعرف الباحث الأداء الإداري بأنه: جميع المهام والواجبات، والأنشطة، التي يمارسها مدير المدرسة الثانوية، والتي يسعى من خلالها إلى تحقيق أهداف المدرسة بشكل فعال.

محددات الأداء الإداري: يذكر مجاهد وعناني (٢٠١١: ٧٥-٧٧) أن محددات الأداء تتمثل في:

١. القدرات والمهارات: وتعني إمكانية الفرد وقدرته على أداء المهام المحددة له، إذا تهيأت له الظروف الخارجية والبيئية لأدائها، بغض النظر عن كونه قد توصل لهذه الإمكانيات



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

عن طريق التدريب. وترتبط القدرة على الأداء بالعديد من المقومات مثل الصحة الجيدة والمظهر اللائق، والذكاء، والثقة بالنفس والحماس، واليقظة والطموح، والقدرة على التجديد. وتتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل البدنية والنفسية الأمر الذي يترتب عليه التفاوت بين الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وتشير المهارة الى مستوى النبوغ والبراعة والتميز في أداء المهام، وقد يمتلك الفرد قدرة ولكنه لا يمتلك المهارات المصاحبة لهذه المقدرة.

٢. دور المدركات: ويشير مفهوم دور المدركات الى الطريقة التي يعرف بها الفرد العمل الذي يقوم به ومهامه، وشكل ونوع السلوك الذي يعتقد أنه ضروري للإنجاز الجيد، لذلك فهو يختص بكيفية أداء العمل، أي إدراك الفرد لنوعية الأنشطة والسلوك التي يلتزم به لإنجاز العمل بكفاءة. بمعنى أن الفرد عندما يبذل جهوداً فائقة ظناً منه بأن الأداء يتم تقييمه في شكله فإن أدائه يكون غير مقبولاً، لأن التقييم على نوعية المنتج وجودته.

٣. الدافعية: وهي عبارة عن أسلوب تحفيز المرؤوسين على العمل، وفقاً للنمط المستهدف من السلوك، وتشير إلى الرغبة المتولدة لدى الأفراد للقيام بعمل معين، وهذا يعني ضرورة معرفة الدافعية الإنسانية للسلوك الإنجازي للأداء للتوصل إلى أسلوب لتنشيط تلك القدرات والمهارات لدى الأفراد أو الجماعات.

مما سبق يمكن القول أن محددات الأداء الوظيفي هي خليط مشترك بين قدرات الفرد المبذولة ومهاراته التي يتمتع بها، والخبرات التي مر بها، والمعلومات التي يمتلكها، ومدى الرغبة المتولدة لدى الفرد لإنجاز العمل، لذا فإن أي محاولة لتحسين أداء الأفراد يجب أن تبدأ بدراسة طبيعة التنظيم ذاته، لأن العوامل لها تأثير على دافعية الأفراد.

### تطوير الأداء الإداري:

يتميز مفهوم التطوير والتغيير التنظيمي بأنه مفهوم واسع وعمم وللتبسيط سنورد التعاريف التي تركز على الملامح الأساسية للتطوير، حيث يعرف تطوير الأداء الإداري في المؤسسات بأنه: "الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه الإدارة من أجل تحسين مستوى أداء الموظفين وأداء المنظمات". والتطوير نشاط موجه إلى التحسين العام لأداء الأفراد والمنظمة للمستقبل. (برنوطي، ٢٠٠٧: ٤٣٤).



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

ويعرف العريقي (٢٠١٢: ٢٧٧) التطوير الإداري بأنه: تعليم المديرين أو المتخصصين، المهارات والسلوكيات المطلوبة لأداء الوظائف الحالية أو المستقبلية لتحقيق أهداف المنظمة.

### أهداف تطوير الأداء الإداري

إن الهدف الرئيس لأي عملية تطوير في المنظمات هو رفع مستوى الأفراد لغرض تحسين أداء المنظمة وفيما يلي عرض أهم أهداف تطوير الأداء على النحو التالي:

١. تحسين مخرجات التعليم للطلاب من خلال تحسين جودة التدريس والقيادة.
٢. تكامل السياسات والممارسات والمعايير والإجراءات التي تربط الأهداف والغايات الخاصة بالمدرسة.
٣. وضع توقعات للإداء متفق عليها وعمليات قياس الأداء في ضوء هذه التوقعات.
- التركيز على التنمية المهنية لكل مدرسة. (الهندواي، ٢٠٠٩: ٢٦٨).
- ويذكر العميان (٢٠٠٨: ٣٤٩) أن من أهداف التطوير ما يلي:
  ١. زيادة قدرة المنظمات على التعامل والتكيف مع بيئة العمل المحيطة بها، من أجل ضمان استمرارها.
  ٢. تزويد المنظمة بالمعلومات التي تساهم في تقديم حلول للمشكلات.
  ٣. تشجيع الأفراد على تشخيص المشكلات وتحفيزهم نحو التغيير.
  ٤. تشجيع الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
  ٥. الكشف عن الصراعات داخل المنظمة وتوجيه الجهود لما يخدم المنظمة.
  ٦. زرع الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمات.
  ٧. توجيه المدراء نحو استخدام الأساليب الحديثة في تسيير شؤون العمل.

### دواعي تطوير أداء مديري المدارس الثانوية

- هناك العديد من الدواعي التي تحتم علينا تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس ومنها:
١. التطور التكنولوجي: ويتمثل في الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية والتي تتطلب تطوير مهارات العاملين في المنظمات من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات، لمواجهة تحديات العصر.



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

٢. المركزية والبيروقراطية في المؤسسات التعليمية : حيث تعاني المؤسسات التعليمية من المركزية والبيروقراطية الإدارية بداخلها مما يتطلب تطبيق فكرة اللامركزية في الإدارة، فالأمر مركزي هي نتيجة لعملية ديمقراطية سياسية تزيد في فاعلية الإدارة.
٣. التغييرات السياسية: يؤدي الواقع السياسي بأبعاده المختلفة دوراً هاماً في تطوير النظام التعليمي فالسياسة التعليمية تشتق من السياسة العامة للدولة لأنها تعد بمثابة المرآة التي تعكس ما جاء بها من أهداف وتوجهات النظام السياسي، وتطور المجتمع أو إحياء تراثه وقيمه واتجاهاته وتطوراتها.
٤. الروتين في المؤسسات التعليمية: ويتمثل في الطريقة التي تدار بها المدارس التعليمية، والتي تقلل من فرص النجاح للمدرسة، ولهذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية تبني أساليب عمل جديدة بعيدة عن الإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
٥. الاتجاهات الحديثة في الإدارة: أن التطورات المتسارعة في عصر الحداثة وتكنولوجيا المعلومات فرضت على منظمات الأعمال التحول في أعمالها وتفكيرها حيث ظهرت أساليب ومعايير ونظم إدارية جديدة للعمل الإداري ومن بين أبرزها، الإدارة الإلكترونية وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة التغيير، وإدارة الإبداع، وإدارة الأزمات، وغيرها مما دعي إلى ضرورة تطوير الأداء بصفة عامة والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة. (زهرا، ٢٠١٨: ٦٧-٦٨).

ويرى الباحث ضرورة تدريب القيادات المدرسية واكسابهم المهارات الإبداعية لكي يقوموا بإنجاز مهامهم الإدارية بأسلوب إبداعي وإتاحة الفرصة لهم لإظهار قدراتهم الإبداعية في الأنشطة التعليمية، والابتعاد عن التقليدية في تنفيذ الأنشطة المدرسية، كي تتمكن المدارس الثانوية من تحقيق رسالتها.

### فوائد تطوير أداء مديري المدارس الثانوية

يعد تطوير الأداء الإداري الدعامة الأساسية التي يمكن من خلالها إكساب مديري المدارس العديد من المهارات الإدارية والقيادية التي تؤهلهم للدخول في عصر المتغيرات، واستكمال مقومات التميز، ولتطوير الأداء الإداري عناصر أساسية تتمثل في: تعزيز الأداء الفردي، وتقويم الممارسات غير الفعالة، وإقامة الأسس اللازمة لتنفيذ السياسات العامة، وتيسير التطوير



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

- والتنمية، وترجع، أهمية تطوير الأداء لما يمكن أن يكون له من فوائد على الجوانب الأخرى من العمليات التنظيمية تتمثل بالآتي: (ديل، و إيلز، ٢٠٠٢: ٨٣).
١. تحسين ممارسات وتطوير المهنة إذا اكتسب المديرون مهارات جديدة.
  ٢. رفع مهارة ومعرفة العاملين وتزويدهم بدليل إرشادي يوضح خطوات العمل وتمكينهم من إدارة النظام.
  ٣. تطوير أداء العاملين يمكنهم من مواكبة التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.
  ٤. اكتساب المهارات والمعارف المتعلقة بالعمل والمنظمة بصفة عامة.
  ٥. تطوير قدرات المديرين وتأهيلهم لمواكبة التغييرات.

وعليه يمكن القول أن عملية التطوير تساهم في تزويد قادة المدارس بالمهارات والمعارف العلمية، والخبرات اللازمة لمواجهة التحديات، كما تساهم في القضاء على المشكلات، والتكيف مع المتغيرات، والانتقال بالمدرسة من مرحلة الجمود إلى مرحلة الانتعاش، لذا فقد بات من الضروري تطوير أداء قادة المدارس الثانوية لكي يصبحوا قادرين على مواكبة متغيرات العصر وما تفرضه من متطلبات وأدوار جديدة.

### ثانياً: الإبداع الإداري

#### مفهوم الإبداع الإداري:

يعرف أبو بكر (٢٠٠٤: ١٩٦) الإبداع بأنه: عملية متكاملة ومنظمة لتوظيف القدرات العقلية للفرد للوصول إلى شيء جديد ومفيد للفرد والمنظمة والمجتمع.

كما عرفه الساحو (Alsaou H. 2015), p.45) بأنه: ظهور شيء لم يكن موجوداً من قبل.

ووصف الإبداع بأنه "إنجاز شيء رائع وجديد.

ويعرف حريم (٢٠٠٣: ١٣٦) الإبداع الإداري بأنه: عملية عقلية ومعرفية يتم بواسطتها التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية والبيئة العامة، لغرض التوصل إلى شيء جديد يكون تطبيقه مفيداً للمنظمة والمجتمع.



### عناصر الإبداع الإداري:

يتفق غالبية الباحثين على أن عناصر الإبداع الإداري الرئيسية هي: (المرونة، والطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، كما نكر ذلك (العتوم وآخرون، ٢٠٠٧: ١٤٠) وسوف نتحدث عنها هنا بإيجاز:

أولاً: الطلاقة: ويقصد بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة؛ ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية ويمكن استعراض بعض أنواع الطلاقة كالتالي:

١- الطلاقة اللفظية: وهي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة ( ولا يلعب عامل المعنى دوراً هاماً فيها) مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.

٢- تُعرف الطلاقة اللفظية بأنها: قدرة الفرد على استدعاء أكبر عدد من الألفاظ التي تستوفي شروط معينه.

٣- الطلاقة الفكرية: وتعرف الطلاقة الفكرية بأنها: قدرة الفرد على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة خلال فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير.

٤- الطلاقة الشكلية: وهي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات إستناداً الى مثيرات شكلية أو وصفية معطاه، مثل التعديلات في الاستجابة لمثير سمعي أو بصري.

٥- الطلاقة الإرتباطية: وهي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى (مثل إنتاج عدد ممكن من المترادفات والمتضادات). (خير الله، ٢٠٠٩: ٢٩).

ثانياً: المرونة: ويقصد بها: القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغيير متطلبات الموقف". (دناوي ٢٠٠٨: ٤٦)، وتصنف المرونة الى عدة أقسام منها:

أ- المرونة التلقائية: ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه.





تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

ب- المرونة التكيفية: وتعني قدرة الفرد على استخدام أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة.

(الحيزان، ٢٠٠٢: ٣٣)

ثالثاً: الأصالة: عرفها (إبراهيم، ٢٠٠٧: ٣٨١) بأنها: " القدرة على التفكير بطريقة جيدة، أو القدرة على إنتاج الأفكار الماهرة أكثر من الأفكار الشائعة أي القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والظريفة".

رابعاً: الحساسية للمشكلات: وتعرف بأنها: " قدرة الشخص على إدراك الثغرات ونواحي القصور في الظاهرة أو الموقف المثير ". (المعايطه، ٢٠٠٠: ١٨٧).

فوائد الإبداع الإداري في المدرسة الثانوية:

يذكر نصر (٢٠٠٨: ٢٤-٢٥) العديد من الفوائد التي تتحقق بوجود القائد الإداري المبدع في المدرسة الثانوية ومنها ما يلي:

- منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلال، التي تساعدهم على تغيير بيئة العمل.
- تشجيع العاملين على التفكير بطريقة ابداعية وتحفيزهم على مواجهة الأخطار.
- توجيه جهود العاملين نحو التحسين المستمر.
- تقديم أفكار جديدة تساعد الموظفين على تقديم حلول للمشكلات بطرق مبتكرة.
- إتاحة الفرصة للجميع لتقييم الأفكار الإدارية مما يسهل الاتصال والمشاركة المفتوحة.
- اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة تشاركية تساعد على انجاز العمل بطريقة أكثر سهولة.

خصائص وسمات الإداري المبدع:

يذكر الصرن (٢٠٢٠: ١١٥-١١٦) جملة من الخصائص والسمات التي يجب أن يتسم بها القائد المبدع وتتلخص في: الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، والقدرة على إيجاد الحلول المتعددة للتعامل مع المشكلات، وأن يكون قادراً على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير، قادراً على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يتسم بالجرأة على إبداء الرأي وتقديم المقترحات، والاستقلالية الفردية، وأن يفرض سلطته على الآخرين من خلال التأثير عليهم، وأن يبتعد عن المؤثرات التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

غالبية العاملين في المنظمة. في حين يرى بيتر كوك (٢٠٠٧: ٢٦٠) أن سمات الإداري المبدع تتمثل في الآتي:

١. القدرة على تحديد اتجاه العمل لجذب الآخرين.
  ٢. تأييد الأفكار من خلال استخلاصها في المؤسسة.
  ٣. تكوين فرق عمل تتمتع بمستوى عال من الثقة.
  ٤. توفير مساحة من الحرية للإنتاج من خلال التشجيع الفكري والمادي.
- ويستخلص الباحث مما سبق أن المديرين المبدعين يجب أن يكونوا قادرين على الانفتاح على التجارب الجديدة ومواكبة تطورات العصر، وأن يكونوا قادرين على استخدام التقنيات الحديثة وتوظيفها في مواجهة المشكلات، وأن يتوفر لديهم عامل المرونة والقدرة على التأثير في الآخرين، والميل للبحث والتحقيق وحب الاستطلاع، ولديهم القدرة على القيام بالمخاطر والمثابرة والقدرة على التركيز والانتباه، وبناء العلاقات والنزوع إلى مقاومة القديم.

### متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع:

تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية النظم التعليمية من أهم الدوافع والمحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي، ولتحقيق ذلك فلا بد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في صناعة ذلك التطوير المأمول، ومن تلك المتطلبات:

١. تحسين المناخ العام للمنظمة وجعلها أكثر انفتاحاً وتبادل الخبرات وتقبل الرأي والرأي الآخر.
٢. تشجيع الاداء الابداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بجدية ولو بدت غريبه في أول الأمر.
٣. اختيار الأفراد المؤهلين لشغل المناصب الإدارية، الذين تتوفر فيهم روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول.
٤. استخدام التقنيات والمحفزات التي تساعد على خلق مناخ ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
٥. دعم المسؤولين للأفكار الابداعية وتقبلها.



٦. تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وابعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد.
٧. رفع شعار أن الإبداع ليس مجرد وسيلة، بل هو هدف تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
٨. إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار، على أن تقوم بالإشراف عليه سلطة مركزية تشجع الإبداع.
٩. تشجيع الموظفين على استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في خلق روح الإبداع.
١٠. عدم انتقاد الأفكار والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم.
١١. تشجيع ودعم وسائل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
١٢. مشاركة الرئيس للمرؤوسين في البرامج الإبداعية بالعمل.
١٣. تشجيع المنافسة بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل.
١٤. تقديم المكافأة المجزية لأصحاب الأفكار الجديدة. (حمود، ٢٠٠٢: ٢١٤).



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

### الجزء الثاني: الدراسات السابقة:

تم الرجوع إلى بعض الدراسات التي تناولت المهارات القيادية لمديري المدارس وسبل تطويرها، وجرى ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

أجرى أبو شاويش (٢٠١٨) دراسة هدفت للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين، ووضع تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. واستخدمت الباحثة المنهج البنائي. واعتمدت استبانة مكونة من (٤٠) فقرة، وزعت على أربعة مجالات هي: (المثابرة، والمبادرة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، تم تطبيقها على عينة مكونة من (٣٥٥) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للقيادة الإبداعية من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة.

كما قام الشاعر (٢٠١٦) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (٢٨) فقرة، وزعت على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) تم تطبيقها على عينة مكونة من (٥٠٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية كانت كبيرة. في حين هدفت دراسة السوداني (٢٠١٦) إلى التعرف على مستوى إدارة الإبداع وعلاقته بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانة مكونة من (٥١) فقرة موزعة على محورين: المحور الأول المتعلق بإدارة الإبداع، واشتمل على (٣٠) فقرة، موزعة على أربعة مجالات هي: (الطلاقة، والمرونة، والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه) المحور الثاني المتعلق بالأداء الإداري واشتمل على (٢١) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (البناء التنظيمي،



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

والاتصالات الإدارية، وأنظمة وإجراءات العمل، ونمط القيادة)، وتكونت عينة الدراسة من (322) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن دور مدير المدرسة في المدارس الحكومية شمال الضفة في إدارة الإبداع كان مرتفعاً.

أما بولانلي (Bolante, A. O. (2013) فقد أجرى دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية العامة في جنوب غرب نيجيريا والعلاقة بين هذه المهارات القيادية وفعالية المدرسة. واستخدام الباحث المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (154) مديراً و (770) معلم ومعلمة تم اختيارهم بطريقة قصدية. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا يمتلكون مهارات تقنية وشخصية ومفاهيمية وإدارية "كبيرة" وأن هناك علاقة بين بين المهارات القيادية لمديري المدارس وفعالية المدرسة.

في حين هدفت دراسة العاليا (2012) إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء ومستوى الإبداع الإداري لدى مديريها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بنوعية المسحي والارتباطي. واستخدمت الباحثة استبانة شملت مجالين: المجال الأول: المناخ التنظيمي، واشتمل على (34) فقرة، موزعة على خمسة محاور هي: (السلوك الداعم والسلوك التوجيهي، والسلوك التفاعلي، والسلوك المحيط، والسلوك الحميمي) والمجال الثاني: الإبداع الإداري واشتمل على (35) فقرة، موزعة على خمسة محاور هي: (الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وقبول المخاطرة)، وتكونت عينة الدراسة من (87) مديراً ومديرة، وعينة من المعلمين بلغ حجمها (274) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء بشكل عام "متوسط" حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,10). كما أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء ومستوى الإبداع الإداري لدى مديريها.



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

في حين هدفت دراسة أكتاس وآخرين (Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M2011) إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تلك العلاقة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٠) موظف من المديرين العاملين في القطاع الصحي التركي في مدينة إسطنبول تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الإلمام بجوانب الثقافة التنظيمية يرتبط بشكل كبير بالقدرة الإبداعية لدى الإداريين، كما أكدت الدراسة على أن الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تؤثر على الكفاءة والإبداع لدى القيادة الإدارية.

وهدف دراسة اوزمن ومورتجولو ( Ozmen, F & Muratoglu, V. 2010 ) إلى تحديد مستوى الكفاءة لدى مديري المدارس في تنفيذ بعض استراتيجيات إدارة المعرفة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٨) فرد منهم (١٠٠) مدير ومديرة مدرسة و(١٨٨) معلم ومعلمة، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن أهم الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها المدير هي: (إدارة المعرفة الفعالة، القدرة على تشكيل فريق العمل الفعال، ممارسة الاتصال الإداري، تشكيل شبكات الدعم الاجتماعي، وكفايات التنظيم والإدارة). كما أثبتت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التصورات حول طبيعة الكفايات الإبداعية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة.

في حين هدفت دراسة حليم وآخرون.(Halim, & Manaf, A., Senin, A. R. (2008). إلى تحديد مستوى كفاءة القيادة المدرسية لدى القادة في المدارس الماليزية، كما هدفت إلى التعرف إلى الكفاءات عالية التأثير التي يحتاجها قادة المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الدراسة استبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (٥٩٦) مديرًا ومديرًا للمدارس في جميع أنحاء ماليزيا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن مستوى كفاءة القيادة لدى قادة المدارس الماليزية كانت معتدلة، كما أظهرت الدراسة أن هناك حاجة للتطوير المهني لقادة المدارس.



### التعقيب على الدراسات

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها جميعاً تناولت القيادة المدرسية وسبل تطويرها، وأنها استخدمت المنهج الوصفي، وأن عيناتها كانت من المديرين والمعلمين، وأنها اعتمدت الاستبانة في جمع البيانات باستثناء بعض الدراسات الأجنبية والتي استخدمت المقابلة أداة لها في جمع البيانات. واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها سعت إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع، وأنها اعتمدت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لها. واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة وعينتها، ومكان تطبيقها، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وبناء أداة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وكذلك الرجوع إلى بعض المراجع التي أشارت إليها الدراسات السابقة. ومن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أنها هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري، سعياً للوصول إلى وضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وهذا ما لم تتطرق إليه أي دراسة في البيئة اليمنية، -على حد علم الباحث.

### الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي بنوعية المسحي والتطويري؛ حيث يهدف المنهج الوصفي المسحي إلى "وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها". (العساف، ٢٠١٠: ١٩٢).

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التطويري، في تحليل الظاهرة التي يعمل على دراستها وتصميم التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع، وهو المنهج الذي يمكن استخدامه في تحليل أي ظاهرة سواء في مجال العلوم الإنسانية أو العلوم البحتة. (فروان، ٢٠٠٩: ٦٤).

مجتمع الدراسة: تتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية ذكور وإناث التابعة لمكتب التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، للعام الدراسي (٢٠١٩ -



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

٢٠٢٠ م)، والبالغ عددهم (١١٣) مدير ومديرة، وجميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بنين وبنات بمدارس أمانة العاصمة والبالغ عددهم (٢٦١٣) فرداً، منهم (١٠٤٩) معلماً و(١٥٥٤) معلمة وذلك حسب الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بأمانة العاصمة صنعاء، ويتوزعون على المدارس الأساسية الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وفقاً للتوزيع الوارد بالجدول التالي:

الجدول ( ١ ) يبين توزيع مجتمع الدراسة

م	المديرية	النوع	عدد المدراس	عدد المدرء	عدد المعلمين		الإجمالي
١	شعوب	ذكور	١	١٢	١٢	ذكور	١٢٩
		إناث	٧	إناث		٢٠٨	
		مختلط	٤				
٢	الثورة	ذكور	٢	١٢	١٢	ذكور	٥٠
		إناث	٥	إناث		٢٥٢	
		مختلط	٥				
٣	معين	ذكور	١	١٧	١٧	ذكور	١٠٧
		إناث	٨	إناث		٢٨٤	
		مختلط	٨				
٤	التحرير	ذكور	٢	٥	٥	ذكور	١٠٢
		إناث	٣	إناث		٨١	
		مختلط					
٥	آزال	ذكور	١	٤	٤	ذكور	٤٠
		إناث	٣	إناث		٧٢	
		مختلط					
٦	السبعين	ذكور	٣	١٧	١٧	ذكور	٢٤٤
		إناث	١٣	إناث		٢٤٦	
		مختلط	١				
٧	الصفافية	ذكور	١	٣	٣	ذكور	١٧
		إناث	١	إناث		٥٥	
		مختلط	١				
٨	الوحدة	ذكور	٢	٥	٥	ذكور	١٤٥
		إناث	٥	إناث		١٤٨	
		مختلط	١				
٩	بني الحارث	ذكور	٦	٣٢	٣٢	ذكور	٢٠٦
		إناث	٩	إناث		١٦٢	
		مختلط	١٧				



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري



م	المديرية	النوع	عدد المدراس	عدد المدرء	عدد المعلومات	الإجمالي
١٠	صنعاء القديم	ذكور	١	٣	٣	٩
		إناث	٢			٥٦
		مختلط				
الإجمالي		ذكور	١٩	١١٣	١١٣	١٠٤٩
		إناث	٥٣			١٥٥٤
		مختلط	٤١			

### عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة تطبيق الدراسة الحالية على كامل أفراد مجتمع الدراسة، ولأن مجتمع الدراسة يشتمل على طبقتين فقد قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية، وهي العينة التي يتم فيها تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات، ثم يتم الإختيار العشوائي البسيط ضمن كل طبقة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٢) فرداً، موزعه على فئتين هما: مديري المدارس الثانوية وبلغ عددهم (٨٧) مدير ومديرة، والمعلمون وبلغ عددهم (٣٣٥) معلماً ومعلمة ممن يدرسون في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء، وقد تم تحديد عينة الدراسة من خلال قانون حساب حجم العينة التالي:

$$n = \frac{N * p(1 - p)}{N - 1 * \left(\frac{d^2}{z^2}\right) + p(1 - p)}$$

حيث:

n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة.

P: نسبة الحد الأقصى للخصائص المطلوب دراستها وقد عدها الباحث (٥٠%).

d: نسبة الخطاء المسموح به ويقدر غالباً (٥%).

Z: الدرجة المعيارية لمعامل الثقة التي اختارها الباحث (٩٥%) وبذلك تكون الدرجة

المعيارية المقابلة له تساوي (١,٩٦). والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة.

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري



الجدول (٢) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب متغيرات (النوع، المسمى الوظيفي، التخصص، المؤهل، الخبرة).

م	المتغير	المستويات	العدد	النسبة المئوية %
١	النوع	ذكر	140	٣٣,٢ %
		أنثى	282	٦٦,٨ %
		المجموع	٤٢٢	100.0
٢	المسمى الوظيفي	مدير	87	٧٧ %
		معلم	٣٣٥	١٣ %
		المجموع	٤٢٢	100.0 %
٣	نوع التخصص	تربوي	٤١٦	٩8. %
		غير تربوي	٦	٤1. %
		المجموع	٤٢٢	100.0 %
٤	المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	١٩	٤,٥ %
		بكالوريوس	٣٨٥	٩١,٩ %
		ماجستير	١٨	٤,٣ %
		المجموع	٤٢٢	100.0 %
٥	سنوات الخبرة	١ - ٥ سنوات	٣٩	٩,٢ %
		٦ - ١٠ سنوات	٤٨	١1,٤ %
		١١ سنة فأكثر	335	٧٩,٤ %
		المجموع	٤٢٢	100.0 %

يتبين من الجدول (٢) أن أغلب أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم العام والمعلمين فيها بحسب - النوع من الإناث، حيث بلغت ما نسبته (٦٦,٨%) من عينة الدراسة، بينما الذكور يشكلوا (٣٣,٢%) ويعزى ذلك إلى أن عدد مدارس الإناث تفوق مدارس الذكور وهي نسبة طبيعية كون عدد الإناث من سكان أمانة العاصمة تفوق أعداد الذكور، وأن غالبية أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء بحسب متغير - المسمى الوظيفي - هم من المعلمين، حيث يمثلون ما نسبته (٧٩,٤%) من عينة الدراسة، بينما المديرين، يمثلون ما نسبته (٢٠,٦%) وهي نسبة طبيعية كون المعلمين في المدارس يمثلون معظم مجتمع الدراسة، كما تبين أن غالبية أفراد العينة في المدارس الثانوية بحسب متغير



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

مستوى المؤهل هم من البكالوريوس، حيث يمثلون ما نسبته (٩١,٢%) من عينة الدراسة (معلمين، ومديرين)، يعود السبب أن معظم العاملين في المدارس الثانوية من فئة المؤهل "بكالوريوس" لأن من شروط التوظيف وخاصة المعلمين الحصول على شهادة البكالوريوس، يليها في المرتبة الثانية ذوي المؤهل "أقل من البكالوريوس وهم قليل جدًا وهم من حملة الدبلوم وخريجي المعاهد العلمية، والذين كان توظيفهم لا يقتضي الحصول على بكالوريوس، نظرًا للاحتياج. يليها في المرتبة الثالثة ذوي المؤهل أعلى من البكالوريوس، ويمثلون ما نسبته (٤,٣%) من عينة الدراسة، وقد يعود ذلك إلى قلة الالتحاق ببرامج الدراسات العليا، نظرًا لارتفاع تكاليف الدراسة وعدم وجود حوافز مادية لمن يحصل على شهادة الماجستير، أو الدكتوراه. كما تبين أن أغلب أفراد العينة في المدارس الثانوية بحسب متغير سنوات الخبرة هم من ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات، وهم من تم توظيفهم سابقًا نظرًا للاحتياج وقلة الخريجين، أما انخفاض نسبة ذوي الخبرة "أقل من ١٠ سنوات" فيعود السبب في ذلك نظرًا لإغلاق باب التوظيف للخريجين من الكليات والمعاهد خلال السنوات الماضية.

**أداة الدراسة:** استخدمت الدراسة الحالية استبانة تضمنت العناصر الرئيسة للإبداع الإداري وهي: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات)، وقد تم إعدادها اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات العلاقة. وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (٣٦) فقرة توزعت على مجالات الإبداع الإداري وهي: الطلاقة (٩) فقرات، والمرونة (٩) فقرات، والأصالة (٩) فقرات، والحساسية للمشكلات (٩) فقرات.

**صدق الأداة:** للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين وعددهم (٩) محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتعديل بعضها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٢٨) فقرة، كما جرى حساب الصدق البنائي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للاستبانة.

**ثبات الاستبانة:** للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، بلغت (٣٠) فردًا، وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرو نباخ ألفا (Gronbachs Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة، وللأداة



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

ككل، وقد بلغ الثبات الكلي لمجالات الدراسة (0.94) ومعامل الثبات للمجال الأول (0.80).  
0) ومعامل الثبات للمجال الثاني (0.70) ومعامل الثبات للمجال الثالث (0.80) ومعامل  
الثبات للمجال الرابع (0.79) واعتبرت هذه القيم مقبولة لغايات هذه الدراسة.

**المعيار الإحصائي لمعرفة مستوى الأداء للأفراد عينة الدراسة**

ولتحديد مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للإبداع الإداري، تم الاعتماد على تدرج  
ليكرت في تحديد مستويات الأداء، واستخدم المعيار الإحصائي للدلالة على درجة المتوسط  
الحسابي لكل فقرة من فقرات كل مجال، ولكل مجال، وللدرجة الكلية، وقد تم احتساب  
المعيار الإحصائي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم  
تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5 = 0.8)، وبعد  
ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي الواحد الصحيح  
(1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في  
الجدول الآتي:

جدول (3) يوضح المقياس المعتمد في الدراسة

الدرجة	مستويات درجة الممارسة	فئات المتوسط الحسابي	فئات الوزن المئوي
1	(منخفضة جداً) إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	1 - 1,79	20% - 35,8%
2	"منخفضة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	1,80 - 2,59	36% - 51,8%
3	"متوسطة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	2,60 - 3,39	52% - 67,8%
4	"كبيرة" إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	3,40 - 4,19	68% - 83,8%
5	"كبيرة جداً: إذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين	4,20 - 5	84% - 100%



### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ١- المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل مجال من المجالات في الاستبانة، ولأداة ككل، لمعرفة درجة ممارسة عناصر الإبداع.
  - ٢- معامل ثبات ألفا كرو نباخ لحساب ثبات الاستبانة.
  - ٣- معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق البنائي للاستبانة.
- مناقشة نتائج الدراسة:

### أولاً: عرض نتائج الإجابة عن السؤال الأول ومناقشتها:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه " ما مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المديرين والمعلمين في هذه المدارس؟"

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المحاور مجتمعة، ودرجة ممارسة كل مجال من المجالات، وذلك كما يلي:

### أ- عرض النتائج على مستوى المجالات ككل:

ويوضح الجدول (٤) الترتيب التنازلي لمجالات الأداة حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لدرجة الممارسة لفقرات الأداة في كل مجال وللمجالات ككل حسب استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات والمجالات.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الأداة ولأداة ككل

المجال	الترتيب	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	درجة الممارسة
المرونة	١	٧	٣,٥٣	.947	٧٠,٦	كبيرة
الطلاقة	٢	٧	٣,٤١	.945	٦٨,٢	كبيرة
الحساسية للمشكلات	٣	٧	3.24	.990	٦٤,٨	متوسطة
الأصالة	٤	٧	3.15	.995	٦٣,٠	متوسطة
المجالات مجتمعة			٣,٣٠	٠,٨٣٥	٦٦,٠	متوسطة



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

يلاحظ من خلال الجدول (٤) السابق أن المتوسط الحسابي العام لدرجة الممارسة الفعلية لمحتوى المجالات مجتمعة بلغ (٣,٣٠)، وانحراف معياري (٠,٨٣٥)، وبوزن نسبي (٦٦%) وبدرجة متوسطة. وهذا يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري بشكل عام تقع ضمن المدى "المتوسط" لدرجة الممارسة بحسب المعيار الذي اتخذه الباحث.

ويتبين من الجدول أعلاه أن مجال المرونة، جاء في المرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٥٣) وانحراف معياري (٠,٩٤٧)، وبوزن نسبي (٧٠,٦%) مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في هذا المجال كانت "كبيرة"، تلاه في المرتبة الثانية مجال الطلاقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٩٤٥)، وبوزن نسبي (٦٨,٢%) مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة لمهارة الطلاقة كانت بدرجة "عالية"، ثم جاء في المرتبة الثالثة مجال "الحساسية للمشكلات" حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، وانحراف معياري (٠,٩٩٥) وبوزن نسبي (٦٤,٨%). في حين جاء مجال الأصالة في المرتبة الرابعة والأخيرة، وبمتوسط حسابي (٣,١٥)، وانحراف معياري (٠,٩٩٥) وبوزن نسبي (٦٣%) وبدرجة ممارسة (متوسطة). وهذا يعني أن ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لمهارات الإبداع كان إيجابياً، إلا أنه وعلى الرغم من كونها إيجابية إلا أنها لازالت دون المستوى المطلوب، وتشكل هذه النتيجة مؤشراً واضحاً إلى ضعف مديري المدارس الثانوية العامة في هذه المجالات والتي تعتبر الأساس في تطوير أدائهم في ضوء مدخل الإبداع الأمر الذي يتطلب من الجهات المعنية والممثلة بوزارة التربية والتعليم إعادة النظر فيما يتعلق بتحديث اللائحة المدرسية ودمج مبادئ الإبداع ضمن معايير وشروط اختيار مديري المدارس الثانوية العامة، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة والتأهيل المستمر لمديري المدارس بما يتواءم مع المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة، وذلك من أجل الانتقال بهذا الواقع المتوسط إلى واقع أفضل منه. ينسجم مع الدور الجديد لمديري المدارس ويلبي الاحتياجات الإدارية، خاصة أننا نعيش اليوم في عصر تتفاقم فيه الأزمات. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى استمرارية



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

سيطرة الأساليب الروتينية على الأعمال الإدارية في بعض المدارس الثانوية، حيث إن أكثر الأنماط شيوعاً لدى قادة تلك المدارس هو إدارة المكاتب، والانشغال بالأعمال الكتابية والإدارية الروتينية، والتي تحتم تسيير الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية غير المقصودة التي اكتسبها في الميدان. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة العاليا (٢٠١٢)، والتي أكدت على أن ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري كانت بدرجة متوسطة. ودراسة حليم وآخرين. (2008). (Halim، & Manaf، A.، Senin، R.) والتي أثبتت نتائجها أن مستوى كفاءات القيادة لدى قادة المدارس الماليزية كانت "معتدلة". وتختلف مع دراسة أبو شاويش (٢٠١٨) ودراسة الشاعر (٢٠١٦) ودراسة السوداني (٢٠١٦)، حيث أشارت جميعها إلى أن ممارسة مديري المدارس لمهارات الإبداع الإداري جاءت بدرجة "كبيرة"، و"كبيرة جداً".

ب- عرض النتائج على مستوى كل مجال على حده بحسب فقرات كل مجال:

واستكمالاً لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات الإبداع الإداري (الطلاقة، والأصالة، والمرونة، والحساسية للمشكلات) التي تضمنتها الاستبانة، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في كل مجال على حدة مرتبة تنازلياً بحسب متوسطاتها الحسابية، على النحو الآتي:

عرض النتائج المتعلقة بمجال المرونة:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة فقرات مجال المرونة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٥) الآتي:

**تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري**



جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال المرونة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	١	يظهر رغبة قوية لتحسين العمل المدرسي وتطويره.	٣,٩٢	١,١٤٥	٧٨,٤	كبيرة
٢	٢	يمتلك القدرة على التكيف مع التغييرات الجديدة.	٣,٦٢	١,١١٣	٧٢,٤	كبيرة
٧	٣	يفوض بعض صلاحياته للعاملين المتميزين لإنجاز العمل في المدرسة.	٣,٦٠	١,١٩٣	٧٢,٠	كبيرة
٣	٤	يتقبل النقد البناء ويستفيد من آراء الآخرين.	٣,٤٩	١,١٦٥	٦٩,٨	كبيرة
٦	٥	يتعامل بمرونة مع الظروف المحيطة بالموقف الوظيفي.	٣,٤٩	١,١٤٩	٦٩,٨	كبيرة
٤	٦	يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته للوصول إلى أفضل البدائل.	٣,٣٤	١,١١٩	٦٦,٨	متوسطة
٥	٧	يضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل.	٣,٢٥	١,١٤٧	٦٥,٠	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة						
			٣,٥٣	٠,٩٤٧	٧٠,٦	كبيرة

يتبين من نتائج الجدول (٥) السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة في مجال مهارة "المرونة" تقع بين درجة الممارسة (الكبيرة، والمتوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى وسط حسابي (٣,٩٢) وبوزن نسبي (٧٨,٤%) الذي حصلت عليه الفقرة (١) ونصها "يظهر رغبة قوية لتحسين العمل المدرسي وتطويره وتمارس بدرجة ممارسة "كبيرة. وبين أدنى وسط حسابي (٣,٢٥) وبوزن نسبي (٦٥%) الذي حصلت عليه الفقرة (٥) التي تنص على "يضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل" وبدرجة ممارسة "متوسطة". وتوضح النتائج في الجدول السابق أن هناك فقرتان فقط مارسها المديرون بدرجة "متوسطة" في حين أن (٥) فقرات بنسبة (٧٠%) من إجمالي فقرات المجال البالغ عددها (٧) فقرات تمارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة "كبيرة". وبالنظر في ترتيب الفقرات داخل مجال المرونة حسب درجة الممارسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يتضح أن الفقرة رقم (٤) ونصها "يغير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته للوصول إلى أفضل البدائل" والفقرة رقم (٥) ونصها "يضع خطة طوارئ لكل الأنشطة والمهام في العمل" جاءت في أدنى درجات الممارسة. وجاءت متوسطاتها الحسابية





## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

(٣,٣٤) (٣,٢٥) وأوزانها النسبية (٦٦,٨%) و(٦٥%) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجات ممارستها. ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الثاني المتعلق بمهارة المرونة: جاء ترتيبه الأول من حيث درجة الممارسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٥٣) وبانحراف معياري (٠,٩٤٧)، وبوزن نسبي (٧٠,٦%) مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لمهارات المرونة كانت "عالية". وتعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية مرونة عالية وغير تقليدية وأفكارهم قابلة للتغيير والتبديل والجدل بل ويحاولون أن يطوروا أنفسهم علمياً وثقافياً مما يزيد في تحسين إبداعهم الإداري والذي يزيد من تحسين مستوى أدائهم لمواكبة التغيير الذي تفرضه متطلبات العمل. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الليثي (٢٠٠٨)، التي أظهرت أن درجة ممارسة أفراد الدراسة للمرونة جاءت بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بمكة المكرمة. وتختلف مع نتيجة دراسة الشاعر (٢٠١٦)، التي أظهرت أن عنصر المرونة يمارس بدرجة متوسطة.

### عرض النتائج المتعلقة بمجال الطلاقة:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة فقرات مجال الطلاقة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٦) الآتي:

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري



جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الطلاقة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	١	يملك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	٣,٦٨	١,٠٣٨	٧٣,٦	كبيرة
٣	٢	يوظف خبراته السابقة في التعامل مع المواقف الجديدة في العمل المدرسي.	٣,٦٢	١,١٣٢	٧٢,٤	كبيرة
٢	٣	يطرح العديد من الأفكار المناسبة لمعالجة القضايا التعليمية.	٣,٤٤	١,١٦٧	٦٨,٨	كبيرة
٥	٤	يقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية.	٣,٣٩	١,١١٦	٦٧,٨	متوسطة
٤	٥	يتجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة.	٣,٣٦	١,٠٧٩	٦٧,٢	متوسطة
٦	٦	يستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين في المدرسة.	٣,٢٤	١,١٧٢	٦٤,٨	متوسطة
٧	٧	يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة.	٣,١٤	١,١١٩	٦٢,٨	متوسطة
فقرات المجال مجتمعة						
			٣,٤١	٠,٩٤٥	٦٨,٢	متوسطة

يتبين من نتائج الجدول (٦) السابق أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال مهارة "الطلاقة" تقع بين درجة الممارسة (الكبيرة، والمتوسطة)، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية لتلك المستويات بين أعلى متوسط حسابي (٣,٦٨) ووزن نسبي (٧٣,٦%) في الفقرة (١) ونصها "يملك القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة" وتمارس بدرجة ممارسة "كبيرة". وبين أدنى وسط حسابي (٣,١٤) ووزن نسبي (٦٢,٨%) في الفقرة (٧) التي تنص على "يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة" وبدرجة ممارسة "متوسطة". كما يتبين أن هناك ثلاث فقرات جاءت بدرجة ممارسة "كبيرة"، وتمثل ما نسبته (٤٢,٨٦%) من مجموع الفقرات التي يشتمل عليها هذا مجال "الطلاقة"، وتتمثل في الفقرات (١، ٣، ٢)، وهي مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية، ونسبها المئوية، وجاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (١) وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٨) وانحراف معياري (١,٠٣٨) ووزن نسبي (٧٣,٦%)، وجاءت بالمرتبة الثانية الفقرة (٣) وقد حصلت على متوسط حسابي (٣,٦٢) وانحراف معياري (١,١٣٢) ووزن نسبي



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

(٧٢,٤%)، وجاءت بالمرتبة الثالثة الفقرة (٢) بمتوسط حسابي (٣,٤٤) وانحراف معياري (١,١٦٧) ووزن نسبي (٦٨,٨%)، وتمارس بدرجة "كبيرة" بحسب تصنيف درجة الممارسة في هذه الدراسة. وفي المقابل يتضح من نتائج الجدول السابق أن (٥٧,١٤%) من فقرات هذا المجال تمارس من قبل المديرين (أفراد الدراسة) بدرجة "متوسطة" وهي التي تحمل الأرقام (٥,٤,٦,٧)، بمتوسطات حسابية (٣,٣٩) و(٣,٣٦) و(٣,٢٤) و(٣,١٤) وأوزان نسبية (٦٧,٨%)، (٦٧,٢%)، (٦٤,٨%)، (٦٢,٨%) وهي مرتبة على التوالي من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجة ممارستها، وتنص على (يقدم حلولاً سريعة ومتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية)، ويتجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة، ويستخدم أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين في المدرسة على تطوير الأداء، يوظف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة. ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الأول المتعلق باستراتيجية الطلاقة جاء في المرتبة الثانية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المجال (٣,٤١) وانحراف معياري (٩٤٥٠). وبوزن نسبي (٦٨,٢%) مما يعني أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة لمهارة الطلاقة كانت بدرجة "متوسطة". ويفسر الباحث ذلك بأن لدى مديري المدارس قدرة متوسطة على استمطار الأفكار وامتلاك مهارات الإقناع، وأنه يستغرق وقتاً إضافياً في دراسة المعلومات حول المشاكل، ويرى الباحث أن السبب في ذلك ربما يعود إلى أن تجاوز العقبات يحتاج إلى مهارات عُليا وتدريب مستمر، وهذا لا يتوافر لدى الكثير من المديرين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشاعر (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس في مجال الطلاقة جاء بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة السوداني (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن دور مدير المدرسة في إدارة الإبداع جاء بدرجة عالية في مجال مهارة الطلاقة.

### عرض النتائج المتعلقة بمجال الحساسية للمشكلات:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة فقرات مجال الحساسية للمشكلات، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٧) الآتي:

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري



جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الحساسية للمشكلات

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	١	يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة.	٣,٤٩	١,٠٩٦	٦٩,٨	كبيرة
٢	٢	يشجع العمل الجماعي في حل مشكلات المدرسة.	٣,٤٦	١,١٧٧	٦٩,٢	كبيرة
٧	٣	يقترح حلول منطقية لمشكلات العمل.	٣,٣٥	١,١٦٦	٦٧,٠	متوسطة
٣	٤	يتخذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل.	٣,٣٠	١,١٩٨	٦٦,٠	متوسطة
٦	٥	يمتلك إحساس دقيق لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها العاملين في المدرسة	٣,١٨	١,١٨٩	٦٣,٦	متوسطة
٤	٦	يخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	٣,٠٥	١,١٢٨	٦١,٠	متوسطة
٥	٧	يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها.	٢,٨٨	١,١٠٤	٥٦,٦	قليلة
فقرات المجال مجتمعة						
متوسطة						

يتبين من نتائج الجدول (٧) السابق أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال مهارة الحساسية للمشكلات تقع بين درجة الممارسة "كبيرة" و "متوسطة"، وقليلة" إذ تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة بين أعلى وسط حسابي (٣,٤٩) ووزن نسبي (٦٩,٨ %) الذي حصلت عليه الفقرة (١) ونصها " يحرص على معرفة أوجه القصور في العمل التربوي داخل المدرسة" وتمارس بدرجة "عالية" وبين أدنى وسط حسابي (٢,٨٨) ووزن نسبي (٥٦,٦ %) الذي حصلت عليه الفقرة (٥) ونصها " يشخص مشكلات العمل قبل حدوثها".

ويتضح كذلك من نتائج الجدول (٥) السابق أن هناك فقرتان فقط مارسها المديرون بدرجة "كبيره" في حين أن (٤) فقرات بنسبة مئوية (٥٤,١٤ %) من إجمالي فقرات هذا المجال البالغ عددها (٧) فقرات تمارس من قبل مديري المدارس الثانوية بدرجة "متوسطة"، وفقرة واحدة فقط مارسها المديرون بدرجة قليلة. ومن خلال النظر في النتائج يتبين أن المجال الرابع المتعلق باستراتيجية "الحساسية للمشكلات" جاء في المرتبة الثالثة، حيث حصل على درجة ممارسة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، وانحراف معياري (٩٩٠٠) ووزن نسبي (٦٤,٨ %). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التنبؤ بالمشكلات جاءت بالمرتبة قبل



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

الأخيرة لعدة عوامل أهمها تقادم مشكلات المدارس الثانوية والتي معظمها خارج إطار سيطرة الإدارة المدرسية في ظل الظروف الراهنة بأمانة العاصمة صنعاء وما تمر به المؤسسات التعليمية من تحديات، نتيجة للظروف الاقتصادية التي يمر بها البلد. ويرى الباحث أن شخصية مدير المدرسة تحتم عليه تحمل المسؤولية والتعامل بصبر مع المشكلات التي تواجهه من جانب وتواجه المدرسة من جانب آخر أيضا. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة العليا (٢٠١٢) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال مهارة الحساسية للمشكلات كانت بدرجة متوسطة. وتختلف مع ما توصلت إليه دراسة الشاعر (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الإبداع لدى مديري المدارس في مجال الحساسية للمشكلات جاءت في المرتبة الأخيرة.

### عرض النتائج المتعلقة بمجال الأصالة:

قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة فقرات مجال الأصالة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
والوزن النسبي لاستجابات أفراد العينة على فقرات مجال الأصالة

رقم الفقرة	ترتيب الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١		يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في المدرسة.	٣,٤٠	١,٢٠٧	٦٨,٠	كبيرة
٢		يبتعد عن الروتين في إجراءات العمل المتبعة.	٣,٢٦	١,١٢٣	٦٥,٢	متوسطة
٧		يقدم بدائل جديدة في العمل المدرسي تلي حاجات العاملين في المدرسة.	٣,١٣	١,٠٩٩	٦٢,٦	متوسطة
٣		ينجز مهامه الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة.	٣,١٢	١,١٣٢	٦٢,٤	متوسطة
٦		يوظف تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بطريقة غير تقليدية.	٣,٠٨	١,١٧٦	٦١,٦	متوسطة
٤		يمتلك القدرة على توليد أفكار لم يسبق أن تطرق لها الآخرون.	٣,٠٨	١,٨٨٤	٦١,٦	متوسطة
٥		يعزز مناخا داعما ومشجعا لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب متنوعه.	٣,٠٣	١,٢٠٦	٦٠,٦	متوسطة

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري



متوسطة	٦٣,٠	٩٩٥	٣,١٥	فقرات المجال مجتمعة
--------	------	-----	------	---------------------

يتبين من نتائج الجدول (٨) السابق أن مستوى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال الأصالة تتفاوت بين درجة الممارسة "كبيرة" و"متوسطة"، إذ تتراوح المتوسطات الحسابية لدرجة الممارسة بين أعلى وسط حسابي (٣,٤٠) ووزن نسبي (٦٨%) الذي حصلت عليه الفقرة (١) ونصها "يشجع المبادرات الإيجابية الداعية إلى تطوير العمل في المدرسة" وتمارس بدرجة "كبيرة" وبين أدنى وسط حسابي (٣,٠٣) ووزن نسبي (٦٠,٦%) الذي حصلت عليه الفقرة (٧) ونصها "يعزز مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين العاملين باستخدام أساليب متنوعة. ويتضح كذلك من نتائج الجدول (٥) أن هناك فقرة واحدة فقط مارسها المديرون بدرجة "كبيرة" في حين أن (٦) فقرات بنسبة مئوية (٨٥,٧١%) من إجمالي فقرات المجال البالغ عددها (٧) فقرات تمارس من قبل المديرين بدرجة "متوسطة"، حيث تراوح المتوسط الحسابي للفقرات (٢,٧، ٣، ٤، ٥) بين (٣,٢٦)، و(٣,٠٣) وأوزان نسبية بين (٦٥,٢%)، و(٦٠,٦%) مرتبة من الأعلى إلى الأدنى بحسب متوسطات درجات ممارستها من قبل مديري المدارس الثانوية. ومن خلال النتائج يلاحظ أن مجال الأصالة جاء في المرتبة الأخيرة، من حيث درجة الممارسة، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك كثير من الأفكار التي يطبقها المدراء تكون عبارة عن قرارات من وزارة التربية والتعليم وتعمم على كافة المدارس وبالتالي فإن ممارسة المديرين لمهارة الأصالة جاء أدنى من المهارات الأخرى. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو شوايش (٢٠١٨) التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال مهارة الأصالة جاء في المرتبة الأخيرة. وتختلف مع دراسة السوداني (٢٠١٦) ودراسة الشاعر (٢٠١٦) التي أظهرت نتائجها أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في مجال مهارة الأصالة كان بدرجة كبيرة ومتوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: ما التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري؟

وللإجابة عن هذا السؤال، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج في الجانبين النظري والميداني، قام الباحث بتحديد أبرز نقاط الضعف والقصور التي أظهرتها نتائج الدراسة، وبناء تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

صنعاء، في ضوء مدخل الإبداع الإداري، وقد تم بناء التصور المقترح في ضوء المكونات التالية:

منطلقات التصور، ومبرراته وأهدافه، ومكوناته، ومتطلباته، وخطوات تطبيقه، والمعوقات المحتملة أمام تطبيقه، وأساليب التغلب عليها، وتم تناول ذلك بالتفصيل كالآتي:

**أولاً: منطلقات التصور المقترح:**

١. الحاجة إلى امتلاك مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء مهارات إبداعية تتماشى مع التوجهات العالمية في إعداد أجيال المستقبل، مع خصائص عصر التغيير والتطوير وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث والتي كشفت أن الدرجة التي مارس عندها مديرو المدارس الثانوية مهارات الإبداع الإداري كانت متوسطة أي أنها لا ترقى إلى مستوى الممارسة المطلوب مما يستدعي ضرورة بناء تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع الإداري.

٢. الدعوات الصادرة عن الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم في الجمهورية اليمنية، والتي تدعو إلى تطوير العملية التعليمية وجودة عملياتها والارتقاء بأداء القائمين عليها.

٣. توصيات كثير من الدراسات التي أشارت إلى أهمية الإبداع الإداري، وأثره في تطوير الأداء الإداري.

### ثانياً: مبررات التصور المقترح:

١. وجود قصور في إعداد القيادات المدرسية حيث كشفت الدراسة الحالية أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لعناصر الإبداع الإداري لم تصل إلى المستوى المطلوب وأنهم لا زالوا بحاجة إلى تطوير أداءهم.

٢. أن أسلوب الإبداع الإداري يعد من أبرز مداخل التطوير في المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر.

٣. محاولة إيجاد حلول للمعوقات التي تحول دون تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع.



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

### ثالثاً: أهداف التصور المقترح:

يهدف التصور المقترح إلى تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء وذلك من خلال تقديم رؤية تطويرية متكاملة يمكن الإستفادة منها في تطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع لتحصيل أفضل النتائج، كما يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تنمية مدارك المديرين نحو الإبداع الإداري، ودورة الإيجابي في تطوير الأداء الإداري.
- ٢- زيادة قدرة مديري المدارس على إضافة الجديد والمبتكر وتشجيعهم على الإبداع، وتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متطورة.
- ٣- مساعدة القائمين على التعليم في وضع رؤية واضحة لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع الإداري، بما يتناسب مع ظروف وطبيعة البيئة المحلية.
- ٤- بيان متطلبات تنفيذ التصور المقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري.
- ٥- إيجاد آلية لتطبيق التصور المقترح لتطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع.
- ٦- التنبؤ بأهم المعوقات التي قد تواجه تطبيق التصور المقترح، وآليات التغلب عليها.

### رابعاً: مكونات التصور المقترح:

يشتمل التصور على مجالات الاستبانة الأربعة: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) والتي يمكن من خلالها تطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع، وسيتم تحديد الفقرات التي وقعت في درجة الممارسة المتوسطة والضعيفة، وسبل تعزيزها وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: على مستوى مجال مهارة الطلاقة: -

الإجراءات والأنشطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية ورفع كفاياتهم في مجال مهارة الطلاقة في الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وهي:  
أ- تقديم الحلول السريعة والمتنوعة لمواجهة المشكلات المدرسية، ويتطلب لتحقيق ذلك:





## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

- تدريب مديري المدارس على استخدام مهارات التفكير الإبداعي والتحليلي لحل المشكلات.
- إتاحة الفرصة للمديرين لتطبيق أفكارهم المبتكرة.
- وضع مسابقات للتنافس بين المدارس الثانوية في الجوانب الإبداعية.
- الاستفادة من خبرات بعض المديرين وعرض بعض الصعوبات التي واجهتهم والتي قد تواجه غيرهم حتى يمكن علاجها بالطرق السليمة.
- ب- القدرة على تجاوز التحديات التي تعترض تحقيق الأهداف بمختلف الوسائل الممكنة، ويتطلب لتحقيق ذلك ما يلي:
  - تدريب المدراء على الخطوات العلمية اللازمة لتجاوز التحديات.
  - عقد دورات وورش تدريبية بشكل دوري لتعريف المدراء بالطرق والأساليب اللازمة لتفعيل دور المدرسة لخدمة العملية التعليمية.
  - العمل على وضع رؤية واضحة المعالم للمدرسة الثانوية لمواجهة التحديات التي تواجهها وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - أن يهتم مديري المدارس الثانوية بتشجيع التعاون بين العاملين بالمدرسة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ج- استخدام أساليب تعزيز متنوعة لتشجيع العاملين في المدرسة على تطوير الأداء، وذلك من خلال:
  - ١- التحفيز المعنوي ويتحقق ذلك من خلال:
    - التفاعل والتواصل مع العاملين، وإشعارهم بالاهتمام بهم.
    - تشجيع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
    - تشجيع المبادرات الإيجابية.
  - ٢- التحفيز المادي عن طريق المكافآت: كالمكافآت العينية المادية، والهدايا التذكارية تمنح للمتميزين في أعمالهم على أن تتناسب هذه الحوافز مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول، وأن تعطى في الوقت المناسب.
  - ٣- التحفيز عن طريق مخاطبة العقل بالإقناع: وذلك بإقناعهم أن تطوير أداءهم يعود بالنفع عليهم ويساهم في تحقيق أهداف عملية التعليم.



- د- توظيف أسلوب العصف الذهني لإثارة التفكير وإنتاج المعرفة داخل المدرسة، ويتطلب لتحقيق ذلك توظيف مبادي العصف الذهني التالية:
- تشجيع الانطلاق في الأفكار، فكلما كانت الفكرة جامعة كان ذلك أفضل.
  - دورة العجلة للتفكير بحرية والترحيب بكل الأفكار.
  - المزج والتحسين وتعميق أفكار الآخرين وتطويرها من خلال إثارة الحماس لإضافة أفكار جديدة.
  - فتح الأبواب لجهود الأفراد المبدعين.
  - إشراك الآخرين في الوصول إلى حل المشكلة.
- ثانياً: الإجراءات والأنشطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية ورفع كفاياتهم في مجال مهارة المرونة في الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وهي:
- أ- قدرة مدير المدرسة على تغيير موقفه للوصول إلى أفضل البدائل، ويتطلب لتحقيق ذلك:
- تقديم برامج تدريبية لتطوير الأساليب الإدارية لدى قادة المدارس بما يساعد على التكيف مع المتغيرات بأسلوب يضمن المرونة والاستمرارية.
  - اكساب المديرين المرونة في التعامل والاستفادة من الأفكار الجديدة والتفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات.
  - أن يتمتع مديري المدارس الثانوية بالمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين.
  - أن يمتلك المديرون القدرة على التواصل الإيجابي مع الآخرين.
- ب- وضع خطة طواري لكل الأنشطة والمهام في العمل. ويتطلب لتحقيق ذلك:
- تدريب قادة المدارس على وضع الخطط واكسابهم المهارات الخاصة بوضع وتنفيذ خطط الإدارة المدرسية.
  - توفير الاحتياجات المدرسية والوسائل التعليمية الحديثة.
  - إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة تختص بكافة الأنشطة والمهام في العمل المدرسي.
  - خلق آلية تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة والمرنة للأحداث والمفاجأة والاحاطة الكلية بكل المواقف عن طريق الاعتماد على قاعدة بيانات المدرسة.

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري



- ضرورة توافر التقدم التكنولوجي مثل الحواسيب لجمع وتخزين وتحليل وتصنيف المعلومات.
- إتاحة الفرص للمشاركة الفعلية في أعمال الخطة، وتوزيع المسؤوليات.
- تقدير الاحتياجات والمشاكل التي تواجه المدرسة واختيار الأولويات.
- إعداد الخطة من خلال تحديد أهداف الخطة، واقتراح الوسائل والبدايل والأنشطة لتحقيق الأهداف، ووضع أساليب التنفيذ، وتحديد معايير التقييم للخطة المدرسية.
- ثالثاً: الإجراءات والأنشطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية ورفع كفاياتهم في مجال مهارة الأصالة في الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وهي:
  - أ- الابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل المتبعة. ويتطلب لتحقيق ذلك:
    - وضع برامج خاصة لتدريب الإداريين على عملية إدارة الإبداع، واكتساب مهارات القيادة الإبداعية وتوفير فرص التدريب لتطوير وتنمية مهاراتهم.
    - ضرورة تركيز اهتمام القيادات الإدارية على الصفات القيادية وليس على المهام الإدارية الروتينية.
    - تبني إدارة عمل جديده بعيده عن الإجراءات التقليدية المتعارف عليها.
    - تعديل القوانين والأنظمة بما يتوافق مع متطلبات الإبداع.
    - الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل وانسيابه.
  - ب- تقديم بدائل جديدة في العمل المدرسي تلبي حاجات العاملين وتحفزهم للعمل بفاعلية، ويتطلب لتحقيق ذلك:
    - انتهاج مبادئ المشاركة والمسئولية الجماعية وبناء فرق العمل التعاونية.
    - تلقي القيادة المدرسية المبادرات، والمقترحات التي تساهم في ارتياح العاملين وتحفزهم للعمل.
    - بناء المدرسة لمنظومة عمل راسخة لا تتأثر بتغير الأفراد.
  - ج- القدرة على إنجاز المهام الإدارية بأساليب حديثة ومتجددة. ويتطلب لتحقيق ذلك:



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

- تدريب مديري المدارس الثانوية على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة كالأسلوب التشاركي وأسلوب فريق العمل، واكتسابهم المهارات الفنية والإدارية لكي يقوموا بانجاز أعمالهم بإتقان وبأساليب علمية.
- التوجه نحو اللامركزية والديمقراطية بحيث تستطيع الكوادر الإدارية ممارسة مهارات الإبداع والتجديد في الوسائل والأساليب الإدارية.
- التخلص من الروتين المسيطر على العمل في المدرسة .
- تدعيم سبل العمل التعاوني والديمقراطي داخل المدرسة، والعمل كفريق واحد.
- د- توظيف تكنولوجيا المعلومات في تطوير العمل الإداري بطريقة غير تقليدية، ويتطلب لتحقيق ذلك:
- عقد دورات وبرامج تدريبية لمديري المدارس وتمتية مهاراتهم في مجال التقنية المتطورة وتدريبهم على توظيف التكنولوجيا في مواجهة الأزمات والمشكلات.
- توفير قيادات إدارية قادرة على استخدام التقنيات الحديثة، وصنع المعرفة.
- وجود بنية شبكية تستند إلى قاعدة تقنية ومعلوماتية متطورة.
- توفير الوسائل الإلكترونية اللازمة ومنها: أجهزة الحاسوب، والطابعات، وغيرها من الأجهزة التي تساهم في تبسيط العمل المدرسي.
- هـ- القدرة على توليد أفكار جديدة لم يسبق أن تطرق لها الآخرون، ويتطلب لتحقيق ذلك:
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لزيادة معارفهم ومهاراتهم في اكتساب الأفكار من مصادر المعرفة المتنوعة، وتدريبهم على التخيل والتصور والاستقصاء والوصول إلى الاستنتاجات.
- التمرين المستمر للدماغ: وذلك من خلال القراءة الكثيرة للكتب المختلفة، والتحدث مع الأشخاص الموهوبين، والاختلاف في الرأي مع الآخرين، والتي من شأنها أن تعمل على تنشيط خلايا المخ بصورة رائعة.
- التعود على المساهمة بفكرة جديدة، حتى وإن كانت صغيرة.
- و- إيجاد مناخاً داعماً ومشجعاً لتبادل المعرفة بين المدير والمعلمين باستخدام أساليب غير تقليدية. ويتطلب لتحقيق ذلك:



- فهم الامور التي تؤدي إلى إيجاد مناخ عمل إيجابي.
  - تحسين مناخ العمل من خلال تحفيز الموظفين وإكسابهم روح التحدي، والوضوح والدعم.
  - تعزيز التواصل من خلال الاستماع والتفاهم والاستجابة بشكل بناء.
  - نشر ثقافة المشاركة والعمل الجماعي وبناء فرق العمل.
  - ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل وتفاعل الرؤساء والمرؤوسين.
  - التخلي عن الأسلوب البوليسي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
- رابعاً: الإجراءات والأنشطة المقترحة لتطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية في مجال مهارة الحساسية للمشكلات في الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وهي:
- أ- تشجيع العمل الجماعي في حل مشكلات المدرسة، ويتطلب لتحقيق ذلك:
    - تنظيم دورات تدريبية لإمداد مديري المدارس الثانوية بالمهارات والمعارف الأساسية وآليات العمل ضمن الفريق كالتعاون، والتواصل، والإبداع، والمنافسة، وطرق حل المشكلات، والسلوكيات الإيجابية لفريق العمل وغيرها من المهارات.
    - إشراك أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي ضمن فريق العمل في المدرسة للمساهمة في حل المشكلات الطلابية والبيئية والتأكيد على دورهم في تقديم الحلول للمشكلات.
    - الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع مجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار.
  - ب- اقتراح حلول منطقية لمشكلات العمل، ويتطلب لتحقيق ذلك:
    - إقامة برامج تدريبية لمديري المدارس تعني بأساليب توليد الإبداع كالعصف الذهني وأسلوب دلفي.
    - منح مديري المدارس صلاحيات أكبر في التعامل مع المشكلات وخاصة المشكلات الفنية.
    - تعميم التجارب الناجحة في حل المشكلات وتشجيع الحلول الإبداعية الجديدة.
    - نشر الوعي المتعلق بأهمية استخدام الأساليب الإبداعية في حل المشكلات
  - ج- اتخاذ القرارات الإدارية وفقاً لرؤية شاملة لحل مشاكل العمل، ويتطلب لتحقيق ذلك:



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

- إجراء دورات تدريبية تهدف إلى تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية وتدريبهم على عملية اتخاذ القرارات، من خلال إقامة ورش عمل تطبيقية حول خطوات التعامل مع القرارات الإدارية واتخاذها.
- تصميم حقائب تدريبية حول عملية اتخاذ القرارات واستخدامها في عملية التدريب بشكل يتواءم مع التطور القائم في الإدارة والتخطيط والإشراف التربوي.
- تعميق الثقة بين المرؤوسين والقادة وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على أخلاقيات القائد وسلوكياته وخاصة منها المساواة وعدم تفضيل أحد المرؤوسين على الآخر إلى جانب إبراز الجوانب الإيجابية في شخصياتهم.
- تفويض قادة المدارس الثانوية بصلاحيات أوسع مما يتيح لهم مجالاً أكبر لاتخاذ القرارات وإكسابهم المهارة في اتخاذها، خاصة أن الخبرة العملية وتنوع المواقف التي تقتضي اتخاذ القرار بشأنها تلعب دوراً كبيراً في تنمية مهارة اتخاذ القرار.
- د- التخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها، ويتطلب لتحقيق ذلك:
  - إقامة ورش عمل تطبيقية حول آليات التفكير العلمي السليم وكيفية تحليل البيانات للتنبؤ بالصعوبات التي قد تحصل داخل المدرسة حتى يمكن التغلب عليها وحلها.
  - الاستفادة من خبرات بعض المديرين وعرض بعض الصعوبات التي واجهتهم وممكن أن تواجه غيرهم حتى يمكن علاجها بالطرق السليمة.

### خامساً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح:

يمكن القول بأنه لا يمكن تنفيذ التصور المقترح وتحقيق نتائجه إلا إذا تم الإعداد له والتهيئة لتطبيقه عن طريق:

١. إيجاد بيئة عمل مناسبة ومشجعة على الإبداع.
٢. توفير الامكانيات والتسهيلات اللازمة لتنفيذ التصور المقترح، وتقديم الدعم المعنوي والمادي للقائمين على تنفيذه.
٣. توفير الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً علمياً وتربوياً والمدرّبة على تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري.



سادساً: المعوقات المحتملة أمام تطبيق التصور المقترح:

هناك مجموعة معوقات يمكن أن تحد من فاعلية التصور المقترح، وتعوق تطبيقه، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- ضعف الإمكانيات المتاحة لمديري المدارس الثانوية لتطبيق الأفكار الإبداعية.
- ضعف أنظمة التدريب المقدمة من وزارة التربية والتعليم وخاصة تلك الأنظمة المتعلقة بالقيادة المدرسية على وجه العموم والقيادة الإبداعية على وجه الخصوص.
- تمسك بعض المديرين بالفكر الإداري التقليدي.
- اختلاق المديرين للأعذار كقولهم بأن الوضع مختلف ولايسمح لتطبيق مبادئ الإبداع بسبب الأزمة المالية والوضع الذي تمر به البلاد.
- عدم توفير مصادر التمويل اللازمة لتطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع.
- ضعف الوعي لدى مديري المدارس بأهمية التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في المدارس الثانوية في ضوء مدخل الإبداع.
- قلة توفر الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة القادرة على تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الإبداع.

سابعاً: آليات التغلب على معوقات التصور المحتملة:

على الرغم مما سبق توضيحه من معوقات عديدة، يمكن أن تمثل عائقاً أمام تطبيق التصور المقترح بالشكل المطلوب، إلا أنه يمكن التغلب على تلك المعوقات من خلال توفير متطلبات تطبيق التصور المقترح والعمل الجاد على تطبيقه، كما يمكن التغلب على المعوقات باتخاذ مجموعة من الإجراءات، منها:

- مناقشة المشكلات التي تواجه تطبيق التصور المقترح ووضع خطط علاجية لها.
- الاستعانة بالخبراء في علم الإدارة لتدريب وتكوين كوادر مؤهلة للعمل الإداري.
- تأمين الموارد المالية اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء مدخل الإبداع الإداري، ومحاولة سد العجز في الميزانيات عن طريق التبرعات والهبات التي تقدم من التجار والمنظمات المانحة.



## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

- عقد ندوات لمديري المدارس تؤكد على أهمية التطوير الإداري في ضوء مدخل الإبداع.
- توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة القادرة على تطبيق التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء مدخل الإبداع.

### الاستنتاجات:

توصل الباحث من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:

- ١- أن الإبداع يمثل أحد العناصر المهمة في الإدارة التربوية وأحد السمات الأساسية التي ينبغي توافرها في مدير المدرسة الثانوية، نتيجة لتزايد التحديات والتطورات التي تستوجب ضرورة الأخذ بالإبداع في إدارة العملية التربوية وقيادة المدرسة.
- ٢- تبين أن مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء ما زالوا بحاجة إلى تنمية مهاراتهم وتطوير أدائهم في ضوء مدخل الإبداع، الأمر الذي يتطلب من الجهات المعنية والممثلة بوزارة التربية والتعليم إعادة النظر فيما يتعلق بتحديث اللائحة المدرسية ودمج مبادئ الإبداع ضمن معايير وشروط اختيار مديري المدارس الثانوية العامة، وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، والتأهيل المستمر لمديري المدارس بما يتواءم مع المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة، وذلك من أجل الانتقال بهذا الواقع المتوسط إلى واقع أفضل منه، ينسجم مع الدور الجديد لمديري المدارس ويلبي الاحتياجات الإدارية، خاصة أننا نعيش اليوم في عصر التغير السريع الذي تتزايد فيه الأزمات والظواهر والمتغيرات، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على العملية التعليمية وكامل مكوناتها ومخرجاتها.

### توصيات الدراسة:

بناءً على ما سبق يوصي الباحث بالآتي:

- توفير البيئة التعليمية المناسبة والمشجعة للإبداع، وإتاحة الفرصة لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لإظهار قدراتهم الإبداعية في الأنشطة التعليمية، والابتعاد عن التقليدية في تنفيذ الأنشطة المدرسية.
- تنمية الإبداع الإداري لدى قادة المدارس، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية للمديرين بهدف تعزيز درجة امتلاكهم لاستراتيجيات الإبداع الإداري، خصوصاً (الأصالة، والحساسية للمشكلات)، التي أظهرت الدراسة ضعف ممارستهم لها.





## تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

- تبني التصور المقترح في الدراسة من قبل وزارة التربية والتعليم للوقوف على ما ورد فيه من مقترحات وآليات لتنفيذها.
- توفير الدعم المادي والمعنوي لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع.
- توفير البيئة التعليمية المناسبة والمشجعة للإبداع، وإتاحة الفرصة لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء لإظهار قدراتهم الإبداعية في الأنشطة التعليمية، والابتعاد عن التقليدية في تنفيذ الأنشطة المدرسية.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية ومديراتها بهدف تعزيز درجة امتلاكهم لاستراتيجيات الإبداع الإداري والنهوض بمستواهم، وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.

### مقترحات الدراسة:

- استكمالاً للدراسة الحالية، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وفي ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:
١. إجراء دراسات للتعرف على أسباب تدني مستوى أداء مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء، في ممارستهم لمهارات الإبداع الإداري.
  ٢. إجراء دراسة عن أساليب تنمية الإبداع لدى قادة المدارس الثانوية.
  ٣. بناء برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء احتياجاتهم التدريبية.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

١. إبراهيم، مجدي عزيز. (٢٠٠٧م). التفكير لتطوير الإبداع وتنمية الذكاء: سيناريوهات تربوية مقترحة، عالم الكتب، القاهرة.
٢. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٠٩م). الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
٣. أبو بكر، مصطفى. (٢٠٠٤). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية.
٤. أبو حيش، أسماء إسماعيل عوده. (٢٠١٨م). درجة ممارسة مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الإبداعية وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٥. أبو شاويش، فدوى أحمد. (٢٠١٨). تصور مقترح لتطوير القيادة الإبداعية لدي مديري المدارس الثانوية الفلسطينية. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية بالجامعة الإسلامية - غزة.
٦. أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة الإبداع الإداري من وجهة نظر القادة التربويين لبرامج الطلبة الموهوبين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد، الخامس والأربعون، العدد الرابع، الجامعة الأردنية.
٧. الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم الأساسي في اليمن. (٢٠١٥). وزارة التربية والتعليم. الجمهورية اليمنية.
٨. إسماعيل، محمد صادق. (٢٠١١م). تطوير التعليم الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي. العربي للنشر والتوزيع، الإمارات.
٩. برنوطي، سعاد نائف. (٢٠٠٧). إدارة الموارد البشرية. إدارة الأفراد، ط٣، دار وائل للنشر، عمان الأردن.



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

١٠. بلواني، انجود شحاته. (٢٠٠٨). دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها. رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين
١١. بيتر كوك. (٢٠٠٧م). إدارة الإبداع. إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، ترجمة خالد العمري، دار الفاروق للنشر، القاهرة.
١٢. الحريري رافده. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.
١٣. حريم، حسين. (٢٠٠٣). إدارة المنظمات منظور كلي. دار ومكتبة الحامد، عمان.
١٤. حضرمي، أمال صالح أحمد. (٢٠١١). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة. رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
١٥. حمود خضير كاظم. (٢٠٠٢) السلوك التنظيمي. ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٦. الحيزان، عبد الإله بن ابراهيم. (٢٠٠٢م). لمحات عامة في التفكير الإبداعي. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
١٧. خير الله، جمال. (٢٠٠٩). الإبداع الإداري. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. ديل، مارجريت، وإيلز، بول. (٢٠٠٢م). تقييم مهارات الإدارة مرشد للكفاءة وأساليب التقييم معهد الإدارة العامة. مكتبة الملك فهد الوطنية، ترجمة اعتدال معروف، وخولة الزبيدي الرياض، المملكة العربية السعودية.
١٩. زهران، ايمان حمدي رجب (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي على ضوء مدخل إدارة التميز). دراسة حالة في محافظة الفيوم (كلية التربية، جامعة بني سويف، مجلة كلية التربية، العدد يناير ٢٠١٨.
٢٠. السبيل، مضاي علي محمد. (٢٠١٣م). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوي. فهرسة الملك فهد الوطنية، عنيزة.



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

٢١. سرور، سهى سالم حسن. (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
٢٢. السعدي، محمد زين صالح والحكيمي شوقي عبده محمد. (٢٠١٨). تطوير الاتصال الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء الإدارة الإلكترونية. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد الثامن (٨) مارس (٢٠١٨).
٢٣. السوداني، سناء راجي أحمد. (٢٠١٦). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
٢٤. السوداني، سناء راجي أحمد. (٢٠١٦). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.
٢٥. الشاعر، حسين سليم سالم. (٢٠١٦). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
٢٦. شهاب، شهرزاد محمد. (٢٠١٠م). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. معهد إعداد المعلمين، نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز ٢٠١٠، ٩٩-١٣١.
٢٧. الصرن، رعد. (٢٠٢٠). إدارة الإبداع والابتكار. الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
٢٨. عبد المختار، محمد خضر، وعدوي انجي صلاح فريد. (٢٠١١). التفكير النمطي والإبداعي. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٢٩. العتوم، عدنان يوسف وآخرون. (٢٠٠٧م). تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية. دار المسيرة، عمان.



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمة صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

٣٠. العريقي، منصور محمد أسماعيل. (٢٠١٢م). *إدارة الموارد البشرية*. ط٢، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
٣١. العساف، صالح حمد. (٢٠١٠). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان، الرياض.
٣٢. العلياء، فتحية أحمد حسين. (٢٠١٢). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بأمانة العاصمة صنعاء*. رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
٣٣. العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٨). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط٤، دار وائل للنشر، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
٣٤. فروان، حسين أحمد. (٢٠٠٩). *قواعد إعداد البحث العلمي، أساليب مناهج التحليل*. دار الكتب الوطنية، مركز التدريب والدراسات السكانية جامعة صنعاء.
٣٥. الكبسي، عامر خضير. (٢٠٠٥م). *إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية*. المنظومة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
٣٦. مجاهد، محمد عطوة، وعناني، هشام فتوح. (٢٠١١). *استراتيجيات الجودة في التعليم*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
٣٧. المخلافي، أمل محمد سرحان. (٢٠٠٨). *الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي*. (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم التربوية، جامعة الشرط الأوسط للدراسات العليا.
٣٨. مرعى، على عبد الرحمن محمد. (٢٠١٤). *مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية*. رسالة دكتوراه، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد الخامس عشر، يناير ٢٠١٤، ص ص ٣٩٠ - ٤٣٤.
٣٩. المعايطه، خليل عبد الرحمن، والبوليز، محمد عبد السلام. (٢٠٠٠م). *الموهبة والتفوق*. دار الفكر، عمان.



تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري  
في مدارس التعليم الثانوي بالعاصمه صنعاء في ضوء مهارات الإبداع الإداري

٤٠. مؤيد أسعد دناوي (١٤٢٩هـ). تطوير مهارات التفكير الإبداعي "تطبيقات على برنامج كورت. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد.
٤١. نصر، عزة جلال. (٢٠٠٨). الإبداع الإداري والتجديد الذاتي للمدرسة الثانوية العامة "رؤية استراتيجية". المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
٤٢. الهنداوي، ياسر فتحي. (٢٠٠٩). إدارة المدرسة وإدارة الفصل؛ أصول نظرية وقضايا معاصرة. المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر.
٤٣. وزارة التربية والتعليم العالي (٢٠٠٩م). المادة التدريبية لدورة إعداد مديري المدارس ونوابهم. شبكة الأوس التعليمية، الجزائر.
٤٤. اليفرسي، أمين عبده سعيد. (٢٠٠٧). تقويم كفاءة الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة إب. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اب، الجمهورية اليمنية.



1. -Alawawdeh, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7(11), 98-105.
2. -.Aktaş, E., Çiçek, I., & Kıyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573
3. Alsahou, H. (2015). Teachers' beliefs about creativity and practices for fostering creativity in science classrooms in the State of Kuwait, p.45 . ‘
4. Bolanle, A. O. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
5. Farah, A. I. (2013). School management: Characteristics of effective principal. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 2(10), 168-174
6. Halim, R. A., Senin, A., & Manaf, A. R. (2008). Innovation in educational management and leadership: High impact competency for Malaysian school leaders. *Retrieved February, 12, 2012.*
7. Ozmen, F & Muratoglu, V. (2010).The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies the views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (20): 5370–53



مراد علي عبد الله الشيبه

### ملخص الدراسة

هدف البحث إلى الكشف على درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) في متوسطات استجابات أفراد عينة البحث تعزى إلى متغيرات البحث: (الجنس، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي) وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من (290) فرداً، طبق عليهم (استبانة) مكونة من (47) فقرة، وتم استبعاد خمس استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أن درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) جات بدرجة تقديرية "ضعيفة"، وبمتوسط حسابي (2.15) على مستوى المجالات ككل، وحصل مجال التنفيذ على أعلى متوسط حسابي (2.22) وأقل متوسط مجال التطوير بمتوسط حسابي (2.06)؛ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس في جميع المجالات باستثناء مجال التنفيذ، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية، تعزى إلى متغير التخصص العلمي في جميع المجالات، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في جميع المجالات ما عدا مجال التنفيذ، وفي ضوء النتائج أوصى البحث بعدد من التوصيات، أهمها: تصميم برامج تدريبية لتحسين أداء القيادات التربوية في ممارسة التحسين المستمر كايزن (kaizen) وتحويلهم إلى قيادات مبدعة.

**الكلمات المفتاحية:** منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، القيادات التربوية، مكاتب التربية.





## Abstrac

The research aimed to identify the degree to which the leaders of the education offices in the Republic of Yemen practice the kaizen continuous improvement methodology, and to find out whether there are statistically significant differences at the level (0.05) in the average responses of the study sample members, due to the research variables (gender, Scientific specialization, job title) and the research relied on the descriptive analytical method, and the research sample consisted of (285), a (questionnaire) consisting of (47) paragraphs was applied to them, and the research reached a set of results, the most important of which are: The degree of practice of leaders of education offices in the Republic The Yemeni method of continuous improvement kaizen came with a “low” estimate, with an arithmetic average (2.15) at the level of the fields as a whole, and the second field of implementation got the highest arithmetic average (2.22) and the lowest average of the development field with an arithmetic average (2.06). Statistically significant differences attributed to the variable of gender in all fields except for the field of implementation. The results also showed the presence of statistically significant differences due to the variable of scientific specialization in all fields, as well as the presence of statistically significant differences due to the job title variable in all fields except The field of implementation, and in light of the results, the study recommended a number of recommendations, the most important of which are: Designing training programs aimed at improving the performance of educational leaders in practicing continuous improvement and transforming them into creative lead □

Keywords: extent, practice, leaders of education offices, continuous improvement methodology □



### أولاً: مقدمة:

شهد العالم تطورات هائلة ومذهلة في شتى المجالات ألقت بظلالها على المؤسسات بمختلف أنواعها وأحجامها ومسمياتها وأنشطتها، وفرضت تلك التغيرات المتسارعة على المنظمات تحسين أدائها والبحث عن استراتيجيات أو منهجيات جديدة لمواكبة المستقبل ومتغيراته، ولعل قيادات مكاتب التربية أحوج أن تتسلح بهذه المنهجيات أو الأساليب العلمية الحديثة؛ لأن المؤسسات التعليمية التربوية تعد من أهم العناصر الأساسية في بناء الإنسان، وأن الإدارة التربوية أصبحت عنصراً بارزاً ومميزاً يؤثر في كفاءة العملية التربوية لتحسين مردودها وتحقيق الأهداف التي تسعى لترجمتها<sup>(١)</sup>

ومن بين الاستراتيجيات الحديثة نجد منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، اليابانية التي تعتبر من الركائز التي تعتمدها المؤسسات بمختلف أنواعها لتطوير أدائها؛ كونها مدخلاً إدارياً جديداً وتطويراً شاملاً وثقافة تنظيمية جديدة؛ حيث يصبح كل فرد في الإدارة مسؤولاً عنها؛ كون هذه المنهجية تستند على إجراء تغييرات صغيرة، منتظمة، للعمل على تحسين الإنتاجية والحد من الهدر، وتشجع الابتكارات والتحسينات المستمرة التي تؤدي ثمارها على المدى الطويل<sup>(٢)</sup>. وتتميز هذه المنهجية عن المنهجيات الأخرى بأن أفكارها متجددة دائماً، وتتجاهل الأفكار الثابتة، (التقليدية)، وتؤكد على تحسين كل شيء حتى ولو كان التحسين طفيفاً، وإن الحلول الفورية الناقصة أفضل من الحلول الجذرية المتأخرة، وتركز على العمليات أكثر من النتائج، وتنتشر ثقافة المنظمة التي لا تسمح بالهدر<sup>(٣)</sup>.

(١) الرحيلي، سمية بنت سليمان الرحيلي. (٢٠٠٩، ص ١). الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمين بالعمل الإداري بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

(٢) Joshi. A.: Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study . International Journal of Management Research and IT. ISSN- 2320- 0065, 2013

(٣) Dysko d (2012) gembakalzen: utilization of human potential achieving continuous improvement of company the international journal of transport & logistics volume 12L 2012 Issn 1451- 107x

(٣) الحميري، عبدالله حميد. (٢٠١٦، ص ٤٢) تقييم أداء جامعة اب وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الجزائر..



ونظراً للجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في كافة مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الجمهورية اليمنية، إلا أنها ما زالت تلك المؤسسات تواجه العديد من المشكلات، أهمها غياب استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في إدارتها، فهي معتمدة على الأساليب التقليدية في الأداء، بالإضافة إلى ضعف مخرجاتها وتدني رضا المستفيدين من خدماتها. حيث تشير التقارير الرسمية الصادرة إلى أن الرؤى الاستراتيجية الهادفة إلى تطوير نظام التربية والتعليم ما زالت نصوصاً في الوثائق الرسمية ولا يتم تنفيذها في الواقع؛ كونها ما زالت تواجه العديد من المشكلات التي تعمل على خفض الكفاءة في الأداء الإداري، وعدم القدرة على مواكبة التغيرات العلمية والتقنية في استخدام الموارد البشرية والمادية، كما أن الخدمات التعليمية المتقدمة لا تزال محددة ولا تحقق رضا المستفيدين<sup>(١)</sup>.

وهذا يتطلب ضرورة القيام بدراسة تطبيق منهجية التحسين المستمر كايزن؛ لتطوير كفاءات أداء قيادات مكاتب التربية بالجمهورية اليمنية؛ لما لهذه المنهجية من أثر كبير في تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى لتحقيقها، وهذا ما جعل الباحث يتجه نحو إجراء هذه الدراسة التي تبحث عن درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).

#### ثانياً: مشكلة البحث وأسئلته:

يمثل أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم إحدى الركائز المهمة في تسيير العملية التعليمية ورفع مستواها، إلا إنها تواجه تحديات متعددة؛ نظراً للتغيرات القائمة، وهذا ما لاحظته الباحث من خلال ملائمتها بمكتب التربية والتعليم في محافظة الجوف، وأكدته نتائج بعض الدراسات المحلية، كدراسة حضرمي<sup>(٢)</sup> ودراسة عون<sup>(٣)</sup> ودراسة العهنمي<sup>(١)</sup> ودراسة الأغبري<sup>(٢)</sup>

(١) وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٣، ص ٥٨). تقرير الإنجاز السنوي لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

(٢) حضرمي، أمال صالح أحمد. (٢٠١١). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه صنعاء، الجمهورية اليمنية.

(٣) عون، مطيع حامد. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية وفق الأساليب الإدارية الحديثة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.



التي أظهرت أن هناك مشاكل تواجه وظائف الإدارة بمكاتب التربية، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة، وضعف تأهيل القيادات التربوية العاملة في المجال التربوي، وغياب الفلسفة التعليمية أو عدم وضوحها للمسؤولين، وقلة الدورات التدريبية، وأيضاً ندرة التقييم الميداني من قبل مكتب التربية بالمحافظة، ووجود حالة من غياب الاستقرار نتيجة لعجز القيادات الإدارية في إدارات التربية عن تقديم التسهيلات اللازمة للتغيير.

لذلك تعد منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، مطلباً ملحاً لمواجهة التحديات؛ لتحسين أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم في اليمن، حتى يواكب أداؤهم تلك التغيرات المتجددة في البيئة المحيطة، فنظراً لعدم وجود دراسات محلية تناولت موضوع هذا البحث أو عن منهجية التحسين المستمر بشكل عام بحسب علم الباحث، ويمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: ما درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وجهة نظرهم؟ ويمكن الإجابة عنه من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، في تقديرات أفراد العينة لممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية؛ لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي).

#### ثالثاً: أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- ١- الكشف عن درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية

---

(١) العهنمي، يحي محمد سعيد.(٢٠٠٥). معوقات إدارات التربية والتعليم بالمديريات في محافظة ذمار. رسالة = ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.

(٢) الأغبري، بدر سعيد علي.(٢٠٠٧). قضايا ومشكلات التعليم في اليمن. دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.



التحسين المستمر كايزن (kaizen).

٢- التعرف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة للممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). تعزى لمتغيرات: (الجنس، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي).

رابعاً: أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع المطروح؛ فمن خلال الشرح والتحليل للبنى المنهجية للتحسين المستمر كايزن (kaizen) والذي قد يفيد من الناحية العملية في تحسين أداء قيادات مكاتب التربية والارتقاء بمستوى مهامهم، أما من الناحية العلمية فقد يفيد البحث في استئثار بحوث جديدة من جهة، وإثراء المكتبة من جهة أخرى؛ كون الموضوع حديثاً، وهناك شحة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وبالتالي سيفيد البحث الحالي في سد الفجوة في هذا المجال.

خامساً: حدود البحث:

الحد الموضوعي: الكشف عن درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).

الحد البشري: مدراء العموم ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

الحد المكاني: مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الجمهورية اليمنية.

سادساً: مكونات البحث :

بالإضافة إلى المقدمة يتكون البحث من ثلاثة محاور الآتية :

١- المحور الأول الإطار النظري للبحث.

٢- المحور الثاني الإطار العملي للبحث.

٣- النتائج والتوصيات.

درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم  
بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)





## المحور الأول : الإطار النظري للبحث

### أولاً: منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).

اشتمل هذا الجزء على مفهوم منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، وأهميته، ومبادئه، وخطوات تطبيقه وأساليبه وأدواته، واستراتيجياته، وكيفية الاستفادة منه.

#### أ - مفهوم منهجية كايزن (kaizen):

الكايزن (kaizen) هي كلمة مركبة من جزأين، الجزء الأول: (kai) وتعني التغيير، و(Zen) تعني المستمر بمعنى التغيير إلى الأفضل أو التحسين المستمر، ويتحدد مفهوم كايزن (kaizen) لدى اليابانيين بما يلي:

١- تغيير في العمل ولكن بشكل بطيء ومستمر كل يوم.

٢- دراسة العمل اليومي وتبسيطه وتحسينه باستمرار.

٣- التخلص من الهدر وتحقيق مستويات أعلى للأداء.

بمعنى إن كل عملية تتم حالياً لابد أنها تحتوي على هدر سواء مادي أم معنوي أم فكري والنقل من الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية والعمل، فالكايزن (kaizen)، تعد فكرة للتخلص من الهدر في العمليات<sup>(١)</sup>

والبعض يعتبر منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). بأنها: أسلوب إداري بسيط في فكرتها وتطبيقها؛ كونها تدخل تحسينات صغيرة وبسيطة متدرجة تقلل من الهدر وتزويد من الإنتاجية<sup>(٢)</sup>.

وهي البحث عن إجراء تحسينات مستمرة في أداء العمل والموارد والآلات وطرق الإنتاج باستخدام تشجيع أفكار ومقترحات فريق العمل في المؤسسة<sup>(٣)</sup>.

(١) غنيم، أحمد محمد (٢٠١٥). المدخل الياباني للتحسين المستمر، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ص ٢٢.

(٢) وسف، داليا طه محمود. (٢٠١٣). كيفه استخدام اسلوب جيمبا كايزن في تطوير التعليم الجامعي المصري. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد ٣٥ الجزء ٤، ص ٣٥٤.

(٣) حديدان، صبرينة. (٢٠١٩). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية، كايزن (kaizen). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣ العدد ٢، ص ٥٧.



ويوضح إبراهيم، أن منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen). تضيف تحسينات صغيرة كل يوم باستمرار حتى تحقق تحسناً هائلاً وسريعاً في نهاية الأمر (١)

ويرى الباحث: أن منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، هي عملية تحسين مستمرة، تتم بشكل حلقات صغيرة متدرجة بدون تكلفة؛ للتخلص من الهدر حتى يتم تحقيق الأهداف المنشودة بمستوى أفضل.

#### ب- أهمية وفوائد كايزن (kaizen)

تتم أهمية تطبيق استراتيجية كايزن (kaizen)، في تحقيق الآتي: (٢)

- إنها استراتيجية تعتمد على التغيير البطيء التدريجي، ولكنه مستمر.
- تساعد على خلق بيئة قيادية متفاعلة مع النتائج وترغب في صنع التغيير.
- تحفز العاملين على العمل بروح الفريق الواحد

وأشار الجبوري إلى إبراز أهمية كايزن (kaizen)، في النقاط الآتية: (٣)

١- تركز على من تقدم له الخدمة؛ لذلك يعتبر من المرتكزات الأساسية في نجاح المؤسسة أو المنظمة.

٢- تركز على منهجية ماذا؟ وكيف؟، ولا تركز على منهجية من؟.

٣- تقوم على فكرة الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ "اعمل صحيحاً منذ البدء".

٤- توجه جهود الإدارة والعاملين نحو الهدف الأساسي الواجب تحقيقه.

#### ج- مبادئ وافكار كايزن (kaizen):

ذكر الباحثون أفكار ومبادئ كايزن (kaizen) بطرق متباينة كل منهم بحسب قراءته وترجمته لهذه الأفكار والمبادئ، وفيما يلي نستعرض تلك الأفكار والمبادئ على النحو

(١) إبراهيم، رماز حمدي (٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن اليابانية. المجلة العلمية، مكتبة رياض الاطفال، جامعة أسيوط، العدد ٦، ص ١٦٣.

(٢) الشريف، رجاء بنت يحيى أحمد (٢٠٢٠). دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية "دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة". **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، المجلد ٤ العدد ٥، ص ١٥٦.

(٣) الجبوري، ميسر احمد ابراهيم (٢٠٠٨). نظم إدارة الجودة. ط ١، دار المرتضى، بغداد، ص ٢٥٦.





الآتي: (١)

- ١- يجب ألا يمر وقت دون إجراء أي تحسينات، مهما كانت بسيطة.
- ٢- يركز على فكرة كل شيء يمكن تحسينه.
- ٣- يركز على تحسينات أداء العاملين بدلاً من انتقادهم.
- ٤- يعتمد على أن أي نشاط للإدارة لا بد؛ أن يؤدي إلى إرضاء الزبائن.
- ٥- يؤكد على مبدأ الجودة أولاً، وليس الربح أولاً.
- ٦- بناء ثقافة تعليمية تشجع الموظف، أو العامل على الاعتراف بوجود مشكلات.
- ٧- يعتمد على العقل والحكمة أكثر من المال.

وتذكر دراسة الكسر، إن مبادي كايزن تتمثل بالآتي: (٢)

- ١- مبدأ العمل في الوقت الملائم، وذلك يعني التركيز على احتياجات العمليات بتوفير الوحدات المطلوبة عند الحاجة إليها.
  - ٢- حل المشكلات خلال وقوعها والتعرف على الأسباب وإصلاحها وضمان عدم تكرارها.
  - ٣- مبدأ المعاينة بشكل مباشر وعدم الاكتفاء بالتقارير والاستماع لوجهة نظر الآخرين.
  - ٤- مبدأ الإحساس بالمسؤولية، وذلك بشعور الموظف بأي تقصير، والسعي لتداركه.
  - ٥- نظام الكانبان؛ وذلك يعني النظام المتبع للتزويد بالمواد المطلوبة للعمليات.
- وأوضحت يوسف، أن منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، تركز على مبادئ أو قواعد أساسية تؤدي إلى النجاح المميز في العمل وهي كالآتي: (٣)
- ١- لا تحاول أن تبرر الماضي.

(١) بكر، نادية عبد الخالق رمضان. (٢٠١٦). "مدخل التحسين المستمر كايزن (kaizen) وأثره على أداء المنظمات". المجلة العربية للإدارة، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر، العدد ١، المجلد ٣٦ ص ٢٤٣.

(٢) الكسر، شريفة عوض. (٢٠١٧). متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة الهيئة الإدارية، جامعة شقراء، السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد ١، ص ١٠.

(٣) يوسف، داليا طه محمود. (٢٠١٣). كيفية استخدام أسلوب جيمبا كايزن (kaizen) في تطوير التعليم الجامعي المصري. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس العدد ٤، ص ٣٣٩.



- ٢- كن إيجابياً، وفكر كيف يمكن عمل هذا الشيء، وليس لماذا لم أستطع عمله.
- ٣- استخدم الحقائق والبيانات ولا تصنع النظريات.
- ٤- اشتغل بطريقة أذكى وليس بجهد أكبر.
- ٥- كن قدوة في القيادة وليس في الكلام.
- ٦- فريق عمل أفضل من خبير واحد؛ لأن إشارك الآخرين يصل بك إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلة.

ومن خلال العرض السابق يرى الباحث: أن جميع الأفكار والمبادئ متكاملة، وتؤدي مجملها إلى الحلول السريعة للمشكلات وتحقيق الأهداف المرسومة بطريقة متدرجة من خلال التعاون بين المرؤوسين لتحسين أدائهم في العمل.

#### د- استراتيجيات كايزن (kaizen):

هناك ثلاث استراتيجيات سوف يتم التطرق إليها بشكل مختصر، وهي كالاتي:

- ١- الاستراتيجية الأولى: وضع قواعد التشغيل (١) التي أوضح عنها بأنها مجموعة من الإجراءات العملية التي تتخذ بهدف تحسين العمل، وعندما يتم ذلك ضمن منجبة كايزن (kaizen)، فإنه يعني التطوير والتعديل المستمر لهذه القواعد، ويستمر هذا التطوير حتى يتم التخلص من هدر أي موارد وجهد ووقت، ويتم الحصول على أفضل النتائج الممكنة.
- ٢- الاستراتيجية الثانية: القضاء على الهدر (٣) بمعنى أن هناك أشياء ومعدات ضرورية وغير ضرورية، وهناك بالمثل أنشطة ضرورية وأخرى غير ضرورية، فالأنشطة التي لا تضيف شيئاً إلى القيمة الحقيقية للمنتج أو الخدمة للعملاء نعتبرها زائدة وغير ضرورية، وإنما أصبحت هدراً، وتسمى باليابانية مورداً وهناك سبعة أنواع للهدر في المؤسسات: هدر الإنتاج الزائد عن الحد، وهدر الانتظار، وهدر النقل، وهدر التشغيل، وهدر التخزين، وهدر الحركة، وهدر في الموارد البشرية.

(١) الحمود، سعد عبدالرحمن ابراهيم. (٢٠١٩). التحسين المستمر بمنهجية الجيمبا كايزن وإمكانية نجاح تطبيقه في كليات جامعة المجمعة. مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، المجلد ٧، العدد ٢٠، ص ٦٣١.



### ٣- الاستراتيجية الثالثة: التطهر وإزله المعوقات في بيئة العمل (5s): (١)

كلما امتلأت بيئة العمل بصغائر الأمور كان هناك هدر بالمال والوقت والجهود وقلة الإنتاجية، فإن ترتيب المهام وتنظيم العمل وتطهيره من المعوقات هو أحد المتطلبات الرئيسية لمنهجية كايزن (kaizen)، وتتخلص خطوات التطهير في: (التصنيف، الترتيب، التنظيف، الاستمرار، التقنين) وتفصيل ذلك في الآتي: (٢)

التصنيف: يشير إلى أن الاعتناء بمكان العمل (سوى المكتب أو بيئة العمل أو موقع الإنتاج) يبدأ بتصنيف كل ما فيه إلى أشياء ضروري وغير ضروري، ثم التخلص من الأخيرة.

الترتيب: ويقصد به تنظيم الأشياء الضرورية والمهمة في الأماكن الصحيحة والسليمة، لأجل اختصار الوقود والجهد في البحث عنها.

التنظيف: ويشير إلى أهمية تنظيف وتلميع بيئة العمل، فعندما ينظف العامل مكتبة فإنه يتحسس بيده الأماكن الخفية منها.

التقنين: ويقصد به وضع قواعد محددة لما ينبغي أن يكون عليه الحال في مكان العمل. الاستمرار: ويقصد به وضع نظم للتأكد من استمرارية الخطوات السابقة؛ بمعنى تستمر إلى ما لا نهاية.

### ه- أساليب وأدوات منهجية كايزن: (٣)

هناك أساليب وأدوات عديدة في منهجية كايزن (kaizen)، وهي كالآتي: المقابلة الشخصية، ونموذج تحليل عظام السمكة، وأسلوب العصف الذهني، وأسلوب دلفاي، والقائمة المعدة مسبقاً، ومنهجية الأسئلة الخمسة، وتحليل باريتو، وخرائط التدفق، وحلقات الجودة في

(١) أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية (كايزن) اليابانية لتطوير المنظمات القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٤٨.

(٢) القحطاني، عبد المحسن، عايض (٢٠١٢). مدى تطبيق مبادئ كايزن للتطوير المستمر في إدارات المناطق التعليمية بدولة الكويت. مجلة عالم التربية المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، جامعة الكويت، العدد ٣٨ ص ١٨٥.

(٣) أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٥) إدارة الجودة الشاملة واستراتيجية (كايزن) اليابانية لتطوير المنظمات القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ١٤٧.



كايزن، والمتدرج التكراري، وخرائط التبعر.

و- خطوات تطبيق كايزن (kaizen):

تستند خطوات كايزن على دائرة ديمنج (PDCa)، وتنقسم إلى أربعة مجالات، ويتضمن كل مجال عملية واحدة من عمليات التحسين، وهي: التخطيط، التنفيذ، المراجعة، التطوير، ويمكن تفصيلها في الآتي: (١)

١- التخطيط (PIAN): هو وضع قواعد التشغيل لتذليل العوائق والمشكلات التي تعتري الأداء وتستبعد الأخطاء.

٢- التنفيذ (DO): وتتضمن تطبيق قوات التشغيل الموضوعية؛ أي التطبيق الفعلي لما تم تخطيطه.

٣- المراجعة (CHACK): وهي التأكد من القواعد الموضوعية للتشغيل: هل تؤدي إلى النتائج المطلوبة منها.

٤- التصحيح أو التطويري (AET): وتعني أن المدير يحدد أماكن الاختناقات والأخطاء، ثم يدخل التعديل الكافي؛ للتأكد من عدم تكرارها، وهذا لا يتم إلا من موقع الحدث.

ويشير محمد، إلى أن خطوات تطبيق كايزن (kaizen)، تتمثل في الآتي: (٢)

١- النزول إلى موقع الحدث، عندما تظهر مشكلة لا تحاول حلها وأنت في البرج الزجاجي بعيداً عن أرض المشكلة وواقعها، بل كن في مواقع الأحداث وراقب ما يحدث لحظة بلحظة.

٢- اهتم بعناصر موقع الأحداث كالأفراد والمعدات والآلات، فإذا وجدت إحداها معطلاً فلا تتركه وتذهب لغرفة الاجتماعات، وتلقي محاضرة في رفع الروح المعنوية، بل قم بإصلاحها أولاً.

(٢) الشريف، رجا بنت يحيى أحمد. (٢٠٢٠). دور استراتيجية كايزن (النموذج الياباني) في تمكين الموارد البشرية (دراسة ميدانية على الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة). المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٤ العدد ٥، ص ٢٠.

(٣) بكر، نادية عبد الخالق رمضان. (٢٠١٦). مرجع سابق ص ٣٦.

(٤) محمد احمد محمد (٢٠١٣). جيما كايزن (kaizen) أحد اساليب التغيير، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد ١٧٧ ص ٧.



- ٣- اتخذ الإجراءات الوقائية والفورية، حتى وإن لم تكون هذه الحلول جذرية، ولكن منعاً لتوقف المشكلة.
- ٤- البحث عن جذور المشكلة بعد وضع التدابير، والأخذ بالإجراءات اللازمة، ومعالجة المشكلات من جذورها لعدم تكرارها.
- ٥- وضع قاعدة لتجنب تكرار المشكلة؛ وهذا يعني التقنين، وهو أحد أهم أساليب واستراتيجيات كايزن (kaizen).

### ثانياً: القيادات التربوية.

#### أ- مفهوم القيادة التربوية :

تعد القيادة التربوية صمام النجاح لكل مؤسسة تربوية، وهي بطبيعتها قيادة تعاونية فعالة إذا استطاعت خلق رؤية، تربوية مع تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الإنجاز، مع قدرتها على الاتصال المباشر مع جميع العاملين في المؤسسة التربوية، ومتابعة جميع الإجراءات في سبيل تحقيق هذه الرؤية وتزداد فاعلية القيادة التربوية بما لديها من القوة على استقطاب الكفايات لتعزيز قدرات المؤسسة التربوية، والتركيز على مواطن القوة لدى العاملين من أجل تحقيق رؤية مشتركة كما تسعى لإحداث التغيير كفرصة للنمو. وقد تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة التربوية، ومن أبرز هذه التعريفات ما يأتي:

إن القيادة التربوية بمفهومها الحديث تعني: "كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رسمه الخطط وتوزيع المسؤوليات بحسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة" (١)

وعرفت أيضاً بأنها: "قيادة القوى العاملة في المؤسسة التعليمية التي توجهها نحو الأهداف التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بينهم، بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، وترفع مستوى أدائهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها." (٢)

(١) العجمي، محمد حسين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص ١٧٤.

(٢) مطاوع، إبراهيم. (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي. دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ص ٧٤.



ويمكن القول إن القيادة التربوية كغيرها من المفاهيم الاجتماعية والإدارية لم تحظ بتعريف جامع مانع، وراح العديد من الباحثين يعرفون القيادة التربوية من منظور المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

#### ب- أهمية القيادة التربوية:

إن التغييرات المتسارعة تعد من أهم سمات العصر الحالي التي تتطلب وجود قيادة مؤهلة فكرياً وعملاً، وتكون قادرة على مواكبة تلك التغييرات والتحديات على مختلف المؤسسات، لا سيما التربوية والتعليمية؛ لما لها من أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، فضلاً عن أهميتها في خدمة المجتمع.

ومما لا شك فيه أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم؛ لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه تظهر أهمية القيادة التربوية، كما أوردها العجمي، في النقاط الآتية: (١)

١. أنها حلقة الوصل بين العاملين و خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
٢. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
٣. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد؛ إذ إنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
٤. بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المؤسسة.
٥. مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ومن الأهمية بمكان أن يمتلك القائد التربوي جملة من الصفات والسمات القيادية؛ لأن قبول المرؤوسين ورضاهم عن قائدهم نابع عن امتلاكه للسمات القيادية؛ فهي السر في فاعلية القيادة، وأن الفهم الحقيقي للسمات الواجب توافرها في القائد تجعل منه شخصاً تنفيذياً رائعاً، وقادراً على قيادة تابعيه، (٢).

ويتفق الباحث مع رجال الفكر التربوي حول الأهمية الكبرى للقيادة التربوية؛ لأنها تسرى في كل جانب من جوانب العملية التعليمية، وتكون بمثابة نقطة الارتكاز، وتسهم في تحقيق

(١) العجمي، محمد حسين (٢٠١٠). ص ٦٦ مرجع سابق.

(٢) أبو عايد، محمود محمد أحمد. (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. ط١، دار الأمل للنشر والتوزيع، إربد ص ٢٠٥.



التغيير والتطوير المنشودين، من خلال حفز الهمم وغرس التعاون وتوحيد الجهود، فضلاً عن رعاية العاملين ودعمهم وتطويرهم عبر الأنشطة والبرامج المختلفة، ومواكبة المستجدات والتكنولوجيا الحديثة وتوظيفها في خدمة المنطقة التعليمية، وكفاءة إصدار الأوامر ومعالجة المشكلات وصنع واتخاذ القرارات الفعالة في خدمة العاملين.

### ج- خصائص القيادة التربوية:

تحتل القيادة التربوية مكانة متميزة لما تقوم به من مهام متعددة ومتنوعة تجاه تحقيق أهداف العملية التعليمية التعليمية، وتلبية الاحتياجات في ضوء التطورات المعاصرة؛ ما أضفى عليها بعض الخصائص التي ميزتها عن أنواع القيادات الأخرى. (١)

١. العنصر الأساس في القيادة التربوية هو الإنسان:

إن القيادة التربوية تتعامل مع الطالب والمعلم والإداري والفني، وقد كانت القيادة التربوية قديماً تركز على النظام والانضباط والتقييد بالتعليمات والأنظمة وإيقاع العقوبات المتنوعة على الطالب، والإحباط الذي تتركه عند المعلم حين تكون إجراءات تفتيشية للاطلاع على أدائه؛ ما يولد لديه خفض الروح المعنوية، أما القيادة التربوية الحديثة، فإنها تنظر إلى الطالب بأنه المحور الرئيس للعملية التعليمية التعليمية، وأن متابعة المعلمين تتم عن طريق مشرفين، مهمتهم تتمثل بالإشراف، والمتابعة، والإرشاد، وتقديم النصح من أجل تيسير العملية التعليمية، ويكون دور المعلم هو مرشد، ومسهل، وناصح، ومقيم، وميسر، ومراقب للعملية التعليمية.

### ٢. القيادة التربوية جماعية:

على القائد أن يكون لديه الإحاطة والإلمام التام بخصائص الجماعة، وتماسكها، وتوزيع الأدوار عليها، ومن ثم فإن نقص المعلومات عن طبيعة الجماعة وكيفية التعامل، معها يولد لدى القائد مشاكل وصراعات متعددة مع المرؤوسين، وينعكس ذلك سلباً في النهاية على العملية التعليمية التعليمية.

### ٣. القيادة التربوية هي عملية تعاونية:

(١) مقابلة، محمد قاسم، (٢٠١١). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ١٣٦، ١٣٥.



إن القيادة التربوية لا تعمل بمفردها، وإنما هناك تعاون مع جماعات أخرى؛ إذ إن هناك مجالس الآباء والمعلمين ومجالس الطلبة واللجان المتعددة، وجميعها تعمل بشكل تعاوني مع القائد، وهناك هدف مشترك لجميع وهو الطالب، ومنتج العملية التعليمية التعلمية.

#### د- مقومات القيادة التربوية:

إن من أهم المقومات التي ينبغي أن تتوفر في القادة هي الصحة الجسمية والنفسية، والطول والقوام المتناسق، والذكاء، والثقة بالنفس وبالآخرين، والقدرة على تكوين علاقات جيدة بالآخرين، والمبادأة، والمثابرة، السيطرة، والطموح، والحماس، والبشاشة، واليقظة والانتباه، والقدرة على التجديد، والقدرة على التعبير.<sup>(١)</sup>

فالقيادة في التربية والتعليم بما تتوفر فيها من مقومات، إنما لها أثرها الكبير على استجابة المعلمين والعاملين والطلبة من خلال شخصية القائد وتوجيهاته؛ حتى يستطيع الوصول بقدراتهم لأقصى طاقة من النواحي النفسية، والروحية، والفكرية، ويمكن توضيح ذلك بما استعرضه، البدري، من مقومات تتمثل بالآتي: <sup>(٢)</sup>

١. سمو أهداف المؤسسة التعليمية ووضوحها.
٢. قوة الإيمان والحافز المعنوي (الروحي).
٣. الصبر والمقاومة في مواجهة التحديات التي تعترض المؤسسة التعليمية، والعملية التعليمية التعلمية.
٤. التعاون والألفة والاحترام المتبادل بين المدير القائد وجميع الأفراد في المؤسسة التعليمية.
٥. الالتزام بمبدأ الحرية والقيادة الجماعية وحرية التعبير.
٦. القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وتفويض السلطة، وتسهيل عملية الاتصال من قبل القيادات العليا.
٧. العلاقات الإنسانية السليمة لرفع الروح المعنوية لدى جميع العاملين في المؤسسة التربوية.
٦. بث روح التعاون من قبل القيادات.

(١) ربيع، هادي مشعان (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن ص ١١٠.  
(٢) البدري، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١) الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية. ط١، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص ٥١.





مهام واختصاصات قيادات مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الجمهورية اليمنية: (١)  
المهام المحددة للإدارة العامة للتربية والتعليم بالمحافظات بموجب قانون السلطة  
المحلية:

نصت المادة (١٢) من اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية المهام المحددة للإدارة  
التعليمية بموجب قانون السلطة المحلية: تقوم الأجهزة التنفيذية في المحافظة تحت  
إشراف ورقابة وإدارة المجلس المحلي للمحافظة، في إطار السياسة العامة للدولة القوانين  
والأنظمة النافذة بدور أجهزة السلطة المركزية في تنفيذ النشاط على مستوى المحافظة  
والإشراف الفني على الأجهزة التنفيذية لمديريات المحافظة، ولها في سبيل ذلك مباشرة  
المهام والاختصاصات الآتية:

- ١- إعداد مشاريع الخطط التعليمية والموازنات السنوية لمكاتب التربية في المحافظة في  
ضوء القواعد والتعليمات والإرشادات الصادرة من اللجنة العليا للموازنة.
- ٢- إجراء الدراسات والإحصاءات وتنفيذ برامج المسوح الخاصة بتحديد أولويات التنمية  
 واحتياجات المحافظة من المشاريع الخدمية التعليمية والتعرف على أوضاع المشاريع  
 القائمة.
- ٣- تنفيذ المشاريع الخدمية والتنموية في مجالات نشاطها بحسب المستويات المحددة لها  
 في الفصل الثالث من هذا الباب.
- ٤- إعداد التقرير الشامل عن مستوى إنجاز وتنفيذ المشاريع والخطط على مستوى  
 المحافظة من واقع التقارير المرفوعة من مديريات المحافظة.
- ٥- الإشراف والرقابة على تنفيذ السياسات العامة في مجال التربية والتعليم على مستوى  
 المحافظة، ومتابعة سير العملية التربوية والتعليمية في مختلف المراحل الدراسية،  
 وتوفير متطلباتها من مناهج ووسائل وتقنيات.
- ٦- تحديد مواقيت الجدول الدراسي على مستوى المحافظة بما لا يخل بمقدار الساعات  
 المقررة في الخطة الدراسية، وتحديد مواعيد الإجازات المدرسية والإشراف على إدارة

(١) وزارة الشؤون المالية (٢٠٠٥). قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية. مطابع التوجيه المعنوي، صنعاء،  
الجمهورية اليمنية، ص ٥٥ - ٦١.



- ٧- إدارة شؤون الموظفين العاملين في الجهاز التعليمي للمحافظة وتنظيم علاقات العمل.
- ٨- تطبيق النظم العامة للسجلات والوثائق وحفظها وتوثيقها وأرشفتها وصيانتها.
- ٩- تطبيق نظم المعلومات الإدارية وتزويد الإدارة بالبيانات والمعلومات لتحسين عملية التخطيط واتخاذ القرار .
- ١٠- اقتراح أساليب تبسيط وتحسين تعامل الأجهزة التعليمية في المحافظة ومديرياتها مع المواطنين.
- ١١- تشجيع تبادل الخبرات والمعلومات بين مكاتب التربية لمديريات المحافظة.
- ١٢- تقديم العون والمشورة لمكاتب التربية في المديريات ومدتها بالخبرات في كافة المجالات التخطيطية والفنية والمالية والإدارية.
- ١٣- دراسة ومراجعة الطلبات المرفوعة من المديريات بعد التثبت من توفر الشروط والإمكانات المادية والبشرية في مقدم الطلب وذلك في منح تراخيص فتح مدارس ومعاهد، ومراكز التعليم والتدريب الأهلي والخاص.
- ١٤- تلقي الطلبات المرفوعة من المديريات بشأن احتياجاتها من القوى الوظيفية والكوادر البشرية في مجال التعليم ودراساتها وتصنيفها وترتيبها ودمجها في خطتها السنوية ومباشرة إجراءات تنفيذها بعد المصادقة عليها.
- ١٥- أية مهام واختصاصات أخرى وردت في القانون وهذه اللائحة تكلف بها من قبل المجلس المحلي للمحافظة أو تفوض بها من قبل السلطة اللامركزية.

#### هـ- وظائف القيادة التربوية:

تقوم القيادة التربوية على مختلف المستويات الإدارية، وطبيعة نشاطاتها المؤسسية بممارسة العديد من الوظائف والأنشطة التي يتم من خلالها الوقوف على مدى فعالية هذه الإدارة، ويمكن إيجاز أهم وظائف القيادة التربوية وفقاً لما تضمنته بعض المصادر، على النحو الآتي:

#### أولاً: التخطيط:

تعد عملية التخطيط أساس كل عمل مهما كان حجمه؛ إذ لا يستطيع الإنسان القيام بأبسط



الأعمال دون تخطيط مسبق، فالتخطيط مسألة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالإنسان؛ لأنها نشأت معه وتطورت مع تطوره. (١)

"يمثل التخطيط سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل، وبمعنى آخر يقوم التخطيط على عمل افتراضات عما سيكون عليه الحال في المستقبل، ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب تحقيقها، وكيفية استخدام هذه العناصر، وخطة السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها، والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال". (٢)

وفي مجال الإدارة التعليمية يعد التخطيط عنصراً مهماً، ويشكل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ينتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن العرض السابق، يمكن القول: إن التخطيط عملية ذهنية، تتركز حول مشاكل الحاضر، واستشراف المستقبل من خلال التنبؤ بطرق علمية مدروسة جيداً.

مراحل وخطوات التخطيط التربوي:

للتخطيط التربوي عدد من المراحل، يلخصها، عطوي بالآتي: (٣)

١. بلورة المشكلة وتحديدها: بحصر المشكلات التي تواجه المخطط التربوي وترتيبها حسب أهميتها.
٢. تحديد الأهداف الكبرى للخطة (الغايات): بأن تتضح في أذهان واضعي الخطة الأسس الكبرى للسياسة التربوية، وعلاقتها بالسياسة الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.
٣. دراسة الوضع الاجتماعي والاقتصادي: إذ لا بد أن يمر التخطيط بدراسة الوضع الاقتصادي والاجتماعي في شتى جوانبه، وجمع الوثائق والمعلومات اللازمة.
٤. دراسة الوضع التعليمي ومشكلاته: تشمل أربع جوانب أساسية، هي: الكمي، الكيفي، الإداري والمالي، بالإضافة إلى الجوانب الفرعية مثل: أهداف النظام، خطط ومناهج

(١) الحريري، رافدة عمر. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر، عمان، الأردن، ص ١٤.

(٢) سمارة، نواف والعديلي، عبدالسلام. (٢٠٠٠). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية. ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص ٥٤.

(٣) عطوي، جودت عزت. (٢٠١٠). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. ط٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ١٠٧، ١٠٨.



٥. وضع الحلول: يتم اختيار أنسب الحلول المقترحة في ضوء ضرورة وأهمية كل حل، وتكلفته ومرونته.
٦. وضع مشروع الخطة: يتضمن الهدف من الخطة والتغير المطلوب تحقيقه، من سيقوم بتنفيذ الخطة، تحديد الوقت اللازم، تحديد مكان التنفيذ، إجراءات العمل.
٧. تنفيذ الخطة: إذ لا يمكن أن تكون الخطة ذات فائدة إذا لم يتم تنفيذها والاستفادة منها، لذلك يجب إتاحة الظروف المناسبة.
٨. متابعة تنفيذ الخطة: إذ المتابعة تعد أساسية لمعرفة كيفية تنفيذ الخطة ومقارنة ما تحقيق فعلاً من الخطة بما تم وضعه منها.

#### ثانياً: عملية صناعة القرارات:

تعد عملية صنع القرارات جزءاً مهماً من عمل مدراء الإدارات التعليمية، وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أية منطقة تعليمية رهن المقدرة والكفاءة للقادة التربويين بطبيعة القرار الذي يتم اتخاذه بنجاح.

#### مفهوم القرار:

تعددت في ميدان التربية تعريفات القرار التي أطلقها رجال الفكر التربوي وتتنوعت، أهمها: إن القرار: "عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع، ودرجة كبيرة من المنطقية، والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة"<sup>(١)</sup> ويعرف أيضاً بأنه: العملية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكمة لحل المشكلات ودراسة القضايا وتحليلها؛ بهدف الوصول إلى قرار أو سلسلة قرارات مع وضع الضوابط والمعايير التي تكفل تنفيذ هذه القرارات.<sup>(٢)</sup>

(١) مصطفى، صلاح عبد الحميد. (٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط٢، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص ١٥٤.

(٢) بكر، عبد الجواد. (٢٠٠٢). السياسات التعليمية وصنع القرار. ط١، جاز الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ص ٨٢.



ومما سبق، يرى الباحث أن صنع القرار هو عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل الأكثر ملاءمة لظروف بيئة العمل، ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين العملية التعليمية.

أن القرارات التربوية تتحرك من القمة إلي الوسط والقاعدة تبعاً لأسلوب الإدارة المعمول به، هذا وتوجد ثلاثة مستويات لعملية صنع القرار التعليمي واتخاذها يذكرها، أحمد وحافظ، بالآتي: (١)

١. مستوى القمة لصنع القرارات التعليمية:

يشمل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية، وخطط التعليم، واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب، وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع، وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم.

٢. المستوى المتوسط لصنع القرارات التعليمية:

يشمل القرارات ذات المسؤولية المحددة، وتتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية مكاتب التربية والتعليم والمديريات التعليمية بالمحافظات.

٣. المستوى الأدنى لصنع القرارات التعليمية:

تقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة بوصفها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، ومدير المدرسة والمعلم هما اللذان يتخذان قراراته تبعاً للمواقف المقصودة وغير المقصودة داخل المدرسة، وداخل حجرة الصف الدراسي.

ثالثاً : الوظيفة القيادية من خلال التوجيه والإشراف:

يعد التوجيه والإشراف من الوظائف الأساس التي تحتل مكانا مهما في مهام القيادة التربوية؛ كونه يسهم بشكل كبير في تطوير العمل الإداري التربوي، من خلال الوقوف على نواحي القوة وجوانب الضعف في الأداء، والعمل على تعزيز نواحي القوة ومعالجة جوانب الضعف بأساليب قائمة على التجديد والابتكار؛ في سبيل تحقيق التغيير المرغوب فيه من أجل تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية بكل كفاءة واقتدار.

(١) أحمد، حافظ وحافظ، محمد، (٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. ط١، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، مصر، ص١١٥.



وتتعلق هذه المهمة مباشرة بإدارة وقيادة العنصر الإنساني في المؤسسة، وتتضمن الكيفية التي يتمكن بها القائد من تحقيق التعاون بين المرؤوسين في المؤسسة، وحفزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، فهو بهذا يوجه جميع العاملين تجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ويحثهم على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وهنا لا بد للقائد التربوي من العمل على تذليل العقبات والصعوبات التي تقف أمام التوجيه والإشراف، وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه كالنزاعات الشخصية بين العاملين، وهذا يتطلب من القائد التربوي الاتصال المستمر مع العاملين، وشرح أهداف المؤسسة التربوية لهم، وتذكيرهم برسالتها ورؤيتها وأهدافها باستمرار. (١)

#### مفهوم الإشراف:

إنه: " جميع العمليات والتفاعلات والاتصالات التي تحدث بين الإدارة المركزية للتعليم من جهة، والمدرسة بجميع مكوناتها من جهة أخرى؛ وذلك من أجل تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها"، (٢)

إنه: "قيادة منظمة ذات معرفة بالأهداف التربوية، وخبرة بالطرائق والأساليب الإدارية الحديثة، وذات اطلاع على ما توصل إليه العلم الحديث من وسائل التقنية، تتفاعل هذه القيادات مع العاملين في ميدان التعليم من أجل غاية سامية هي تحسين التعلم والتعليم". (٣)

ويتضح مما سبق إن الإشراف: هو دراسة الوضع الرهن لتحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

الصفات الواجب توافرها في القيادات المشرفة:

تتطلب الوظيفة الإشرافية عدداً من الصفات، يذكر الطعان، أهمها بالآتي:

- (١) أبو عايد، محمود محمد أحمد (٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. ط١، دار الأمل للنشر والتوزيع، إربد، ص ٢٢١.
- (٢) السلمي، نايف. (٢٠٠٨) درجات إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٢ .
- (٢) ريان، محمد هاشم وبلقيس، أحمد محمد، ولأفطش، يحي سالم. (٢٠١٠). الإشراف التربوي في مجال التربية الإسلامية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن .
- (٣) الطعان، حسن أحمد. (٢٠١٠). الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه. ط١ ، الإصدار الثالث، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ص ٢٠٠.



الثقة بالنفس، والالتزان العاطفي، الرغبة في المساعدة، والقدرة على المبادرة، وارتباط سلوكه بالأهداف والقيم التي تدين بها المجموعة، وأن يكون حساساً ومتعاطفاً مع الآخرين، وأن يبذل لهم المعونة، وأن يكون على قدر عال من الذكاء.

#### رابعاً: تقويم الأداء:

يعد التقويم أحد المكونات الأساس للمنظومة التعليمية؛ لما يقدمه من تشخيص وعلاج وتغذية راجعة لتوجيه مسار العملية التعليمية وزيادة فعاليتها وتطويرها لتحقيق أهدافها وغاياتها، انطلاقاً من أن عمليات تقويم الأداء، تعد مدخلاً فعالاً لتطوير جميع عناصر المنظومة التربوية.

#### أ- تعريف تقويم الأداء:

إن لعملية تقويم الأداء لمديري الإدارات التعليمية في المحافظات دوراً فاعلاً ومؤثراً على مجريات العملية التعليمية التعلمية في إطارها الإقليمي والمحلي وما تسعى إليه من أهداف علمية وتربوية وعليه؛ فقد تنوعت التعريفات التي تناولت تقويم الأداء، ومن أبرز هذه التعريفات ما يأتي:

يعرف بأنه: "عملية جمع بيانات ومعلومات، ومحاولة وضعها في شكل تفسيري؛ وذلك بهدف اتخاذ قرار معين." (١)

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة الإجراءات التي يقوم بها المعنيون بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، والنقاط التي تحتاج إلى تطوير في ضوء معايير محددة بغرض تحسين الأداء." (٢)

ويرى الباحث: أن تقويم أداء المؤسسات التعليمية عملية مستمرة تعنى بجمع المعلومات وتحليلها استناداً إلى مرجعية معايير الجودة الشاملة؛ للتعرف على مواطن القوة والضعف بهدف تحسين الأداء، وتمثل أساساً للتطوير وضمان الجودة.

(١) قاسم، محمد أحمد. (٢٠٠٣). الفروق الفردية والتقويم. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٦٢.

(٢) أبو دقة، سناء إبراهيم والدجني، إياد علي. (٢٠١١). التقويم الذاتي المؤسسي والتخطيط في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ٨.



### مبررات تقويم الأداء :

يعد تقويم الأداء المؤسسي من العمليات المهمة والأساس، وقد أشار إليها نصر، في الآتي: (١)

تطوير المؤسسات والارتقاء بها من خلال إجراء فحص دقيق وتحليل للسياسات والممارسات المتبعة من تخطيط وتنفيذ وقيادة وموارد بشرية ومادية وثقافة تنظيمية للمؤسسات.

١. توافر بيانات ومعلومات حول أداء المؤسسة، ومدى تحقيق أهدافها المرسومة والوسائل اللازمة لتحقيقها.

٢. إتاحة الفرصة للإداريين لعرض نقاط القوة والضعف في الوظائف الإدارية المختلفة، وإعادة النظر في البرامج والسياسات المفردة.

٣. قياس نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها.

٤. قياس مدى مصداقية إنجاز العمل والأهداف كما تعكسه التقارير الدورية لإدارات الخطة السنوية والتشغيلية.

٥. توافر بيانات تساعد في اتخاذ القرارات بشأن الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة.

٦. الكشف عن نقاط القوة في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتفعيلها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، وذلك من أجل تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

(3) نصر، نوال. (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي. المؤتمر العالمي السنوي العربي الخامس ١٤ - ١٠ إبريل، جامعة المنصورة، ص ٦٥، ٦٦.





### ثالثاً: الدراسات السابقة

اشتمل هذا المبحث على دراسات سابقة عربية وأجنبية، ولم تذكر دراسات محلية؛ كون الباحث لم يحصل على دراسة واحدة على حد علمه، وإنما اكتفى بدراسات عربية وأجنبية تتعلق بموضع بحثه، وتم ترتيبها تصاعدياً من الأحدث إلى الأقدم، والتعقيب عليها من حيث التشابه والاختلاف، وهي كالآتي:

#### ١- الدراسات المحلية:

دراسة، الجماعي (٢٠٢٠) بعنوان: (١) "نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة التميز"، وهدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة التميز، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن مستوى واقع ممارسة إدارة التميز في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية جاءت بدرجة ضعيفة، على مستوى الأداة ككل إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٤) وانحراف معياري (٠,٤١)، وتبين من ذلك عدم وجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة)، وأيضاً تبين في ضوء النتائج وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (التخصص العلمي - المؤهل العلمي).

دراسة، عون (٢٠١٨) بعنوان: (٢) "استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية وفق الأساليب الإدارية الحديثة"، وهدفت الدراسة إلى تصميم استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم

(١) الجماعي، محيب الرحمن علي. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء إدارة التميز، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة اب، الجمهورية اليمنية.

(٢) عون، مطيع حامد. (٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية وفق الأساليب الإدارية الحديثة. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.



بالجمهورية وفق الأساليب الإدارية الحديثة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: سيطرة الأساليب التقليدية في ممارسة ومهام ووظائف القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم، مما أنعكس على تدني مستوى أدائهم، وارتفاع موافقة نسبة الخبراء نحو مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية لاستراتيجيات تطوير أداء القيادات التربوية بدرجة مرتفعة جداً.

دراسة، عامر. (٢٠١٠) بعنوان: (١) "تطوير أداء القيادات التربوية في المعاهد المهنية والتقنية بأمنه العاصمة، في ضوء معايير الجودة الشاملة. هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات القيادات التربوية في المعاهد المهنية والتقنية بأمنه العاصمة، والتعرف على مستوى ممارستها لمعايير الجودة الشاملة، ودرجة أهمية تحديد معايير أداء القيادات التربوية في ضوء معايير الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن القيادات التربوية في المعاهد المهنية والتقنية بأمانة العاصمة، تمارس معايير الجودة الشاملة في مهامها الوظيفية بدرجة ضعيفة جداً، ووجود أهمية كبيرة جداً لمعايير تطوير أداء القيادات التربوية في المعاهد المهنية والتقنية بأمانة العاصمة، بما يحقق لديهم الجودة الشاملة في أداء مهامهم الوظيفية، وأحتل معيار التخطيط الاستراتيجي المرتبة الثانية في الممارسة من قبل القيادات التربوية؛ بينما في الأهمية أحتل التخطيط الاستراتيجي المرتبة الخامسة.

دراسة، الشيبية. (٢٠١٧). بعنوان: (٢) "تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء التمكين الإداري". وهدفت الدراسة إلى تقديم تصور

(٢) عامر، عبده على احمد. (٢٠١٠). تطوير أداء القيادات التربوية في المعاهد المهنية والتقنية بأمانة العاصمة، والتعرف على مستوى ممارستها لمعايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

(١) الشيبية، علي صالح. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة اب في ضوء التمكين الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اب، الجمهورية اليمنية.

(٢) الكسر، شريفة عوض. (٢٠١٨). متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة الهيئة الإدارية، جامعة شقراء، السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد ٥٣م ١.



مقترح لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء التمكين الإداري، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن واقع التمكين الإداري بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب كان بدرجة متوسطة، وأن درجة موافقة الخبراء جات عالية على أهمية فقرات المجالات باعتبارها التصور المقترح لتطوير الأداء الإداري في مكاتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء التمكين الإداري.

## ٢- الدراسات العربية:

دراسة الكسر (٢٠١٧) <sup>(١)</sup> بعنوان: "نظرية كايزن (Kazian) وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الهيئة الإدارية" وهدفت الدراسة للتعرف على نظرية كايزن (Kazian) وإمكانية تطبيقها في كلية التربية للبنات بشقراء وأهمية متطلبات هذه الاستراتيجية في الإدارة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن لدى عضوات الهيئة الإدارية بكلية التربية للبنات بشقراء الوعي والمعرفة بأهمية تطبيق استراتيجية كايزن (Kazian) في الإدارة. كما بينت الدراسة أن أهمية متطلبات استراتيجية كايزن (Kazian) للإدارة، حصلت على تقدير مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة في جامعة شقراء، كما أظهرت النتائج أيضاً أن إمكانية تطبيق استراتيجية كايزن (Kazian) اليابانية حصلت على تقدير أقل من مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة. كما قدمت مقترحات منها تبني جامعة شقراء اتباع استراتيجية كايزن (Kazian) في الإدارة كأداة من أدوات التحسين المستمر وتطوير العمل.

(١) الكسر، شريفة عوض. (٢٠١٧). متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة نظر الهيئة الإدارية، جامعة شقراء، السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد ٥٣.



دراسة (عمر، ٢٠١٨) بعنوان: (١) "تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا في ضوء اسلوب كايزن (Kazian) " هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا في ضوء أسلوب كايزن (Kazian)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن استجابة أفراد العينة كانت بدرجة متوسطة، وهذا يدل على وجود ممارسات من جانب الموظفين بمستوى غير مرضٍ للمستفيدين في ظل ظروف وأجواء مفعمة بالتنافس والتطوير والتحسين، مما يدعو إلى ضرورة اتباع أساليب تساعد هؤلاء الموظفين لتطوير وتحسين أدائهم للوصول إلى درجة كبيرة من الأداء الأفضل.

دراسة موسى (٢٠١٨) بعنوان: (٢) "أثر تطبيق كايزن (Kazian) على فاعلية الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة على شركات قطاع المركبات بمجموعة جيما الصناعية من ٢٠١١-٢٠١٦ " هدف الدراسة: إلى التعرف على مساهمة التحسين المستمر، في زيادة فاعلية الأداء واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن تطبيق منهجية كايزن (Kazian)، يؤدي إلى تقليل التكاليف والهدر في العمل، كما أن استخدام ثقافة كايزن (Kazian)، تساعد في زيادة فاعلية الأداء داخل المنظمة، ولابد أن تتلقى الإدارة العليا التدريب الكافي، بخصوص منهجية كايزن (Kazian).

دراسة عبدلي (٢٠١٨) بعنوان: (٣) "أثر استخدام استراتيجية كايزن (Kazian) في تحسين أداء الموارد البشرية" هدفت الدراسة الى معرفة أثر استخدام استراتيجية كايزن (Kazian) في

(١) عمر، علاء محمد أحمد. (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطوير أداء موظفي كلية التربية جامعة المنيا على

ضوء أسلوب (الكايزن). المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد (٣٤)، العدد (٤).

(١) موسى، ريان عبدالرحمن. (٢٠١٨). أثر تطبيق الكايزن على فاعلية الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة على شركات قطاع المركبات بمجموعة جيما الصناعية من ٢٠١١-٢٠١٦. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.

(٢) عبلة، عبدلي. (٢٠١٨). اثر تطبيق استراتيجية كايزن في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.



تحسين أداء الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة بين كلاً من خطوات التحسين المستمر، والأداء الجامعي ويكمن الدور الإيجابي للأساتذة في عملية التحسين المستمر في مستوى كفاءة مخرجات التعليم العالي، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التخطيط والفحص وأداء الموارد البشرية اما بعد الفعل يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بينه وبين أداء الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بو ضياف بالمسيلة.

دراسة عثمان (٢٠١٧) بعنوان: (١) " اختبار أثر استراتيجية كايزن (kaizen) على أداء الجامعات تطبيقاً على جامعة بيشة المملكة العربية السعودية" وهدفت الدراسة لاختبار أثر استراتيجية كايزن (kaizen) على أداء الجامعات تطبيقاً على جامعة بيشة المملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية كايزن (kaizen) وتحسين العملية الإدارية في الجامعات، وكما توصلت إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين استراتيجية كايزن (kaizen) وتحسين العملية التعليمية في الجامعات.

دراسة بكر (٢٠١٦) بعنوان: (٢) "مدخل التحسين المستمر كايزن (kaizen) وأثره على أداء المنظمات" هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار النظري لفلسفة منهجية كايزن (kaizen) في الإدارة وأهم أثارها والنتائج المرتبطة على تطبيقها لدى القيادات الإدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن هناك انخفاضاً كبيراً في مستوى المديرين في قطاع محل الدراسة؛ فيما يتعلق بفاعليتهم في تحقيق تلك المنهجية؛ ويرجع ذلك إلى عدم الإلمام بالمفاهيم الأساسية للمنهجية كايزن (kaizen)، والمهارات والعناصر اللازمة لتحقيقها، كما أن هناك انخفاضاً

(1) عثمان، مزمل علي محمد. (٢٠١٧). اختبار اثر استراتيجية كايزن (kaizen) على أداء الجامعات تطبيقاً

على جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية،المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية والتكنولوجيا، المجلد ٨

العدد ٢٥

(٢) بكر، نادية عبدالخالق. (٢٠١٦). مدخل التحسين المستمر واثره على أداء المنظمات، كلية التجارة، جامعة

الازهر، مصر.



كبيراً، أيضاً في النتائج المترتبة على ذلك والمتعلقة بمستوى الأداء التنظيمي، من حيث نشر روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، وتحقيق الإبداع والتغيير التنظيمي المستمر، وتحقيق التعلم التنظيمي وتحقيق الارتباط والولاء التنظيمي للعاملين، وتحسين جودة الخدمة وسرعة الأداء ورضا العملاء به.

دراسة العتيبي (٢٠١٢). بعنوان (١) "أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت" وهدفت الدراسة الى بناء نموذج مقترح، لقياس أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت والتعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: وجود أثر ذي دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة بدولة الكويت عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

### ٣- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Khan et al., 2019) بعنوان: (٢) تطبيق تقنيات التحسين المستمر كايزن (kaizen) لتحسين أداء التنظيم دراسة حالة، هدفت الدراسة إلى تحليل وتنفيذ تقنيات التحسين المستمر كايزن (kaizen) لتطوير أداء المنظمات، وكانت المنهجية المقترحة المنفذة في ثلاث أقسام من شركة التصميم الداخلي في دول مجلس التعاون الخليجي، قام الباحثون بتحليل المشكلات وحددوها باستخدام مخطط باريتو، بعد ذلك قاموا بتحسين المشكلات المحددة باستخدام كايزن (kaizen) وتطوير نموذج اختيار المشروع والتخطيط المعدل للمؤسسة، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن التنفيذ الناجح للمنهجية المقترحة منخفض، وفي زمن من ١٦ أسبوعاً إلى تسعة أسابيع، ارتفع هامش الربح من ٢٥ إلى ٢٧

(١) العتيبي، عامر دايب. (٢٠١٢). أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط.

(2) Khan, S. H., Kaviani, M. A., Galli, B. J., & Ishtiaq, P. (2019). Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study", International Journal of Lean Six Sigma. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-05-2017-0048>



في المائة، وزيادة نسبة المبيعات من ١١ إلى ٣٢ في المائة. دراسة (Maarof&Mahmud, 2016) بعنوان: (١) "مراجعة العوامل والتحديات المساهمة في تنفيذ كايزن (kaizen) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، هدفت الدراسة إلى استعراض بعض العوامل المختارة التي تساهم في التنفيذ الناجح للكايزن (kaizen) وتحدياتها بين الشركات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: أن بعض العوامل مثل التواصل الجيد بين الإدارة العليا وموظفيها، ووجود استراتيجية واضحة للشركات، وإدارة المعرفة الجيدة هي التي تمكن الموظفين للمساهمة في التنفيذ الناجح لكايزن (kaizen)، واستنتجت الدراسة أيضاً أن المقاومة للتغيير والفشل في تحفيز الموظفين، ونقص فهم المسار الاستراتيجي للشركات، والصعوبات في إدارة التحسين المستمر نفسه شكلت بعض التحديات في تنفيذ كايزن (kaizen).

دراسة (Sapungan & Cuarteros, 2016) بعنوان: (٢) "تحسين التدريس والتعلم من خلال فلسفة كايزن (kaizen) والعادات السبع". هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحسين التدريس والتعلم من خلال فلسفة كايزن (kaizen) والعادات السبع، واستخدم الباحثان المنهج التحليلي للأدبيات السابقة، وكانت الاستبانة أداة لها، واتضح أن من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة: صحة فعالية مبادئ كايزن (kaizen) في مختلف مجالات التعلم، حيث تؤدي مبادئ كايزن (kaizen) إلى الحفاظ على تحسين الجودة المستمرة في جميع تعهدات التعلم، سواء عن تطبيق المبادئ في التدريس، أو فعاليتهم في القيادة التعليمية، وأيضاً وجوب النظر إلى الدور الذي يؤديه المعلمون وقادة المدارس في تنفيذ تحسين الجودة المستمرة في سير العملية التعليمية.

(١) Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015, Procedia Economics and Finance 35 (2016) pp. 522 – 531.

(٢) Sapungan, R. M., & Cuarteros, J. B. (2016). Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7th Habit . International Journal Advances in Social Science and Humanities, Available online at: [www.ijassh.com](http://www.ijassh.com), January 2016 | Vol.4 | Issue 01 |01-07



#### التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال العرض السابق، يتضح أن معظم الدراسات السابقة تناولت أمكانية تطبيق نموذج كايزن (kaizen) في المؤسسات، والبعض الآخر تناول علاقة وأثر نموذج كايزن (kaizen) ببعض المتغيرات الأخرى وتأثيرهما على الأداء، وايضاً تناولت تصورات مقترحة لتطوير الأداء في ضوء منهجية كايزن (kaizen)، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، بأنها تناولت موضوع منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) كما اتفقت مع كل الدراسات السابقة، في أنها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لها وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إنها حاولت الكشف عن درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة على حد علم الباحث.





### المحور الثاني : إجراءات البحث الميدانية.

يتضمن هذ الجزء من البحث المنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إعداد بحثه، وقد تمثلت في منهج و مجتمع البحث وعينته، والأداة من حيث بنائها والتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو التالي:

#### أولاً: منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، والتعبير عنها كمياً وكيفياً، ولا يتوقف ذلك المنهج عند وصف الظاهرة فحسب، وإنما يوضح معرفة الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى حدوث الظاهرة وعلاقتها بالظواهر الأخرى للوصول إلى تعميمات.

#### ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من جميع قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية البالغ عددهم (١١٠٠) فرداً موزعين على (٢٢) مكتب بواقع مكتب واحد في كل محافظة من محافظات الجمهورية اليمنية البالغ عددها (٢٢) محافظة.

#### ثالثاً: عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية متعددة المراحل، حيث تم في المرحلة الأولى اختيار (٨) مكاتب من أصل (٢٢) مكتباً تربية وتعليم بطريقة عشوائية بسيطة وتمثل هذه العينة (٣٦%) من حجم المجتمع وفي المرحلة الثانية تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المكاتب المختارة، وقد بلغ حجم العينة (٢٩٠) فرداً، منهم (٢٧٩) ذكور، و(١١) إناث، وهم يمثلون بنسبة (٧٥,٥%) من حجم العينة المختارة في الخطوة الأولى والبالغ عددها (٣٨٤) فرداً. وكما هي موضحة في الجدول (١)

درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم  
بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)



جدول ( ١ ) يوضح توزيع مجتمع البحث بحسب المسمى الوظيفي ومكان العمل

النسبة	العينة من كل مكتب	اجمالي المكتب	القيادات العليا لمكاتب التربية والتعليم									المحافظة
			رئس القسم			مدير إدارة			مدير مكتب			
			النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العينة	المجتمع	النسبة	العينة	المجتمع	
٪٨٣,٣٣	٤٠	٤٨	٪٨١,٠٨	٣٠	٣٧	٪٩٠	٩	١٠	٪١٠٠	١	١	صنعاء
٪٧٠,٨٣	٣٤	٤٨	٪٧٣	٢٧	٣٧	٪٧٠	٧	١٠	٪٠	٠	١	المحويت
٪٨١,٢٥	٣٩	٤٨	٪٧٨,٣٧	٢٩	٣٧	٪٩٠	٩	١٠	٪١٠٠	١	١	إب
٪٦٨,٧٥	٣٣	٤٨	٪٧٠,٢٧	٢٦	٣٧	٪٧٠	٧	١٠	٪٠	٠	١	الضالع
٪٨١,٢٥	٣٩	٤٨	٪٧٨,٣٧	٢٩	٣٧	٪٩٠	٩	١٠	٪١٠٠	١	١	الحديدة
٪٧٧,٠٨	٣٧	٤٨	٪٧٥,٦٧	٢٨	٣٧	٪٨٠	٨	١٠	٪١٠٠	١	١	صعدة
٪٧٠,٨٣	٣٤	٤٨	٪٧٣	٢٧	٣٧	٪٧٠	٧	١٠	٪٠	٠	١	عمران
٪٧٠,٨٣	٣٤	٤٨	٪٧٠,٢٧	٢٦	٣٧	٪٧٠	٧	١٠	٪١٠٠	١	١	الجوف
٪٧٥,٥	٢٩٠	٣٨٤	٪٧٥	٢٢٢	٢٩٦	٪٧٨,٧٥	٦٣	٨٠	٪٦٢,٥	٥	٨	الإجمالي

خصائص العينة:

سوف يتم توضيحها في الجدول الآتي:

جدول (٢) يوضح توزيع أفراد العينة بحسب خصائصها.

المتغير	فئات/مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكور	٢٧٤	٪٩٦,١٤
	إناث	١١	٪٣,٨٥
	المجموع	٢٨٥	٪١٠٠
التخصص العلمي	تربوي	٢٤٥	٪٨٧,٥
	غير تربوي	٤٠	٪١٢,٥
	المجموع	٢٨٥	٪١٠٠
المسمى الوظيفي	مدير مكتب	٥	٪١,٧٥
	مدير إدارة	٦٣	٪٢٢,١٠
	رئيس قسم	٢١٧	٪٧٦,١٤
	المجموع	٢٨٥	٪١٠٠

يتبين من الجدول (٢):

- ١- أن عينة البحث تتكون من الجنسين (ذكور، إناث)، حيث بلغ نسبة الذكور (٪٩٦,١٤) فيما بلغت نسبة الإناث (٪٣,٨٥)، من خلال ما سبق يتضح إن غالبية أفراد عينة البحث هم من الذكور، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة المجتمع المحلي في المحافظات كون العادات والتقاليد المتعارف عليها تتعارض مع عمل المرأة في المكاتب، وإيضاً



يحصل في بعض المحافظات ولا سيما النائية أن غالبية الإناث لا تكمل مرحلة التعليم بسبب الاختلاط وعدم وجود مدارس خاصة بهنّ.

٢- أن غالبية أفراد عينة البحث المتمثلة بقيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمتغير (التخصص العلمي)، حيث بلغت نسبت التربيوين (87.5%) فيما بلغت نسبة غير التربيوين (12.5%). ويعزو الباحث ذلك إلى إنه يشترط للتوظيف في مجال التربية الحصول على مؤهل تربوي، وقد يتم توظيف غير التربيوين في مجال التربية نظراً للاحتياج أو المحسوية.

٣- أن غالبية أفراد عينة البحث من رؤساء الاقسام بنسبة (76,14%) وتليهم مدرء الإدارات بنسبة (22,10%) وحصل مدرء المكاتب على المرتبة الأخيرة بنسبة (1,75%).

#### رابعاً: أداة البحث:

في ضوء أهداف البحث وطبيعته، تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات عن درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) وتكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (٤٧) فقرة، موزعة على أربعة مجالات: وهي التخطيط (٢ فقرة)، التنفيذ (٢ فقرة)، المراجعة (١٣ فقرة)، التطوير (١٠ فقرات، تم توزيعها كما هو في الجدول الآتي:

جدول (3) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة والصالحة منها وغير الصالحة.

عدد أفراد العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المفقودة	عدد الاستبانات التالفة	عدد الاستبانات الصالحة
٢٩٠	٣٠٠	٢٨٧	١١	٢	٢٨٥

#### صدق الأداة:.

للتحقق من صدق الأداة استخدم الباحث طريقتين هما: الصدق الظاهري (صدق المحكمين) وصدق الاتساق الداخلي وذلك على النحو الآتي:

#### أولاً: الصدق الظاهري.

تم عرض الأداة، على عدد من الأساتذة الخبراء المُحكِّمين، من ذوي الخبرة والتخصص في مجال: الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، واللغة العربية، والمناهج وطرق التدريس،



ومركز البحوث والتطوير، التخطيط التربوي في جامعات كلاً من، صناعة، واب، وتعز، وذار، وحجة، والحديدة، وعدن، وقد تألفت عينة المحكمين من (١٥) خبيراً، وطُلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم إزاء فقرات الاستبانة؛ حيث تم الأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتم إعادة صياغة بعض الفقرات، وتعديل بعضها، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (٤٧) فقرة.

#### ثانياً: صدق الاتساق الداخلي للأداة (الاستبانة).

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لمجالات أداء البحث وهي " درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) " فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل مجال، كما في الجدول (٤)

جدول (٤) معامل الارتباط بيرسون بين كل مجال

المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
لتخطيط	٠,٧٩	٠٠٠
التنفيذ	٠,٨١	٠٠٠
المراجعة	٠,٧٩	٠٠٠
التطوير	٠,٧٥	٠٠٠

يتضح من الجدول رقم (٤): أن معامل الارتباط بين درجة كل مجال، قوية ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (٠.001)، حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠,٨١) و(٠,٧٥) وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

#### ثبات الأداة (الاستبانة):

لاستخراج معامل ثبات أداة البحث، قام الباحث بتطبيق الاستبانة على عينة عشوائية بلغ عددها (٣٠) فرداً، من أفراد مجتمع البحث، ولم يدخلوا ضمن عينة البحث، وباستخدام معادلة كرونباخ - ألفا (Cornbak-Alpha)؛ لمعرفة الاتساق الداخلي لجميع المجالات والدرجة الكلية للمقياس، فقد جاءت النتائج كما في الجدول (٥)

جدول (٥) معامل الثبات للعينة الاستطلاعية باستخدام ألفا كرونباخ

معامل الثبات	المجال
٠,٩٤	التخطيط
٠,٩٤	ب التنفيذ
٠,٩٥	ج- المراجعة
٠,٩٦	د- التطوير
٠,٩٢	المجالات ككل

يتبين من الجدول (٥)، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجالات ككل كانت (٠,٩٢)، وهي قيمة ثبات عالية

وإن جميع المجالات تراوحت قيمة معامل الثبات بين (٠,٩٦) و (٠,٩٤) وهي قيم ثبات عالية تؤدي إلى ثبات النتائج.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تنوعت الوسائل الإحصائية التي استخدمت لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها وفقاً لتنوع متطلباتها، والتي تتناسب مع أهداف البحث ومتغيراته، وذلك على النحو الآتي:

- ١- معادلة كرونباخ - ألفا (Cornbak-Alpha)؛ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.
  - ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة آراء عينة البحث تجاه : درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)
  - ٣- الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين؛ لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث، وفقاً لمتغيرات (الجنس، التخصص العلمي).
  - ٤- تحليل التباين الأحادي (ONE - WAY- ANOVA)؛ لمعرفة الفروق بين متوسطات استجابات عينة البحث وفقاً للمتغيرات (المسمى الوظيفي)
  - ٥- اختبار شيفيه (Scheffie)؛ لمعرفة دقة حدة الفروق.
- وحددت تقديرات استجابات العينة للبرنامج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (١-٥)، والجدول (٥) يبين الحدود الحقيقية لبدائل المقياس:

درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم  
بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)



جدول (٦) يبين الحدود الحقيقية لبدائل المقياس

الدلالة اللفظية	مقياس الحكم		الدرجة المكافئة
	إلى	من	
ضعيفة جداً.	١,٧٩	١	١
ضعيفة.	٢,٥٩	١,٨٠	٢
متوسطة.	٣,٣٩	٢,٦٠	٣
كبيرة.	٤,١٩	٣,٤٠	٤
كبيرة جداً.	٥	٤,٢٠	٥

عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

فيما يلي عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها مرتبة حسب أسئلة البحث وهي كما يأتي:  
أولاً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الذي ينص على "ما مدى ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وجهة نظر عينة البحث؟"  
وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة، على مجالات الأداة وفقراتها وكانت النتائج موضحة بالجدول (٧، ٨، ٩، ١٠، ١٢، ١١) وعلى النحو الآتي:  
أ- عرض النتائج على مستوى الأداة ككل.

جدول (٧)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد عينة البحث بحسب إجمالي المجالات ككل لدرجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen).

م	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	التخطيط	٣	2.14	0.71	ضعيفة
2	التنفيذ	١	2.22	0.73	ضعيفة
3	المراجعة	٢	2.18	0.79	ضعيفة
4	التطوير	٤	2.06	0.85	ضعيفة
	المجالات ككل		2.15	0.71	ضعيفة



يتبين من الجدول (٧) أن درجة ممارسة التحسين المستمر كايزن (kaizen) لدى القيادات التربوية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي "ضعيفة" حيث بلغ المتوسط حسابي (2.15)، وانحراف معياري ضعيف بلغ (٠,٧١)، ما يعني أن هناك أجماع بين أفراد العينة على انخفاض أو عدم ممارسة التحسين المستمر وفقاً لمنهجية كايزن (kaizen) بشكل عام، وإن جميع المجالات جاءت بدرجة "ضعيفة" وإن أعلى مرتبة حصل عليها المجال (الثاني) ويتضمن "

التنفيذ "بمتوسط حسابي (2.22)، وانحراف معياري (0.73) وهي تقابل درجة ضعيفة على مقياس ليكرت وكانت أقل درجة من نصيب مجال "التطوير" حيث بلغ المتوسط حسابي (٢,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٨٥). وتشير هذه النتيجة إلى إن درجة الممارسة للتطوير "ضعيفة"؛ وأن قيادات مكاتب التربية يمارسون منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) بدرجة "ضعيفة" من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وإنها لا زالت دون المستوى المطلوب الذي ينبغي أن تكون عليه من أهمية الأمر، الذي يقتضي ضرورة تطوير أداء قيادات مكاتب التربية في ضوء منهجية كايزن (kaizen). ويعزو الباحث ذلك إلى أن القيادات التربوية لا يمتلكون المهارات والكفايات اللازمة لمكاتب التربية، إنما يمارسون الأساليب التقليدية غير المقصودة التي اكتسبوها في الميدان، وإجمالاً فقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (بكر، ٢٠١٦)، ودراسة، (عبدلي، ٢٠١٨) التي أظهرت إن هناك انخفاض كبير في مستوى المديرين، وضعف العلاقة بين خطوات التحسين المستمر كايزن (kaizen)، وأداء الموارد البشرية، بينما اختلفت مع دراسة، (عثمان، ٢٠١٧) التي توصلت نتائجها إن هناك علاقة إجابيه معنوية بين استراتيجية كايزن (kaizen) وتحسين العمليات الإدارية.

#### عرض وتحليل النتائج بحسب المجالات كلاً على حدة.

وفيما يلي عرض النتائج على مستوى كل مجال على حدة، وتم ترتيبها على النحو الآتي:

#### ١ - نتائج المتعلقة بمجال التخطيط:

اشتمل مجال التخطيط على (١٢) فقرة، تقيس درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر (kaizen) الموضحة في الجدول الآتي.



جدول (٨)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لمجال التنفيذ لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال ككل.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
١.	تشكيل فريق مؤهل لوضع خطط تحسين الأداء.	7	2.14	0.89	ضعيفة
٢.	تبنى آلية لتحديد الاحتياجات اللازمة لتحسين الأداء.	4	2.19	0.81	ضعيفة
٣.	استخدم أساليب علمية حديثة لوضع خطة تحسين الأداء.	2	2.23	0.82	ضعيفة
٤.	اتاحة الفرص الكافية للمرؤوسين لإظهار الأفكار الإبداعية في عملية التخطيط.	10	2.07	0.99	ضعيفة
٥.	تحفيز المرؤوسين للمشاركة باقتراحاتهم في التخطيط لتحسين الأداء.	5	2.17	0.99	ضعيفة
٦.	وضع خطط استراتيجية للتحسين المستمر في الأداء.	1	2.33	0.93	ضعيفة
٧.	التخطيط لمنح الإداريين صلاحيات كافية لإنجاز مهامهم.	3	2.23	0.83	ضعيفة
٨.	تحديد المعايير العلمية المناسبة لتحسين الأداء المستمر وتطبيقها.	8	2.13	0.72	ضعيفة
٩.	تشكيل فريق عمل مساعد لحل المشكلات التي تواجه تحسين الاداء اول بأول.	12	1.90	0.90	ضعيفة
١٠.	تشخيص وتحليل المشكلات من واقع الأداء وإيجاد حلول فورية لها.	9	2.11	1.08	ضعيفة
١١.	تصميم برامج تدريبية حديثة تواكب المتغيرات في عملية التحسين المستمر.	11	1.95	0.97	ضعيفة
١٢.	الالتزام بأخلاقيات المهنة مع جميع المرؤوسين قولاً وفعالاً.	6	2.14	1.05	ضعيفة
			2.13	0.71	ضعيفة

أظهرت النتائج في الجدول (١٠) أن تقديرات استجابات أفراد العينة لفقرات مجال: "التخطيط" ككل جاءت بدرجة تقديره ضعيفة، بمتوسط حسابي (٢,١٣)، وانحراف معياري (٠,٧١).

وتشير نتائج الجدول إن ترتيب فقرات مجال: "التخطيط" بين أعلى متوسط، حصلت عليه الفقرة رقم (٦) التي تنص على " وضع خطط استراتيجية للتحسين المستمر في الأداء، إذ حصلت على المتوسط الحسابي (٢,٣٣) وهي تقابل درجة ضعيفة على مقياس ليكرت وانحراف معياري (٠,٩٣)، كما يتبين من الجدول إن أقل متوسط في هذا المجال حصلت عليه الفقرة رقم (٩) التي تنص على " تشكيل فريق عمل مساعد لحل المشكلات التي تواجه تحسين الاداء أول بأول". بمتوسط حسابي (١,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٩٠).

كما تبين إن أعلى ثلاث فقرات تدور حول وضع خطة استراتيجية وتحسين الأساليب لوضع خطة جديدة وتحديد المهام والصلاحيات للمرؤوسين، وإن أقل ثلاث فقرات تدور حول تشكيل فريق عمل مساعد لحل المشكلات، وتصميم برامج تدريبية لحل المشكلات،



درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم  
بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)



وإتاحة الفرص للمرؤوسين لإظهار الأفكار الإبداعية، وبهذا يمكن القول إن القيادات التربوية لا تعمل على تشكيل فريق عمل مساعد لحل المشكلات، وذلك لأنهم يخشون سلبهم جزء من صلاحياتهم، فلا بد من وضع خطة تدريب مشتركة ومتكاملة تهدف إلى رفع كفاياتهم، وتزويدهم بالمهارات اللازمة في جميع المجالات من أجل مواكبة التغير المستمر في مجال التربية والتعليم، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط في ضوء منهجية كايزن (kaizen).

٢- النتائج المتعلقة بمجال "التنفيذ"

اشتمل مجال التنفيذ على (١٢) فقرة، تقيس درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر (kaizen) الموضحة في الجدول الآتي.

جدول (٨) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجال التنفيذ لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال ككل.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1	انجاز العمل الإداري والفني بطريقة حديثة وجهد أقل.	١	2.49	1.08	ضعيفة
2	تهيئة مناخ إيجابي يعزز الثقة لدى جميع المرؤوسين وصولاً للتميز في الأداء.	٧	2.17	0.97	ضعيفة
3	تنفيذ إجراءات التحسين المستمر وفقاً لما خطط له.	١٠	2.08	0.95	ضعيفة
4	توظيف التقنيات الحديثة لتطوير وتحسين الأداء.	٤	2.35	0.98	ضعيفة
5	التأكيد على العمل بروح الفريق الواحد لتحسين الأداء.	٥	2.25	1.05	ضعيفة
6	تنسيق الجهود بين المرؤوسين للتقليل من الهدر.	١١	2.01	0.78	ضعيفة
7	تطبيق رباعية كايزن (kaizen)، في حل المشكلات (تعريف المشكلة - إيجاد الحل - اختبار جدوى الحل - تطبيق الحل).	١٢	2.00	0.83	ضعيفة
8	تفعيل المتطلبات المادية لتحسين الأداء.	٩	2.08	0.80	ضعيفة
9	تعميق روح الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين لتحسين أدائهم.	٦	2.17	0.92	ضعيفة
10	تقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في تحسين الأداء.	٣	2.39	1.08	ضعيفة
11	الحرص على تصحيح الأخطاء في الأداء حال وقوعها.	٢	2.43	1.10	ضعيفة
12	اتباع خطوات متدرجة لتحسين جوانب الاداء.	٨	2.15	0.89	ضعيفة
المتوسط العام					ضعيفة
			2.21	0.73	

أظهرت النتائج في الجدول (٨) أن تقديرات استجابات أفراد العينة لفقرات مجال: التنفيذ

ككل جاءت بدرجة منخفضة، بمتوسط حسابي (٢,٢١)، وانحراف معياري (٠,٧٣)،

وتشير نتائج الجدول إن ترتيب فقرات مجال: التنفيذ بين أعلى متوسط، حصلت عليه

الفقرة رقم (١) التي تنص على " انجاز العمل الإداري والفني بطريقة حديثة وجهد أقل"، إذ



حصلت على المتوسط الحسابي (٢,٤٩) وهي تقابل درجة منخفضة على مقياس ليكرت وانحراف معياري (١,٠٨)، كما يتبين من الجدول إن أقل متوسط في هذا المجال حصلت عليه الفقرة رقم (٧) التي تنص على "تطبيق رباعية كايزن (kaizen)، في حل المشكلات (تعريف المشكلة، إيجاد الحل، اختبار جدوى الحل، تطبيق الحل). بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (0.83).

كما تبين من الجدول إن أعلى ثلاث فقرات تدور حول أنجاز العمل بجهد أقل وتصحيح الأخطاء وتقبل الأفكار من الآخرين وإن أقل ثلاث فقرات تدور حول تطبيق رباعية كايزن (kaizen) وتنسيق الجهود بين المرؤوسين وتنفيذ إجراءات التحسين، وبهذا يمكن القول إن قيادات مكتب التربية تحاول أنجاز الأعمال بأقل جهد، وتعمل على تصحيح الأخطاء وتهمل إجراءات التحسين وتنسيق الجهود، أو أنه لا يوجد تنسيق لعدم ممارسة التحسينات المستمرة، بسبب ضعف امتلاك قادة مكاتب التربية لمهارات التنفيذ؛ لأن عملية التنفيذ تحتاج إلى مهارات عليا وتدريب مستمر، وهذا لا يتوافر لدى الكثير من القيادات التربوية.

### ٣- النتائج المتعلقة بمجال المراجعة :

وقد اشتمل المجال: على (١٣) فقرة تقيس درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر (kaizen) كما هو موضح في الجدول الآتي.



جدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال  
المراجعة لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال ككل.

م	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1	متابعة تحسين الأداء ضمن مؤشرات الخطة الاستراتيجية.	11	2.05	0.81	ضعيفة
2	متابعة مخرجات الأداء بغية تطويره وتحسينه.	10	2.08	0.80	ضعيفة
3	استخدام وسائل تمكن القيادات من تقييم أداء المرؤوسين بكفاءة وفاعلية.	2	2.32	0.92	ضعيفة
4	تقييم أداء المرؤوسين بشفافية ونزاهة وحيادية تامة.	4	2.25	1.12	ضعيفة
5	أختيار عملية تقييم الأفكار البديلة التي تتوافق مع ظروف البيئة ومتطلباته.	3	2.32	.77	ضعيفة
6	التعرف على سليات العمل بغية تعديلها وتحسينها.	5	2.22	1.11	ضعيفة
7	تنبنى الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء.	1	2.38	1.05	ضعيفة
8	تقبل النقد البناء والاستفادة من آراء الآخرين خلال عملية التقييم.	6	2.20	1.13	ضعيفة
9	اشراك المرؤوسين في عملية التطوير.	12	2.00	0.91	ضعيفة
١٠	تشجيع المرؤوسين للأبداع في مناخ آمن ومطمئن لتحسين الأداء وفقا لعملية المراجعة.	9	2.12	0.95	ضعيفة
11	تقديم المعلومات والخبرات الكافية في مجال التقييم وفقاً للمستجدات المعاصرة.	13	1.99	1.01	ضعيفة
12	القيام بدراسة جدوى التحسين لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.	7	2.18	1.00	ضعيفة
13	صياغة تقارير تنسم بصحة المعلومات ودقتها.	8	2.14	1.10	ضعيفة
	المتوسط العام		2.17	0.78	ضعيفة

أظهرت النتائج في الجدول (٩) أن تقديرات استجابات أفراد العينة لفقرات مجال: المراجعة ككل جاءت بدرجة تقديره ضعيفة، بمتوسط حسابي (٢,١٧)، وانحراف معياري (٠,٧٨).

وتشير نتائج الجدول إن ترتيب فقرات مجال: "المراجعة" بين أعلى متوسط، حصلت عليه الفقرة رقم (٧) التي تنص على " تنبنى الأفكار التي تساعد على تطوير وتحسين الأداء"، إذ حصلت على المتوسط الحسابي (٢,٣٨) وهي تقابل درجة ضعيفة على مقياس ليكرت وانحراف معياري (١,٠٥)، كما يتبين من الجدول إن أقل متوسط في هذا المجال

درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم  
بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)



حصلت عليه الفقرة رقم (١١) التي تنص على " تقديم المعلومات والخبرات الكافية في مجال التقييم وفقاً للمستجدات" بمتوسط حسابي (١,٩٩)، وانحراف معياري (1.01) وبهذا يمكن القول إن قيادات مكاتب التربية لا تهتم بتقييم الأداء الإداري للمرؤوسين؛ كون النتيجة تشير إلى عدم إدراك مديري الإدارات بأهمية تطبيق منهجية كايزن (kaizen) وبالتالي فلا بد من تطوير أداءهم بما ينسجم مع متطلبات العصر ومستجداته، وبما يتناسب مع الإمكانيات والظروف المحيطة، لكي يتمكنوا من إدارة العملية التربوية بكفاءة وفاعلية، وحتى يستطيعوا اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.

٤ - النتائج المتعلقة بمجال التطوير:

وقد اشتمل المجال على (١٠) فقرات تقيس درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر (kaizen) كما هو موضح في الجدول الآتي.

جدول (١١)

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لمجال التطوير لكل فقرة على حدة، ولفقرات المجال ككل.

رقم الفقرة	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة مستوى الممارسة
1	توظيف نتائج الدراسات والأبحاث في تطوير وتحسين الأداء.	6	2.06	0.94	ضعيفة
2	الاعتماد على قيادات من موقع الحدث لتطوير وتحسين الأداء.	2	2.17	0.93	ضعيفة
3	استخدام أساليب فعالة لتوليد الأفكار الإبداعية لتحسين الأداء.	5	2.09	1.05	ضعيفة
4	تطوير قدرات المرؤوسين في ضوء احتياجاتهم الإدارية والفنية.	8	1.97	.86	ضعيفة
5	نشر نتائج تقييم الأداء ومقترحات التحسين لجميع المرؤوسين بصورة مستمرة.	9	1.92	1.00	ضعيفة
6	الابتعاد عن الإجراءات الروتينية التي تعيق تطوير الأداء.	10	1.84	1.01	ضعيفة
7	تشجيع مبدأ المشاركة في تطبيق مشاريع تطويرية تساهم في تحسين الأداء.	4	2.09	1.06	ضعيفة
8	وضع قواعد لتجنب تكرار المشكلة للتقنيين لعملية التطوير.	7	1.98	1.05	ضعيفة
9	تبني خططاً جديدة في ضوء نتائج تقييم الخطط السابقة للتطوير المستمر.	3	2.13	0.96	ضعيفة
10	اتخاذ قرارات سليمة بناء على نتائج تقييم الأداء.	1	2.32	0.95	ضعيفة
	المتوسط العام		2.06	0.84	ضعيفة

أظهرت النتائج في الجدول (١١) أن تقديرات استجابات أفراد العينة لفقرات مجال، التطوير " ككل جاءت بدرجة تقديرية ضعيفة، بمتوسط حسابي (٢,٠٦)، وانحراف معياري (٠,٨٤) وتشير نتائج الجدول إن ترتيب فقرات مجال، "التطوير" بين أعلى متوسط، حصلت عليه الفقرة رقم (١٠) التي تنص على " اتخاذ قرارات سليمة بناء على نتائج تقييم الأداء"، إذ



حصلت على المتوسط الحسابي (٢,٣٢) وانحراف معياري (٠,٩٥)، و غن أقل متوسط في هذا المجال حصلت عليه الفقرة رقم (٦) التي تنص على " الابتعاد عن الإجراءات الروتينية التي تعيق تطوير الأداء ". بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وانحراف معياري (١,٠١)، كما تبين من الجدول إن أعلى ثلاث فقرات تدور حول اتخاذ قرارات سليمة في ضوء نتائج تقييم الأداء، والاعتماد على الآخرين (الوزارة) في وضع الخطط وتبني خطط جديدة، وإن أقل ثلاث فقرات تدور حول التخفيف من الروتين ونشر نتائج تقييم الأداء لجميع المرؤوسين بصورة مستمرة، وتطوير قدرات المرؤوسين وبهذا يمكن القول أن الإدارات العليا لم تشرك الإدارة الوسطى (مكاتب التربية) في وضع الخطط الجديدة، كما أنهم يتحاشون نشر نتائج التقييم حذراً من انتقاد الآخرين منهم، ولا يسعون لتطوير قدرات المرؤوسين في ضوء احتياجاتهم التدريبية، ربما بسبب شحة الامكانيات المادية في ظل الظروف الراهنة، أو افتقارهم إلى وجود نظام تدريبي يؤهلهم لفهم هذه المنهجية، ويعمل على تنمية قدراتهم في مجال التطوير.

ثانياً: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٥%) لدرجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، التخصص العلمي، المسمى الوظيفي) وللإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث اختبار (ت)؛ لمعرفة الفروق بالنسبة لمتغير الجنس، والتخصص العلمي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١٢، ١٣)، وايضاً تم استخدام اختبار (ف) تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بحسب متغير المسمى الوظيفي، فكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول (١٣)، وفيما يأتي عرض لهذه النتائج ومناقشتها وتفسيرها:

#### ١- الفروق المتعلقة بمتغير الجنس: (ذكر-أنثى)

للكشف عما إذا كان هناك فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = ٠,٠٥$ ) بين إجابات أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، فقد استخدم الباحث الاختبار التائي (T-test)، وجاءت النتائج، كما هي موضحة بالجدول (١٢).



جدول (١٢)

يبين نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)	الدلالة اللفظية
التخطيط	ذكر	274	2.15	0.69	2.964	283	0.003	دالة
	أنثى	11	1.53	0.57				
التنفيذ	ذكر	274	2.21	0.72	-0.086	283	0.931	غير دالة
	أنثى	11	2.23	0.46				
المراجعة	ذكر	274	2.18	0.79	.325	283	0.746	غير دالة
	أنثى	11	2.10	0.37				
التطوير	ذكر	274	2.08	0.85	1.513	283	0.131	غير دالة
	أنثى	11	1.69	0.28				
المجموع العام	ذكر	274	2.49	0.49	1.717	283	0.107	غير دالة
	أنثى	11	2.25	0.20				

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٢) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط الاستجابات على جميع المجالات ككل مجتمعة وذلك لأن مستوى الدلالة (0.107)، أكبر من  $(\alpha = 0,05)$ ، وقد يعود ذلك إلى تشابه وتقارب وجهات النظر والظروف والمهام الإدارية بين الذكور والإناث، كون تلك الممارسة التي تواجه كلا الجنسين، واحدة، إلا أنه لوحظ من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05)، في مجال التخطيط جاءت لصالح الذكور، لأن المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور (2.15) أكبر من المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (1.53)، ويعزو الباحث ذلك إلى العادات القبلية والقيود المجتمعية على المرأة في ممارسة التخطيط للأعمال الإدارية غير مقبولة، بسبب نظرتهم الدونية للمرأة مما يجعل الإناث تتراجع عن إبداء آرائهم في مسائل التخطيط والتنظيم للمستقبل.

٢- الفروق المتعلقة بمتغير التخصص العلمي:

للكشف عما إذا كان هناك فروق عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0,05)$  بين إجابات أفراد عينة البحث، تعزى لمتغير التخصص العلمي (تربوي- غير تربوي)، فقد استخدم الباحث الاختبار التائي (T-test) وجاءت النتائج، كما هي موضحة بالجدول (١٣)

جدول (١٣)

يبين نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير التخصص (تربوي- غير تربوي).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية	الدالة عند مستوى (٠,٠٥)	الدالة اللفظية
التخطيط	تربوي	245	2.06	٠.71	-4.379	283	.000	دالة
	غير تربوي	40	2.58	٠.53				
التنفيذ	تربوي	245	2.14	٠.64	-4.517	283	.000	دالة
	غير تربوي	40	2.68	1.02				
المراجعة	تربوي	245	2.05	٠.57	-7.407	283	.000	دالة
	غير تربوي	40	2.95	1.29				
التطوير	تربوي	245	1.96	٠.64	-4.929	283	.000	دالة
	غير تربوي	40	2.65	1.47				
المجالات ككل	تربوي	245	2.05	٠.58	-5.806	283	.000	دالة
	غير تربوي	40	2.71	1.05				

يتبين من الجدول (١٣): وجود اختلاف جوهري (معنوي) في جميع المجالات منفردة ومجمعة في مكاتب التربية والتعليم محل الدراسة باختلاف التخصص (تربوي/غير تربوي)، حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة للمجالات ككل مجمعة هي (٠.000) أقل من مستوى الدلالة (المعنوية) النظري والمحدد مسبقاً ( $\alpha = 0.05$ ) ويعزو الباحث هذا إلى إن أفراد عينة البحث المتخصصين يدركون أهمية غياب التخطيط والتنفيذ والمراجعة والتطوير، وإن هناك عدم مواكبة لبعض التطورات والأساليب والمنهجيات الحديثة لتحسين أداء القيادات التربوية، وإيضاً اختلاف التخصص والأعداد للوظائف الإدارية لدى التربويين وغير التربويين يلعب دور مهم في تحسين الأداء.

٣- الفروق المتعلقة بمتغير المسمى الوظيفي:

للكشف عما إذا كان هناك فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بمستوياته الثلاثة، وهي: (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم)، لذلك استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الأحادي One -Way Anova، وقد كانت النتائج، كما هي موضحة بالجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣)

يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي

(ONE- Way ANOVA) وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة عند (٠,٠٥)	الدلالة اللفظية
التخطيط	بين المجموعات	٨,٧٠٧	٢	٤,٣٥٣	10.390	.000	دالة
	داخل المجموعات	١٣٥,٣٥١	282	.454			
	المجموع الكلي	١٤٤,٠٥٨	284				
التنفيذ	بين المجموعات	١,١٦٣	٢	.588	1.159	.315	غير دالة
	داخل المجموعات	١٥٠,٦٨٨	282	.508			
	المجموع الكلي	١٥١,٨٥١	284				
المراجعة	بين المجموعات	٥,٨١٣	٢	٢,٩٠٧	5.323	.005	دالة
	داخل المجموعات	١٦٩,٢٩٤	282	.588			
	المجموع الكلي	١٧٥,١٠٨	284				
التطوير	بين المجموعات	٧,٤٤٣	٢	٣,٧٢٢	5.532	.004	دالة
	داخل المجموعات	١٩٦,٤٩٢	282	.690			
	المجموع الكلي	٢٠٣,٩٣٥	284				
المجموع العام	بين المجموعات	٥,٠١١	٢	٢,٥٠٥	5.487	.005	دالة
	داخل المجموعات	١٣٦,٢٩٦	282	٠,٤٨٣			
	المجموع الكلي	١٤١,٣٠٧	284				

تشير النتائج الموضحة في الجدول (١٣) إلى وجود فروق دالة إحصائية؛ لأن مستوى الدلالة (٠,٠٠٥) أقل من ( $\alpha=0.05$ ) للمجموع العام، وبذلك توجد فروق بين قيم المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث تجاه: درجة واقع الأداء، للمجموع العام للمجالات التي شملها البحث، باستثناء المجال الثاني "التنفيذ" لا توجد فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، أما التي توجد فيها فروق لا بد من كشف دقة الفروق بين تقديرات المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة البحث، لذلك استخدم الباحث اختبار شيفيه (Scheffie) للمقارنة بين الثلاثة المستويات، (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم)، كما يوضح ذلك الجدول (١٤) الآتي:



درجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم  
بالجمهورية اليمنية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)



جدول (١٤)

اختبار شافية نتائج اختبار شيفيه (Scheffie) بين اتجاه ومصدر الفروق في المجالين المتعلق

المجال	الدورة الأولى (١)	الدورة الثانية (J)	متوسط الفروق	Sig	دلالة	ترجيح الفروق
	مدير عام	رئيس قسم	1.06636*	.001	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	مدير عام	-1.27646*	.000	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	رئيس قسم	-21010-	.211	لا توجد فروق	-----
	رئيس قسم	مدير عام	-1.06636*	.001	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	مدير إدارة	.21010	.211	لا توجد فروق	المدير العام
المراجعة	مدير عام	مدير إدارة	1.01587	.011	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	رئيس قسم	.81980*	.037	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	مدير عام	-1.01587*	.011	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	رئيس قسم	-19607-	.311	لا توجد فروق	-----
	رئيس قسم	مدير عام	-81980*	.037	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	مدير إدارة	.19607	.311	لا توجد فروق	-----
التطوير	مدير عام	مدير إدارة	1.15714*	.006	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	رئيس قسم	.98102*	.017	توجد فروق	المدير العام
	رئيس قسم	مدير عام	-1.15714*	.006	توجد فروق	المدير العام
	رئيس قسم	رئيس قسم	-17612-	.409	لا توجد فروق	-----
	مدير إدارة	مدير عام	-.98102*	.017	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	مدير إدارة	.17612	.409	لا توجد فروق	-----
المجموع	مدير عام	مدير إدارة	.67648	.007	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	رئيس قسم	*.59247	.017	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	مدير عام	-.67648	.007	توجد فروق	المدير العام
	رئيس قسم	رئيس قسم	-08401-	.472	لا توجد فروق	-----
	رئيس قسم	مدير عام	-.59247*	.017	توجد فروق	المدير العام
	مدير إدارة	مدير إدارة	.472	.472	لا توجد فروق	-----

كما تبين أن مستوى ممارسة التحسين المستمر وفقاً لمنهجية كايزن (kaizen)، في مكاتب التربية محل الدراسة لدى مدراء العموم أكبر بشكل معنوي من مستوى الممارسة لدى مدراء الإدارات، وتبين من ذلك وجود فروق في جميع المجالات منفردة ولصالح مدراء العموم، ماعدا مجال التنفيذ فليس هناك أثر لمتغير المسمى الوظيفي حيث كانت قيمة الدلالة المحسوبة لهذا المجال هي (٠,٣٣) أعلى من مستوى الدلالة (المعنوية) النظري والمحدد مسبقاً ( $\alpha = 05$ ) .



وتشير النتائج الموضحة في الجدول (١٤) أن الفروق جاءت لصالح مدرء العموم، وبناء على النتائج العلمية للبحث فإن مدرء العموم ذوي التدريب العالي تكون لديهم كفاءة أعلى تجاه تشخيص واقع الأداء، ويشير ذلك إلى اكتسابهم أساليب ومهارات علمية ومعرفية حديثة من خلال الاطلاع؛ ما يجعلهم أكثر وعياً ومعرفة بالواقع، وأكثر كفاءة عن الآخرين، فهم يدركون أهمية منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) وتأثيرها على سير أداء القيادات التربوية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى إن مدرء العموم هم المعنيين بالتحسين والتطوير أكثر من مدرء الإدارات وبالتالي فرؤيتهم مختلفة عنهم لقربهم من الواقع وممارستهم لمنهجية التحسين المستمر بينما تتطابق وجهات نظرهم بالنسبة لمجال التنفيذ لأن الكل يعتبر منفذ لسياسات وزارة التربية والتعليم بشكل عام.

#### النتائج:

توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يأتي:

١. إن درجة الممارسة الفعلية لمنهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen)، لمستوى الأداة ككل (مجتمعة) جاءت بدرجة "ضعيفة" بحسب استجابات أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٥) والانحراف المعياري (٠,٧١).
٢. تفاوت تدني مستوى مجالات الأداة لواقع ممارسة منهجية كايزن (kaizen) وبدرجة ضعيفة حيث أحتل المرتبة الأولى مجال "التنفيذ" بمتوسط حسابي بلغ (٢,٢٢) وانحراف معياري (٠,٧٣)، ثم أيليه مجال "المراجعة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٨) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبعد ذلك مجال "التخطيط" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (٢,١٣) وانحراف معياري (٠,٧١)، وحصل مجال التطوير في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (٢,٠٦) وانحراف معياري (٠,٨٤).
٣. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لدرجة ممارسة قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، تعزى إلى متغير (التخصص، المسمى الوظيفي).



### الاستنتاجات:

- توصل الباحث من خلال استعراض النتائج السابقة إلى الاستنتاجات الآتية:
١. تبين أن قيادات مكاتب التربية بالجمهورية يطبقون منهجية كايزن (kaizen) بدرجة "ضعيفة"، وأنهم ما زالوا بحاجة إلى تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم في ضوء منهجية كايزن، الأمر الذي تطلب من الجهات المعنية والممثلة بوزارة التربية والتعليم إعادة النظر فيما يتعلق بالأساليب الحديثة وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة، والتأهيل المستمر للقيادات التربوية بما يتواءم مع المستجدات والقضايا التربوية المعاصرة، وذلك من أجل الانتقال بهذا الواقع المنخفض إلى واقع أفضل منه، خاصة أننا نعيش اليوم في عصر التغير السريع الذي تتزايد فيه الأزمات والظواهر والمتغيرات، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على العملية التعليمية وكامل مكوناتها ومخرجاتها، حيث إن تطبيق منهجية كايزن (kaizen) تمثل إحدى الأساليب الإدارية الحديثة، لتحسين أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم.
  ٢. إن سيطرة الأساليب التقليدية للأداء وغياب الأفكار التطويرية؛ مما أدى ذلك إلى ضعف امتلاكهم القدرات والمهارات بأهمية الأساليب الحديثة كمنهجية كايزن، التي من خلالها ينجز العمل الإداري والفني بطريقة حديثة واجهد أقل.
  ٣. إهمال القيادات التربوية لاتخاذ قرارات سليمة بناء على نتائج تقييم الأداء، ولا يوجد أيضاً فريق عمل مساعد لحل المشكلات.
  ٤. إن متغيرات التخصص (تربوي/غير تربوي)، والمسمى الوظيفي (مدراء العموم، مدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام) تؤثر على ممارسة التحسين المستمر.

### التوصيات:

- بناءً على ما سبق يوصي الباحث بالآتي:
١. تبني منهجية كايزن (kaizen) كمدخل جديد لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
  ٢. تصميم برامج تدريبية لتنمية مهارات القيادات التربوية على ممارسة التحسين المستمر.
  ٣. العمل على إدخال التغيير والتحسين المستمر وتحفيز العاملين على الابتكار من خلال



توفير بيئة العمل الداعمة للابتكار وتطوير قواعد العمل لتصبح سهلة وفاعلة في ضوء متطلبات التغيير .

٤. إجراء تحليل للواقع الفعلي لأداء القيادات التربوية، في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن (kaizen) من وقت لآخر؛ للحصول على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار الرشيد، لوضع الخطط التطويرية وإجراء التغييرات المطلوبة في اختيار الوظائف القيادية، ونشر نتائج تقييم الأداء بشكل مستمر .

#### مقترحات الدراسة:

استكمالاً للدراسة الحالية، وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، وفي ضوء التوصيات السابقة يقترح الباحث الآتي :

- ١- إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تحديد المشكلات الإدارية والمالية والبشرية التي تواجه قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن وسبل التغلب عليها.
- ٢- إجراء دراسة علمية، تهدف إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتطبيق منهجية التحسين المستمر كايزن لتحسين أداء قيادات مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.
- ٣- تقديم برامج تدريبية مقترحة للقيادات التربوية سواء في زارة التربية والتعليم ومكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية في ضوء منهجية التحسين المستمر كايزن بالاستفادة من نتائج الدراسة الحالية.
- ٤- تقديم تصور مقترح لمعايير القيادة التربوية المتميزة في ضوء منهجية كايزن.
- ٥- إجراء دراسة مقارنة بين استراتيجيات منهجية كايزن وعلاقتها بالتمكين الإداري.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية :

- ١- الرحيلي، سمية بنت سليمان الرحيلي.(٢٠٠٩). الإدارة بالأهداف في جامعة أم القرى بمكة المكرمة، فاعلية التطبيق والمعوقات من وجهة نظر القائمات بالعمل الإداري بالجامعة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢- الحميري، عبدالله حميد .(٢٠١٦) . تقييم أداء جامعة إب وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الجزائر.
- ٣- وزارة التربية والتعليم .(٢٠١٣). تقرير الإنجاز السنوي لوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- ٤- حضرمي، أمال صالح أحمد.(٢٠١١). المشكلات الإدارية التي تواجه المناطق التعليمية في أمانة العاصمة صنعاء. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعه صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٥- عون، مطيع حامد.(٢٠١٧). استراتيجية مقترحة لتطوير أداء القيادات التربوية في مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية وفق الأساليب الإدارية الحديثة. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة تعز، الجمهورية اليمنية.
- ٦- العهنمي، يحي محمد سعيد.(٢٠٠٥). معوقات إدارات التربية والتعليم بالمديريات في محافظة ذمار. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ذمار، الجمهورية اليمنية.
- ٧- الأغبري، بدر سعيد علي.(٢٠٠٧). قضايا ومشكلات التعليم في اليمن. دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٨- غنيم، أحمد محمد .(٢٠١٥). المدخل الياباني للتحسين المستمر، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
- ٩- يوسف، داليا طه محمود .(٢٠١٣). كيفه استخدام اسلوب جيما كايزن (kaizen) في تطوير التعليم الجامعي المصري. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، السعودية، العدد ٣٥ الجزء ٤.
- ١٠- حديدان، صبرينة .(٢٠١٩). المنهجية اليابانية للتحسين المستمر لأداء الموارد



- البشرية، كايزن (kaizen). مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد ٣ العدد ٢.
- ١١- ابراهيم ، رماز حمدي .(٢٠١٨). تصور مقترح لتطبيق التحسين المستمر في جودة أداء قيادات رياض الأطفال باستخدام استراتيجية الجيمبا كايزن(kaizen) اليابانية. المجلة العلمية، مكتبة رياض الاطفال، جامعة أسيوط، العدد ٦.
- ١٢- عبدالجبار، مازن .(٢٠١٣). الكايزن فلسفة الجودة اليابانية. الادارة المعاصرة، الامارات.
- ١٣- الجبوري، ميسر احمد ابراهيم .(٢٠٠٨). نظم إدارة الجودة. ط١، دار المرتضى ، بغداد، العراق
- ١٤- بكر، نادية عبد الخالق رمضان.(٢٠١٦). "مدخل التحسين المستمر كايزن (kaizen) وأثره على أداء المنظمات". المجلة العربية للإدارة، تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية بمصر، العدد ١، المجلد ٣٦.
- ١٥- الكسر، شريفة عوض .(٢٠١٧). متطلبات استراتيجية كايزن (kaizen) في الإدارة لغرض تحسين العمليات الإدارية من وجهة الهيئة الإدارية، جامعة شقراء، السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث العدد ٥ م ١.
- ١٦- محمد، احمد محمد .(٢٠١٣). جيمبا كايزن(kaizen) أحد اساليب التغيير، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، الرياض، اكتوبر، العدد ١٧٧.
- ١٧- مطاوع، إبراهيم.(٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي. دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
- ١٨- العجمي، محمد حسين (٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ١٩- مقابلة ، محمد قاسم.(٢٠١١). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية. ط١، دار الشروق للنشر والتوزيع .



- ٢٠- ربيع، هادي مشعان.(٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية. مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن.
- ٢١- البدري، طارق عبد الحميد.(٢٠٠١). الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية. ط١، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- ٢٢- أبو عايد ، محمود محمد أحمد .(٢٠٠٦). اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة. ط١، دار الأمل للنشر والتوزيع ، إربد.
- ٢٣- عطوي، جودت عزت.(٢٠١٠). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. ط٤، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن .
- ٢٤- وزارة الشؤون المالية .(٢٠٠٥). قانون السلطة المحلية ولائحته التنفيذية. مطابع التوجيه المعنوي، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٢٥- الحريري، رافدة عمر.(٢٠٠٧). التخطيط الإستراتيجي في المنظومة المدرسية. دار الفكر، عمان، الأردن.
- ٢٦- سمارة، نواف والعديلي، عبدالسلام.(٢٠٠٠). مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية. ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- ٢٧- مصطفى، صلاح عبد الحميد.(٢٠٠٢). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. ط٢، دار المريخ، الرياض، السعودية .
- ٢٨- بكر، عبد الجواد.(٢٠٠٢). السياسات التعليمية وصنع القرار. ط١، جار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر .
- ٢٩- أحمد ، حافظ وحافظ، محمد.(٢٠٠٣). إدارة المؤسسات التربوية. ط١، عالم الكتب نشر وتوزيع وطباعة، القاهرة، مصر .
- ٣٠- السلمي، نايف.(٢٠٠٨). درجات إسهام المشرف التربوي المنسق في حل مشكلات الإدارة المدرسية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية .
- ٣١- ريان، محمد هاشم وبلقيس، أحمد محمد، ولأفطش، يحيي سالم.(٢٠١٠). الإشراف



- التربوي في مجال التربية الإسلامية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن .
- ٣٢- العياصرة، معن محمد أحمد. (٢٠٠٨). الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالاحترق النفسى. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- ٣٣- الطعان، حسن أحمد. (٢٠١٠). الإشراف التربوي مفاهيمه أهدافه أسسه وأساليبه. ط١، الإصدار الثالث، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن
- ٣٤- قاسم، محمد أحمد. (٢٠٠٣). الفروق الفردية والتقويم. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٥- أبو دقة، سناء إبراهيم والدجني، إياد علي. (٢٠١١). التقييم الذاتي المؤسسي والتخطيط في ضمان الجودة في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٣٦- نصر، نوال. (٢٠١٠). التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليمى العالى. المؤتمر العالمى السنوى العربى الخامس ١٤ - ١٠ إبريل، جامعة المنصورة.
- ٣٧- الجماعى، مجيب الرحمن علي. (٢٠٢٠). نموذج مقترح لتطوير الأداء الإدارى فى مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية فى ضوء إدارة التميز. اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية.
- ٣٨- عامر، عبده على احمد. (٢٠١٠). تطوير أداء القيادات التربوية فى المعاهد المهنية والتقنية بأمانة العاصمة، والتعرف على مستوى ممارستها لمعايير الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- ٣٩- الشيبى، علي صالح. (٢٠١٧). تصور مقترح لتطوير الأداء الإدارى فى مكاتب التربية والتعليم بمحافظة إب فى ضوء التمكين الإدارى. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمن.
- ٤٠- عمر، علاء محمد أحمد. (٢٠١٨م). تصور مقترح لتطوير أداء موظفى كلية التربية جامعة المنيا على ضوء أسلوب كايزن (kaizen). المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة





اسيوط، المجلد (٣٤)، العدد (٤).

٤١- عبله، عبدلي. (٢٠١٨). اثر تطبيق استراتيجية كايزن (kaizen) في تحسين أداء الموارد البشرية، دراسة آراء عينة من الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

٤٢- موسى، ريان عبدالرحمن. (٢٠١٨). أثر تطبيق كايزن (kaizen) على فاعلية الأداء داخل المؤسسة دراسة حالة على شركات قطاع المركبات بمجموعة جيما الصناعية من ٢٠١١-٢٠١٦. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة، كلية العلوم الإدارية، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.

٤٣- عثمان، مزمل علي محمد. (٢٠١٧). اختبار اثر استراتيجية كايزن (kaizen) على أداء الجامعات تطبيقاً على جامعة بيشة. المملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية الأمريكية العربية والتكنولوجيا، المجلد ٨ العدد ٢٥.



ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 4- Dysko d (2012) gembakalzen: utilization of human potentialachieving continuous improvement of company the international journal of transport & logistics volume 12L 2012 lssn 1451- 107x
- 5- Maarof, M. G., & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015, Procedia Economics and Finance 35 (2016) pp. 522 – 531.
- 6- Sapungan, R. M., & Cuarteros, J. B. (2016). Improving Teaching and Learning through Kaizen and 7th Habit . International Journal Advances in Social Science and Humanities, Available online at: [www.ijassh.com](http://www.ijassh.com), January 2016 | Vol.4 | Issue 01 |01-07
- 7- Khan, S. H., Kaviani, M. A., Galli, B. J., & Ishtiaq, P. (2019). Application of continuous improvement techniques to improve organization performance: A case study", International Journal of
- 8- Masaaki Imai (2012); Gemba Kaizen A CommonsenseApproach to a Continuous Improvement Strategy, Second Edition, Kaizen Institute, New York.
- 9- řubica kovčová (2012) ; the development of models and methods kaizen, transfer inovácií 22/2012,vol 22, p;p195;196 . available
- 10- Joshi. A.: Implementation of Kaizen as a continuous improvement tool: A case study . International Journal of Management Research and IT. ISSN- 2320- 0065, 2013



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

أ.د/ عبد العزيز محمد المخلافي

كلية التجارة والاقتصاد

أ. محسن سيف صائل •

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المخاطر الائتمانية على أداء البنوك الحكومية اليمنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويتمثل مجتمع الدراسة في البنوك الحكومية اليمنية، حيث تم أخذ البنوك الحكومية وهي (بنك التسليف التعاوني والزراعي، البنك الأهلي اليمني، البنك اليمني للإنشاء والتعمير) بأمانة العاصمة، وقد تم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (٧٥) مفردة من العاملين في الإدارات (إدارة الاستثمار، وإدارة الائتمان) في البنوك عينة الدراسة وقد تم استرجاع (٥٧) استبانة قابلة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الائتمانية بأبعادها (المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان، المخاطر المتعلقة بالعميل، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية، المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول) في أداء البنوك الحكومية اليمنية. ويتوفر المناخ الملائم لإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك الحكومية اليمنية بمستوى مرتفع، وتتوفر المعايير اللازمة لمنح الائتمان بمستوى مرتفع، كما أن مستوى الأداء في البنوك اليمنية مرتفعة. وقد خرجت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها: ضرورة قيام المصارف بقياس مخاطر الائتمان بالصورة التي يمكن من خلالها معرفة حجم مخاطر حصول التعثر في المستقبل. وضرورة تبني طرق حديثة لتقييم المخاطر الائتمانية من خلال تطوير أو خلق نماذج إحصائية لإدارة المخاطر تتوافق مع طبيعة نشاط البنك.

الكلمات المفتاحية:

• باحث في مجال العلوم الإدارية، اليمن.



## الإطار النظري

### المقدمة:

نتيجة للتطور الكبير الذي تعرفه الحياة الاقتصادية وتزايد التحديات العالمية التي تواجهها مؤسسات الأعمال اليوم، والمتمثلة في المنافسة ونظم تكنولوجيا المعلومات وظهور الإدارة بمفاهيمها وأساليبها المتطورة، تبرز أهمية الإدارة والمدراء في قيادة هذه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها المرغوبة بكفاءة وفعالية.

ولقد شهدت الأعمال المصرفية تطوراً كبيراً عبر السنين، إذ وصلت الأعمال المصرفية في اقتصاديات دول العالم المختلفة إلى درجة كبيرة من التطور والتعقيد حيث يعتبر هذا القطاع من أرقى النشاطات، وبما أن الودائع هي المصدر الرئيسي لأموال البنوك التجارية، فإن القروض هي الاستخدام الرئيسي لتلك الأموال، وعملية منح الائتمان للعملاء هي الخدمة الرئيسية التي تقدمها البنوك التجارية، حيث تحول النشاط المصرفي من مجرد القيام بعمليات الإقراض والإيداع في داخل حدود الدولة إلى قيام البنوك بالدخول في مجال الاستثمار في جميع القطاعات وتملكها الكثير من المشروعات الصناعية و الخدماتية و التجارية، إذ تعتبر المخاطرة جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي خصوصاً مع ارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات المصرفية والحاجة إلى بنوك ذات أحجام كبيرة، فالبنوك أصبحت اليوم تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من بنك إلى آخر وإن حسن تقييم وتحليل ودراسة تلك المخاطر يمكن البنوك من إدارتها والحد من آثارها مما يساعد في نجاح تلك البنوك، وضمان استمرارها في السوق المصرفية بعوائد مرضية ومخاطر متدنية (جهاد، ٢٠١٢، أ).

ويعد التركيز على تحسين وترشيد الأداء في المؤسسات من أهم التغيرات الحاصلة في الإدارة في الآونة الأخيرة (فريال، ٢٠١٥). فقد بدأ الاهتمام المتزايد في السنوات الأخيرة بتحليل مخاطر الائتمان المصرفي من قبل البنوك والمؤسسات المصرفية، واخذت تنظر إليه كأهم أداة في تقييم أنشطتها خاصة بعد الهزات العنيفة التي عصفت بالكثير من البنوك والمؤسسات المصرفية في الولايات المتحدة وأوروبا والبلدان العربية، حيث ان المؤسسات المصرفية الناجحة هي تلك التي تتقصى المخاطر في عملياتها من اجل إدارة هذه المخاطر بكفاءة عالية، بغية تخفيف اثارها، ويؤدي النجاح في إدارة المخاطر الائتمانية الى تحقيق



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

المؤسسات المصرفية لأهدافها ورفع أدائها وبالتالي تحقيق عائد أعلى إلى مساهمها (Winkler, 2003).

والقطاع المصرفي يحتل مركزاً حيوياً في النظم الاقتصادية والمالية بما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية وتوزيعها على الاستثمارات المختلفة، حيث تمثل البنوك التجارية حلقة تتفاعل في داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فهي عبارة عن وسيط لجمع مدخرات الأفراد والمؤسسات وتحويلها إلى قروض مختلفة بهدف تحقيق الأرباح التي تضمن لها البقاء والنمو والتطور.

#### ١- مفهوم المخاطر الائتمانية:

يعرف الائتمان المصرفي بأنه: الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء أكان طبيعياً أم معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال فترة زمنية متفق عليه وبضمانات تمكن البنك من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد (عبدالرحيم، ٢٠١٥، ٧٦).

كما يمكن تعريف الائتمان المصرفي بأنه: عبارة عن ثقة متبادلة بين البنك والعميل حيث يقدم البنك مبلغ معين وفق الشروط التي ترضي كلا الطرفين مقابل أن يلتزم العميل بتسديد المبلغ في الأجل محدد ملتزم الشروط مبرمة في العقد (عائشة، ٢٠١٧، ٣).

ويمكن تعريف الائتمان المصرفي بأنه: الثقة التي يوليها المصرف للعميل (فرد أو شركة) حين يضع تحت تصرفه مبلغاً من النقود أو يكفله فيه لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين، ويقوم المقترض في نهايتها بالوفاء بالتزامه، وذلك لقاء عائد معين يحصل عليه المصرف من المقترض، يتمثل في الفوائد والعمولات (السيسي، ٢٠٠٤، ١٥).

بناء على ما سبق يمكن للباحث أن القول أن الائتمان المصرفي هو الثقة التي تتولد بين البنك والعميل يقدم البنك بموجبها مبلغ مالي للعميل بشروط معينة، على أن يلتزم العميل بالسداد خلال فترة محددة متفق عليها بين الطرفين، مع سداد عائد للبنك مقابل هذا الائتمان. وتعرف المخاطر بأنها إمكانية حدوث انحراف في المستقبل بحيث تختلف الأهداف المرغوب في تحقيقها عما هو متوقع (جهاد، ٢٠١٢، ٣).

كما تعرف المخاطر بأنها: حدث أو سلسلة من الأحداث في حالة وقوعها تخلق احتمالية حدوث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة مسبباً خسارة (جميلة، ٢٠١٥، ١١).



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

بناء على ما سبق يمكن تعريف المخاطر بأنها احتمالية تعرض المؤسسة لخسائر، وعدم تحقيق الربحية، نتيجة لظروف معينة. أما مفهوم المخاطر الائتمانية: فيمكن القول أنها المخاطر الائتمانية تنشأ بسبب لجوء البنك إلى تقديم القروض أو الائتمان للأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة مع عدم مقدرة على استرجاع حقوقه المتمثلة في أصل القرض وفوائده، وهذا السبب قد يكون نتج عن عدم قدرة المقرض على الوفاء برد أصل القرض وفوائده في تاريخ الاستحقاق المحدد، أو أنه له القدرة المالية على السداد ولكنه لا يرغب في ذلك لسبب أو لآخر، وبالتالي فالمخاطر الائتمانية تتمثل في الخسائر التي يمكن أن يتحملها البنك بسبب عدم قدرة الزبون أو عدم وجود النية لديه لسداد أصل القرض وفوائده في الوقت المحدد والمتفق عليه بين الطرفين (رضا، وجودة، ١٩٩٩، ٢١٣).

وتعرف مخاطر الائتمان بأنها المخاطر الحالية أو المستقبلية التي يمكن أن تتأثر بها إيرادات المصرف ورأس ماله والناجمة عن عدم قيام العميل بالوفاء بالتزاماته تجاه المصرف في الوقت المناسب (الزبيدي، ٢٠٠٠، ٢١٠).

كما تعرف مخاطر الائتمان بأنها: التغيير في صافي قيمة الموجودات، بسبب التغيير في القدرة المتوقعة للطرف المقابل (المدين) على الوفاء بالتزاماته التعاقدية تجاه البنك المقرض في المواعيد المحددة (الربيعي، ٢٠١١، ١٦١).

وتعرف المخاطر الائتمانية بأنها تلك المخاطر التي تنتمي لمخاطر الأعمال المرفقة للنشاط الأساسي لعمل البنوك، والتي تعني بمفهومها العام احتمالية عدم استرداد قيمة القروض أي عدم تسديد أقساط القروض و/أو فوائدها بشكل كلي أو جزئي في الوقت المحدد لذلك، مما قد ينتج عنه خسارة مالية (آل شبيب، ٢٠١٢، ١٩٧).

ويضيف الزبيدي أن المخاطر الائتمانية تتمثل فيما يلي (الزبيدي، ٢٠٠٠، ٢١٠):

- المخاطر الائتمانية هي نوع من أنواع المخاطر والتي تركز على ركني الخسارة والمستقبل.



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

- لا تقتصر المخاطر الائتمانية على نوع معين من القروض، بل أن جميعها يمكن أن تشكل خطر بالنسبة للبنك ولكن بدرجات متفاوتة، كما أنها لا تتعلق فقط بعملية تقديم القروض فحسب بل تستمر حتى انتهاء عملية التحصيل الكامل للمبلغ المتفق عليه.
- يمكن أن تنشأ المخاطر الائتمانية عن خلل في العملية الائتمانية بعد إنجاز عقدها، سواء كان في المبلغ الائتماني (القرض + الفوائد) أو في توقيتات السداد.
- المخاطر الائتمانية هي خسارة محتملة يتضرر من جرائها المقرض ولا يواجهها المقرض ولذلك فهي تصيب كل شخص يمنح قرضاً سواء كان بنكاً، أو مؤسسة مالية، أو منشأة أعمال تتبع لأجل.
- إن السبب الرئيسي وراء المخاطر الائتمانية هو المقرض بسبب عدم استطاعته أو عدم التزامه أو عدم قيامه برد أصل القرض وفوائده.
- لا تختلف وجود المخاطر الائتمانية فيما إذا كان المقرض شخصاً حكومياً أو لا، إذ أن القروض الممنوحة لمنشآت الدولة تتضمن هي الأخرى مخاطر ائتمانية، على الرغم من إشارة البعض إلى أن مخاطر القروض الموجهة للحكومة معدومة، كون أن الحكومة لا يمكن أن تمتنع عن سداد القرض.
- بناء على ما سبق يمكن القول أن مخاطر الائتمان المصرفي تعني عدم قدرة العميل سواء فرد أم منظمة على سداد التزاماته للبنك خلال الفترة المحددة، أو عدم وجود نية لدى الزبون في السداد وإن كان لديه القدرة.

ثانياً: أنواع المخاطر الائتمانية:

تتمثل مخاطر الائتمان المصرفي في الأنواع التالية (جميلة، ٢٠١٥، ٢٨):

١. مخاطر مرتبطة بالعميل: ينشأ هذا النوع من أنواع المخاطر بسبب السمعة الائتمانية للعميل ومدى ملاءته المالية، ومدى حرصه على الوفاء بالتزاماته تجاه الغير.
٢. مخاطر القطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه العميل: إذ ترتبط هذه المخاطر بطبيعة النشاط الذي يعمل فيه العميل، إذ أن لكل قطاع اقتصادي مخاطر تختلف باختلاف الظروف التشغيلية والإنتاجية والتنافسية لوحدات هذا القطاع.



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

٣. مخاطر الظروف العامة: ترتبط هذه المخاطر بالظروف الاقتصادية والتطورات السياسية والاجتماعية.

٤. مخاطر مرتبطة بأخطاء المصرف: ترتبط هذه المخاطر بمدى كفاءة إدارة الائتمان في المصرف في متابعة الائتمان المقدم للعميل والتحقق من قيام العميل وبالشروط المتفق عليها في اتفاقية منح الائتمان ومن هذه الأخطاء هي عدم القيام المصرف بحجز ودائع العميل والتي وضعها كضمان للتسهيلات الائتمانية وسحب العميل لهذه الودائع. وأضاف بعضهم إلى المخاطر التي تحيط بالعملية الائتمانية من خلال تحليل جوانبها المختلفة كالآتي (مسمح، ٢٠١٥، ٥١-٥٣):

أ. المخاطر المتعلقة بالقطاع الذي يعمل فيه العميل: تتعلق هذه المخاطر بطبيعة النشاط الذي يمارسه العميل، وقد يواجه المصرف صعوبة في تقدير درجة تلك المخاطر بسبب اختلاف الظروف التشغيلية والتنافسية لوحدات القطاع المنتمي إليه.

ب. المخاطر المتعلقة بالعملية المطلوب تمويلها: تختلف هذه المخاطر من عملية إلى أخرى، وذلك في ضوء الظروف المحيطة بالائتمان، والضمانات المقدمة والتطورات المستقبلية المتوقعة بالنشاط المراد تمويله.

ج. المخاطر المرتبطة بالظروف العامة: تتعلق هذه المخاطر بالظروف المرتبطة بالاقتصاد والأوضاع السياسية والاجتماعية وقانونية، فهي تزيد في ظروف الكساد، وتخفض في ظروف الازدهار.

د. المخاطر المتعلقة بالغير: تتعلق هذه المخاطر بمدى تأثير العميل والمصرف بأي أحداث خارجية مثل إفلاس أحد العملاء ذات المديونية العالية.

ثالثاً: أسباب المخاطر الائتمانية:

وقد ذكر الزبيدي (٢٠٠٠، ١٦٦) أن المخاطر التي يتعرض لها الاستثمار (أي استثمار)، عند تحديد المخاطر التي تحيط بالقرار الاستثماري عموماً وبالقرار الائتماني على وجه الخصوص، هي انعكاس للمخاطر النظامية Systematic Risk أو ما تسمى بالمخاطر العامة والمخاطر غير النظامية Unsystematic Risk أو المخاطر الخاصة، وهي حالات وأنواع المخاطر بمعناها العام في الفكر المالي عموماً ولذلك ولكي نفهم شكل المخاطر التي





إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

تحيط بالقرار الائتماني لابد من تفسير ماهية هذه المخاطر وكيف تشتق منها الأنواع الأخرى وسوف نوضحها كما يلي:

١- المخاطر النظامية:

يقصد بالمخاطر النظامية جميع المخاطر التي تصيب كافة القروض بصرف النظر عن ظروف البنك المقترض وذلك بفعل عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية يصعب التحكم والسيطرة عليها، ومن الأمثلة على تلك المخاطر نذكر مخاطر تغير أسعار الفائدة، مخاطر التغير في أنواق العملاء، مخاطر التضخم، مخاطر تغير أسعار صرف العملات الأجنبية، بالإضافة إلى التغيرات التكنولوجية (هندي، ٢٠٠٠، ٢٢٧).

لذلك فإن هذا النوع من المخاطر إنما يسهم وبشكل أساسي في تباين عوائد الاستثمارات المتوقعة مع ضرورة التأكيد من أن درجة هذه المخاطر كما يتعرض لها المستثمرون تختلف من حالة إلى أخرى نظرا لاختلاف القطاع الذي يعمل فيه المستثمر سواء كان فرداً أو شركة أعمال، مع إعادة التأكيد من أن هذا النوع من المخاطر لا يمكن تجنبه.

يعني أن إدارة الائتمان في البنوك التجارية تتعرض إلى نوع في المخاطر بسبب مجموعة متغيرات هامة أدت إلى زيادة المخاطر التي تتعرض لها البنوك بشكل عام بحيث لا تتمكن من أن تتجنبها لأنها وليدة عوامل يصعب التحكم فيها أو التنبؤ باحتمالات حصولها.

واغلب هذه العوامل مشتقة من ظروف الاقتصاد العالمي الحالية وتطوراتها الهائلة وتزايد حدة التضخم وتأثيرات أسعار الفائدة التحولات نحو العولمة وتعزيز عالمية شركات الأعمال واشتداد حدة المنافسة وضعف التنبؤ بالمستقبل ومع الاعتراف بذلك إلا أن التطور في الأدوات المصرفية ودور الحكومات في كبح التقلبات الاقتصادية تجنب الأزمات المالية قد مكنت إدارة البنوك من تجنب الكثير من المخاطر النظامية (الزبيدي، ٢٠٠٠، ١٩٨).

٢- المخاطر غير النظامية:

يقصد بالمخاطر غير النظامية هي المخاطر الخاصة أو غير المنظمة فهي حالات تنشأ بسبب ظروف خاصة بالوحدة الاقتصادية أو شركة الأعمال. وهذا النوع من المخاطر يتمكن المستثمر من التخلص من أثرها من خلال التنويع إذا تضمن سياسة التنويع نوعاً من الاستقرار في العوائد، وعادة ما تسمى هذه المخاطر الاستثنائية أو المخاطر اللاسوقية أو



المخاطر التي يمكن تفاديها، كما تسمى هذه المخاطر بالمخاطر الداخلية لارتباطها المباشر بالشركة المستثمر فيها (الزبيدي، ٢٠٠٠، ١٩٨).

#### ثالثاً: خصائص المخاطر الائتمانية:

تتميز المخاطر الائتمانية بمجموعة من الخصائص نذكر منها (خوالد، وعياري، ٢٠١٢، ٥-٦):

١) المخاطر الائتمانية نوع من أنواع المخاطر البنكية التي تركز على عنصر الخسارة والمستقبل.

٢) لا تقتصر المخاطر الائتمانية على نوع معين من الائتمان، بل إن جميعها يمكن أن تشكل خطراً بالنسبة للبنك لكن بدرجات متفاوتة، كما أنها لا ترتبط بتقديم الائتمان فقط، بل تستمر حتى انتهاء عملية التحصيل الكامل للمبلغ المتفق عليه وفوائده.

٣) يمكن أن تنشأ المخاطر الائتمانية عن خلل في العملية بعد إنجاز عقدها، سواء كان المبلغ الائتماني (أصل الائتمان وفوائده) أو وقت السداد.

٤) المخاطر الائتمانية خسارة محتملة يتضرر جرائها البنك ولا يواجهها العميل، ولذا فهي تصيب كل شخص يمنح ائتمان، سواء كان بنكاً، مؤسسة مالية أو منشأة تباع لأجل.

٥) للمخاطر الائتمانية بعدين كم المخاطر ونوعيتها، أي حجم المبلغ الممكن خسارته واحتمالية التخلف عن الدفع.

٦) لذا تتجه البنوك نحو تحليل الائتمان لكل طلب ائتمان على حدي، لتقييم قدرة العميل على إعادة الدين، غير أن هذه المقدرة تنهار لدى العميل قبل ظهور المعلومات المحاسبية بوقت طويل.

#### ١- مفهوم إدارة المخاطر الائتمانية:

تعرف إدارة المخاطر بأنها: عبارة عن مجموع العمليات التي تحتوي على أسلوب للتحكيم في المخاطر سواء ما تتعلق منها بمخاطر العمل، الجدولة، التكلفة، الجودة، أو الموارد إذ يجب على هذه الإدارة أن تحدد المقاييس الوقائية لتجنب المخاطر أو التقليل من أثارها، من أجل وضع خطط طوارئ للتعامل مع المخاطر إذا وقعت، وبذل أقصى ما يمكن لتخفيف الالتباس عن طريق جمع معلومات جيدة وبهذا تكون أمام وضوح الرؤية لدى صانعي القرار (عائشة، ٢٠١٧، ١١).



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

وتعرف إدارة المخاطر الائتمانية بأنها: النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس والسيطرة وتخفيض المخاطر التي تواجه البنك، إذن إدارة المخاطر الائتمانية هي عملية قياس وتقييم للمخاطر وتطوير استراتيجيات لإدارتها، وتتضمن هذه الاستراتيجيات نقل المخاطر إلى جهة أخرى وتجنبها وتقليل آثارها السلبية وقبول بعض أو كل تبعاتها (حرفوش، وصحراوي، ٢٠٠٩، ٦). وعرفت أيضاً إدارة مخاطر الائتمان بأنها: كافة الإجراءات التي تقوم بها إدارة المصارف من أجل وضع حدود للآثار السلبية الناجمة عن تلك المخاطر وللمحافظة عليها في أدنى حد ممكن ويتضمن ذلك التعرف على المخاطر وتحليلها وتقييمها ومراقبتها بهدف التقليل والتخفيف من آثارها السلبية على المصارف (جميلة، ٢٠١٥، ١٢).

وتعرف أيضاً بأنها: المنهج أو المدخل العلمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع لخسائر المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسائر أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى (بوهزة، ٢٠٠٩، ٦).

وتتطلب إدارة المخاطر الائتمانية فريق مختص بإدارة هذه المخاطر، حيث يجب أن تتبع عملية إعطاء الأولويات، بحيث أن المخاطر ذات الخسائر الكبيرة واحتمالية حدوث عالية تعالج أولاً بينما المخاطر ذات الخسائر الأقل واحتمالية حدوث أقل تعالج فيما بعد (حرفوش، وصحراوي، ٢٠٠٩، ٥).

بناء على ما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر الائتمانية بأنها الإدارة المسؤولة عن قياس وتقييم المخاطر، وتطوير أساليب لإدارتها والتقليل منها إلى أدنى مستوى، ووضع خطط مناسبة للتعامل معها إذا وقعت من أجل التقليل من آثارها السلبية على البنك.

## ٢ - مفهوم الأداء :

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال فالاتجاهات التقليدية في الإدارة تبحث عن الأداء المتميز من خلال توجهات وممارسات تسعى لتطوير الأداء في المنظمات بجميع أشكالها وأحجامها . (Wheelen&Hunger,2008,240)



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لمفهوم الأداء المؤسسي، وسيقوم الباحثين يعرض مجموعة من التعاريف للأداء كما يلي:

ويعرف الأداء بأنه: درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المنظمة للأهداف المخططة بكفاءة وفاعلية (مصطفى، ٢٠٠١، ٤١٥).

ويعرفه بترسون وآخرون (Peterson, et al, 2003, 1) الأداء بأنه: قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها. كما عُرف الأداء في المنظمات على أنه: نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها (Scott, 2003,27).

وعُرف العلي (2006، ٣٢٧) الأداء بأنه: إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفاعلية، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون محورا للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، كما وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم.

وينظر السلمي (٢٠٠٦، ٦٤) أن الأداء في المنظمات يتحقق من خلال: الموارد البشرية، والأجهزة، والآلات، والمواد، والأموال والموارد المادية والمالية، والتكنولوجيا، كما أن هذا الأداء لهذه العناصر يتحقق في إطار تنظيمي يتحدد من خلال: هيكل تنظيمي، وسياسات، وقواعد، ونظم، وإجراءات، وسواء كان الأداء المؤسسي متجها إلى إنتاج سلع أو خدمات فهو لا يخرج في النهاية باتجاهه عن السوق بعنصره المستفيدين والمنافسين.

كما عُرف الأداء بأنه النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية - على اختلاف أنواعها - والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها، أي أن هذا التعريف ركز على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها (ادريس، والغالبي، ٢٠٠٩، ٣٩)



بناء على ما سبق يمكن تعريف الأداء بأنه: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بواسطة استغلال مواردها الإنتاجية (الأفراد والآلات والمواد...) عن طريق المهام والأنشطة المختلفة التي تقوم بها.

#### الأداء بين الكفاءة والفاعلية:

نظرا لارتباط مفهوم الأداء المؤسسي بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة فان تحقيقها يرتبط بمفهومين هما وتختلف الكفاءة والفاعلية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف، وفقاً إلى بترسون وآخرين (Peterson, et al, 2003,1)، وحزام (٢٠٠٤، ٢٠٠٧)، ويختلف هذان المفهومان عن بعضهما كما يلي:

أ. الكفاءة: وتعرّف الكفاءة بكونها " قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" (Daft,2001,64). كما أشار الشماع وحمود (٢٠٠٧، ٣٣١) بأن مفهوم كفاءة الأداء يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق اعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم في العمل.

أما موسى، وواعر، فذكروا بان الكفاءة في الأداء: تعني الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) باستخدام اقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل)، بمعنى آخر إبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، لذلك فالكفاءة مفهوم يربط بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت زيادة المخرجات أكبر من زيادة المدخلات تم الحكم على المنظمة بأنها ذات كفاءة (موسى، وواعر، ٢٠٠٩، ٦١١).

ب. الفاعلية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

وتعرف الفاعلية في الأداء: بانها النسبة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعة مسبقا، ولهذا فكلما كانت النتائج قريبة من الأهداف كانت المنظمة فعالة (موسى، وواعر، ٢٠٠٩، ٦١١).



## إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك، : دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

كما تعرف الفاعلية بأنها: قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، وتقاس بقدرتها على بلوغ النتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه بموجب الخطة الموضوعية، وبذلك فإن الفعالية تتحدث عن كمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستخدمة في تحقيقها (الكرخي، ٢٠١٥، ١٤٤). وينظر إلى قياس الفعالية من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية والأرباح. أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فعالية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسبها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها (الدريس، والغالب، ٢٠٠٩، ٤٦).

وبالتالي الفاعلية هي القدرة على تحقيق أقصى النتائج والخدمات باستعمال الموارد المتاحة أحسن استعمال ممكن، أي هي الكيفية التي تتحقق بها الأهداف المخططة في المنظمة وسرعة النتائج المترتبة عليها. وبالتالي فإن الفاعلية هي قدرت المنظمة على تحقيق أهدافها.

أهمية تقييم الأداء في البنوك:

تحظى عملية تقييم الأداء في المنظمات بصفة عامة والبنوك التجارية بصفة خاصة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي (سعودي، ٢٠١٨، ٢٢٥):

- ١) اكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منعا لتكرارها.
- ٢) ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية استخدام البنك لمواردها المتاحة، وهل كان هذا الاستخدام بدون هدر أو ضياع أو عطل. وهل للمنظمة طموح لتحقيق ما هو أعلى وأكثر اتساعا، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل والأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة.
- ٣) يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط المنظمة المتمثلة في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك. لتحقيق الوفورات الاقتصادية، وتجنب الهدر والضياع الاقتصادي والإسراف المالي.
- ٤) يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، إن النجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما، وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة أن تواصل البقاء والاستمرار في العمل.



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

٥) يؤدي إلى الكشف عن العناصر الكفوة ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر غير الكفوة.

ويعتبار خصوصية النشاط البنكي فإن عملية تقييم أداءها تكتسي أهمية خاصة، يمكن إبرازها من خلال العناصر التالية (مزان، ٢٠٠٩، ٢٨ - ٣٠):

- يبين تقييم الأداء في البنوك قدرة البنك على تنفيذ ما خطط له من أهداف من خلال مقارنة النتائج المحققة مع المستهدف منها، والكشف عن الانحرافات واقتراح المعالجات اللازمة لها، مما يعزز أداء البنك بمواصلة البقاء والاستمرار في العمل.
- يظهر تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للبنك في إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي للبنك.
- تساعد عملية تقييم الأداء في الإفصاح عن درجة الملائمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المتعددة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك التجاري.
- يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك، وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني، وآليات تعزيزه.
- يوضح تقييم الأداء كفاءة تخصيص واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للبنك التجاري.
- يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك، مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.

#### الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات السابقة مخاطر الائتمان المصرفي والأداء في البنوك، وفيما يأتي أبرز هذه الدراسات:

دراسة: (كريم، ٢٠١٩) هدفت الى قياس مخاطر الائتمان المصرفي ومعرفة دورها في التنبؤ المبكر لمخاطر التعثر المالي للمصارف العراقية، من خلال اعتماد مجموعة من النسب المالية والنماذج الرياضية التي يمكنها استخراج تلك العلاقة بدقة، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية قياس مخاطر الائتمان تلعب دوراً بارزاً في إمكانية مواجهة المصارف للتعثر التي من الممكن



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

ان تواجهه التعثر المالي بالمستقبل، بالإضافة الى ان ظاهرة التعثر المالي تعد من الظواهر المهمة التي تستوجب التحوط لها ما قبل المصارف العراقية.

دراسة: (الجابري، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على مدى توفر معايير إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية اليمنية والتمثلة في (المناخ الملائم لإدارة المخاطر، والإجراءات السليمة لإدارة المخاطر، وإجراءات التعامل مع الائتمان ومتابعته لإدارة المخاطر، والمراجعة للتدابير والإجراءات الرقابية لإدارة المخاطر)، وقد أظهرت الدراسة تتمتع البنوك التجارية اليمنية بوجود المناخ الملائم لإدارة المخاطر بصورة جيدة، وكذلك تتوفر المعايير الملائمة لمنح الائتمان بشكل جيد، كما لا يتوفر معيار التقدير لحدود الائتمان، ولا تتوفر الإجراءات السليمة لإدارة المخاطر في البنوك التجارية اليمنية.

دراسة: (الفروجي، وقوجيل، ٢٠١٧) هدفت إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في المخاطرة الائتمانية، وقد تم تحديد العوامل المؤثرة على المخاطرة الائتمانية بـ (العوامل المتعلقة بالعميل، العوامل المتعلقة بالبنك، العوامل المتعلقة بالظروف الاقتصادية)، وأظهرت الدراسة أن هناك عوامل مهمة تؤثر على حجم المخاطر الائتمانية وهي الشخصية، القدرة على التسديد، الضمانات، السياسة الائتمانية، رأس المال، حجم الودائع الاستعلام الائتماني، الأزمات المالية، النمو الديموغرافي والتضخم. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المتعلقة بـ (البنك، العميل، العوامل الاقتصادية) وحجم المخاطرة الائتمانية.

دراسة: (عائشة، ٢٠١٧) هدفت إلى قياس أثر مخاطر الائتمان على الاداء المالي للبنك التجاري BAN للفترة (٢٠٠٥-٢٠١٥)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين العائد على حقوق الملكية وصافي أعباء القروض لإجمالي القروض، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نسبة القروض لإجمالي الودائع مع كل من نسبة صافي أعباء القروض لإجمالي القروض ونسبة كفاية رأس المال. وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إجمالي تكاليف الدخل مع نسبة كفاية رأس المال. وعدم وجود أي علاقة لنسبة صافي القروض إلى إجمالي الأصول ونسبة عائد على الأصول مع باقي المتغيرات.





## إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، : دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

**دراسة: (لامية، ووداد، ٢٠١٦)** هدفت إلى معرفة معنى السياسة الائتمانية ومختلف أساليب منح الائتمان، وتحديد كيفية تأثير السياسة الائتمانية على حجم الائتمان الممنوح، وقد تم تحديد العوامل المؤثرة على السياسة الائتمانية بـ (العوامل المتعلقة بالعميل والقدرة على السداد، العوامل المتعلقة بالسياسة الائتمانية، العوامل المتعلقة بالظروف الاقتصادية)، وقد أظهرت الدراسة اعتماد وتركيز البنوك خلال عملية منح الائتمان على سمعة العميل الجيدة، فكلما كان العميل يلتزم بالنزاهة والسمعة في الأوساط المالية وحريصاً على الوفاء بالتزاماته، كلما كان البنك يدعمه ويمنحه الائتمان المطلوب، وتؤثر استراتيجيات البنك والتي تحددها الظروف الاقتصادية والسياسة على القطاعات التي يمولها البنك وبالتالي على كيفية إدارة العملية الائتمانية، والتي تكون معدة من قبل الإدارة حسب السياسة الائتمانية للبنك والتي تحدد السقوف والشروط والضمانات المقدمة.

**دراسة: (مسمح، ٢٠١٥)** هدفت إلى قياس درجة المخاطر الائتمانية لدى المصارف المحلية المدرجة في بورصة فلسطين من خلال تحليل المتغيرات المؤثرة في تلك المخاطر، وتحديد أثرها على المخاطر الائتمانية والمتمثلة في مخاطر العائد على الموجودات، مخاطر السيولة، مخاطر رأس المال، ومخاطر سعر الفائدة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين المخاطر الائتمانية وكل من العائد على الموجودات ومخاطر رأس المال ومخاطر سعر الفائدة، بينما أظهر وجود علاقة عكسية بين مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة.

**دراسة: (المملوك، ٢٠١٤)** هدفت إلى قياس أثر المخاطر الائتمانية التي تتعرض لها المحافظ الاستثمارية للمصارف الخاصة في سوريا، من خلال النسب الأساسية التي تدل على كفاءة المحفظة الائتمانية، وربطها مع إجمالي المخاطر الائتمانية، بهدف معرفة مدى كفاءة هذه المصارف في إدارة هذا النوع من المخاطر، وقد أشارت نتائج الدراسة وجود أثر بين إجمالي التعرضات للمخاطر الائتمانية، وبين كفاءة المحافظ الائتمانية للمصارف، وأظهرت الدراسة أهمية المحافظة على تركيبة ونوعية المحفظة الائتمانية، والتقليل من مخاطرها ضمن المستويات المقبولة، وذلك للمحافظة على الجدارة الائتمانية للمحافظ الائتمانية من خلال نموذج يقيس المخاطر الائتمانية.



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

دراسة (MAGNIFIQUEK,2013) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة مخاطر الائتمان على الأداء المالي للبنوك التجارية في رواندا، وقد أشارت نتائج الدراسة أن جميع تدابير إدارة مخاطر الائتمان المستخدمة في هذه الدراسة هي مؤشرات مهمة جداً للأداء المالي للبنوك التجارية في رواندا باستثناء مراقبة المخاطر، وأن تحديد مخاطر الائتمان مهم في تفسير ربحية المصارف التجارية في رواندا، وأن تقييم مخاطر الائتمان وتحليل الائتمان والتقييم له أهمية كبيرة في تفسير الأداء المالي، وإن الاهتمام بإدارة مخاطر الائتمان بشكل جيد، وهي أحد الركائز الأساسية لعمليات المؤسسات المالية في رواندا، والركيزة الأساسية لتحقيق الرخاء والاستقرار المالي.

دراسة (Al Manaseer, et. al,2013) هدفت إلى دراسة أثر أبعاد حوكمة الشركات (حجم مجلس الإدارة، تشكيل مجلس الإدارة، والفصل بين مناصبي مجلس الإدارة والمدير التنفيذي) على أداء البنوك الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين عدد أعضاء مجلس الإدارة وبين أداء البنوك الأردنية. ووجود علاقة سلبية بين حجم مجلس الإدارة والفصل بين الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة من جهة وبين أداء البنوك الأردنية.

دراسة: (جهاد، ٢٠١٢) هدفت إلى تقييم استراتيجيات إدارة مخاطر الائتمان التي تتبناها البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة، وقد أشارت نتائج الدراسة أن أهم صور المخاطر الائتمانية التي تواجه البنوك التجارية العاملة بولاية ورقلة هي المخاطر المتعلقة بالمقترض وكذا المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، وأن استقرار آراء المستجوبين فيما يتعلق بدرجة أهمية العوامل الخاصة بالعميل والخاصة بالتسهيل الائتماني بينت أن محلي الائتمان يركزون على تلك العوامل حسب درجة الأهمية فتوصلنا إلى أن تأثير القوانين والتشريعات على نشاط العميل في السابق يحتل المرتبة الأولى (درجة عالية) من حيث الأهمية، وهذا ما يدل على أن البنوك التجارية لها تأثير مباشر بالمناخ العام، وأن البنوك التجارية لا تثق بالعميل بل تعتمد على الضمانات كخط دفاع أول عند اتخاذ القرار الائتماني.

دراسة: (محمد، ٢٠١١) هدفت إلى دراسة إدارة مخاطر الائتمان وأثرها في منع الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية، وتم تحديد عمليات إدارة المخاطر بـ (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسية، وقياس المخاطر الائتمانية



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

وتحليلها، اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية، وتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها)، وقد أظهرت الدراسة أن المصارف العراقية الحكومية والأهلية تولي اهتمام بإدارة مخاطر الائتمان بدرجة مرتفعة. وجود أثر ذا دلالة إحصائية لمخاطر الائتمان في منع الانهيار التنظيمي في المصارف العراقية الحكومية والأهلية المبحوثة. وأن تبني إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها الأربعة (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسية، وقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها، اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية، وتنفيذ ومراقبة برامج إدارة مخاطر الائتمان) له أثر معنوي على منع الانهيار التنظيمي في المصارف العراقية الحكومية والأهلية المبحوثة.

دراسة (شاهين، ٢٠١٠) هدفت إلى تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر على درجة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين، وأظهرت الدراسة أن من أوجه القصور التي تواجه إدارات الائتمان في البنوك غياب معايير محددة قابلة للتطوير يمكن من خلالها قياس مخاطر الائتمان بشكل موضوعي، وأن الإطار المقترح يحقق متطلبات قياس مخاطر الائتمان المصرفي ويوفر أساساً سليماً يمكن الاعتماد عليه في تحديد الأوزان النسبية للمخاطر المتعلقة بطالبي الائتمان، وتتمثل أهم مبادئ الإطار المقترح في إبراز وتأسيس المعايير والقواعد التي تقوم عليها عمليات احتساب مخاطر الائتمان بما يحقق مبدأ النفعية الذي يخدم أهداف الإدارة والمساهمين على حد سواء.

دراسة: (Catherine, et al,2009) هدفت إلى التحقيق في نمط استراتيجيات إدارة المخاطر ومراقبة الممارسات التي تنفذها مؤسسات التمويل في ماليزيا، وقد توصلت الدراسة إلى أن تنويع خدمات الإقراض وتخفيف المخاطر وتدريب وتطوير الموظفين هي أهم ثلاث ممارسات معروفة تنفذها المؤسسات المالية. وإن دليل الموافقة على القروض يعتبر من الطرق المهمة لتخفيف مخاطر القروض.

#### مشكلة الدراسة:

تسعى جميع البنوك إلى تطوير وتحسين أدائها بشتى الطرق والوسائل، وذلك من خلال إدارة المخاطر التي تتعرض لها أثناء أي عملية مالية، ومن أبرز هذه المخاطر هي مخاطر الائتمان فهي تأتي نتيجة تسلسل فشل وتعثر بعض العمليات المصرفية التي تصادف البنك



## إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، : دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

بصفة يومية كون نشاط أي بنك لا يخلو من المخاطر المرتقبة لهذا تسعى البنوك للحد من هذه المخاطر لأنها أكثر انتشاراً حيث يمكن لأي بنك تجنب هذه المخاطر أو التقليل من حدتها وتعظيم أداؤه من خلال اتخاذ الإجراءات اللازمة والصائبة لتصحيح هذه الوضعية وتجنب الوقوع فيها (عائشة، ٢٠١٧، ب).

وتنشأ المخاطر الائتمانية بسبب لجوء البنك إلى تقديم القروض أو الائتمان للأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة مع عدم مقدرته على استرجاع حقوقه المتمثلة في مبلغ القرض وفوائده، وهذا السبب قد ينتج عن عدم قدرة المقترض على الوفاء برد مبلغ القرض وفوائده في تاريخ الاستحقاق المحدد، أو أنه له القدرة المالية على السداد ولكنه لا يرغب في ذلك لسبب أو لآخر.

وبما أن البنوك التجارية اليمنية تلعب دوراً هاماً في دعم الاقتصاد القومي، وفي ظل الظروف الاقتصادية والسياسية الصعبة التي تواجه القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية بسبب الحرب القائمة منذ أكثر من خمس سنوات، ظهرت الحاجة إلى تفعيل دور إدارة المخاطر الائتمانية ومفاهيمها في القطاع المصرفي اليمني ومعرفة دورها في تحسين أداء البنوك اليمنية.

بناءً على ما سبق وفي إطار بلورة مشكلة الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية للتعرف أكثر على مشكلة الدراسة اتضح وجود تدهور في أداء البنوك نتيجة لمخاطر الائتمان المصرفي، وهذا ما أكدته قطاع الدراسات والتوقعات الاقتصادية لوزارة التخطيط والتعاون الدولي في نشرته "المستجدات الاقتصادية في اليمن" (٢٠١٨، ٤) التي أكدت انخفاض إجمالي قروض وسلفيات البنوك التجارية والإسلامية اليمنية بحوالي % 8.2 عام 2015 متأثرة بالصدمة الأولى للحرب، ثم ارتفعت تدريجياً بحوالي % 2 عام 2016 و % 6.6 في نوفمبر ٢٠١٧ أي أن قيمتها المطلقة (1,840 مليار ريال) في نوفمبر 2017 اقتربت مما كانت عليه (1,845 مليار ريال) عام ٢٠١٤ .

واستناداً إلى ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

### ما أثر إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

أ. هل تؤثر إدارة المخاطر المتعلقة بالعميل في أداء البنوك اليمنية؟

ب. هل تؤثر إدارة المخاطر المتعلقة بالنشاط الممول في أداء البنوك اليمنية؟



- ج. هل تؤثر إدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة في أداء البنوك اليمنية؟  
د. هل تؤثر الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية؟  
هـ. ما مدى الاهتمام بإدارة المخاطر الائتمانية بأبعاها (المخاطر المتعلقة بالعميل، المخاطر المتعلقة بالنشاط الممول، المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية)؟  
و. ما مستوى الأداء في البنوك اليمنية؟

#### أهمية الدراسة:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال محورين رئيسيين كما يلي:

#### الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية الدراسة في كونها تركز على موضوع حيوي ومعاصر يرتبط بالبنوك ونجاحها وله تأثير في أدائها وهو إدارة المخاطر الائتمانية، وبالتالي فهذه الدراسة تساهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال، حيث أن تناول هذا الموضوع ما زال جزئي في العديد من الدراسات.

- ستساهم هذه الدراسة إثراء المكتبة اليمنية بما ستضيفه من شيء ملموس نظراً لاحتياجها لمثل هذه الدراسات في هذا المجال، وتوضيح الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية.

#### الأهمية العملية:

- سترتب على الأخذ بنتائج وتوصيات هذه الدراسة تحفيز القائمين على البنوك اليمنية بالاهتمام بإدارة المخاطر الائتمانية، وتطبيق المعالجات الفعالة، التي تعمل على الحد والسيطرة على مخاطر الائتمان.  
- من خلال هذه الدراسة يمكن التعرف على واقع إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك اليمنية والتعرف على جوانب القصور في إدارتها لتلك المخاطر.



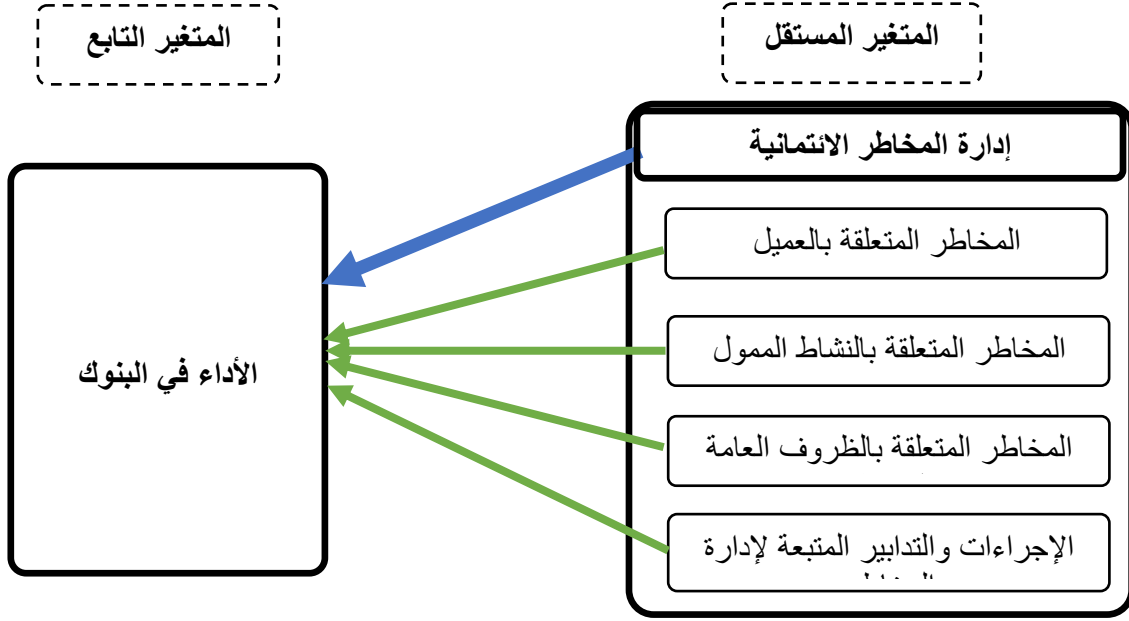
#### أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في تحديد أثر إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

- أ. تحديد أثر إدارة المخاطر المتعلقة بالعمل في أداء البنوك اليمنية؟
- ب. تحديد أثر إدارة المخاطر المتعلقة بالنشاط الممول في أداء البنوك اليمنية؟
- ج. تحديد أثر إدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة في أداء البنوك اليمنية؟
- د. تحديد أثر توفر الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية؟
- هـ. معرفة مستوى الأداء في البنوك اليمنية؟
- و. معرفة مستوى الاهتمام بعناصر إدارة المخاطر الائتمانية (المخاطر المتعلقة بالعمل، المخاطر المتعلقة بالنشاط الممول، المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية) في البنوك اليمنية.

#### النموذج المعرفي للدراسة:

يوضح الشكل رقم (١) النموذج المعرفي للدراسة والذي يتكون من جزئين: يتمثل الجزء الأول في إدارة المخاطر الائتمانية بأبعاده (المخاطر المتعلقة بالعمل، المخاطر المتعلقة بالنشاط الممول، المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية) (متغيراً مستقلاً)، وقد تم الاعتماد في تحديد أبعاد المتغير المستقل على الدراسات السابقة والتي كان أهمها دراسة (الجابري، ٢٠١٧)، ودراسة (الفروجي، وقوجيل، ٢٠١٧)، ودراسة (لامية، ووداد، ٢٠١٦)، ودراسة (جهاد، ٢٠١٢)، بينما يمثل الجزء الثاني الأداء في البنوك (متغيراً تابعاً). والشكل (١) يوضح النموذج المعرفي للدراسة.



شكل رقم (1) النموذج المعرفي للدراسة

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالعميل في أداء البنوك اليمنية.
- ب. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالنشاط الممول في أداء البنوك اليمنية.
- ج. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة في أداء البنوك اليمنية.



د. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية.

#### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

أ. الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من البنوك اليمنية وهي (بنك التسليف التعاوني والزراعي، البنك الأهلي اليمني، البنك اليمني للإنشاء والتعمير) بأمانة العاصمة.

ب. الحدود البشرية: تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين في الإدارات التي لها علاقة بإدارة المخاطر الائتمانية وهي (إدارة الاستثمار، وإدارة الائتمان) في البنوك.

ج. الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في تحديد أثر إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية.

#### التعريفات الإجرائية للدراسة:

الائتمان: هو الثقة التي تنشأ بين البنك والعميل، فيمنح البنك بموجب هذه الثقة مبلغ من المال للعميل بشروط معينة، وبمقابل عائد مادي متفق عليه، وأن يقوم العميل بالسداد بعد فترة زمنية محددة.

المخاطر: تعرف المخاطر بأنها إمكانية تعرض البنك للخسارة أو الضرر نتيجة لتعرضه لظروف معينة.

المخاطر الائتمانية: تعرف مخاطر الائتمان بأنها: احتمال تعرض البنك للخسارة أو الضرر نتيجة عدم مقدرة أو تخلف العميل على السداد الائتمان الممنوح له من قبل البنك.

إدارة المخاطر الائتمانية: تعرف إدارة المخاطر الائتمانية بأنها: الإدارة المسؤولة عن تحليل وتقييم المخاطر المحتملة نتيجة منح المصرف ائتمان للعميل، واتخاذ التدابير الملائمة لمعالجة هذه المخاطر، والعمل على التقليل من مخاطر عدم وفاء العميل إلى اقل حد ممكن.

الأداء: يعرف الأداء بأنه: قدرة البنك على استغلال موارده أفضل استغلال ممكن بهدف تقديم خدمة تشبع رغبة العميل، وتحقق أهدافه، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء.





### منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة ولتحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتمكن الباحثون من خلاله وصف الظواهر العلمية والظروف المحيطة بها في بيئتها والمجال العلمي الذي تنتمي إليه، وتصور العلاقة بينها وبين الظواهر الأخرى المؤثرة والمتأثرة فيها، كما تصور شكل العلاقة بين متغيراتها، باستخدام أساليب وأدوات البحث العلمي، التي تلائم الأهداف التي يسعى الباحثون إلى تحقيقها من وراء استخدام هذا المنهج (الطائي وأبو بكر، ٢٠٠٧، ٩٥).

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك اليمنية وقد أخذ الباحثين عينة قصدية من البنوك الحكومية اليمنية حيث تم أخذ البنوك الحكومية وهي (بنك التسليف التعاوني والزراعي، البنك الأهلي اليمني، البنك اليمني للإنشاء والتعمير) بأمانة العاصمة. وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (٧٥) مفردة، من العاملين في الإدارات التي لها علاقة بإدارة المخاطر الائتمانية وهي (إدارة الاستثمار، وإدارة الائتمان) في البنوك عينة الدراسة بأمانة العاصمة. حيث تم توزيعها على عينة الدراسة، وتم استرجاع (٦٢) من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (٨٢,٦٧%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وتُعد الاطلاع على الاستبانات المستردة وتدقيقها تبين أن هناك (٥) استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (٥٧) استبانة أي ما نسبته (٧٦%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

### أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، حيث تم تصميم استبانة لتحديد أثر إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، وقد تم الاعتماد في ذلك على مجموعة من الدراسات والاستبانات السابقة ذات العلاقة، وقد اعتمدت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات، حيث أعطى الرقم (٥) للبدل موافق بشدة، والرقم (٤) للبدل موافق، والرقم (٣) للبدل محايد، والرقم (٢) للبدل غير موافق، والرقم (١) للبدل غير موافق بشدة.

#### مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات هما:

أ- المصادر الثانوية: اعتمدت الدراسة على مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع والأدبيات السابقة العربية والأجنبية من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات والمقالات والتقارير، ومواقع الإنترنت المختلفة، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، بهدف إعطاء صورة عن المفاهيم، وأبعادها المختلفة، والتعرف على آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ب- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة، لتحديد أثر إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء المجتمع
  ٢. اختبار الصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation) لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات الاستبانة والمحاور التي تنتمي إليها.
  ٣. المتوسط الحسابي الموزون (المرجح حسب أوزان مقياس ليكارت الخماسي) لمعرفة متوسط إجابات العينة. والانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات العينة عن المتوسط.
  ٤. تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analyses لمعرفة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:
- أ. اختبار الصدق الظاهري (صدق المحكمين):



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة والإحصاء والبحث العلمي؛ لمعرفة وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في مدى مناسبة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، وفي ضوء ملحوظات المحكمين تم التعديل في صياغة بعض الفقرات، أو إضافة فقرات أو حذف فقرات أخرى.

ب. اختبار الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من ذلك والنتائج موضحة كما يلي:

جدول (1)

معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

م	المحاور	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
١	المخاطر المتعلقة بالعمل	.882**	.000
٢	المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول	.932**	.000
٣	المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان	.764**	.000
٤	الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية	.875**	.000
٦	المخاطر الائتمانية	.979**	.000
٧	الأداء في البنوك	.909**	.000

(\*\* ) الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

من الجدول (1) يتضح أن معاملات الارتباط في محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وهذا يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ج. اختبار ثبات الأداة:

لمعرفة درجة ثبات متغيرات الدراسة ومصداقية إجابات العينة على فقرات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا) - Cronbach's(alpha)، وذلك للتأكد من نسبة ثبات المتغيرات وصدق آراء العينة فيه، ويفترض هذا الاختبار أن إجابات العينة فيما بينها يجب أن تكون



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

متقاربة نوعاً ما، فكلما تقاربت إجابات كل استبانة مع بقية الاستبانات ارتفعت درجة الثبات، وكذلك درجة المصدقية، والحد الأدنى للقول بثبات الاستبانة هو أن تكون درجة الثبات (٠,٦٤٠) فأكثر، فإذا جاءت أقل من ذلك يتم إعادة توزيع الاستبانة على عينة أكثر انسجاماً مع موضوع الدراسة (الفئة المستهدفة من الدراسة)، وكلما اقترب الرقم من (الواحد الصحيح) دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة (Taber, 2018, 1278). والجدول (٢) يوضح نتائج اختبار كرونباخ.

جدول (٢) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة:

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	درجة الثبات Alpha	درجة المصدقية $\sqrt{\text{Alpha}}$
المخاطر المتعلقة بالعمل	١٠	94.10%	97.01%
المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول	٩	89.30%	94.50%
المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان	٥	87.60%	93.59%
الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية	٨	93.10%	96.49%
المخاطر الائتمانية	٣٢	96.80%	98.39%
الأداء في البنوك	١٤	95.20%	97.57%
الاستبيان بشكل عام	46	97.70%	98.84%

حيث يتضح من الجدول (٢) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام جاءت بنسبة (٩٧,٧٠%) وهذا يعني أنها جاء بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصدقية لإجابات العينة (٩٨,٨٤%) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة، ويمكن الاعتماد على النتائج في تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة كبيرة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: التحليل الوصفي للنتائج حسب فقرات الاستبانة:

الجدول (٤) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتيب لأبعاد المتغير المستقل: إدارة المخاطر الائتمانية.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المخاطر الائتمانية

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى التحقق	الرتبة
1	المخاطر المتعلقة بالعميل	4.09	0.65	81.86%	مرتفع	2
2	المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول	4.003	0.59	80.08%	مرتفع	4
3	المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان	4.23	0.58	84.63%	مرتفع جداً	1
4	الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية	4.08	0.66	81.62%	مرتفع	3
	المتوسط الكلي للمتغير إدارة المخاطر الائتمانية	4.09	0.56	81.73%	مرتفع	

يتضح من الجدول (٤) أن مستوى الاهتمام بإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك اليمنية مرتفعة، حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد جاء بنسبة (٨١,٧٣%) وبمتوسط (٤,٠٩)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٦). كما يتضح من الجدول (٤) أن جميع أبعاد المخاطر الائتمانية حصلت على درجة موافقة متفاوتة، فقد جاء في المرتبة الأولى بعد المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان بمتوسط حسابي (٤,٢٣) ونسبة موافقة (٨٤,٦٣%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٨)، وجاء في المرتبة الثانية بعد المخاطر المتعلقة بالعميل بمتوسط (٤,٠٩) ونسبة موافقة (٨١,٨٦%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٥)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية بمتوسط حسابي (٤,٠٨) ونسبة موافقة (٨١,٦٢%)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول بمتوسط حسابي (٤,٠٠٣) ونسبة موافقة (٨٠,٠٨%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٩).

ولمعرفة مستوى الاهتمام بإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة، بحسب فقرات كل بعد من أبعادها سوف نوضح ذلك كما يلي:

تحليل فقرات البعد الأول: المخاطر المتعلقة بالعميل:

الجدول (٥) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب لبعده المخاطر المتعلقة بالعميل.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المخاطر المتعلقة بالعميل.

رقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	نسبة	مستوى التوفر	الرتبة
-----	---------	---------	----------	------	--------------	--------

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



الفقرة	الحسابي	المعياري	الموافقة	مرتفع جداً	مرتفع
1	4.23	0.68	84.56%	مرتفع جداً	1
2	4.19	0.74	83.86%	مرتفع	2
4	4.19	0.74	83.86%	مرتفع	3
5	4.18	0.85	83.51%	مرتفع	4
7	4.11	0.75	82.11%	مرتفع	5
3	4.05	0.83	81.05%	مرتفع	6
9	4.05	0.74	81.05%	مرتفع	7
8	4.02	0.88	80.35%	مرتفع	8
6	4.00	0.91	80.00%	مرتفع	9
10	3.91	0.87	78.25%	مرتفع	10
المتوسط الكلي لبعء المخاطر المتعلقة بالعمل					مرتفع

يتضح من الجدول (٥) أن جميع فقرات بُعء المخاطر المتعلقة بالعمل حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، وقد حصل البعء على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٢٣) و(٣,٩١)، وينسب موافقة تتراوح بين (٨٤,٥٦%) و (٧٨,٢٥%)، وبشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعء المخاطر المتعلقة بالعمل في البنوك اليمنية (٤,٠٩)، وجاءت نسبة الموافقة (٨١,٨٦%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٥). كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (١) التي تنص على (يهتم البنك بالأهلية القانونية لطالب الائتمان في تحمل الالتزامات في تحمل الالتزامات) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٢٣) ونسبة (٨٤,٥٦%) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٨)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

جدا أن البنوك تهتم بالأهلية القانونية لطالب الائتمان في تحمل الالتزامات. وجاءت الفقرة رقم (١٠) التي تنص على (يطلب البنك سنوياً من العميل تزويده بالمركز المالي سنوياً للمشروع خلال مدة القرض) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٩١) ونسبة موافقة (٧٨,٢٥%)، وبانحراف معياري (٠,٨٧)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة إلى أن البنك يطلب سنوياً من العميل تزويده بالمركز المالي سنوياً للمشروع خلال مدة القرض.

تحليل فقرات البُعد الثاني المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول:

الجدول (٦) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتب لبعده المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الالتزام	الرتبة
3	يطلب البنك ضمانات كافية على المقترض تجنباً للوقوع في الخطر.	4.28	0.77	85.61%	مرتفع جداً	1
7	يتأكد البنك من موقع عمل طالب الائتمان للتأكد من نشاطه قبل منحه الائتمان.	4.18	0.78	83.51%	مرتفع	2
4	يركز البنك على قيمة الضمان إلى قيمة الائتمان كضمان لالتزام العميل بالسداد.	4.07	0.75	81.40%	مرتفع	3
5	يحرص البنك على دقة دراسة الجدوى التي يقدمها العميل للمشروع المراد طلب الائتمان من أجله.	4.05	0.85	81.05%	مرتفع	4
9	الإجراءات المتبعة في دراسة وتحليل طلب الائتمان يختلف من مشروع إلى آخر.	4.02	0.74	80.35%	مرتفع	٥
8	يوجد نوع من المشاريع يعامل من قبل البنك بطريقة حذرة عند دراسة طلب الائتمان.	4.00	0.76	80.00%	مرتفع	٦
2	يضع البنك في الاعتبار مردودية المشروع الممول كمعيار لمنح الائتمان.	3.98	0.74	79.65%	مرتفع	٧
6	يقوم البنك نفسه بدراسة الجدوى للمشروع الذي يطلب الائتمان من أجله.	3.84	0.92	76.84%	مرتفع	٨
1	يقلل البنك من المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول بتقسيم تمويله على أكبر عدد ممكن من المناطق الجغرافية.	3.61	0.86	72.28%	مرتفع	٩
	المتوسط الكلي لبعده المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول	4.003	0.59	80.08%	مرتفع	



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

يتضح من الجدول ( ٦ ) أن جميع فقرات بُعد المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، فقد حصل على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٢٨) و(٣,٦١)، وينسب موافقة تتراوح بين (٨٥,٦١%) و (٧٢,٢٨%)، وبشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول (٤,٠٠٣)، ونسبة (٨٠,٠٨%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٩)، أي أن البنوك قبل أن تمنح الائتمان تدرس المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول فتقوم بدراسة الجدوى للمشروع الذي يطلب الائتمان من أجله، وتطلب ضمانات كافية على المقترض تجنباً للوقوع في الخطر، وتركز على قيمة الضمان إلى قيمة الائتمان كضمان لالتزام العميل بالسداد، ويتم التأكد من موقع عمل طالب الائتمان للتأكد من نشاطه قبل منحه الائتمان، وتضع في الاعتبار مردودية المشروع الممول كمعيار لمنح الائتمان.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (٣) التي تنص على (يطلب البنك ضمانات كافية على المقترض تجنباً للوقوع في الخطر) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢٨) ونسبة موافقة (٨٥,٦١%) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٧)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة جداً أن البنك يطلب ضمانات كافية على المقترض تجنباً للوقوع في الخطر، فيما جاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على (يقلل البنك من المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول بتقسيم تمويله على أكبر عدد ممكن من المناطق الجغرافية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦١) ونسبة (٧٢,٢٨%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٦)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة إلى أن البنك يقلل من المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول بتقسيم تمويله على أكبر عدد ممكن من المناطق الجغرافية.

تحليل فقرات البُعد الثالث: المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان:  
الجدول (٧) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتب لبعد المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان.



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية  
لبعد المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الالتزام	الرتبة
1	الظروف الاقتصادية المحيطة تشكل أهمية كبيرة تؤثر في اتخاذ القرار الائتماني من قبل إدارة البنك.	4.32	0.69	86.32%	مرتفع جداً	1
2	تعتبر الظروف الاقتصادية من أهم المعايير في رفض البنك أو قبوله طلب الائتمان.	4.28	0.67	85.61%	مرتفع جداً	2
4	يؤثر معدل سعر الصرف على حجم المخاطر الائتمانية في البنك.	4.26	0.72	85.26%	مرتفع جداً	3
3	يقوم البنك بدراسة تأثير الحالة الاقتصادية السائدة على نشاط العميل ومقدرته على السداد.	4.18	0.71	83.51%	مرتفع	4
5	يؤثر معدل التضخم على حجم المخاطر الائتمانية في البنك.	4.12	0.76	82.46%	مرتفع	5
	المتوسط الكلي المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان	4.23	0.58	84.63%	مرتفع جداً	

يتضح من الجدول (٧) أن جميع فقرات بُعد المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان حصلت على درجة موافقة مرتفعة حسب تقديرات عينة الدراسة، وقد حصل البعد على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٣٢) و (٤,١٢)، وينسب موافقة تتراوح بين (٨٦,٣٢%) و (٨٢,٤٦%)، وبشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعد المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان (٤,٢٣)، ونسبة الموافقة (٨٤,٦٣%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٨)، أي أن إدارة البنوك عند منح الائتمان تأخذ في الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة وهي تشكل أهمية كبيرة تؤثر في اتخاذ القرار الائتماني، تعتبر من أهم المعايير في رفض البنك أو قبوله طلب الائتمان، ويؤثر معدل سعر الصرف على حجم المخاطر الائتمانية في البنك، لذا تقوم البنوك بدراسة تأثير الحالة الاقتصادية السائدة على نشاط العميل ومقدرته على السداد.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (١) التي تنص على (الظروف الاقتصادية المحيطة تشكل أهمية كبيرة تؤثر في اتخاذ القرار الائتماني من قبل إدارة البنك) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٣٢) ونسبة (٨٦,٣٢%) وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٩)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة جداً أن الظروف الاقتصادية المحيطة تشكل أهمية كبيرة تؤثر

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



في اتخاذ القرار الائتماني من قبل إدارة البنك، فيما جاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على (يؤثر معدل التضخم على حجم المخاطر الائتمانية في البنك) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٤,١٢) ونسبة (٨٢,٤٦%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٦)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة إلى أن معدل التضخم يؤثر على حجم المخاطر الائتمانية في البنوك.

تحليل فقرات البُعد الرابع: الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية:  
الجدول (٨) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والترتب لبعده الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية.

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الالتزام	الرتبة
7	وجود سياسة ائتمانية مكتوبة وواضحة لدى البنك عند إدارة الائتمان.	4.21	0.77	84.21%	مرتفع جداً	1
8	يضع البنك إرشادات وإجراءات ضمن السياسة الائتمانية في حالة مماثلة العمل عن السداد.	4.19	0.72	83.86%	مرتفع	2
4	يقوم البنك بدراسة وتحليل الضمانات المقدمة ومدى قانونيتها وكفايتها قبل قبول طلب الائتمان.	4.18	0.83	83.51%	مرتفع	3
6	يضع البنك قواعد للموافقة على منح الائتمان.	4.14	0.69	82.81%	مرتفع	4
3	هناك متابعة لتنفيذ الائتمان بغرض التعرف على الوضع الحالي للعميل.	4.07	0.78	81.40%	مرتفع	5
1	يدرس البنك قدرة العميل على الاستمرارية في مزاولة النشاط.	4.02	0.81	80.35%	مرتفع	6
5	يملك البنك نظام مستقل لمراجعة الائتمان بهدف معرفة مدى سلامة الإجراءات المتبعة.	3.98	0.86	79.65%	مرتفع	٧
2	يتوفر لدى البنك نظام للتعامل مع ملفات الائتمان وتحديث بياناته ومستنداته باستمرار.	3.86	0.91	77.19%	مرتفع	٨
	المتوسط الكلي لبعء الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية	4.08	0.66	81.62%	مرتفع	

يتضح من الجدول (٨) أن جميع فقرات بَعْد الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية حصلت على درجة موافقة مرتفعة من قبل عينة الدراسة، وقد حصل هذا البعد على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٢١) و(٣,٨٦)، وبنسب موافقة تتراوح بين (٨٤,٢١%) و(٧٧,١٩%)، وبشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لبعء الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية (٤,٠٨)، ونسبة الموافقة (٨١,٦٢%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٦)، ما يعني أن البنوك تضع قواعد للموافقة على منح الائتمان، كما يوجد سياسة ائتمانية مكتوبة وواضحة لدى البنك عند إدارة الائتمان، تضع البنوك

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



إرشادات وإجراءات ضمن السياسة الائتمانية في حالة ماطلة العميل عن السداد، ويوجد متابعة لتنفيذ الائتمان بغرض التعرف على الوضع الحالي للعميل، ويمتلك البنك نظام مستقل لمراجعة الائتمان بهدف معرفة مدى سلامة الإجراءات المتبعة، كما تتوفر لدى البنوك نظام للتعامل مع ملفات الائتمان وتحديث بياناته ومستنداته باستمرار. كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (٧) التي تنص على (وجود سياسة ائتمانية مكتوبة وواضحة لدى البنك عند إدارة الائتمان) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٢١) ونسبة موافقة (٨٤,٢١%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٧)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة جداً على وجود سياسة ائتمانية مكتوبة وواضحة لدى البنك عند إدارة الائتمان، وجاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على (يتوفر لدى البنك نظام للتعامل مع ملفات الائتمان وتحديث بياناته ومستنداته باستمرار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٦) ونسبة موافقة (٧٧,١٩%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩١)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة على أنه يتوفر لدى البنك نظام للتعامل مع ملفات الائتمان وتحديث بياناته ومستنداته باستمرار.

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير التابع: الأداء في البنوك:

الجدول (٩) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والرتب للمتغير التابع: الأداء في البنوك.

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



جدول ( ٩ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء في البنوك

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	مستوى الالتزام	الرتبة
11	ساهمت إدارة المخاطر الائتمانية في زيادة الكفاءة في الأداء .	4.02	0.86	80.35%	مرتفع	1
6	تحرص إدارة المخاطر الائتمانية على التقيد بالقواعد وإجراءات العمل .	4.02	0.81	80.35%	مرتفع	2
13	تزداد كفاءة العمليات المصرفية في البنك بشكل مستمر .	3.95	0.74	78.95%	مرتفع	3
1	تستغل الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين أداء البنك .	3.95	0.77	78.95%	مرتفع	4
14	توفر الكفاءات البشرية في إدارة المخاطر الائتمانية ساعد في تحسين الأداء في البنك .	3.93	0.78	78.60%	مرتفع	5
3	يحقق البنك صافي ربح جيد يتناسب وحجم العمل .	3.93	0.73	78.60%	مرتفع	٦
8	تزيد إدارة المخاطر الائتمانية من فعالية التنسيق في البنك .	3.89	0.86	77.89%	مرتفع	٧
10	تحرص إدارة المخاطر الائتمانية على سرعة إنجاز العمل .	3.88	0.80	77.54%	مرتفع	٨
5	تركز إدارة البنك على الموارد البشرية وتنمية أداؤها بشكل مستمر .	3.86	0.90	77.19%	مرتفع	٩
7	ساهمت إدارة المخاطر الائتمانية في زيادة القدرة على حل مشاكل العمل .	3.86	0.79	77.19%	مرتفع	١٠
12	تساهم إدارة المخاطر الائتمانية في تقليل الأخطاء إلى أدنى حد .	3.84	0.70	76.84%	مرتفع	١١
9	تساهم إدارة المخاطر الائتمانية في زيادة فعالية الإشراف .	3.84	0.86	76.84%	مرتفع	١٢
2	يزداد رأس المال العامل في البنك بشكل مستمر .	3.81	0.79	76.14%	مرتفع	١٣
4	يتميز البنك بانخفاض مخاطر الائتمان خلال الفترة الأخيرة .	3.70	0.84	74.04%	مرتفع	١٤
	المتوسط الكلي لمتغير الأداء في البنوك	3.89	0.63	77.82%	مرتفع	

يتضح من الجدول (٩) أن مستوى الأداء في البنوك اليمنية مرتفع حسب تقديرات عينة الدراسة، فقد حصل على متوسطات حسابية تتراوح بين (٤,٠٢) و(٣,٧٠)، وينسب موافقة



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

تتراوح بين (٨٠,٣٥%) و(٧٤,٠٤%)، ويشكل إجمالي فقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الأداء في البنوك اليمنية (٣,٨٩)، وجاءت نسبة الموافقة (٧٧,٨٢%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٦٣)، أي أن إدارة المخاطر الائتمانية ساهمت في زيادة الكفاءة في الأداء، وزيادة القدرة على حل مشاكل العمل، وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد، وزيادة فعالية الإشراف لحرصها على التقيد بالقواعد وإجراءات العمل، وعلى سرعة إنجاز العمل، لذلك تزداد كفاءة العمليات المصرفية في البنك بشكل مستمر، حيث تستغل الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين أداء البنك.

كما يتضح من الجدول أن الفقرة رقم (١١) التي تنص على (ساهمت إدارة المخاطر الائتمانية في زيادة الكفاءة في الأداء) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٠٢) ونسبة (٨٠,٣٥%) وبانحراف معياري (٠,٨٦)، وهذا يعني أن العينة توافق بدرجة مرتفعة أن إدارة المخاطر الائتمانية ساهمت في زيادة الكفاءة في الأداء، وجاءت الفقرة رقم (٤) التي تنص على (يتميز البنك بانخفاض مخاطر الائتمان خلال الفترة الأخيرة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٧٠) ونسبة موافقة (٧٧,٨٢%)، وبلغ الانحراف المعياري (٠,٨٤)، وهذا يعني أن العينة تشير بدرجة مرتفعة أن البنك يتميز بانخفاض مخاطر الائتمان خلال الفترة الأخيرة.

ثالثاً: نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regression Analysis لتحديد أثر المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، وذلك كالاتي:  
اختبار الفرضية الرئيسية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية.  
وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، والجدول (١٠) يوضح نتائج اختبار الانحدار وتفسير التباين بين المخاطر الائتمانية والأداء في البنوك.

جدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
٠,٠٠٠	١٠,٠٢	٠,٨٠٤	٠,٠٠٠	١٠٠,٣٤	٠,٦٤٦	٠,٨٠٤

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١٠) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن المخاطر الائتمانية بشكل عام تفسر ما نسبته (٠,٦٤٦) من التباين (التغيرات) في أداء البنوك الحكومية اليمنية، ما يشير إلى أن (٦٤,٦٠%) من الأداء ناتجة عن إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك اليمنية، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (٠,٨٠٤)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في الالتزام بمعايير إدارة المخاطر الائتمانية عند منح الائتمان سيؤدي إلى زيادة في أداء البنوك اليمنية بنسبة (٨٠,٤٠%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (١٠٠,٣٤) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالعميل في أداء البنوك اليمنية.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر إدارة المخاطر المتعلقة بالعميل في أداء البنوك اليمنية، والجدول (١١) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

جدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



٠,٠٠٠	٧,٣٨	٠,٧٠٦	٠,٠٠٠	٥٤,٥٣	٠,٤٩٨	٠,٧٠٦
-------	------	-------	-------	-------	-------	-------

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١١) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالعميل في أداء البنوك اليمنية، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن المخاطر المتعلقة بالعميل بشكل عام تفسر ما نسبته (٠,٤٩٨) من التباين (التغيرات) في أداء البنوك اليمنية، ما يشير إلى أن (٤٩,٨٠%) من الأداء في البنوك ناتجة عن الالتزام بإدارة المخاطر المتعلقة بالعميل في البنوك اليمنية، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (٠,٧٠٦)، أنه بافتراض تثبيت بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة المخاطر المتعلقة بالعميل سيؤدي إلى زيادة في أداء البنوك اليمنية بنسبة (٧٠,٦٠%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٥٤,٥٣) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالعميل في أداء البنوك اليمنية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول في أداء البنوك اليمنية. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول في أداء البنوك اليمنية، والجدول (١٢) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.





جدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
٠,٠٠٠	٩,٠٦	٠,٧٧٤	٠,٠٠٠	٨٢,٠٨	٠,٥٩٩	٠,٧٧٤

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١٢) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول في أداء البنوك اليمنية، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول بشكل عام تفسر ما نسبته (٥٩,٩٠%) من التباين (التغيرات) في الأداء في البنوك، ما يشير إلى أن (٥٩,٩٠%) من الأداء في البنوك ناتجة عن إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول في البنوك ، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (٠,٧٧٤)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في إدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول سيؤدي إلى زيادة أداء البنوك اليمنية بنسبة (٧٧,٤٠%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (٨٢,٠٨) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول في أداء البنوك اليمنية.

#### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة في أداء البنوك اليمنية. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر إدارة لمخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان في أداء البنوك اليمنية، والجدول (١٣) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



جدول (١٣) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار $\beta$	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
٠,٠٠٠	٥,٥٨	٠,٦٠١	٠,٠٠٠	٣١,١٦	٠,٣٦١	٠,٦٠١

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١٣) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان في أداء البنوك اليمنية، فمعامل التحديد  $R^2$  (٠,٣٦١) من التباين (التغيرات) في أداء البنوك، ما يشير إلى أن (٣٦,١٠%) من أداء البنوك ناتجة عن توفر المعايير الملائمة لإدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (٠,٦٠١)، أنه بافتراض تحديد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق إدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان سيؤدي إلى زيادة في أداء البنوك بنسبة (٦٠,١٠%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (٣١,١٦) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة في أداء البنوك اليمنية.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة أثر الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، والجدول (١٤) يوضح نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار هذه الفرضية.

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



جدول (١٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Sig.T مستوى الدلالة	اختبار T	الانحدار β	Sig.F مستوى الدلالة	اختبار F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط
٠,٠٠٠	٨,٣٧	٠,٧٤٨	٠,٠٠٠	٦٩,٩٩	٠,٥٦٠	٠,٧٤٨

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (١٤) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك ، فمعامل التحديد  $R^2$  يوضح بأن الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية بشكل عام تفسر ما نسبته (٠,٥٦٠) من التباين (التغيرات) في الأداء في البنوك، ما يشير إلى أن (٥٦,٠%) من الأداء في البنوك ناتجة عن الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية، كما تفسر قيمة درجة التأثير  $\beta$  التي بلغت (٠,٧٤٨)، أنه بافتراض تحييد بقية المتغيرات فإن الزيادة بدرجة واحدة في الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية سيؤدي إلى زيادة في أداء البنوك بنسبة (٧٤,٨٠%)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (٦٩,٩٩) عند مستوى دلالة (0.01)، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية.

ولتحديد ترتيب تأثير أبعاد المخاطر الائتمانية (المخاطر المتعلقة بالعميل، المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية) في أداء البنوك اليمنية، تم توضيحه في الجدول (١٥) كما يلي.

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



جدول (١٥) ترتيب تأثير المخاطر الائتمانية في أداء البنوك.

الترتيب	الانحدار $\beta$	R2 معامل التحديد	البعد
٣	٠,٧٠٦	٠,٤٩٨	المخاطر المتعلقة بالعميل
٢	٠,٧٧٤	٠,٥٩٩	المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول
٤	٠,٦٠١	٠,٣٦١	المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان
١	٠,٧٤٨	٠,٥٦٠	الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية

يتضح من الجدول (١٥) أن تأثير أبعاد المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، متفاوت فقد جاء بعد الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية الأعلى تأثيراً في أداء البنوك، يليه بعد المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، يليه بُعد المخاطر المتعلقة بالعميل وجاء في المرتبة الأخيرة بعد المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان.

#### مناقشة النتائج:

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، ومعرفة مستوى الالتزام بإدارة المخاطر الائتمانية بأبعادها (المخاطر المتعلقة بالعميل، المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان، والإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية)، وبعد استكمال التحليل للبيانات التي تم جمعها، أظهرت النتائج أنه يتوفر المناخ الملائم لإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك اليمنية بمستوى مرتفع، وتتوفر المعايير اللازمة لمنح الائتمان بمستوى مرتفع حيث جاء توفر المعايير اللازمة لمنح الائتمان بالترتيب (المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان، المخاطر المتعلقة بالعميل، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية، المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول) ما يعني أن البنوك اليمنية عند منح الائتمان المصرفي تهتم بالمخاطر المتعلقة بالعميل والإجراءات المتعلقة بها، وتهتم بدراسة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول قبل منح الائتمان بمستوى مرتفع، كما تأخذ في الاعتبار المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان عند منح الائتمان، كما تتوفر الإجراءات والتدابير



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

الملائمة لمنح الائتمان في البنوك اليمنية. وأظهرت أن مستوى الأداء في البنوك اليمنية مرتفع فإدارة المخاطر الائتمانية ساهمت في زيادة كفاءة الأداء في البنوك. وعند مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة (الجابري، ٢٠١٧) التي بينت أنه تتمتع البنوك التجارية اليمنية بوجود المناخ الملائم لإدارة المخاطر بصورة جيدة، كما تتفق مع نتائج دراسة: (الامية، ووداد، ٢٠١٦) التي أظهرت أن اعتماد وتركيز البنوك خلال عملية منح الائتمان على سمعة العميل الجيدة، فكلما كان العميل يلتزم بالنزاهة والسمعة في الأوساط المالية وحريصا على الوفاء بالتزاماته، كلما كان البنك يدعمه ويمنحه الائتمان المطلوب، كما تتفق ما نتيجة دراسة: (المملوك، ٢٠١٤) التي أظهرت الدراسة أهمية المحافظة على تركيبة ونوعية المحفظة الائتمانية، والتقليل من مخاطرها ضمن المستويات المقبولة، وذلك للمحافظة على الجدارة الائتمانية للمحافظ الائتمانية من خلال نموذج يقيس المخاطر الائتمانية، وتتفق مع نتائج دراسة (جهاد، ٢٠١٢) التي بينت أن أهم صور المخاطر الائتمانية التي تواجه البنوك التجارية العاملة بولاية ورقلة هي المخاطر المتعلقة بالمقترض وكذا المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، وتتفق مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠١١) التي أظهرت أن المصارف العراقية الحكومية والأهلية تولي اهتمام بإدارة مخاطر الائتمان بدرجة مرتفعة. كما تتفق مع نتائج دراسة (MAGNIFIQUEK, 2013) التي بينت إن الاهتمام بإدارة مخاطر الائتمان بشكل جيد، وأن جميع تدابير إدارة مخاطر الائتمان المستخدمة هي مؤشرات هامة جدا للأداء المالي للبنوك التجارية في رواندا باستثناء مراقبة المخاطر، وتتفق مع نتائج دراسة (Catherine, et al, 2009) التي بينت أن تنوع خدمات الإقراض وتحفيز المخاطر وتدريب وتطوير الموظفين هي أهم ثلاث ممارسات معروفة تنفذها المؤسسات المالية. كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة لمخاطر الائتمانية بأبعادها (المخاطر المتعلقة بالعميل، المخاطر المتعلقة بالنشاط الممول، المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية) في أداء البنوك اليمنية.



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

وعند مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة اتضح أنها تتفق مع نتائج بعض الدراسات مثل دراسة : (كريم، ٢٠١٩) التي أظهرت بان عملية قياس مخاطر الائتمان تلعب دورا بارزا في معرفة المصارف التي من الممكن أن تواجهه التعثر المالي بالمستقبل، بالإضافة إلى أن ظاهرة التعثر المالي تعد من الظواهر المهمة والتي تستوجب التحوط لها ما قبل المصارف العراقية، وتتفق مع نتائج دراسة (الفروجي، وقوجيل، ٢٠١٧) التي بينت أن هناك عوامل مهمة تؤثر على حجم المخاطر الائتمانية وهي الشخصية، القدرة على التسديد، الضمانات، السياسة الائتمانية، رأس المال، حجم الودائع الاستعلام الائتماني، الأزمات المالية، النمو الديموغرافي والتضخم، كما تتفق مع نتائج دراسة (لامية، ووداد، ٢٠١٦) التي أظهرت أنه تؤثر استراتيجيات البنك والتي تحدها الظروف الاقتصادية والسياسة على القطاعات التي يمولها البنك وبالتالي على كيفية إدارة العملية الائتمانية، والتي تكون معدة من قبل الإدارة حسب السياسة الائتمانية للبنك والتي تحدد السقوف والشروط والضمانات المقدمة، كما تتفق ما نتيجة دراسة: (المملوك، ٢٠١٤) التي أظهرت وجود أثر للمخاطر الائتمانية، وبين كفاءة المحافظ الائتمانية للمصارف، وتتفق مع نتائج دراسة (جهاد، ٢٠١٢) التي بينت أن تبني إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها الأربعة (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة، وقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها، اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية، وتنفيذ ومراقبة برامج إدارة مخاطر الائتمان) له أثر معنوي على منع الانهيار التنظيمي في المصارف العراقية الحكومية والأهلية المبحوثة، وتتفق مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠١١) التي أظهرت أن تبني إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها الأربعة (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة، وقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها، اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية، وتنفيذ ومراقبة برامج إدارة مخاطر الائتمان) له أثر معنوي على منع الانهيار التنظيمي في المصارف العراقية الحكومية والأهلية المبحوثة. كما تتفق مع نتائج دراسة (MAGNIFIQUEK,2013) التي بينت أن تقييم مخاطر الائتمان وتحليل الائتمان والتقييم له أهمية كبيرة في تفسير الأداء المالي.

### الاستنتاجات والتوصيات :

#### أولاً: الاستنتاجات:

١. يتوفر المناخ الملائم لإدارة المخاطر الائتمانية في البنوك اليمنية بمستوى مرتفع، وتتوفر المعايير اللازمة لمنح الائتمان بمستوى مرتفع حيث جاء توفر المعايير اللازمة لمنح الائتمان بالترتيب (المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان، المخاطر المتعلقة بالعميل، الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية، المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول).
٢. تهتم البنوك اليمنية عند منح الائتمان المصرفي بالمخاطر المتعلقة بالعميل والإجراءات المتعلقة بها، من خلال اهتمامها بمصادر السداد للعميل، وقدرة العميل الحالية والمستقبلية على السداد، والأهلية القانونية لطالب الائتمان في تحمل الالتزامات، كما يطلب من العميل سنوياً المركز المالي للمشروع خلال مدة القرض.
٣. تهتم البنوك اليمنية بدراسة المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول قبل منح الائتمان بمستوى مرتفع، حيث تقوم بدراسة الجدوى للمشروع الذي يطلب الائتمان من أجله، وتطلب ضمانات كافية على المقترض تجنباً للوقوع في الخطر، وتركز على قيمة الضمان إلى قيمة الائتمان كضمان لالتزام العميل بالسداد، ويتم التأكد من موقع عمل طالب الائتمان للتأكد من نشاطه قبل منحه الائتمان، وتضع في الاعتبار مردودية المشروع الممول كمعيار لمنح الائتمان.
٤. أن البنوك اليمنية تأخذ في الاعتبار المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان عند منح الائتمان، فالظروف الاقتصادية المحيطة تعتبر من أهم المعايير في رفض البنك أو قبوله طلب الائتمان، ويؤثر معدل سعر الصرف على حجم المخاطر الائتمانية في البنك، لذا تقوم البنوك بدراسة تأثير الحالة الاقتصادية السائدة على نشاط العميل ومقدرته على السداد.



إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة

٥. تتوفر الإجراءات والتدابير الملائمة لمنح الائتمان في البنوك اليمنية بمستوى، فالبنوك تضع قواعد للموافقة على منح الائتمان، كما يوجد سياسة ائتمانية مكتوبة وواضحة لديها عند إدارة الائتمان.
٦. أن مستوى الأداء في البنوك اليمنية مرتفع، حيث ساهمت إدارة المخاطر الائتمانية في زيادة كفاءة الأداء في البنوك، وفي زيادة القدرة على حل مشاكل العمل، وتقليل الأخطاء إلى أدنى حد، وزيادة فعالية الإشراف لحرصها على التقيد بقواعد وإجراءات العمل،
٧. تساهمت إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك اليمنية على سرعة إنجاز العمل، لذلك تزداد كفاءة العمليات المصرفية في البنك بشكل مستمر، حيث تستغل الموارد المالية بشكل يؤدي إلى تحسين أداء البنك.
٨. أظهرت النتائج أن الالتزام بمعايير إدارة المخاطر الائتمانية عند منح الائتمان له تأثير في أداء البنوك اليمنية. وأن تأثير أبعاد إدارة المخاطر الائتمانية في أداء البنوك اليمنية، متفاوت فقد جاء بعد الإجراءات والتدابير المتبعة لإدارة المخاطر الائتمانية الأعلى تأثيراً في أداء البنوك، يليه بعد المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، يليه بُعد المخاطر المتعلقة بالعمل وجاء في المرتبة الأخيرة بعد المخاطر المتعلقة بالظروف العامة المحيطة بالائتمان.

ثانياً: التوصيات:

- في ضوء استنتاجات الدراسة التي تم التوصل إليها تم الخروج بمجموعة من التوصيات على النحو الآتي:
١. ضرورة قيام البنوك التجارية بقياس مخاطر الائتمان المصرفي بصورة دورية، لتتمكن من خلالها من التعرف على حجم مخاطر حصول التعثر في المستقبل
٢. ضرورة الاعتماد عند اتخاذ القرار الائتماني في البنوك التجارية على دراسة وتحليل المخاطر المتعلقة بالمشروع الممول، وتقييم فرص نجاح المشروع ومردوديته باعتبارها الضمان الحقيقي لاسترداد الائتمان.
٣. وتقييم أهلية المقترض، وعدم الاعتماد بشكل أساسي على الضمانات عند منح الائتمان.





٤. ضرورة تبني طرق حديثة لتقييم المخاطر الائتمانية من خلال تطوير أو خلق نماذج إحصائية لإدارة المخاطر تتوافق طبيعة نشاط البنك.
٥. ضرورة اتخاذ الإجراءات المناسبة لإدارة المخاطر الائتمانية من خلال القيام بوضع الضوابط التي تحقق التقدير الجيد لحدود منح الائتمان وفق طرق علمية سليمة.
٦. العمل على إقامة الدورات التدريبية في المجال الائتماني لتأهيل العاملين في البنوك حتى يتسنى لهم تأدية مهمة التعامل مع المخاطرة الائتمانية على مستواها.
٧. ضرورة طلب الضمانات الكافية لتغطية الائتمان وكذا فوائده لتفادي مشكلة التعثر في السداد.
٨. العمل على مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي وتحديث الأجهزة المصرفية باستمرار.



## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

١. إدريس، وائل محمد صبحي، والغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠٠٩)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
٢. آل شبيب، دريد كامل (٢٠١٢)، إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن.
٣. بوهزة، محمد (٢٠٠٩)، إدارة المخاطر الائتمانية في ظل الأزمات ومستقبل النظام المصرفي العالمي، مداخلة ضمن الملتقى العالمي الدولي حول الأزمة العالمية والاقتصادية الدولية والحوكمة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 21 - 20 أكتوبر.
٤. الجابري، خالد محمد أحمد (٢٠١٧)، إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية اليمنية، مجلة القلم، جامعة القلم مدينة إب، السنة (٤)، العدد (٧)، ٢٦١ - ٢٨٢.
٥. جميلة، والي (٢٠١٥)، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية وفق متطلبات لجنة بازال، دراسة ميدانية ببنك بدر وبنك الخليج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
٦. جهاد، حفيان (٢٠١٢)، إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية، دراسة استبائية في مجموعة من البنوك التجارية العاملة بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر.
٧. حرفوش، سهام، وصحراوي، إيمان (٢٠٠٩)، مداخلة بعنوان: دور الأساليب الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية للبنوك في التخفيف من حدة الأزمة المالية الحالية، جامعة فرحات عباس سطيف، 21 أكتوبر.
٨. حزام، عبدالله سعيد (٢٠٠٤)، الأساليب العلمية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء. الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار جامعة عدن للطباعة والنشر، اليمن.
٩. خوالد، أبو بكر، وعياري، أمال (٢٠١٢)، إدارة المخاطر الائتمانية بين المفاهيم والتجسيد، دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول المخاطرة في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 22 - 21 أكتوبر.



١٠. الربيعي، حاكم محسن (٢٠١١)، حوكمة البنوك، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن.
١١. رضا، عبد المعطي، وجودة، محفوظ أحمد (١٩٩٩)، إدارة الائتمان، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
١٢. الزبيدي، حمزة محمود (٢٠٠٠)، إدارة المصارف استراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان.
١٣. سعودي، نادية (٢٠١٨)، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
١٤. السلمي، علي، (٢٠٠٦)، الفكر الإداري المعاصر وانعكاساته على الإدارة المصرية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد (66)، كلية التجارة، جامعة القاهرة: مصر.
١٥. السيسي، صلاح الدين حسن (٢٠٠٤)، قضايا مصرفية معاصرة (الائتمان المصرفي الضمانات المصرفية- الاعتمادات المستندية)، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
١٦. شاهين، على عبدالله (٢٠١٠)، مدخل عملي لقياس مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية في فلسطين - دراسة تحليلية تطبيقية، الجامعة الإسلامية- غزة
١٧. الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم (٢٠٠٧). نظرية المنظمة.، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
١٨. الطائي، مصطفى حميد، وأبوبكر، خير ميلاد (٢٠٠٧)، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في الإعلام والعلوم السياسية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، مصر .
١٩. عائشة، مخلوفي (٢٠١٧)، إدارة مخاطر الائتمان المصرفي وأثرها على الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة بنك الوطني الجزائري للفترة (٢٠٠٥ - ٢٠١٥)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر.



٢٠. عبد الرحيم، محمد ابراهيم (٢٠١٥)، اقتصاديات النقود والبنوك، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية.
٢١. العلي، عبد الستار (٢٠٠٦)، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٢. الفروجي، فايضة، وقوجيل، فتحية (٢٠١٧)، تحليل العوامل المؤثرة في المخاطرة الائتمانية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية عين الدفلى، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر.
٢٣. فريال، بعزيز (٢٠١٥)، دور التدقيق الخارجي في تفعيل الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة العمومية لتكرير الغاز المكثف مركب طوبينغ كوندسات، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص محاسبة مراقبة و تدقيق، جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة، الجزائر
٢٤. الكرخي، مجيد (٢٠١٥)، موازنة الأداء وآليات استخدامها في وضع وتقييم موازنة الدولة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢٥. كريم، عقيل دخيل (٢٠١٩)، قياس مخاطر الائتمان المصرفي ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمصارف العراقية، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد (٩)، العدد (٢)، ٢٣٧ - ٢٥٠.
٢٦. لامية، بن عرفة، ووداد، هادفي (٢٠١٦)، دور السياسة الائتمانية في تفعيل العمل المصرفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
٢٧. محمد، محمد جاسم (٢٠١١)، إدارة مخاطر الائتمان وأثرها في منع الانهيار التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة كربلاء، العراق.
٢٨. مزنان، نصر حمود (٢٠٠٩)، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.



٢٩. مسمح، ضياء الدين حيدر خالد (٢٠١٥)، قياس درجة المخاطر الائتمانية، في المصارف المحلية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣٠. مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠١)، المدير وتحديات العولمة، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، مصر.
٣١. المملوك أنس هشام، (٢٠١٤)، مخاطر الائتمان وأثرها في المحافظ الاستثمارية، دراسة تطبيقية على قطاع المصارف الخاصة في سورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا.
٣٢. موسى، عبد الناصر، وواعر، وسيلة، (٢٠٠٩): الرقابة الإلكترونية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمة، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10- 11 نوفمبر.
٣٣. هندی، منير إبراهيم (٢٠٠٠)، إدارة البنوك التجارية: الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

#### ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية

1. Al- Manaseer, M; AL- Hindawi, R.; Dahiyat, M. and Sartawi, I, (2013): "The Impact of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Banks, European Journal of Scientific Research, VOL. 67. No.3.
2. Catherine, S., Fun Ho, Nurul Izza Yusoff (2009) A preliminary study on credit risk management strategies of selected financial institutions in Malaysia, journal pengurusan, 40450. Shah Alam .
3. MAGNIFIQUEK. UGIRASE JOSIANE,(2013) THE EFFECT OF CREDIT RISK MAGEMENT ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF COMMERCIAL BANKS IN RWANDA, thedegree of Master, Business Administration, School of Business, University of Nairobi, RWANDA, NOVEMBER .
4. Peterson, W. and Gijsbers, G. and Wilks, M. (2003). An Organizational Performance for Agricultural Research Organizations, ISNAR.
5. Scott, W. (2003). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, The Journal For Quality and Participation, Vol.26, Issue 1, pp(26-30).

إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في أداء البنوك ، :  
دراسة ميدانية في البنوك الحكومية اليمنية - بأمانة العاصمة



6. Wheelen, T. & Hunger, D., (2008), Strategic Management and Business Policy, 11th Ed, Pearson Education Inc.
7. Winkler,A,(2003),Corporate Law or the low of Business?:Stakeholders and corporate Governance at the end of history.

أ. صبرين صالح محمد\*

أ.د. بسيم طاهر الأثوري

أ.د. عبد الرزاق محمد المراني

### المخلص:

أثبتت التجارب الدولية والدراسات المعاصرة بأنه لا يمكن لأي مجتمع النهوض وتحقيق التنمية دون الاهتمام بالعنصر البشري، فالإنسان هو غاية التنمية وهو صانعها وإليه تعود عبر استغلال الموارد المادية والبشرية وتوجيهها لخدمته. وبما أن المرأة تشكل نصف المجتمع، وبالتالي نصف طاقته الإنتاجية، فإن إغفالها يعد بمثابة إغفال عنصر أساسي في عملية التنمية ونتيجته حتماً إعاقة عملية التنمية. وبالمقابل، يعد الاهتمام بالمرأة جزءاً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة. انطلاقاً من العلاقة الوثيقة بين التنمية ومشاركة المرأة، حيث أصبح تقدم أي مجتمع مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدم المرأة فيه وقدرتها على المشاركة في التنمية، تهدف هذه الورقة البحثية الى تسليط الضوء على واقع مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية في ضوء مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. كما تهدف الدراسة الى تناول المعوقات التي تحول دون المشاركة الفعالة للمرأة اليمنية في عملية التنمية. استخدمت الدراسة التحليل الوصفي للبيانات التي تم جمعها من أحدث البيانات المتاحة من المصادر الوطنية في الجمهورية اليمنية وكذلك التقارير الدولية عن ١٩ مؤشراً مرتبطاً بمشاركة المرأة اليمنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ م التي تم وضعها من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة. في الختام، وعلى ضوء تلك المؤشرات أوصت الدراسة بعدد من التوصيات والإجراءات التي من شأنها أن ترفع من مستوى مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية وبما شأنه تحسين تلك المؤشرات كونها عاملاً رئيسياً في تحقيق التنمية المستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** مشاركة المرأة، التنمية الاقتصادية، التنمية المستدامة

\* طالبة دكتوراه - تم النشر في هذا العدد نظراً لتوقف المجلة عن الصدور .

## المقدمة

### ١,١ مشكلة الدراسة

يعد الإستغلال الأمثل للعامل البشري عاملاً مهماً في نجاح جهود التنمية والنهوض بأي مجتمع الى معدلات عالية وبالتالي فإن ذلك يستلزم مشاركة فعالة من كلا الجنسين في عملية التنمية في كافة مجالاتها. وبالتالي فإن المرأة تعد شريكاً أساسياً في تنمية وتطوير المجتمع . ونظراً للعلاقة الوثيقة بين التنمية ومشاركة المرأة باعتبارها نصف المجتمع، فقد أصبح تقدم أي مجتمع مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدم المرأة فيه وقدرتها على المشاركة في التنمية. في اليمن، تشكل المرأة قوة عديداً ضخمة حيث تشير بيانات أحدث إحصائية رسمية والمتمثلة بالإسقاطات السكانية لعام ٢٠١٨ بأن إجمالي عدد سكان الجمهورية اليمنية بلغ (29,918,000) نسمة، منهم ما نسبته 50.9% نساء مقابل 49.1% نساء<sup>(١)</sup>. لكنها، وبالرغم من هذا العدد الهائل، فإنها لا تزال طاقة غير مستغلة، ذلك أنه وبحسب الإحصائيات الرسمية فإن نسبة مشاركة المرأة اليمنية في سوق العمل لا يتعدى 6.3% وهي نسبة متدنية جداً مقارنةً بمثيلاتها في دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا حيث بلغ متوسط مشاركة المرأة في سوق العمل في تلك الدول ٣١%<sup>(٢)</sup>. كما أن نسبة النساء المنخرطات في سوق العمل الى السكان النساء في الفئة العمرية ١٥ سنة فأكثر في العامين ٢٠١٦ و ٢٠١٧ بلغت ٢,٨% فقط، مما يعني بأنه لكل ١٠٠ امرأة في سن العمل توجد حوالي ٣ نساء عاملات فقط وما زالت النسبة منخفضة عام ٢٠١٨ حيث بلغت ٢,٩% فقط<sup>(٣)</sup>. وعلى الرغم من الجهود المتواصلة التي بذلتها اليمن للنهوض بالمرأة ورفع مستوى مشاركتها في الحياة الاقتصادية والعامة من خلال العديد من القوانين والتشريعات التي تنص على التمييز على أساس الجنس، في الحقوق والواجبات ومساهمة المرأة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث كرس الدستور اليمني المساواة بين الرجل والمرأة في العديد من المواد، ناهيك عن العديد من الإستراتيجيات والسياسات التي تم

<sup>(١)</sup>النساء والرجال في اليمن (صورة إحصائية) ٢٠١٨ - الجهاز المركزي للإحصاء

<sup>(٢)</sup> Global Gender Gap Report 2021

<sup>(٣)</sup> مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦-٢٠١٨ - الجهاز المركزي للإحصاء





وضعها لدعم وتعزيز مكانة المرأة من خلال رفع نسبة مشاركتها في سوق العمل، و العمل على تنمية مواهبها و استثمار طاقاتها، وتمكينها من الحصول على الفرص المناسبة للمساهمة في التنمية، إلا أن مردود تلك الجهود لا يزال ضعيفاً، حيث لا زالت المرأة اليمنية تعاني من تدني نسبة مشاركتها في القوى العاملة وفقاً للإحصائيات والمؤشرات الدولية التي تشير بأن اليمن على مدى السنوات الماضية تحتل المراتب الأخيرة على المؤشرات العالمية المتعلقة بمشاركة المرأة في القوى العاملة.

ومما لا شك فيه، بأن الأزمات والظروف الصعبة التي تعيشها اليمن منذ بدايات العقد الثاني من القرن الحالي وحتى وقت إعداد هذه الدراسة ساهمت إلى حد كبير في تدني الوضع الاقتصادي لليمن بشكل عام، وهو ما انعكس بلا شك على مستوى مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية نتيجة للأضرار الكبيرة التي لحقت بالبنية التحتية، وتعطل الأنشطة الاقتصادية، وفقدان بعض النساء لوظائفهن، وهو ما يستلزم دراسة وتحليل واقع مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية في ضوء مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠، والوقوف على المعوقات التي تحول دون هذه المشاركة في محاولة للفت أنظار الدولة والمجتمع إلى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه المرأة اليمنية وضرورة إشراكها في عملية التنمية عبر الاستفادة من الإمكانيات والفرص المتاحة لها وإزالة جميع العوائق والتحديات من أمامها للمضي قدماً جنباً إلى جنب مع شريكها الرجل في السعي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. من هنا تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما واقع مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية في ضوء مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية؟

١،٢ أهداف الدراسة

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وسعياً للإجابة على أسئلة البحث المذكورة أعلاه، تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على واقع مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية من خلال التحليل الوصفي للبيانات الإحصائية التي تم جمعها عن المؤشرات المرتبطة بتحقيق أهداف



التنمية المستدامة 2030 مع التركيز على المؤشرات التي لها دور مباشر في تعزيز مشاركة المرأة في تحقيق التنمية المستدامة . كما تهدف الدراسة الى تناول المعوقات التي تحول دون المشاركة الفعالة للمرأة اليمنية في عمليات التنمية، وفي الأخير، وعلى ضوء تلك البيانات، تسعى الدراسة الى تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها مساعدة صانعي القرار في وضع السياسات والقوانين التي تساعد في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية وكيفية الاستفادة من جهودها كونها عاملاً رئيسياً لتحقيق عملية التنمية المستدامة.

### ١,٣ أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تقوم بتناوله حيث تعتبر، حسب علم الباحث، من الدراسات العربية القليلة التي تقوم بدراسة وتحليل مجال مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية، وخاصة في اليمن . كما أن أهميتها تكمن في أن نتائجها ستضع المسؤولين والمجتمع في اليمن أمام حقائق هامة تتعلق بمدى مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها بلادنا وما ترتب عليها من تحولات على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.بالإضافة الى أنها تقوم بتقديم المقترحات والتوصيات على ضوء تلك البيانات بما من شأنها التغلب على المعوقات التي تحد من تلك المشاركة والاستفادة من الإمكانيات والفرص المتاحة للمرأة للإسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية ، بما يتلائم مع متطلبات العصر وكذلك بما يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تمر بها البلد.

### ١,٤ منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة التحليل الوصفي للبيانات المتوفرة من أحدث الإحصائيات المتاحة عن ١٩ مؤشراً مرتبطاً بمشاركة المرأة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي تم وضعها من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في ٢٠١٥ والتي تشتمل على ٢٤٤ مؤشراً تسعى لتحقيق ١٧ هدفاً تنوعت بين اقتصادية، إجتماعية، صحية، وبيئية، وسياسية<sup>(١)</sup>. وإنطلاقاً

الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ (١)

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals/>

من محاولة فهم واقع مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية، فقد استندت آلية اختيار المؤشرات في هذه الدراسة على عاملين أساسيين هما : ارتباط المؤشر بمشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية وكذلك توفر البيانات عن ذلك المؤشر .

يعود السبب في اختيار المنهج التحليلي الوصفي الى أنه يعتبر أحد المناهج البحثية المهمة ومن أكثر أساليب التحليل ملائمة في مجال اقتصادات التنمية . وبالتالي فإن استخدام المنهج التحليلي في هذه الدراسة كان بغرض إعطاء صورة دقيقة عن مدى مشاركة المرأة اليمنية في التنمية وفقاً لمؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٣٠ عبر تحليل أحدث البيانات المتاحة والتي جمعها من المصادر الوطنية في الجمهورية اليمنية وكذلك التقارير الدولية ذات العلاقة. بالإضافة الى الأبحاث المتوفرة حول المرأة اليمنية ومشاركتها في الأنشطة الاقتصادية المختلفة.

كما أن سبب اختيار مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٣٠ يعود الى أن أهداف التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ أصبحت غاية لكل المجتمعات، حيث اعتمدها العديد من الدول وأدرجتها ضمن أوليات خططها الاستراتيجية والرؤى الوطنية للتنمية حتى تستطيع اللحاق بركب الدول المتقدمة. كما أنها تعتبر أداة لقياس وتقييم مستوى التنمية في كل بلد من بلدان العالم، كونها تقدم إطاراً عاماً وشاملاً لقياس مدى التقدم الذي أحرزته دولة ما في العديد من المجالات التنموية من خلال عدد كبير من مؤشرات التنمية المستدامة المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسكانية والاجتماعية والبيئية.

#### ١,٥ محددات الدراسة

نظراً للظروف الإستثنائية والصعبة التي تعيشها البلاد نتيجة للصراعات والحروب، وعدم التمكن من الحصول على بيانات حديثة، فإن بعض البيانات المتعلقة ببعض المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة هي إما تقديرات على ضوء أحدث الإسقاطات السكانية التي أعدتها الأمانة العامة للمجلس الوطني للسكان بالتعاون مع الجهاز المركزي للإحصاء، أو أحدث التقديرات الواردة في التقارير الدولية ذات العلاقة. كذلك نتيجة التقلبات الحادة في البيانات في ظل جائحة كورونا، تم تعليق صدور عدد من التقارير الاقتصادية الدولية منذ العام ٢٠٢٠ حتى تاريخ إعداد الدراسة الحالية. وعلى الرغم من ذلك، حرصت الدراسة على



تبيين بعض الأولويات التي يتعين التركيز عليها فيما يتعلق بمشاركة المرأة اليمنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر استعراض المؤشرات التي أمكن حصرها وتوفير بياناتها، وتحليلها. وبالتالي نأمل أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً لصناع القرار وواضعي السياسات التنموية المختلفة، بما يساعدهم في إزالة العراقيل التي تحد من مشاركة المرأة في العملية التنموية بحيث تلعب دوراً هاماً ومحورياً خلال الفترات القادمة.

## ١. الإطار النظري للدراسة

### ١,٢ تطور مفهوم التنمية الاقتصادية

استحوذت قضية التنمية الاقتصادية على اهتمام العلماء والباحثين منذ أعقاب الحرب العالمية الثانية التي أدت الى استقلال معظم البلدان، حيث أدرك المختصون من علماء الاقتصاد وقتها ضرورة تبني إستراتيجية التنمية الاقتصادية والتي كان مفهومها في تلك الفترة يقتصر على زيادة الدخل القومي عبر استخدام الموارد الطبيعية واستغلالها بأفضل الطرق لتحقيق الرفاه الاقتصادي لأفراد المجتمع. استمر هذا المفهوم المادي للتنمية الاقتصادية منذ الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية الثمانينات من القرن الماضي، حيث كانت الدراسات الاقتصادية والتقارير الدولية خلال فترة السبعينات تعتمد على " النمو الاقتصادي" كمقياس للأداء الاقتصادي للدولة والمتمثل في حدوث زيادة مستمرة في إجمالي الناتج المحلي آخذاً في الإعتبار معدلات النمو السكاني، ومعدلات التضخم السائدة<sup>(١)</sup>. غير أنه خلال فترة السبعينات والثمانينات أدرك المختصون بأنه ليس كافياً بأن يختزل مفهوم التنمية الاقتصادية في النمو الاقتصادي ذلك أنه من الممكن لدولة ما أن تشهد نمواً اقتصادياً متمثلاً بزيادة إجمالي ناتجها المحلي لكنها تظل متخلفة. ومع بداية التسعينات، حدث تحول حاد في أهداف التنمية الاقتصادية، ذلك أنها لم تعد مقتصرة على متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي، بل تجاوزت ذلك لتشمل الأبعاد الثقافية والاجتماعية والإنسانية.

(1) Todaro M. P., & Smith, S., "Economic Development", Addison-Wesley, New York, 2006.



وكننتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية التي يشهدها العالم منذ بدايات العقد الواحد والعشرين فقد اكتسب مفهوم التنمية الاقتصادية أهمية أكبر وتعددت الأهداف وتباينت الرؤى في محاولة البحث عن تعريف موحد تبعاً لطبيعة المرحلة ومتطلبات العصر. وبالتالي، فقد شهدت السنوات الأخيرة تراجعاً للمفهوم التقليدي للتنمية الاقتصادية ليصبح أكثر شمولاً وقابلاً للقياس الكمي، حيث اتسع مفهوم التنمية الاقتصادية في الأدبيات المعاصرة ليشمل مبدأ "الإستدامة" في عملية التنمية فيما بات ما يعرف ب "التنمية المستدامة" وهي عملية تغيير إقتصادي وإجتماعي وسياسي ومعرفي لتحقيق أهداف من شأنها زيادة مستوى الرفاهية الكلية لأفراد المجتمع مع مراعاة حقوق الأجيال المستقبلية في الموارد الطبيعية والحفاظ على البيئة<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريف محدد للتنمية الاقتصادية، إلا أن تعريف التنمية الاقتصادية يعد شرطاً أساسياً ضرورياً لمعرفة مؤشرات قياس التنمية الاقتصادية، و تتمثل الخطوة الأولى في تعريف التنمية الاقتصادية في تمييزها عن مفهوم النمو الاقتصادي، حيث أن النمو الاقتصادي قابلاً للقياس بسهولة من خلال الزيادة في الناتج الإجمالي، ووفقاً للنظريات الكلاسيكية للنمو الاقتصادي فإن النمو يعد دالة في الأرض والعمالة والالات، وكلها عوامل تساهم في ارتفاع الناتج الذي بدوره يؤدي الى النمو الاقتصادي، أي أن النمو من الممكن أن يحدث عند زيادة النمو الاقتصادي، بالإضافة الى أن بالإمكان زيادة الإنتاج من خلال إضافة المزيد من مدخلات الناتج كالتقدم التكنولوجي والابتكار والاستثمار في البشر وغيرها من العوامل التي تعزز الكفاءة الاقتصادية عند تحويل المدخلات إلى مخرجات<sup>(٢)</sup>. أما التنمية الاقتصادية فهي مفهوم يتجاوز النمو الاقتصادي، فإذا كان الهدف من النمو الاقتصادي الزيادة في الإنتاج، فإن التنمية الاقتصادية تستهدف تحسين جودة الحياة للإنسان، أي أن جوهر التنمية الاقتصادية هو الإنسان، من خلال

(1) Kruja, Alba, "Sustainable Economic Development, a Necessity of the 21st Century", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 4., 2013. DOI: 10.5901/mjss.2013. v4n10p93.

(2) Feldman, M., and Lanahan, L., (No Date), " Economic Development: A Definition and Model for Investment", London School of Economics , University of North Carolina, Chapel Hill, JEL codes: O33.



تحقيق العدالة الاجتماعية له، أي تقليل التفاوت في توزيع الدخل، والاستثمار في البشر، أي تحسين مؤشرات التعليم والصحة، بالإضافة الى الحفاظ علي البيئة<sup>(١)</sup>. وبالتالي فإن مفهوم التنمية الاقتصادية في الأدبيات المعاصرة لم يعد مختزلاً في البعد الاقتصادي، بل اتسع ليشمل أبعاداً إجتماعية وثقافية وبيئية ومعرفية وسياسية.

## ٢,٢ أهداف ومؤشرات التنمية الاقتصادية

لم تكن أهداف التنمية الاقتصادية التي تضمنتها خطة التنمية المستدامة للعام ٢٠٣٠ سوى انعكاساً للتطور في مفهوم التنمية الاقتصادية على النحو المشار اليه تبعاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية التي يشهدها العالم منذ بدايات العقد الواحد والعشرين وبما تتلائم مع متطلبات العصر. ففي ظل تطور مفهوم التنمية الاقتصادية تراجع دور السياسات التقليدية للتنمية الاقتصادية التي تقتصر على النمو الاقتصادي المتمثل بزيادة حجم الدخل القومي، ودفع الحكومات الى تبني الأهداف المعاصرة التي تم وضعها من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة في ٢٠١٥ والتي تضمنتها ما يعرف بخطة "التنمية المستدامة ٢٠٣٠" والمؤلفة من ١٧ هدفاً تنوعت بين إقتصادية، إجتماعية، صحية، وبيئية، وسياسية<sup>(٢)</sup> سيتم التطرق اليها لاحقاً.

أما فيما يتعلق بتطور بمؤشرات التنمية الاقتصادية فلم تكن أيضاً سوى انعكاس لما تضمنه مفهومها من أبعاد ومفردات على النحو المشار اليه أعلاه، فلقد كان أحد متطلبات دمج الأبعاد البشرية والاجتماعية والسياسية والبيئية الى البعد الاقتصادي للتنمية هو استحداث وتطوير مؤشرات أكثر دقة وموضوعية وقابلة للقياس الكمي لتقييم الوضع النسبي لكل دولة

<sup>(١)</sup> لاني مبارك سعد عبيد العازمي، محمد عبدالوهاب أبو نحول، عزت صبرة أحمد. مؤشرات التنمية الاقتصادية في أفريقيا: إطار تحليلي.

مجلة البحوث والدراسات الإفريقية ودول حوض النيل - جامعة أسوان - المجلد (٢) العدد (٢) يناير ٢٠٢١م.

<sup>(٢)</sup> الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠



مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية

في مسارها الإنمائي<sup>(١)</sup>. ومن هنا جاءت الأهداف الـ ١٧ للتنمية المستدامة ٢٠٣٠ التي تبنتها الجمعية العامة للأمم المتحدة واعتمدها ١٩٣ بلداً من دول العالم في 15 أيلول / سبتمبر ٢٠١٥ ودخلت حيز التنفيذ بداية من يناير ٢٠١٦ والتي يندرج تحتها و ١٦٩ غاية، و ٢٤٤ مؤشراً، تستخدم في قياس التطور أو التباطؤ الذي يحدث في مسيرة التنمية للدول. ولهذا فإننا في هذه الدراسة سنتناول التنمية الاقتصادية من حيث الأهداف والمؤشرات بالمفهوم المعاصر المشار اليه، مع التركيز على الأهداف المتعلقة بشكل مباشر على مشاركة المرأة بالتنمية الاقتصادية ومراعاة توفر البيانات عنها.

٣. واقع مشاركة المرأة اليمنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة:

بمراجعة أهداف التنمية الـ مستدامة ٢٠٣٠ من حيث علاقتها بالمرأة، فقد تم تقسيم هذه الأهداف الى ثلاث مجموعات<sup>(٢)</sup>:

- المجموعة الأولى: أهداف أساسية لها دور مباشر في تعزيز مشاركة فعالة للمرأة في تحقيق التنمية المستدامة وكذلك تدعم تحسن فرص حياتها بشكل مباشر وهي الأهداف 1، 3، 4، 5، 8، 11، 16.
- المجموعة الثانية: أهداف مكملة، ولها دور غير مباشر في تعزيز دور المرأة في قيادة أهداف التنمية المستدامة عبر تحسين الفرص المحيطة بها، وهي الأهداف 2، 10، 13.
- المجموعة الثالثة: أهداف إضافية لتعزيز دور المرأة في تحقيق التنمية المستدامة هي الأهداف 6، 7، 9، 12، 14، 15، 17. حيث تساعد هذه المجموعة من الأهداف في تحقيق فرص أفضل للمرأة بشكل غير مباشر أيضاً؛ لكنها تتسم بالأساس بأنها أهداف

(١) عبير محمد علي عبد الخالق. (٢٠٢٢). تحليل مقومات التنمية الاقتصادية في الدول العربية في ضوء الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة. *المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية*، ٧ (١٣)، ٣٩-٧٦.

(٢) منظمة المرأة العربية. المرأة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية "دراسة استرشادية" ٢٠٢٠.

مشتركة بين الدول، أو ذات بعد يرتبط بالمشاركة العالمية، وتخضع عملية التحسن فيها للإطار المشترك بين عدة دول، أو تحتاج لإنفاق إضافي خارج مقدرة الدولة الواحدة.

وإنطلاقاً من أهداف هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع مشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية، فقد استندت آلية اختيار المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة على عاملين أساسيين هما: ارتباط المؤشر بمشاركة المرأة في التنمية الاقتصادية في كل هدف وكذلك توفر البيانات عن ذلك المؤشر. وبناءاً على ذلك فقد قمنا أولاً بمراجعة أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ال ١٧ مع التركيز على الأهداف الأساسية التي لها دور مباشر في تعزيز مشاركة المرأة في التنمية وحي الأهداف ١، ٣، ٤، ٥، ٨، ١١، ١٦ ( المجموعة الأولى). ثانياً: قمنا بمراجعة المؤشرات التابعة لكل هدف من هذه الأهداف واستخلاص المؤشرات ذات الصلة بالمرأة. وأخيراً وبعد الرجوع الى البيانات المتوفرة تم استثناء المؤشرات التي لا تتوفر عنها بيانات بما فيها المؤشرات التي لم تتضمن بياناتها تفصيلاً بحسب النوع الاجتماعي. وبناءاً على ذلك فإن إجمالي المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة هو ١٩ مؤشراً.

يبين الجدول التالي ( الجدول ١ ) خلاصة المؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة لقياس واقع مشاركة المرأة اليمنية في التنمية المستدامة. كما يوجد وصف تفصيلي للمؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة في الملحق رقم ١ في نهاية الدراسة.



مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية



جدول ١ : مؤشرات أهداف التنمية المستدامة حسب علاقتها بالمرأة و توفر بياناتها

مدى توفر البيانات	عدد المؤشرات المتعلقة بالمرأة	إجمالي عدد المؤشرات	الهدف
1	٦	١٤	الهدف ١ : القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان
٠	١	١٣	الهدف ٢ : القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة
٤	٦	٢٧	الهدف ٣ : ضمان أنماط المعيشة والصحة ومستوى الرفاهية
٦	٨	١١	الهدف ٤ : ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
٤	١٤	١٤	الهدف ٥ : تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات.
٠	٠	١١	الهدف ٦ : ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
٠	٠	٦	الهدف ٧ : ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة والموثوقة والمستدامة.
٤	٧	١٧	الهدف ٨ : تعزيز النمو الاقتصادي المطرد و الشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.
٠	٠	١٢	الهدف ٩ : إقامة بنى تحتية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.
٠	١	١١	الهدف ١٠ : الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها.
٠	٣	١٥	الهدف ١١ : جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وأمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.
٠	٠	١٣	الهدف ١٢ : ضمان وجود استحداث أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
٠	١	١٠	الهدف ١٣ : اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغير المناخ وآثاره.
٠	٠	٨	الهدف ١٤ : حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.
٠	٠	١٤	الهدف ١٥ : حماية النظم الإيكولوجية البرية ومكافحة التصحر ووقف تدهور الأراضي وفقدان التنوع.
٠	٦	٢٣	الهدف ١٦ : السلام، والعدل، والمؤسسات القوية.
٠	١	٢٥	الهدف ١٧ : تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل التنمية المستدامة.
١٩	٦٧	٢٤٤	الإجمالي

وفيما يلي استعراض للمؤشرات المستخدمة بحسب كل هدف.

### ٣,١ القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان (الهدف ١)

٣,١,١ المؤشر: نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الدولي، حسب الجنس والعمر والموقع الجغرافي (حضر / ريف).

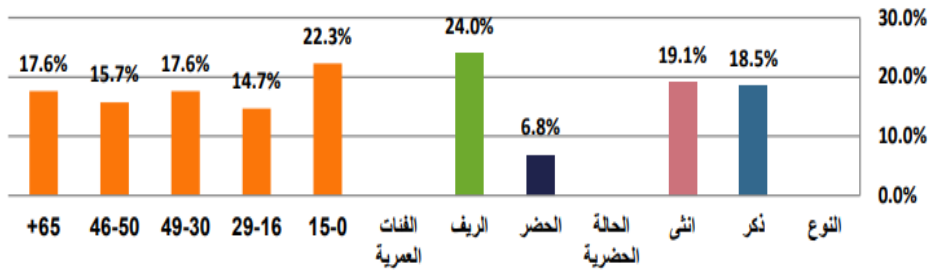
بناءً على بيانات على بيانات مسح ميزانية الأسرة لعام ٢٠١٤ بلغ نسبة السكان الذين يعيشون دون خط الفقر في اليمن (أقل من ١,٩٠ دولارات في اليوم الواحد) هي ١٨,٨ % (السابع عالمياً) وهو ما يمثل زيادة كبيرة عن العام ١٩٩٨ حيث لم تتجاوز تلك النسبة ٧,٤ % . وفي العام ٢٠١٨، كما أشارت الإسقاطات السكانية بأن هذا المعدل ارتفع بشكل متسارع ليصل الى ٣٠,٥٥ % وذلك نتيجة للأوضاع التي تمر بها اليمن منذ العام ٢٠١٤.

ورغم الاختلاف الطفيف بين نسب الفقر بين الرجال والنساء المبينة في الشكل ١ (١٨,٥ %، ١٩,١ % على التوالي) إلا أنه ونتيجة لاستمرار أوضاع الحرب والتدهور الاقتصادي وصل ما يقارب من ٦٦ % من سكان اليمن في العام ٢٠٢١ بأن يعتمدون على المساعدات الإنسانية من أجل بقائهم اليومي . كما أنه ووفقاً للتقرير العالمي حول أزمات الغذاء ٢٠١٩م، فقد احتلت اليمن المرتبة الأولى ضمن أسوأ ثمان دول في العالم تعاني من أزمات غذاء وانعدام أمن غذائي حاد خلال العام ٢٠١٨ م . وأظهر التقرير العلاقة الوثيقة بين الحروب وانعدام الأمن الغذائي ، حيث جاءت اليمن أيضاً في المرتبة الأولى ضمن مجموعة من الدول الأشد تأثراً بالصراعات ، حيث بلغ عدد سكان اليمن الذين يعانون من انعدام الأمن الغذائي نتيجة الحرب والصراعات أكثر من ٢٠ مليون نسمة<sup>(١)</sup>. وتشير التقديرات أيضاً بأن اليمن لديها مستويات عالية من الإناث الملتحقات بالعمل اللاتي يعشن دون خط الفقر الدولي ، حيث بلغت هذه النسبة ١١ % . وبالنظر الى الفئة العمرية، أظهرت البيانات بأن نسبة الفتيات العاملات اللاتي تتراوح أعمارهن بين ١٥ و ٢٤ سنة، قد ارتفعت من ٧,٧ % في العام ٢٠١٤ لتصل الى ٣٩,٤٠ % في العام ٢٠١٩.

<sup>(١)</sup> مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦-٢٠١٨، الجهاز المركزي للإحصاء .

يعزى ذلك الى تدني المستوى التعليمي والتأهيلي التي لا توفر المعارف والمهارات والكفاءات اللازمة التي تؤهل الفتيات للمهن ذات الأجور المرتفعة وبالتالي فإنهن غالباً ما يعملن في مهن ذات أجور منخفضة والتي لا تحتاج الى مؤهلات. حيث تشير تقديرات منظمة العمل الدولية لعام ٢٠١٩ إلى أن العمالة في صفوف الفتيات اليمنيات اللاتي حصلن على تعليم أدنى من التعليم الأساسي سجلت نسباً أعلى من الذكور، حيث بلغت ٨% مقابل ٧% للذكور.

الشكل ١ : نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الدولي، حسب الجنس والعمر والحالة الحضرية



المصدر: مسح ميزانية الأسرة ٢٠١٤

كما أظهرت تلك التقديرات بأن تلك النسبة من العمالة بين أوساط الإناث تزداد بزيادة مستواهن التعليمي، حيث بلغت ٢٦% لمن تلقين التعليم الأساسي، و ٢٤% للتعليم المتوسط، و ٤٣% للتعليم في المستويات الأعلى<sup>(١)</sup>.

وبالرغم من إمكانية مساهمة المرأة في الاقتصاد في عدة مجالات سواء في الأعمال التجارية أو كرياديات أعمال أو كموظفات أو حتى في الأعمال المنزلية أو أعمال الرعاية إلا نسبة كبيرة من النساء اليمنيات يزاولن أعمالاً هامشية، وتقليدية كقطاع الزراعة وهو من القطاعات ذات الأجور المنخفضة. فبحسب التقديرات فقد وصلت نسبة النساء اللاتي يعملن في القطاع الزراعي في العام ٢٠١٩ في اليمن الى ٥٩%. كما تتركز مشاركة المرأة في

<sup>(١)</sup> ILOStat database ( Last Updated on 26 August 2019).

مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية



قطاعات محددة مثل قطاع الخدمات والذي بلغت نسبة مشاركة المرأة فيه ٢٦ %، بالإضافة الى قطاع الصناعة ١٥ % فقط<sup>(١)</sup>.

على الرغم من أن الظروف الراهنة ساهمت في رفع معدلات الفقر بين النساء، ولكن من المهم الإشارة الى أن هناك عوامل أخرى أثرت في هذا المؤشر، منها تتعلق بالظروف الاجتماعية التي تشكل عائقاً أمام دخول المرأة الى سوق العمل كتدني مستوى المهارات لدى المرأة وعدم توافقها مع متطلبات سوق العمل، والزواج المبكر بالإضافة الى العادات والتقاليد في المجتمع التي تشكل عائقاً وقيوداً أمام مشاركة المرأة في تنمية مجتمعها، على سبيل المثال، من أحد تلك القيود أنه لازال المجتمع اليمني يفكر بأن مكان المرأة في المنزل، واضطلاعها تربية الأطفال والأعمال المنزلية، أما الرجال فإنهم هم من يعيلون أفراد أسرهم من خلال العمل خارج المنزل. كما أن هناك العديد من المهن التي لا تتلائم مع المرأة في نظر العادات والتقاليد كأعمال البناء والتشييد والورش وغيرها.

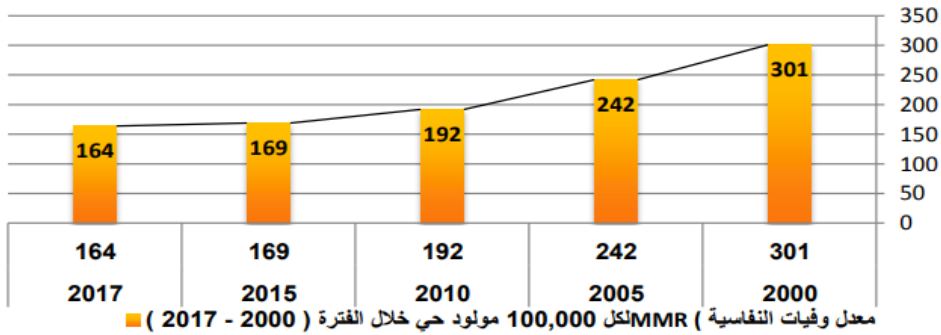
<sup>(١)</sup> ILOStat database, “ modelled estimates, November 2018” (Last Updated on 11 July 2019).

### ضمان أنماط المعيشة والصحة ومستوى الرفاهية (الهدف ٣)

٣,١,٢ المؤشر: نسبة الوفيات النفاسية لكل ١٠٠,٠٠٠ ولادة حية

في اليمن، تشير مؤشرات وفيات النفاس التي نشرها تقرير مشترك صادر عن مجموعة من المنظمات الدولية للأعوام (٢٠٠٠-٢٠٠٥-٢٠٢٠-٢٠١٥-٢٠١٧) الى انخفاضات تدريجية ، حيث تم خفض نسبة وفيات الأمهات من ٣٠١ حالة وفاة لكل ١٠٠ ألف ولادة حية في عام ٢٠٠٠م إلى ١٦٤ حالة وفاة في عام ٢٠١٧م ( الشكل ٢ ) ، ورغم ذلك تشير التقديرات الى وفاة ١٤٠٠ امرأة في عام 2017 بسبب المضاعفات أثناء الحمل والولادة . ويبلغ خطر تعرض الأم للوفاة طوال حياتها من بين كل ١٥٠ امرأة في عام ٢٠١٧م. على الرغم من التحسن الطفيف في معدلات الوفاة النفاسية في اليمن في العام ٢٠١٧ إلا أنها تظل مرتفعة (١٦٤ حالة لكل ١٠٠ الف مولود حي) .

الشكل ٢ : نسبة الوفيات النفاسية ٢٠٠٠ - ٢٠١٧



المصدر: مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦ - ٢٠١٨ - الجهاز المركزي للإحصاء

من أهم الأسباب التي تؤدي الى الوفيات النفاسية هو عدم وجود العناية الطبية وعدم حضور كادر طبي مؤهل للإشراف على الولادة والزواج المبكر بين أوساط الإناث، حيث أن الزواج المبكر يضاعف أعداد حالات الحمل غير الآمنة والولادات القيصرية . كما أن الحالة المادية للمرأة لها دوراً رئيسياً في الوصول الى خدمات الرعاية الطبية أثناء الولادة،



حيث تشير البيانات الى أن النساء من الشريحة الخمسية الأشد فقراً من السكان محرومات بشكل خاص من الفوائد المرتبطة بوجود الكادر الطبي المؤهل أثناء الولادة. وإن احتمال ولادة النساء الأكثر ثراء في اليمن تحت إشراف الكادر الطبي المؤهل يزيد تقريباً أربع مرات على احتمال استعادة الفقيرات من ذلك<sup>(١)</sup>.

### ٣,١,٣ المؤشر: نسبة الولادات التي تجري تحت إشراف الكادر الطبي المؤهل

تشير الإحصائيات بأن نسبة الولادات التي تجري تحت إشراف كادر طبي مؤهل قد ارتفع من ٦٤,٢ % في عام ٢٠١٦ الى ٨١,٧ % في العام ٢٠١٨ . كما تشير التقارير الحديثة بأن اليمن لا زال لديها أدنى معدلات حضور للكادر الطبي المؤهل للإشراف على الولادة بنسبة ٤٥ % وهي ثاني أدنى معدل في المنطقة العربية بعد الصومال ( ٩ %) <sup>(٢)</sup>. يجدر الإشارة هنا بأن تلك الإحصائيات لا تشمل النساء اللاتي يعشن في المناطق الريفية، حيث غالباً ما تتم الولادة في المنزل نظراً لافتقار النساء الفقيرات في تلك المناطق الى المساعدة أثناء الولادة. فاستناداً على البيانات الواردة في المسح الوطني الصحي الديمغرافي ٢٠١٣، فقد بلغت نسبة الولادات في المؤسسات الصحية في الريف ٢٢,٦ % فقط بينما بلغت ٤٩,١ % في الحضر. كما تبين وجود ارتباط واضح بين المستوى التعليمي ونسبة الولادات في المؤسسات الصحية، حيث ترتفع النسبة لدى النساء ذات المستوى التعليمي العالي فقد بلغت النسبة لديهن ٦٤,٥ % مقابل ٢١,٢ % للأميات. أظهرت البيانات أيضاً وجود علاقة بين الحالة الحضرية ونسبة الولادات في المنزل، حيث تنخفض نسبة الأمهات الحضريات اللاتي يضعن مواليدهن في المنزل بالمقارنة مع الأمهات الريفيات، فقد بلغت النسبة ٧٥,٦ % في الريف مقابل ٤٩,٥ % في الحضر<sup>(٣)</sup>.

غير أنه من المهم الإشارة بأن هذه النسب لا تمثل الوضع الحالي في ظل الأوضاع التي تمر بها اليمن وتدهور الوضع الاقتصادي وانعكاس ذلك على صعوبة الوصول للخدمات الطبية في ظل تعرض العديد من المنشآت الطبية للأضرار بالإضافة الى قلة الموارد لديها

<sup>(١)</sup> التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الإسكوا).

<sup>(٢)</sup> التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الإسكوا)

<sup>(٣)</sup> الرجال والنساء في اليمن ( صورة احصائية) - ٢٠١٨ . الجهاز المركزي للإحصاء

في تلبية الاحتياجات الطبية. كما أن الصراعات والأزمات قد أدت الى موجات نزوح هائلة للعاملين في المجال الرعاية الصحية قد تصل الى فقدانهم في بعض المناطق. فبحسب البيانات الواردة عن مكتب الأمم المتحدة لتنسيق الشؤون الإنسانية، بأنه وبحلول نيسان/أبريل ٢٠١٨، كان ٤٩% من المرافق الصحية لا تعمل أو تعمل جزئياً فقط بسبب نقص العاملين، أو نقص الإمدادات، أو عدم القدرة على تغطية تكاليف التشغيل، أو محدودية إمكانية الوصول إليها. كما أكدت تلك البيانات تناقص عدد الأخصائيين الذين يعملون في مستشفيات المقاطعات والجامعات، وافترق ٥٣% من المرافق الصحية إلى أطباء عامين بينما افتقر ٤٥% من المستشفيات العاملة إلى أخصائيين. ومع توفر عامل صحي واحد فقط لكل ١٠٠٠ من السكان في اليمن، انخفض المعدل إلى أقل من نصف الحد الأدنى الذي تحدده منظمة الصحة العالمية. ما أن معظم المعدات في المستشفيات لا تعمل أو عفا عليها الزمن، والعديد من العاملين الصحيين لم يتلقوا رواتبهم بانتظام منذ عامين<sup>(١)</sup>.

٤,١,٣ المؤشر: نسبة النساء اللاتي في سن الإنجاب ( ١٥ - ١٩ سنة) واللاتي ليبت حاجتهن الى خدمات تنظيم الأسرة

بحسب الإحصائيات، شهدت نسبة النساء اليمنيات اللاتي في سن الإنجاب ( ١٥ - ١٩ سنة) واللاتي ليبت حاجتهن الى خدمات تنظيم الأسرة انخفاضاً تدريجياً خلال السنوات (٢٠٠٦-٢٠١٣-٢٠١٨)، حيث انخفض من ٥٤% في عام ٢٠٠٦ الى ٤٦% في عام ٢٠١٣. كما أشارت تقديرات اليونسيف (٢٠١٣-٢٠١٨) بأن هذه النسبة انخفضت الى ٣٨%. وتعتبر اليمن من الدول التي شهدت أقل معدلات للنساء في سن الإنجاب ( ١٥-٤٩ سنة) اللاتي حصلن على خدمات حديثة لتنظيم الأسرة الى جانب السودان وليبيا وسلطنة عمان ( ٣٠%، ٢٤%، ٤٠%، على التوالي).

من أهم الأسباب التي أدت الى هذا الإنخفاض في أوساط النساء اليمنيات ممن هم في سن الزواج هو رفضهن للزواج أو رفض المجتمع لخدمات تنظيم الأسرة. وأيضاً قد تعود الأسباب الى أن بعض النساء لديهن تصوراً غير صحيحاً عن المخاطر الصحية لاستخدام

<sup>(١)</sup> Physicians for Human Rights, 2019; OCHA, 2019.



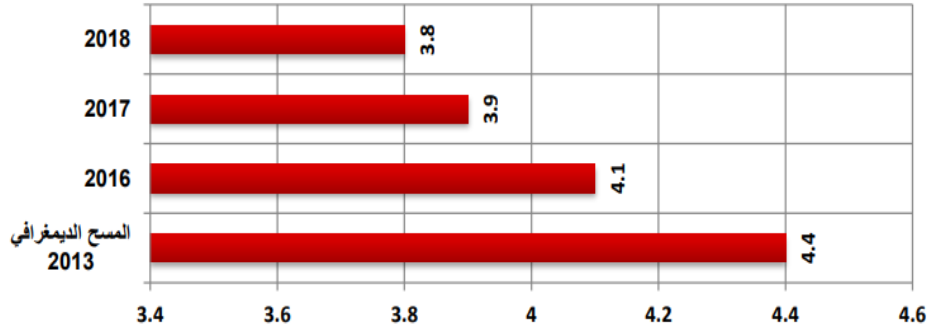
هذه الوسائل. كما أنه ونتيجة لاستمرار أوضاع الحرب في اليمن وتضرر المنشآت الصحية الى الأضرار، فقد نتج عن ذلك صعوبة وصول النساء الى تلك المنشآت والخدمات الطبية الخاصة بتنظيم الأسرة. ولذلك، وبحسب احدث البيانات المتاحة، فقد بلغت الاحتياجات للوسائل الحديثة لتنظيم الأسرة للنساء المتزوجات في اليمن حوالي الثلث.

تجدر الإشارة هنا بأن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للمرأة المتزوجة وبين استخدام وسائل تنظيم الأسرة، حيث ترغب النساء المتعلمات الى تأسيس أسرة صغيرة الحجم، ولهذا يلجأن الى استخدام وسائل تنظيم الأسرة للوصول الى العدد المرغوب فيه. بالمقابل تستخدم النساء الغير المتعلمات وسائل تنظيم أقل من النساء المتعلمات. كما أن معدل استخدام وسائل تنظيم الأسرة بين النساء المتعلمات يختلف بحسب المستوى التعليمي. حيث تظهر احدث البيانات المتاحة عن اليمن في التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠ بناءً على المسح الديمغرافي والصحي للعام ٢٠١٣ بأن انتشار استخدام وسائل منع الحمل بين النساء حسب المستوى التعليمي كان كالاتي: لا تعليم ٢٨ %، تعليم ابتدائي ٣٨ %، تعليم ثانوي ٤٣ %، تعليم عالي ٥٠ %.

وبالنظر الى معدل الخصوبة الكلي في اليمن ، تشير أحدث البيانات المتاحة ( الشكل ٣ ) بأنه شهد انخفاضاً تدريجياً خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠١٨) حيث انخفض من ٤,٤ ولادة حية للمرأة الواحدة في سن الإنجاب في العام ٢٠١٣ الى ٣,٨ في العام ٢٠١٨. يرجع السبب في ذلك إلى ارتفاع المستوى التعليمي بين الإناث وحصولهن على فرص العمل وهو ما يؤدي الى تأخرهن عن الزواج، وكذلك زيادة الوعي لدى النساء المتزوجات ومعرفتهن بوسائل تنظيم الأسرة، حيث تشير الدراسات بأن هناك ثمة ارتباط كبير بين معدلات الخصوبة والتحصيل التعليمي للمرأة، فالمرأة التي تحظى بتعليم جيد تميل إلى إنجاب عدد أقل من الأطفال. في اليمن ، يظهر ذلك جلياً من خلال احدث البيانات المتاحة عن معدل المواليد الأحياء لكل امرأة بحسب المستوى التعليمي للمرأة، حيث بلغت ٥ % بين أوساط النساء اللاتي لم يحظم بأي تعليم، ٤ % للاتي حصلن على تعليم ابتدائي، ٣ % تعليم ثانوي، و ٢ % للنساء اللاتي حصلن على تعليم عالي.



الشكل ٣ : معدل الخصوبة الكلي خلال الفترة ٢٠١٣-٢٠١٨



المصدر: الإسقاطات والتوقعات السكانية - الجهاز المركزي للإحصاء

كما أن مسألة ارتفاع الخصوبة مقترنة بالوضع الاقتصادي للمرأة، فعادة ما تنخفض معدلات الخصوبة عند النساء الثريات. وفي اليمن، تظهر البيانات الى أن معدل خصوبة النساء الفقيرات كان ضعف المعدل لدى النساء الثريات، حيث كان معدل خصوبة النساء غير المتعلمات ٤,٨ مواليد أحياء لكل امرأة، وفي المقابل كان معدل الخصوبة للنساء المتعلمات ٢,٨ مواليد أحياء لكل امرأة<sup>(١)</sup>. بالإضافة الى ذلك ترتبط زيادة معدلات الخصوبة بالزواج المبكر، وارتفاع معدلات الحمل بين المراهقات، وانخفاض العمر المتوقع، وسوء الحالة الصحية، تمثل جميعها مشكلة العديد من البلدان ومن بينها اليمن.

٣,١,٥ المؤشر معدل الولادات لدى المراهقات لكل ١٠٠٠ امرأة

يعتبر حمل المراهقات مشكلة عالمية تعاني منها البلدان ذات مستويات الدخل العالية والمتوسطة والمنخفضة، لما له من آثار صحية واجتماعية واقتصادية سلبية على الفتيات وأسرهن وكذلك مجتمعاتهن المحلية. حيث أنه يعد عاملاً رئيساً في وفيات الأمهات والأطفال، علاوة على الفقر، وحرمان الفتاة من فرص التعليم حيث تضطر الفتاة الى ترك المدارس والتفرغ لتربية الأطفال. وفي اليمن، سجلت الولادات لدى المراهقات معدلات مرتفعة، حيث تشير أحدث الإحصائيات المتاحة بأن معدل عدد الولادات المراهقات وصل

<sup>(١)</sup> التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠ المساواة بين الجنسين وأهداف التنمية المستدامة



الى ٦٠ ولادة لكل ١٠٠٠ امرأة تتراوح أعمارهن بين ١٥ و ١٩ سنة<sup>(١)</sup>. يعد الفقر أحد أسباب الولادات المبكرة حيث غالباً ما تكثر الولادات المبكرة بين أوساط الفتيات المنتمية للأسر الفقيرة، كما أن نسبتها تكون عالية بين الفتيات اللاتي لديهن أدنى تحصيل علمي، حيث أظهرت البيانات بأن معدلات الولادات لدى المراهقات أعلى بين الفتيات غير المتعلمات والأكثر فقراً.

### ٣,٢ ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع ( الهدف ٤ )

٣,٢,١ المؤشر: معدل المشاركة في التعلم المنظم (سنة واحدة قبل سن الالتحاق بالمدرسة الرسمية (حسب الجنس)

يلعب التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، في أي بلد، دوراً مفيداً للغاية لتحسين التطور المعرفي والتحصيل الدراسي ولتنمية رأس المال البشري بالإضافة الى مردوداته الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة على المدى الطويل. في اليمن، أظهرت البيانات انخفاضاً في مؤشرات معدل المشاركة في التعليم المنظم للأطفال بعمر ال ٥ سنوات خلال الفترة ٢٠١٤ - ٢٠١٧. يعزى ذلك الى ذلك الأوضاع التي شهدتها اليمن منذ العام ٢٠١٤ وما نجم عنها من تدهور في الحالة الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية للسكان اليمنيين .

وفيما يتعلق بالنوع الاجتماعي لهذا المؤشر، فقد كان عدد الطلاب الذكور بعمر ٥ سنوات الملتحقين بالتعليم المنظم (٣٢,٩٣٩) بنسبة (٨,٣٥%) والإناث (٢٨,٠٣٩) بنسبة (٧,٥%) وإجمالي الجنسين بنسبة (٨,٣٥%). وفي العام ٢٠١٧ انخفض عدد الطلاب الذكور الى (١٩,٤٤٩) بنسبة (٤,٦٤%) والإناث (١٦,٨٧١) بنسبة (٤,٢٤%) وإجمالي الجنسين بنسبة (٤,٤%)<sup>(٢)</sup>.

وبشكل عام لا زالت مؤشرات معدل مشاركة الأطفال في التعليم المنظم سنة واحدة قبل الأساسي في اليمن متدنية جداً. تجدر الإشارة هنا الى أن التعليم قبل الأساسي في اليمن

(١) DESA, World Population Prospects 2019.

(٢) مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦ - ٢٠١٨ - الجهاز المركزي للإحصاء



هو تعليم غير الزامي ، ومع ذلك أولت وزارة التربية والتعليم المزيد من الاهتمام في التعليم قبل الأساسي وأعدت استراتيجية وطنية لتنمية الطفولة المبكرة ( ٢٠١٣-٢٠١٧ ) مع وجود عدد قليل من رياض الأطفال والتي تتوزع بشكل رئيسي في المناطق الحضرية، وعدم وجودها في المناطق الريفية التي يشكل نسبة السكان فيها أكثر من ٧٠% من سكان اليمن. ولكن بسبب الظروف التي تمر بها اليمن منذ ٢٠١٤ وتضرر المنشآت التعليمية والتدهور الاقتصادي والمالي والمعيشي، فإنه من غير المتوقع أن تحقق اليمن تنفيذ الاستراتيجية ووصول التعليم الى جميع الأطفال (سنة واحدة قبل الأساسي) ولن تحقق أي تقدم في مؤشر معدل المشاركة في التعليم المنظم سنة واحدة قبل الأساسي من مؤشرات التنمية المستدامة.

### ٣,٢,٢ المؤشر: معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي

لا زال التعليم الأساسي ليس إلزامياً في اليمن، وعلى الرغم من ذلك حصل تقدماً هاماً في معدل الالتحاق في التعليم الابتدائي بين أوساط الأطفال الذكور والإناث الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٦ - ١٤ سنة، إلا أن معدل الالتحاق لا زال منخفضاً مقارنة بالمعدلات الدولية حيث أن الكثير من البلدان العربية وبحسب الإصدارات الأخيرة لمنظمة الإسكوا قد تجاوزت ال ٩٠ % مقتربة من ١٠٠% مثل الإمارات العربية المتحدة، والبحرين، وتونس، والجزائر، وعمان، ودولة فلسطين، وقطر، والكويت، ولبنان، ومصر، والمغرب<sup>(١)</sup>. تشير أحدث البيانات المتاحة من مسح ميزانية الأسرة ٢٠١٤، أن معدل الالتحاق الصافي للأطفال الذكور ٦- ١٤ سنة في العام ٢٠١٤ ارتفع الى ٧٨% مقارنة بنسبة ٧٠% في العام ٢٠٠٤ (بحسب بيانات تعداد ٢٠٠٤) ومعدل الالتحاق للأطفال الإناث ٦- ١٤ سنة في العام ارتفع الى ٦٩ % مقارنة بنسبة ٧,٥٣% في العام ٢٠٠٤. كما أظهرت البيانات الواردة في التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠ بأنه بناءً على تحديثات ٢٠١٧ فقد ارتفعت هذه النسبة لتصل الى ٨٠% بالنسبة للذكور و ٧٢% للإناث وبما مجموعة ٧٦% من الأطفال بين سن ٦ - ١٤ سنة.

(١) النساء والرجال ٢٠١٨. الجهاز المركزي للإحصاء

وفيما يتعلق بتعليم الفتيات على وجه الخصوص، فقد عملت اليمن على زيادة نسبة الالتحاق بالتعليم للفتيات عبر تحسين إمكانيات الحصول على التعليم في و التوسع في الخدمات التي تقدمها في مجال التعليم، كما أن هناك ثمة توجه واضح نحو الحد من فوارق النوع الاجتماعي في معدلات الالتحاق الإجمالي في التعليم الابتدائي انطلاقاً من النقص الحاد في معدلات التحاق الفتيات في التعليم. وبالرغم من ذلك فقد سجلت اليمن أكبر فجوة في النوع الاجتماعي في التعليم على مستوى الدول العربية في العام ٢٠١٦ وواجهت التحدي المزوج المتمثل في زيادة عدد الأطفال الملتحقين بالمدارس وتحقيق تكافؤ النوع الاجتماعي<sup>(١)</sup>.

أما فيما يتعلق بمعدل اتمام التعليم الابتدائي أظهرت البيانات فوارق بين الذكور والإناث، فالفتيات كن أكثر عرضة من الفتيان للتسرب من التعليم، حيث أظهرت البيانات عن اليمن فجوة كبيرة في النوع الاجتماعي بلغت ١٥ نقطة ( ٥٥% للإناث و ٧٠% للذكور). يمكن أن يعزى هذا التسرب الى عوامل عديدة، حيث تشير نتائج مسح ميزانية الأسرة ٢٠١٤ بأن الأسباب الرئيسية للتسرب من التعليم بين أوساط الأطفال من الإناث تتمثل في التالي : العمل لصالح الأسرة ( ١٠%)، عدم توفر مدرسات إناث (١٣%)، عدم اهتمام الأسرة بالتعليم (١٧%)، عدم اهتمام الطفل بالتعليم (١٩%)، بالإضافة الى الظروف المادية (٢٠%).

وبالنظر للوضع الحالي وما تمر به اليمن من ظروف أدت الى إغلاق العديد من المدارس التي تقع في المناطق التي تشهد مواجهات مسلحة، ونزوح العديد من الأسر، فمن المتوقع ارتفاع نسبة التسرب من التعليم بين أوساط الأطفال من الإناث والذكور على حد سواء، حيث تشير البيانات بأنه بحلول عام ٢٠١٨، كانت هناك ٢٠٠٠ مدرسة في اليمن قد تضررت أو دمرت جراء الصراع، أو تستخدم لإيواء النازحين، أو لأغراض عسكرية<sup>(٢)</sup>.

٣,٢,٣ المؤشر: معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي

<sup>(1)</sup>UNESCO, Institute for Statistics, "Net enrolment rate, Primary"

<sup>(2)</sup> التقرير العربي للتنمية المستدامة ٢٠٢٠ - الإسكوا - الأمم المتحدة



غالباً ما يكون الافتقار الى التعليم الثانوي من أهم الأسباب التي تؤدي الى استبعاد المرأة من الوظائف ذات الأجور الأفضل و حرمانهم من تبؤ وظائف قيادية. بصورة عامة، لا يزال معدل الالتحاق الصافي في التعليم الثانوي في اليمن أقل من ٨٠% . يمكن إرجاع الأسباب في ذلك الى الفقر وحالات النزاع والصراعات. أما من ناحية النوع الاجتماعي، فغالباً ما تكون الفتيات أكثر عرضة من الفتيان لأن يتسربن من الدراسة خصوصاً في المراحل المتقدمة من التعليم وذلك لأسباب مختلفة، وتعرضهن لمخاطر متعددة، حيث تصل نسبة الفتيات الأقل حظاً في الوصول الى التعليم الثانوي الى ٢٨%.

وبالرغم من الجهود المكثفة لدعم وتشجيع الفتاة على اكمال التعليم، فإن أحدث البيانات المتاحة عن معدل الالتحاق في المرحلة الأولى من التعليم الثانوي في اليمن أظهرت بأن النسبة وصلت الى ٥١% بين أوساط الإناث و ٦٨% في حالة الذكور. وفي السنة الأخيرة من المرحلة الثانوية بلغ معدل الالتحاق الصافي للبنات ٤٠% و ٥٤% للذكور، وهو ما يشير الى انخفاض في معدلات الإتمام للإناث وللذكور بشكل كبير (١).

وفيما يتعلق بإتمام المرحلة الثانية التعليم الثانوي بحسب الجنس تشير الاحصائيات المتاحة عن هذا المؤشر بأن معدل إتمام المرحلة الثانية من التعليم الثانوي بلغ ٢٤% بين أوساط الفتيات و ٣٧% فقط للذكور (٢). وهو ما يعني بأن هناك نسبة كبيرة من الإناث لم يتمكن تعليمهن الثانوي، ويرجع ذلك لأسباب عديدة من أهمها: ظاهرة الزواج المبكر بين أوساط الفتيات، شعور الاباء بضرورة الاستفادة من الفتاة في الأعمال المنزلية بدلاً من إرسالها للتعليم أسوة بإخوتها الذكور، نقص كبير في أعداد المدرسات والتي تعتبر أحد أهم عوامل التسرب المتفشية بين أوساط الإناث، كذلك بُعد المدرسة عن المنزل حيث أن البعض المدارس تم انشائها بعيداً عن موقع التجمعات السكنية، عدم وجود دورات مياه مستقلة للبنات في العديد من المدارس، بالإضافة الى الوضع الاقتصادي للأسر وعدم قدرتها على مواجهة تكاليف التعليم المرتفعة، مما يضطرها لالكتفاء بتعليم الذكور فقط، فضلاً عن

(1) UNESCO, Institute for Statistics, “ Completion rate of upper secondary education.

(2) UNESCO, Institute for Statistics, “ Completion rate of upper secondary education.

النزاعات والحروب وما أودت اليه من تدمير للمدارس ونزوح للسكان كما سبق وأن أشرنا الى ذلك أعلاه عند مناقشة مؤشر معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي .

#### ٣,٢,٤ المؤشر: معدل الالتحاق بالتدريب المهني والتقني

يعد الالتحاق بالتعليم المهني والتقني خياراً سريعاً لتنمية مهارات الفتيات ، حيث أنه يمكن الفتيات من بناء مهارة حياتية منذ وقت مبكر تساعدن في الحصول على عمل يدر عليهن بالدخل. ولكن على الرغم من ذلك، وبالرغم من الارتفاع الكبير في عدد المعاهد، لا زالت نسبة الملتحقات بالتعليم المهني والتقني بين أوساط الفتيات اليمنيات ضئيلة جداً، حيث تشير أحدث البيانات المتاحة بأن نسبة الطالبات في التعليم المهني الثانوي في اليمن لا تتجاوز ١٥% (١). يعود ذلك لأسباب عديدة أهمها: عدم وجود معاهد مهنية وتقنية للفتيات، باستثناء (٦) معاهد فقط متخصصة للفتيات، النظرة القاصرة والخاطئة لدى أولياء الأمور بأن معاهد التدريب المهني والتقني لا تصلح لدراسة البنات حيث أنها تشتمل على تخصصات من الصعب على الفتيات العمل بها مستقبلاً بالرغم من وجود تخصصات محببة لدى المرأة كأمال الديكور والفنون الجميلة والكوافير وإدارة أعمال وسكرتارية بالإضافة إلى التخصصات الصحية والفندقية، بالإضافة الى عدم قدرة الدولة على استيعاب مخرجات التعليم الفنية والمهني لعدم وجود فرص عمل حقيقية، وإن وجدت فإنها تتواجد بشكل ضئيل في القطاع الخاص.

#### ٣,٢,٥ المؤشر: معدل الالتحاق بالتعليم الجامعي

نظراً لإدراكها للدور الهام الذي تلعبه مخرجات التعليم الجامعي في التنمية و تطوير الكوادر البشرية، فقد أولت الدولة اهتماماً كبيراً بالتعليم الجامعي عبر انشاء العديد من الجامعات في أغلب محافظات الجمهورية بالإضافة الى الكليات التابعة للبنات في بعض المديرية البعيدة عن موقع الجامعة. أضف الى ذلك أنها منحت التراخيص للقطاع الخاص للاستثمار في هذا

(1) UNESCO, Institute for Statistics, “ Percentage of students in secondary vocational education who are female”>



المجال الحيوي، وذلك من خلال انشاء العديد من الجامعات الخاصة بما في ذلك كليات متخصصة للبنات، فضلاً عن إعطاء الفتيات بعض التسهيلات للالتحاق بالتعليم الجامعي.

وبالرغم من ذلك الاهتمام الخاص بالطالبات، لا زال اقبال الفتيات على التعليم الجامعي لا تتناسب مع تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ، حيث أظهرت أحدث البيانات المتاحة بأن نسبة التحاق الإناث بالتعليم الجامعي ٦ % مقابل ١٤ % (١). ترتبط أسباب تدني نسبة التحاق الفتيات بالجامعات بالزواج المبكر، واضطرارها للعمل في المنزل، الوضع الاقتصادي للأسرة وعدم قدرتها على تحمل نفقات تعليم الفتاة في الجامعة، وإعطاء الأسرة الأولوية في التعليم الجامعي للذكور. كما أنه من المرجح بأن هذه النسبة تشهد انخفاضاً مستمراً بسبب تأثيرات الأوضاع التي تمر بها اليمن وتأثير ذلك على البنية التحتية للجامعات، وهجرة الكوادر الأكاديمية نظراً لعدم استلام المرتبات، نزوح الأسر، انخفاض مستوى الدخل، وانعدام الأمن. وبالتالي فإن التطور في هذا المؤشر مرهون بإيقاف الحرب وإعادة ترميم البنى التحتية للجامعات وعودة الانفاق الحكومي على قطاع التعليم بصورة طبيعية، ذلك أن التعليم الجامعي يساعد الفتيات في التخصص في مجال معين و الحصول على المؤهلات اللازمة لهذا التخصص وبالتالي يزيد من فرصة حصولهن على العمل.

### ٣,٢,٦ المؤشر: الإلمام بالقراءة والكتابة للكبار (١٥ سنة فأكثر)

على الرغم من التقدم الذي أحرز في مجال التعليم، لا تزال نسبة كبيرة من النساء متأخرة بالإلمام بالقراءة والكتابة. حيث تشير البيانات الى معدلات إلمام الإناث بالقراءة والكتابة (١٥ - ٢٤ سنة) في اليمن في العام ٢٠١٣ بلغت ٦١ % مقابل ٩٣ % للذكور (٢). بيد أنه بالنظر الى الحالة الحضرية، نجد أن غالبية الإناث اللاتي ليس لديهن إلمام بالقراءة والكتابة يتواجدن في الأرياف، كون المجتمع اليمني يمثل حوالي ٧٠ % ريف، و ٣٠ % حضر، حيث تصل نسبة الأميات في الريف الى ٥٢,٦ % (٣,٤٣٠,٣٩٨ نسمة) في الريف، مقابل ٣٠ % في الحضر (٨٣٠,٥٥٣ نسمة) (٣). كون المرأة في الريف غالباً ما تشتغل

(١) التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠ - الإسكوا - الأمم المتحدة

(٢) UNESCO, Institute for Statistics, "Youth literacy rate, population 15-24 Years"

(٣) مسح ميزانية الأسرة ٢٠١٤. الجهاز المركزي للإحصاء

في الزراعة، أو غيرها من الأشغال التي لا تتطلب الإلمام بالقراءة والكتابة، فإن ذلك يشكل من أهم الأسباب التي تؤدي الى انتشار الأمية بين أوساط الأمية في الريف. بالإضافة الى الأسباب التي ذكرناها آنفاً فيما يتعلق بتسرب الفتيات من التعليم.

وبصفة عامة، تشير الإحصائيات في اليمن الى أن معدل الإلمام بالقراءة للأشخاص البالغين من العمر ١٥ سنة فأكثر، رجالاً ونساءً، قد شهدت تغيرات طفيفة نسبياً، حيث هبطت من معدل ٢٢,٥ % لعام ٢٠١٦ الى ٢١,٥ % للعام 2017 ومن ثم الى ٢١,٣ % لعام ٢٠١٨ م. بالرغم من هذا التراجع الطفيف إلا أن ذلك يعكس الحالة الظروف غير الطبيعية التي تمر بها اليمن و تأثيرات هذه الأوضاع على مستوى التعليم للسكان في هذه الفئة، حيث تأثرت برامج محو الأمية بالحرب والأوضاع الاقتصادية، أدى الى تباطؤ وتقليص، وتوقف برامج محو الأمية، مثلما طال هذا التأثير على واقع التعليم بشكل عام<sup>(١)</sup>.

### ٣,٣ تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات ( الهدف ٥).

٣,٣ المؤشر: نسبة النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٢٠ و ٢٤ سنة وتزوجن قبل بلوغ سن الخامسة عشرة وقبل بلوغهن سن ١٨ سنة.

شمل الهدف ٥ من أهداف التنمية المستدامة القضاء على الممارسات الضارة ضد النساء والفتيات، مثل الزواج المبكر. فزواج الأطفال، أي الزواج قبل بلوغ سن ١٨ سنة، تترتب عليه آثار سلبية كبيرة على الفتيات، حيث يعرضهن لخطر مضاعفات الحمل المبكر، كما أنه يقضي على فرصتهن في الحصول على التعليم، الأمر الذي يحدهن من فرصتها في العمل مستقبلاً.

استناداً الى أحدث البيانات المتاحة، يعد معدل زواج الأطفال في اليمن من أعلى النسب بين الدول العربية الى جانب الصومال وموريتانيا والسودان وجزر القمر، حيث تم تزويج أكثر من ثلث الفتيات قبل سن ١٨، وتم تزويج ما يقارب فتاة واحدة بين كل عشر فتيات قبل سن الخامسة عشرة. واستناداً الى المسوح والدراسات للأعوام (٢٠٠٦- ٢٠١٣- ٢٠١٨)، فقد أظهرت البيانات بأن ١٠,٥ % من الفتيات اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٢٠ و ٢٤ سنة

مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦- ٢٠١٨ . الجهاز المركزي للإحصاء<sup>(١)</sup>

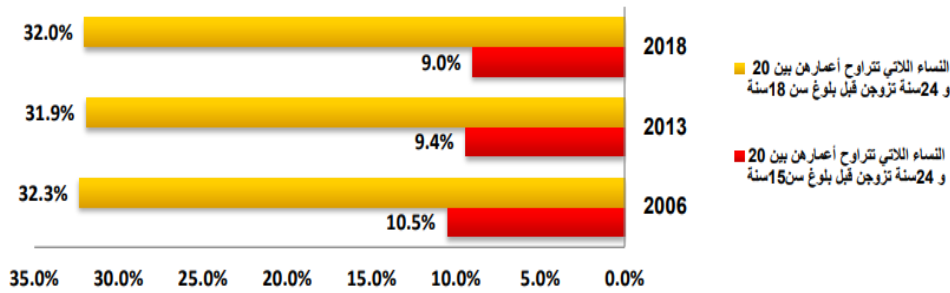


مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية



تزوجن قبل بلوغ سن ١٥ سنة، ونسبة ٣٢,٣% تزوجن قبل بلوغهن ١٨ سنة. غير أن هذه النسب شهدت انخفاضاً طفيفاً، حيث بلغت ٩,٤% للفتيات اللاتي تزوجن قبل بلوغ ١٥ سنة، ونسبة ٣١,٩% للفتيات اللاتي تزوجن قبل بلوغ ١٨ سنة ( الشكل ٤). وفي العام ٢٠١٨، وضعت منظمة اليونسيف تقديرات لهذه الفئة من النساء من خلال التقرير الذي أصدرته في العام ٢٠١٩، حيث بلغت نسبة الفتيات اللاتي تزوجن قبل بلوغ ١٥ سنة ٩%، ونسبة ٣٢% تزوجن قبل سن ١٨ سنة<sup>(١)</sup>.

الشكل ٤: نسبة النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٢٠ - ٢٤ سنة وتزوجن قبل بلوغ سن الخامسة عشرة وقبل سن ١٨ سنة ( ٢٠٠٦ - ٢٠١٨ )



المصادر: ١- مسح مسح متعدد المؤشرات (MICS) 2006 - وزارة الصحة والسكان - اليمن UNICEF.

٢- المسح الوطني الديمغرافي (DHS) باللغة الانجليزية ٢٠٢٣ - (وزارة الصحة والسكان، الجهاز المركزي للإحصاء - اليمن)، البرنامج العربي لصحة الأسرة في القاهرة.

٣- التقرير العالمي The State of the World's Children 2019 By UNICEF

وعلى الرغم من أن اليمن وقعت على اتفاقية الرضا بالزواج والحد الأدنى لسن الزواج وتسجيل عقود الزواج عام ١٩٦٨، إلا أنها لم تسن قانوناً لتحديد السن الأدنى للزواج، ومازالت ظاهرة الزواج المبكر من الظواهر الاجتماعية المنتشرة في اليمن، ويعزى ذلك الى أسباب عديدة أهمها الفقر، والبطالة حيث تعد أهم الدوافع التي تؤدي زواج الفتيات في

<sup>(١)</sup> تقرير مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦-٢٠١٨ الجهاز المركزي للإحصاء



وقت مبكر، بالإضافة الى الدور الذي تلعبه العادات والتقاليد في المجتمع في تزويج البنات بسن مبكرة حفاظاً على الشرف والخوف من العنوسة. كما أن الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والظروف المعيشية الصعبة التي تمر بها الأسر اليمنية نتيجة لظروف الحرب وما نتج عنها من نزوح لعدد كبير من الأسر، وارتفاع لمعدلات الفقر والبطالة، ساهمت الى حد كبير في دفع الآباء الى تزويج بناتهم في سن مبكرة.

### ٣,٣,٢ المؤشر: نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في البرلمان

لا زالت المرأة في اليمن تشهد أدنى مستوى تمثيل لها في البرلمان حيث لم تتعدى نسبة ٠,٣٣ في المائة. وبشكل عام لا تزال حصة المرأة اليمنية في مختلف المجالات السياسية في معدلات منخفضة جداً. ونظراً لعدم إمكانية إجراء أي انتخابات نيابية منذ عام ٢٠٠٦ التي كان نصيب المرأة فيه مقعد واحد فقط، فإنه يتعذر تقييم هذا المؤشر في الظروف الراهنة. ومع ذلك يتوقع أن تزيد هذه النسبة الى ٣٠% في ظل التوجهات الجديدة بتشجيع مشاركة المرأة في الحياة السياسية والاقتصادية بحسب ما تضمنته مخرجات الحوار الوطني الذي انعقد في ٢٠١٣ بمنح المرأة نسبة ٣٠% من التمثيل الرسمي والوظائف العامة في الدولة.

### ٣,٣,٣ المؤشر: نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في المجالس المحلية

بحسب الانتخابات المحلية التي أجريت في العام ٢٠٠٦، كان نصيب المرأة ٣٨ مقعداً من إجمالي ٧٣٢، أي بنسبة ٥,٠% وهو ما يمثل حصة متدنية في مستوى تمثيل المرأة في المجالس المحلية. ومنذ ذلك الحين، لم يتم إجراء أي انتخابات محلية، وبالتالي لا يمكن تقييم هذا المؤشر. إلا أنه، وكما أسلفنا آنفاً، يتوقع أن تزيد هذه النسبة الى ٣٠% في ظل التوجهات الجديدة بتشجيع مشاركة المرأة في الحياة السياسية والاقتصادية بحسب ما تضمنته مخرجات الحوار الوطني الذي انعقد في ٢٠١٣ بمنح المرأة نسبة ٣٠% من التمثيل الرسمي والوظائف العامة في الدولة.



أما فيما يتعلق بحصة النساء من المناصب الوزارية الحكومية، فعلى الرغم من حضور المرأة في عدد من التشكيلات الحكومية خلال الفترة ٢٠٠١ - ٢٠١٢، حيث شغلت مقعد وزاري واحد في العام ٢٠٠١، وكذلك العام ٢٠٠٣ أي بنسبة تمثيل ٣ %، ثم ارتفعت حصتها في الحكومة الى عدد مقعدين وزاريين في العامين ٢٠٠٦، ٢٠٠٧ أي بنسبة ٦ % . كما أن أكبر تمثيل لها كان في الحكومة التي تم تشكيلها في العام ٢٠١٢ حيث بلغ عدد الحقائق الوزارية التي نالتها المرأة عدد ٣ حقائق وزارية، أي ما نسبته ٩ % . غير أنه من بعد تلك الفترة ونتيجة لتفاقم الأوضاع لم يتم منح المرأة أي حقيبة وزارية.

#### ٤,٣,٣ نسبة النساء في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة

أفاد التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين للعام ٢٠١٢ بأن اليمن لديها أكبر فجوة في النوع الاجتماعي من حيث الدخل، فقد بلغ دخل المرأة ٧ % فقط من دخل الرجل. بالإضافة الى أن التقرير أشار بأن المرأة اليمنية تحتل ١,٤ % من المواقع القيادية.

على الرغم من أنه لا توجد بيانات حديثة عن نسبة النساء اليمنيات في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة، إلا أن اخر البيانات المتاحة في العام ٢٠١٤ تشير أن هذه النسبة لا تتجاوز ٤,٥ % وهي نسبة متدنية جداً . يعزى ذلك الى التمييز على أساس النوع الاجتماعي الذي غالباً ما يؤدي الى أن تعمل المرأة في وظائف غير مضمونة ومنخفضة الأجر، حيث تشكل المرأة أقلية صغيرة من أصحاب المناصب العليا ليش في اليمن فقط إنما على الصعيد العالمي، حيث لا تزال المرأة تواجه العديد من الحواجز التي تعوق وصولها الى المناصب العليا. فقد أفاد تقرير " المرأة في إدارة الأعمال " الصادر عن منظمة العمل الدولية بأن المسئوليات العائلية، والصور النمطية حول النوع الاجتماعي، وثقافات الشركات الذكورية هي الحواجز الثلاثة الأولى التي تعترض وصول المرأة الى مراكز القيادة (١).

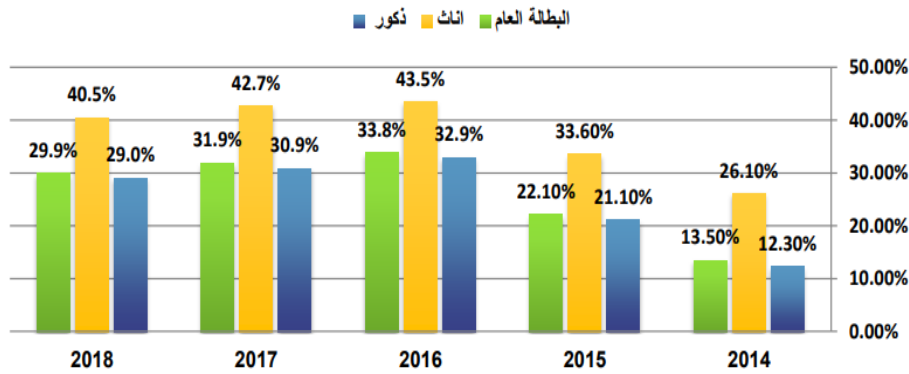
المرأة في المجالس الإدارية - منظمة العمل الدولية (١)

تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة،  
وتوفير العمل اللائق للجميع (الهدف ٨).

٣,٣,٥ المؤشر: معدلات البطالة بحسب الجنس

تواجه النساء في اليمن مثل غيرها في البلدان العربية عوائق كثيرة للانخراط في سوق العمل، وبالتالي فإنهن يتعرضن لخطر البطالة بشكل أكبر بكثير مقارنة بالرجال. وبالنظر الى الظروف السياسية والنزاعات والحروب التي تشهدها اليمن منذ بدايات العقد الثاني من القرن الحالي، نجد أنها قد ألفت بظلالها على الجانب الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة، و على ارتفاع معدلات البطالة على وجه التحديد نتيجة لفقدان نسبة كبيرة من العاملين لوظائفهم، حيث تشير البيانات المتاحة الى ارتفاع معدلات البطالة من ١٣,٥% (٢٦,١٠% إناث، ١٢,٣% ذكور) في العام ٢٠١٤ الى ٣٣,٨% (٤٣,٥% إناث، و ٣٢,٩% ذكور) في العام ٢٠١٦. وعلى الرغم من الإنخفاض الضئيل في معدلات البطالة خلال الأعوام ٢٠١٧، ٢٠١٨ (٣١,٩% ، ٢٩,٩% على التوالي) (الشكل ٥) إلا أن معدل البطالة في اليمن لا يزال من المعدلات المرتفعة مقارنة بالعديد من الدول العربية والإقليمية وكذا الدولية.

الشكل ٥: معدلات البطالة للأعوام ٢٠١٤ - ٢٠١٨ م



المصدر: تقرير مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦ - ٢٠١٨  
الجهاز المركزي للإحصاء



وبالنظر الى الأسباب التي تؤدي الى ارتفاع نسبة البطالة بين أوساط الإناث في اليمن نجد أنها أسباب عديدة أهمها تدني المستوى التعليمي وعدم وجود المهارات التي تؤهلها للمنافسة على الحصول على عمل في ظل شحة الوظائف في القطاع الرسمي، وتعقيد المتطلبات في الحصول على وظيفة في القطاع الخاص. بالإضافة الى الظروف الاجتماعية التي تقيد حرية المرأة في اتخاذ قرارات مستقلة تتعلق بعملها، وكذلك تقيد حرية تنقلها من البيت الى العمل، فضلاً عن النظرة القاصرة تجاه الفتيات العاملات والتي بالرغم من انحسار جذتها إلا أنها لا زالت معضلة تؤرق الكثير من العاملات حتى يومنا هذا. كذلك معاناة النساء من السلوكيات غير المقبولة من قبل بعض الرجال سواءً المحيطون بها في العمل أو في الطريق الى ومن العمل، وظاهرة الزواج المبكر، والأعمال المنزلية. كما أنه توجد العديد من العوامل التي تؤدي الى عدم تشجيع أصحاب العمل على توظيف النساء خصوصاً المتزوجات كضرورة منحهن إجازة أمومة مدفوعة الأجر بالكامل، كذلك الصورة النمطية لدى أصحاب العمل بأن النساء أقل إنتاجية من الرجال، وعدم رغبة النساء في العمل ليلاً، وعدم إمكانية تشغيل النساء في الأعمال الخطرة والشاقة المضرة بصحتها واجتماعياً. وإزاء هذه الأسباب والمعوقات تتقلص فواصل العمل المتاحة أمام المرأة مما يبقي مشاركتها الاقتصادية في مستويات منخفضة جداً.

٣,٣,٦ المؤشر: نسبة الشباب (٥ - ٢٤ سنة) غير الملحقين بالتعليم، العمل أو

#### التدريب

يمثل الشباب طاقة كبيرة في اليمن حيث تشير بيانات الاسقاط السكاني للعام ٢٠١٨ بأن الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ - ٢٤ سنة يشكلون ما نسبته ٢٠,٤ % من إجمالي عدد السكان وهي نسبة تفوق المتوسط العالمي الذي يقف عند ١٦% فقط. كما تظهر بأن نسبة الإناث في الفئات العمرية (١٥-١٩ سنة) و (٢٠ - ٢٤ سنة) تمثل ١٠,٣ % و ٩,٩ %، على التوالي، من إجمالي عدد السكان. بالرغم من ذلك إلا أن نسبة كبيرة من هذه الطاقات لازالت خارج التعليم والتدريب والعمل، حيث سجلت نسبة الشباب غير الملحقين بالتعليم أو العمل أو التدريب أعلى درجاتها بين الشابات في اليمن. فقد أظهرت بيانات مسح القوى العاملة ٢٠١٣-٢٠١٤ أن ٧٠% من الإناث لم يلتحقن بأي تعليم أو



تدريب أو عمل، وفي المقابل، كان ذلك حال ٢٢ في المائة من الشباب في اليمن. وعلى الرغم من عدم وجود بيانات حديثة عن هذا المؤشر إلا أنه من المتوقع أن هناك إرتفاع كبير في نسبة الإناث اللاتي هن خارج دائرة التعليم والتدريب والعمل. تعزى هذه الزيادة الى ظاهرة التسرب من التعليم، وظاهرة الزواج المبكر، والتفرغ للأعمال المنزلية وتربية الأطفال التي سبق وأن أشرنا اليها سابقاً بالإضافة الى تدني فرص العمل لدى المرأة بسبب شحتها في القطاع الحكومي، وصعوبة الحصول عليه في القطاع الخاص كونه يتطلب مهارات حديثة تقتقر اليها المرأة.

٣,٣,٧ المؤشر: نسبة البالغين (١٥ سنة فأكثر) الذين لهم حساب مصرفي أو حساب في مؤسسة مالية أخرى أو لدى مقدم خدمات مالية متنقلة

إن إمكانية الوصول الى حساب مصرفي يمثل عنصراً أساسياً في الاستفادة من الخدمات المالية وبالتالي تمكين أصحابها من إدارة مدخراتهم وحياتهم وتطوير أعمالهم بغض النظر عن النوع الاجتماعي أو العمر أو المستوى التعليمي أو المكان الذين يعيشون فيه، أو حتى مستوى الدخل. وكغيرها من النساء في كل دول العالم، تبلغ نسبة النساء اللاتي يملكن حساباً في مؤسسة مالية رسمية في اليمن أقل من الرجال. حيث تشير اخر الإحصائيات المتاحة في العام ٢٠١٤ عن نسبة النساء اليمنيات اللواتي يملكن حسابات مصرفية أو حسابات في مؤسسة مالية و لدى جهة تقديم خدمات مالية متنقلة ١,٧ % فقط، مقابل ١١,٣٩ % من الرجال. كما أنه وبصفة عامة فإن أعداد الحسابات المصرفية الشخصية للبالغين في اليمن يشهد نمواً ضعيفاً حيث بلغت الحسابات المصرفية في العام ٢٠١٦ ما مجموعه ٢,٣٧١,٤٦٨ حساباً، أي بنسبة لا تتعدى ١٥ % من إجمالي البالغين. وبالرغم من الزيادة الطفيفة في عدد الحسابات المصرفية في العام ٢٠١٧ حيث بلغت ٣,٣٨٤,٤٧٠ حساباً وبنسبة وصلت ٢٠ %، إلا أن هذه النسبة تراجعت لتصل الى ١٩,٦ % في العام ٢٠١٨ (٣,٣٦٦,٠٢٥ حساباً)، وهو ما يجعل اليمن في أدنى المستويات في المنطقة وحتى دول القرن الإفريقي حيث تتجاوز النسبة في أقل دولة ال ٣٠ % (١). وبالنظر الى الوضع

تقرير البنك الدولي ٢٠١٨ م (١)



الراهن الذي تمر به اليمن وما ترتب عليه من تأثير كبير على كافة القطاعات المالية والمصرفية، فمن المتوقع انحسار نمو إعداد الحسابات المصرفية خلال ما بعد تلك الفترة (٢٠١٨) وحتى وقت إعداد هذه الدراسة.

المؤشر: ٣,٣,٨ متوسط الدخل في الساعة للنساء والرجال العاملين، حسب الجنس والعمر

على الرغم من التحسن الملحوظ في المستوى التعليمي وفرص العمل المتاحة للمرأة إلا ان التمييز في الأجور بحسب النوع الاجتماعي لا زال قائماً على مستوى العالم، حيث أن المرأة تكسب من ١٠ الى ٣٠ % أقل من الرجل في نفس العمل . ففي الاتحاد الأوروبي، على سبيل المثال، تتقاضى النساء في المتوسط أجراً يقل لكل ساعة بنسبة ١٦ % عما يتقاضاه الرجال مما يدل على وجود فجوة في النوع الاجتماعي فيما يتعلق بالأجور نتيجة التمييز في الأجور والفصل المهني والتحيز ضد النساء العاملات. وتشير أحدث البيانات الى أن جميع البلدان العربية تقريباً تشهد فجوات كبيرة لصالح الرجال في جميع المهن<sup>(١)</sup>. ففي اليمن تشير أحدث البيانات المتاحة بأن متوسط الدخل في الساعة للمدراء من الإناث بلغ حوالي ٣٩٩,٥ ريال مقابل ٤٣٨,١٦ ريال للرجال. وفيما يتعلق بالقطاعات أظهرت البيانات أن متوسط الدخل في الساعة للمدراء من الإناث في قطاع الزراعة وصيد الأسماك تبلغ ١٨١,٥٤ ريالاً للإناث مقابل ٢٩٨,٨٦ ريالاً للرجال. وفي قطاع البيع والخدمات ٢٧٧,٢٩ للإناث و ٣٦٦,٢٦ ريالاً للرجال. وفي حالة الفنيون مساعدي الاختصاصيين فكانت ٤٥٥,٥٠ ريالاً للإناث و ٦٢٠,٧١ ريالاً للرجال . وفي المهن الأولية ٢٢٩,٩٢ ريالاً للإناث، مقابل ٣٥٤,٣٠ ريالاً للرجال. أما في حالة المشرعين وكبار المسؤولين والمدراء فقد بلغ ٤٧٥,٠٩ ريالاً للإناث و ٨١٥,٩٩ ريالاً للرجال. كما أفاد التقرير العالمي للفجوة بين الجنسين للعام ٢٠٢١ بأن اليمن لديها أكبر فجوة في النوع الاجتماعي من حيث الدخل، فقد بلغ دخل المرأة ٧ % فقط من دخل الرجل<sup>(٢)</sup>.

(١) التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠ - الإسكوا - الأمم المتحدة

(2) Global Gender Gap Report 2021

<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>

#### ٤ . التوصيات

بناءً على نتائج تحليل واقع مشاركة المرأة في التنمية في ضوء مؤشرات أهداف التنمية المستدامة ذات العلاقة، تبين أن المرأة اليمنية لا زالت تعاني من تدني نسبة مشاركتها في عملية التنمية. حيث أشارت البيانات بأن اليمن على مدى السنوات الماضية تحتل مراتب متدنية على المستوى العالمي في العديد من المؤشرات المتعلقة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وبالتالي لا تزال هنالك تحديات هائلة تستوجب إعادة النظر في السياسات والقوانين وحتى الممارسات المتبعة لتشجيع المرأة للإنخراط في العملية الاقتصادية، والإستفادة من الإمكانيات والفرص المتاحة لها للدفع من جديد بعجلة التنمية جنباً الى جنب مع الرجل. فيما يلي أهم التوصيات التي تعزز من مشاركة المرأة اليمنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة:

- زيادة الاستثمار في رفع كفاءة المرأة من خلال تخصيص جزء من ميزانية التعليم في إقامة دورات تدريبية وبرامج خاصة تمكنها من اكتساب المؤهلات والمهارات التي تمكنها في الانخراط في سوق العمل.
- رفع وعي المجتمع بأهمية تعليم الفتاة ومشاركتها في الحياة الاقتصادية عبر إعداد وتنفيذ العديد من البرامج الإعلامية والثقافية النوعية الهادفة والتي من شأنها تغيير الصورة النمطية السلبية تجاه تعليم المرأة وعملها ودورها في التنمية.
- رصد متطلبات سوق العمل على المستوى المحلي والإقليمي وحث المؤسسات التعليمية والتدريبية على تطوير مناهجها بما تتلاءم مع تلك المتطلبات.
- تحفيز النساء على إنشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة خاصة بهن والتوسع في تمويل تلك المشاريع عبر توفير برامج اقراض متناهي الصغر للنساء الفقيرات تتناسب مع حجم تمويل مشروعاتهن وبمعدلات فائدة صغيرة، وأجال سداد ترتبط بدورة المشروع، وليس بعدد سنوات طويلة ومرهقة.
- العمل على زيادة تمثيل المرأة في البرلمان والمناصب الوزارية والمجالس المحلية، وكذا المناصب الإدارية بما لا يقل عن النسبة التي أقرتها مخرجات الحوار الوطني ( ٣٠ )



- (%)، ومنحها المزيد من الحوافز المادية والمعنوية التي تساعدها على التغلب على التحيز السلبي لدى بعض فئات المجتمع ضد عمل المرأة.
- بذل المزيد من الجهود لمعالجة العقبات التي تعترض تعليم الفتيات والعمل على إيجاد الحلول لظاهرة تسرب الفتيات المدارس بما في ذلك دعم الأسر الفقيرة وتهيئة البنية التحتية في المدارس من خلال بناء مرافق دورات المياه خاصة بالفتيات و إنشاء مدارس أو حتى فصول مستقلة بالفتيات. بالإضافة الى رقد المدارس الريفية بالمعلمات عبر تشجيع الخريجات الجامعيات للعمل في الريف ولو بشكل مؤقت، ومن ثم انتقالهن إلى مقر إقامتهن المعتادة أو العمل في المدارس الحضرية.
  - إجراء مراجعة شاملة لكافة التشريعات الوطنية المرتبطة بالمرأة والعمل على تطويرها بما يكفل مواكبتها مع جملة التغييرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
  - الاهتمام بدراسة وضع عمل المرأة في القطاعين الرسمي وغير الرسمي (غير المنظم) ووضع الحلول والقوانين التي تكفل حقوق المرأة وتوفر الحماية اللازمة لها.
  - توفير البيئة الحاضنة للمرأة العاملة بما فيها خدمات رياض الأطفال والخدمات المنزلية الأخرى التي تكفل رعاية الأطفال أثناء ممارسة المرأة لعملها.

##### ٥. الختام

على الرغم من الجهود التي بذلتها اليمن خلال السنوات الماضية في سبيل الإسراع في عملية التنمية إلا أن بعض المؤشرات المرتبطة بتحقيق أهداف التنمية المستدامة شهدت في السنوات الأخيرة تراجعاً نسبياً عما كانت عليه من قبل. يمكن أن يعزى ذلك الى الظروف التي شهدتها ومازالت تشهدها اليمن من نزاعات وحروب منذ ما يزيد عن عقد من الزمن انعكست بنتائجها السلبية على شتى نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. ومن ثم يتعين على صانعي القرار إدراك أنه ما من سبيل الى تحقيق التنمية إلا بحل شامل وعاجل لتلك النزاعات والإستفادة من المقومات المادية والبشرية للبلد للدفع بعجلة التنمية من جديد والسعي نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية



ما يجب الإشارة إليه أن اليمن قد شهدت وما زالت تشهد أحداثاً جسمية منذ العام ٢٠١١م نتيجة للربيع العربي وماتلته من نزاعات وحروب . وبالتأكيد أن تلك الأوضاع قد أثرت بشكل سلبي على عدد من المؤشرات السكانية ولكن للأسف أنه لا توجد مسح أو أبحاث وبيانات ميدانية حديثة على مستوى البلاد تبين التدهور في تلك المؤشرات . وعلى الرغم من ذلك، حرصت الدراسة على تبين بعض الأولويات التي يتعين التركيز عليها فيما يتعلق بمشاركة المرأة اليمنية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر استعراض المؤشرات التي أمكن حصرها وتوفير بياناتها بالإعتماد على التقديرات لبعض المصادر الوطنية وكذلك بعض التقارير الدولية ذات العلاقة.

وخلاصة القول بأنه رغم التقدم الذي حصل في بعض المؤشرات التي تتعلق بمشاركة المرأة في التنمية إلا أن ذلك لا يلبي الطموحات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بحلول العام ٢٠٣٠ حيث أنه وفي استمرار الأوضاع الراهنة فإن ذلك يعد بعيد المنال.

## المصادر

### المصادر العربية:

١. عبير محمد علي عبد الخالق. (٢٠٢٢). تحليل مقومات التنمية الاقتصادية في الدول العربية في ضوء الأهداف الإنمائية للألفية الثالثة. المجلة العلمية لكلية الدراسات الاقتصادية و العلوم السياسية، ٧(١٣)، ٣٩-٧٦.
٢. لافي مبارك سعد عبيد العازمي، محمد عبدالوهاب أبو نحول، عزت صبرة أحمد. مؤشرات التنمية الاقتصادية في أفريقيا: إطار تحليلي. مجلة البحوث والدراسات الإفريقية ودول حوض النيل - جامعة أسوان - المجلد (٢) العدد (٢) يناير ٢٠٢١م.
٣. مؤشرات أهداف التنمية المستدامة في الجمهورية اليمنية ٢٠١٦ - ٢٠١٨ . الجهاز المركزي للإحصاء
٤. النساء والرجال ٢٠١٨ . الجهاز المركزي للإحصاء
٥. مسح ميزانية الأسرة ٢٠١٤ . الجهاز المركزي للإحصاء
٦. تقرير البنك الدولي ٢٠١٨م
٧. التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠ - الإسكوا - الأمم المتحدة
٨. التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠ المساواة بين الجنسين وأهداف التنمية المستدامة
٩. التقرير العربي لفجوة النوع الاجتماعي ٢٠٢٠ . اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ( الإسكوا).
١٠. التقرير العربي للتنمية المستدامة ٢٠٢٠ - الإسكوا - الأمم المتحدة
١١. الرجال والنساء في اليمن ( صورة احصائية) - ٢٠١٨ . الجهاز المركزي للإحصاء



المصادر الأجنبية:

1. Todaro M. P., & Smith, S., "Economic Development", Addison-Wesley, New York, 2006.
2. Kruja, Alba, "Sustainable Economic Development, a Necessity of the 21st Century", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. 4., 2013. DOI: 10.5901/mjss.2013. v4n10p93.
3. Feldman, M., and Lanahan, L., (No Date), " Economic Development: A Definition and Model for Investment", London School of Economics , University of North Carolina, Chapel Hill, JEL codes: O33.
4. UNESCO, Institute for Statistics, “ Completion rate of upper secondary education.
5. UNESCO, Institute for Statistics, “ Percentage of students in secondary vocational education who are female”
6. UNESCO, Institute for Statistics, “ Youth literacy rate, population 15-24 Years”
7. UNESCO, Institute for Statistics, “Net enrolment rate, Primary”
8. ILOStat database ( Last Updated on 26 August 2019).
9. ILOStat database, “ modelled estimates, November 2018” (Last Updated on 11 July 2019)
10. DESA, World Population Prospects 2019.
11. Physicians for Human Rights, 2019; OCHA, 2019.
12. Global Gender Gap Report 2021

الانترانت:

1. الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals/>
2. الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/sustainable-development-goals/>



3. منظمة المرأة العربية. المرأة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية " دراسة استرشادية" ٢٠٢٠ .  
<http://arabwomenorg.org/PublicationDetails.aspx?ID=128>
4. المرأة في المجالس الإدارية – منظمة العمل الدولية
5. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms\\_445521.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---arabstates/---ro-beirut/documents/publication/wcms_445521.pdf)
6. Global Gender Gap Report 2021  
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021/>

ملاحق

ملحق ١ : قائمة بالمؤشرات المستخدمة في هذه الدراسة

الوصف	اسم المؤشر	المؤشر	الهدف
يعرف خط الفقر الدولي ( International Poverty line) بأنه أدنى مستوى من الدخل يحتاجه المرء أو الأسرة حتى يكون بالإمكان توفير مستوى معيشة ملائم في بلد ما. وخط الفقر المتعارف عليه عالمياً كان حوالي دولار أمريكي واحد في اليوم للفرد، لكن البنك الدولي عاد في عام ٢٠٠٨ ورفع هذا الخط إلى ١,٢٥ دولار عند مستويات القوة الشرائية لعام ٢٠٠٥. ثم إلى ١,٩٠ دولار في اليوم في عام 2015 في معدلات القوة الشرائية لعام ٢٠١١. وفي خريف هذا العام ٢٠٢٢ يتوقع أن يصبح خط الفقر الدولي ٢٠١٥ دولار للفرد في اليوم الواحد استناداً الى البيانات التي جمعها البنك الدولي عن معدلات القوة الشرائية لعام ٢٠١٧.	نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر الدولي، حسب الجنس والعمر والموقع الجغرافي (حضر / ريف).	١,١,١	الهدف ١ : القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان
معدل وفيات النفاسية MMR خلال فترة معينة ( لكل ١٠٠,٠٠٠ مولود حي خلال الفترة الزمنية نفسها). أنها تصور خطر وفاة الأمهات بالنسبة لعدد الولادات الحية. تمثل وفيات الأمهات العدد السنوي لوفيات الإناث من أي سبب يتصل بتبعات الحمل أثناء الحمل الولادة أو خلال ٤٢ يوماً من إنتهاء الحمل، وبغض النظر عن مدة وموقع الحمل، معبراً عنه لكل ١٠٠,٠٠٠ ولادة حية في فترة زمنية محددة. وتهدف الى خفض نسبة وفيات الأمومة في العالم إلى أقل من ٧٠ وفاة لكل ١٠٠ ألف ولادة حية	نسبة الوفيات النفاسية لكل ١٠٠,٠٠٠ ولادة حية	٣,١,١	الهدف ٣ : ضمان أنماط المعيشة والصحة ومستوى

مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية



الوصف	اسم المؤشر	المؤشر	الهدف
يقصد به عدد الوادات التي أشرف عليها اخصائون صحيون مهرة معب ارُ عنها بنسبة مئوية من مجموع الولادات في سنة ما.	نسبة الولادات التي تجري تحت إشراف كادر طبي مؤهل	٣,١,٢	الرفاهية
النسبة المئوية للنساء في سن الإنجاب (١٥-٤٩ سنة) اللواتي يرغبن في عدم الإنجاب، أو تأجيل الإنجاب، واللواتي يستخدمن حالياً وسيلة منع حمل حديثة واحدة على الأقل.	نسبة النساء اللاتي في سن الإنجاب (١٥-١٩ سنة) واللواتي لبيت حاجتهن الى خدمات تنظيم الأسرة	٣,٧,١	
الولادات لدى المراهقات التي تتراوح أعمارهن بين ١٥ و ١٩ سنة لكل ١٠٠٠ امرأة	معدل الولادات لدى المراهقات لكل ١٠٠٠ امرأة	٣,٧,٢	
معدل المشاركة في التعلم المنظم (سنة واحدة قبل سن الالتحاق بالمدرسة الرسمية)، حسب الجنس وتعرف كنسبة مئوية للأطفال في الفئة العمرية المحددة الذين يشاركون في واحد أو أكثر في برنامج التعلم المنظم	معدل المشاركة في التعلم المنظم (سنة واحدة قبل سن الالتحاق بالمدرسة الرسمية (حسب الجنس)	٤,٢,٢	
هو مجموعة السكان الملتحقين بالتعليم الابتدائي ممن هم في سن ٦-١٤ سنة، معبر عنه كنسبة مئوية من مجموع السكان الذين هم في سن الالتحاق بهذه المرحلة (٦-١٤ سنة).	معدل الالتحاق بالتعليم الابتدائي	٤,١,٢	
هو نسبة مجموع السكان الملتحقين بالتعليم الثانوي ، والذي يحسب كنسبة مئوية من مجموع السكان الذين هم في سن الالتحاق بهذه المرحلة (من ١٥ الى ١٨ سنة).	معدل الالتحاق بالتعليم الثانوي	٤,١,٢	
هو مجموعة السكان الملتحقين بالتدريب المهني والتقني بغض النظر عن فئه اعمارهم، معبر عنه كنسبة مئوية من مجموع السكان الذين هم في سن الالتحاق بهذه المرحلة	معدل الالتحاق بالتدريب المهني والتقني	٤,١,٢	

مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية



الوصف	اسم المؤشر	المؤشر	الهدف
هو مجموعة السكان الملتحقين بالتعليم الجامعي بغض النظر عن فئة اعمارهم، معبر عنه كنسبة مئوية من مجموع السكان الذين هم في سن الالتحاق بهذه المرحلة (١٩ - ٢٤ سنة).	معدل الالتحاق بالتعليم الجامعي	٤, ١, ٢	الهدف ٤: ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع
يقصد به نسبة السكان البالغين من العمر ١٥ سنة فما فوق و الملمين بالقراءة و الكتابة ، بمعبرا عنه كنسبة مئوية من مجموع السكان من عمر ١٥ سنة فما فوق . و يعتبر الشخص ملما بالقراءة والكتابة ، عندما يكون في استطاعته ان يقرأ ويكتب و يفهم نصا بسيطا و قصيرا يتناول حياته اليومية.	مؤشر الإلمام بالقراءة والكتابة للكبار ( ١٥ سنة فأكثر)	٤, ١, ٢	
نسبة النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٢٠ و ٢٤ سنة وتزوجن قبل بلوغ سن الخامسة عشرة وقبل بلوغهن سن ١٨ سنة.	نسبة النساء اللاتي تتراوح أعمارهن بين ٢٠ و ٢٤ سنة وتزوجن قبل بلوغ سن الخامسة عشرة وقبل بلوغهن سن ١٨ سنة	٥, ٣, ١	
هو نسبة عدد المقاعد التي حصدتها المرأة في الانتخابات البرلمانية من إجمالي أعضاء البرلمان	نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في البرلمان	٥, ٥, ١ أ	الهدف ٥ : تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين كل النساء والفتيات
هو نسبة عدد المقاعد التي حصدتها المرأة في الانتخابات المحلية من إجمالي أعضاء المجالس المحلية	نسبة المقاعد التي تشغلها النساء في البرلمان	٥, ٥, ١ ب	
نسبة النساء اللاتي حصلن على المناصب الإدارية العليا والمتوسطة	نسبة النساء في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة	٥, ٥, ٢	
يقصد به عدد الأشخاص القادرين على العمل والراغبين والمستعدين لشغل العمل عند توفر فرصة العمل وقاموا بأنشطة للبحث عن عمل خلال فترة قصيرة مؤخراً معبراً	معدلات البطالة بحسب الجنس	٨, ٥, ٢	الهدف ٨: تعزيز النمو الاقتصادي



مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية



الوصف	اسم المؤشر	المؤشر	الهدف
عنه بنسبة مئوية من العدد الكلي للأشخاص الذين يشكلون قوة العمل.			المطرد و الشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوقيع العمل اللائق للجميع.
هو نسبة الشباب (الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥-٢٤ سنة) وليسوا في التعليم و العمل أو التدريب من إجمالي عدد الشباب.	نسبة الشباب ( الذين تتراوح أعمارهم بين ١٥ سنة و ٢٤ سنة ) خارج دائرة التعليم والعمالة والتدريب.	٨,٦,١	
يقصد به إجمالي البالغين الذين يمتلكون حساب مصرفي في أي مصرف في سنة ما مقسوما على إجمالي السكان البالغين مضروبا في ١٠٠	نسبة البالغين (١٥ سنة فأكثر) الذين لهم حساب مصرفي أو حساب في مؤسسة مالية أخرى أو لدى مقدم خدمات مالية متنقلة	٨,١٠,٢	
يقصد به متوسط ما تحصل عليه النساء والرجال مقابل ساعة عمل واحدة .	متوسط الدخل في الساعة للنساء والرجال العاملين، حسب الجنس والعمر	٨,٥,١	

مشاركة المرأة اليمنية في التنمية الاقتصادية  
في ضوء مؤشرات التنمية المستدامة ٢٠٢٠ : دراسة تحليلية

