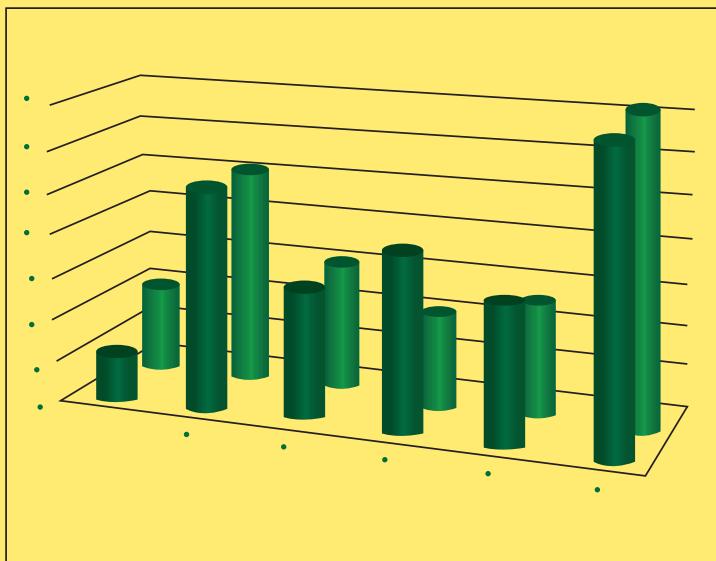




المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية

# مجلة العلوم الإحصائية

مجلة علمية محكمة  
باللغة العربية



العدد رقم ١٣

مجلة علمية محكمة  
يصدرها المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية

معتمدة في قائمة المجالات العلمية's  
[www.ulrichsweb.com](http://www.ulrichsweb.com)

مصنفة في معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي (أرسيف)  
[www.emarefa.net/arcif/](http://www.emarefa.net/arcif/)

ISSN 2522-64X (Online), ISSN 2519-948X (Print)

# مجلة العلوم الإحصائية

مجلة علمية محكمة

## هيئة التحرير

### رئيس هيئة التحرير

الأستاذ الهادي السعدي

### أمين التحرير

الدكتور لحسن عبد الله باشيوه

### أعضاء هيئة التحرير

أ. د. مختار الكوكي	أ. د. عبد الخالق التهامي	أ. د. فيصل الشرعي
أ. م. د. سلوى محمود عسار	أ. م. د. احمد شاكر المتولى	أ. د. عيسى مصاروه
أ. م. د. حميد بوزيدة		أ. م. د. حسان أبو حسان

### أعضاء الهيئة الاستشارية

أ. د. عوض حاج علي	د. نبيل شمس	د. قاسم الزعبي
أ. د. ميثم العبي اسماعيل	د. خليفة البرواني	د. ضياء عواد
أ. م. د. محمد حسين علي الجنابي	أ. د. غازي رحو	د. لؤي شبانه
	د. علا عوض	

معتمدة في قائمة المجلات العلمية Ulrich's

[www.ulrichsweb.com](http://www.ulrichsweb.com)

مصنفة في معامل التأثير والاستشهادات المرجعية العربي (أرسيف)

[www.emarefa.net/arcif/](http://www.emarefa.net/arcif/)

ISSN 2522-64X (Online), ISSN 2519-948X (Print)

## شروط النشر في مجلة العلوم الإحصائية

- 1 - تنشر المجلة البحوث والدراسات العلمية في المجالات الإحصائية والمعلوماتية المكتوبة باللغة العربية والإنكليزية والفرنسية على أن لا يكون البحث المقدم للنشر قد نشر أو قدم للنشر في مجلات أو دوريات أخرى أو قدم ونشر في دوريات مؤتمرات أو ندوات.
- 2 - ترسل البحوث والدراسات إلى أمين التحرير على أن تتضمن اسم الباحث أو الباحثين وألقابهم العلمية وأماكن عملهم مع ذكر عنوان المراسلة وأرقام الهاتف والبريد الإلكتروني. وان يرسل البحث المراد نشره الكترونياً (على قرص أو بالبريد الإلكتروني) وفق المواصفات أدناه:

  - أ - أن يكون مطبوعاً على ورق حجم A4 وأن يكون على شكل عمود واحد ويستخدم للغة العربية نوع حرف (Simplified Arabic) (Times New Roman) للإنجليزية والفرنسية ويستخدم Microsoft Word وبحجم خط (12). وباستخدام وجه واحد للورقة.
  - ب - الهاشم مسافة 2.5 سم لجميع جوانب الورقة.
  - ج - يرفق الباحث ملخصاً عن بحثه باللغتين العربية والإنجليزية والفرنسية بما لا يزيد عن صفحة واحدة.
  - د - يتم الإشارة إلى المصادر العلمية في متن البحث وفي نهايته، مع مراعاة أن لا يتضمن البحث سوى المصادر التي تم الإشارة إليها في المتن ووفق الأصول المعتمدة في ذلك (اسم المؤلف، سنة النشر، عنوان المصدر، دار النشر، البلد).
  - هـ - ترقيم الجداول والرسوم التوضيحية وغيرها حسب ورودها في البحث، كما توثق المستعارة منها بالمصادر الأصلية.
  - و - أن لا يزيد عدد صفحات البحث أو الدراسة عن (25) صفحة.
  - 3 - يتم إشعار الباحث باستلام بحثه خلال مدة لا تتجاوز يومين عمل من تاريخ استلام البحث.
  - 4 - تخضع كافة البحوث المرسلة إلى المجلة للتقييم العلمي الموضوعي ويبلغ الباحث بالتقييم والتعديلات المقترحة إن وجدت خلال مدة لا تتجاوز أسبوعان من تاريخ استلام البحث.
  - 5 - لهيئة تحرير المجلة الحق في قبول أو رفض البحث ولها الحق في إجراء أي تعديل أو إعادة صياغة جزئية للمواد المقدمة للنشر. بما يتماشى والنسق المعتمد في النشر. لديها بعد موافقة الباحث.
  - 6 - يصبح البحث المنشور ملكاً للمجلة ولا يجوز إعادة نشره في أماكن أخرى.
  - 7 - تعبّر المواد المنشورة بالمجلة عن آراء أصحابها، ولا تعكس وجهة نظر المجلة أو المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية.
  - 8 - ترسل البحوث على العنوان الإلكتروني للمجلة:

[journal@aitrs.org](mailto:journal@aitrs.org) / [Info@aitrs.org](mailto:Info@aitrs.org)

## المحتويات

رقم الصفحة	اسم البحث والباحث	ت
1	<p>قياس جودة الأداء للوحدات العاملة بحرس الحدود باستخدام معيار Six Sigma</p> <p>أ. م. د. عبد الله احمد الخليفة عبد الله قسم الاحصاء، كلية العلوم، جامعة تبوك</p> <p>أ. م. د. حسين يوسف عبد الله العضيم قسم الاحصاء، كلية العلوم، جامعة تبوك</p>	1
19	<p>الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية / دراسة تحليلية في ديوان وزارة الزراعة/ بغداد</p> <p>أ. م. د. محمد حسين علي حسين كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية</p> <p>أ.م. د. مكية كريدي بنيان كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة المستنصرية</p>	2
37	<p>أهمية حوكمة الشركات والمنشآت العمومية وفوائدها</p> <p>تونس نموذجاً</p> <p>أ. م. د. طارق الطيب قمودي قسم ادارة الاعمال / كلية العلوم والدراسات الانسانية بشقراء</p> <p>أ. الهادي السعدي مدير عام المعهد العربي للتدريب والبحوث الاحصائية</p>	3
65	<p>تأثير ابعاد المنظمة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية</p> <p>دراسة تحليلية في مصر في الرشيد والرافدين في محافظة الديوانية</p> <p>د. شروق اسماعيل حامد احمد المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية / وزارة الصحة – العراق</p> <p>أ. صباح حسين شناوة الزيادي معهد الصحة العالي في الديوانية</p> <p>د. عماد عريض المشكور معهد الصحة العالي في الديوانية</p>	4



## قياس جودة الأداء للوحدات العاملة بحرس الحدود باستخدام معيار Six Sigma

د. حسين يوسف عبد الله العضميم  
أستاذ مساعد، جامعة تبوك  
كلية العلوم، قسم الاحصاء

د. عبد الله احمد الخليفة عبد الله  
أستاذ مساعد، جامعة تبوك  
كلية العلوم، قسم الاحصاء

تاريخ استلام البحث: 2020/12/20  
تاريخ قبول البحث: 2021/01/25

نشر البحث في العدد الثالث عشر: سبتمبر 2021

رمز التصنيف ديوبي / النسخة الالكتروني (Online) 2522-64X/355.06

رمز التصنيف ديوبي / النسخة الورقية (Print) 2519-948X/355.06



## قياس جودة الأداء للوحدات العاملة بحرس الحدود باستخدام معيار Six Sigma

د. حسين يوسف عبد الله العضيم  
أستاذ مساعد، جامعة تبوك  
كلية العلوم، قسم الاحصاء

د. عبد الله احمد الخليفة عبد الله  
أستاذ مساعد، جامعة تبوك  
كلية العلوم، قسم الاحصاء

### المستخلص

إن الخطط المتبعة لمنع جرائم الحدود من تهريب وتسลل وغيرها من الجرائم لابد لها من تقييم من خلال المنجزات خلال فترة زمنية محددة والذي يقاس عادة بعدد من الوسائل التي تختلف من منطقة لأخرى، فعدد العمليات التي تمت خلال فترة محددة هي المحور الأساسي في عملية تقييم الجودة لأداء الوحدة المعينة، فالمشكلة تتلخص في أن الأسلوب المستخدم لقياس هذه الجودة في اغلب الأحيان يعتمد على تحليل النسب والمتواسطات وهي مؤشرات ليست كافية بالقدر الذي يمكن من بناء خطط مستقبلية، إذ ليس هنالك أسلوب قياس حديث مستخدم لقياس هذه الجودة.

يهدف هذا البحث لعرض كيفية الاستفادة من معيار Six Sigma لقياس جودة الوحدة العاملة لحرس الحدود في منطقة معينة أو على مستوى الدولة. وهو أحد المعايير المعروفة في عالم إدارة الجودة، وتتلخص فكرته في تقليل عدد العيوب في المنتج حيث إنه يسمح فقط بـ 3.4 عيب لكل مليون فرصة أي أن نسبة الكفاءة والفاعلية 999.9997%. وسيتم تطبيق هذا المعيار على العمليات التي تمت خلال فترة محددة، على أساس أن العمليات التي تم الكشف عنها مؤخرا تمثل العيوب في المعيار.

تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تحدد مستوى الجودة التي تعمل به الوحدة العاملة لحرس الحدود في منطقة معينة ومن ثم يمكن بناء الخطط وتعديلها وفقاً لهذا المستوى وكذلك يمكن المقارنة بين أداء الوحدات المختلفة أو المقارنة بين أداء نفس الوحدة لفترات متباينة إضافة إلى تقييم الجودة لحرس الحدود على مستوى البلد.

وقد خلصت الورقة لنتائج من أهمها أهمية استخدام منهجية six sigma في تطوير الأداء لحرس الحدود بصورة عامة وبصورة خاصة لحالة الدراسة فقد تبين أن جودة الأداء العام لحرس الحدود بالدولة X ضعيف يحتاج إلى معالجة، وأن الأداء لحرس الحدود بالدولة X كان أفضل في الربع الأخير من العام وأسوأ أداء كان في الربع الثالث من العام. وعلى مستوى الجرائم كان أفضل مستوى أداء لمكافحة التهريب من الخارج للداخل وأسوأ أداء في مكافحة التسلل من الخارج للداخل.

**Abstract:**

The plans followed to prevent border crimes from smuggling, infiltration and other crimes must be evaluated through the achievements during a specific period, which is usually measured by measures which differ from one region to another. The number of operations that took place during a specific period is the focus in the process of quality evaluation of the performance for a particular unit.

The problem comes from those methods used to measure this quality in most cases depends on the analysis of ratios and averages, which are not enough indicators to the extent that it can build future, as there is no modern measurement method used to measure this quality.

This research aims to show how to use Six- Sigma measure to measure the quality of the operating unit of border guards in a specific region or at the state level. It is one of the well-known measures in the world of quality management, and its aims to reduce the number of defects in the product as it allows only 3.4 defects per million chances, meaning that the efficiency and effectiveness ratio is 99.9997%. This measure will applied to transactions that took place during a specified period, on the basis that the recently disclosed operations represent defects in the measure.

The importance of this study comes from the fact that it determines the level of quality at which the working unit of border guards works in a specific area, and then plans can built and modified according to this level. It is also possible to compare the performance of different units or compare the performance of the same unit for different periods in addition to measuring the quality of border guards at the Country.

The paper concluded that very important to use six-sigma methodology in developing the performance of border guards in general and for the case study. In addition, that the performance of the border guards in the state X was best in the fourth quarter of the year and the worst performance was in the third quarter of the year. Moreover, for crimes, the best performance was for combating smuggling from abroad to the inside and the worst performance was for combating infiltration from outside the inside.

**الكلمات الدالة:**

إدارة الجودة، العيوب، مستوى الـ sigma، six sigma

## المقدمة

يعد معيار Six Sigma أحد أشهر المفاهيم الإدارية في عالم إدارة الجودة الشاملة وقد ظهر هذا المفهوم في شركة موتورولا الأمريكية في بداية الثمانينيات من القرن الماضي وحقق انتشاراً واسعاً. حيث بدأت كبرى الشركات العالمية بتبنيه وتطبيقه على إجراءاتها الإدارية المختلفة. إن فكرة Six Sigma تكمن في أنه إذا كانت المنشأة قادرة على قياس عدد العيوب الموجودة في عملية ما فإنها تستطيع بطريقة علمية أن تزيل تلك العيوب وتقترب من نقطة الخلو من العيوب. وهي تحوي منهجية وفلسفة إدارية تقوم على مبدأ حازم يسعى إلى تركيز الجهد للحصول على منتجات وخدمات تقترب إلى حد كبير من أقصى درجات الجودة والإتقان وبأقل تكلفة وفي وقت قياسي.

## ظهور معيار Six Sigma

بدأت أولى محاولات Six Sigma في سنة 1979 عندما أعلن المدير التنفيذي لشركة موتورولا Motorola أن المشكلة الرئيسية في تدني أرباح الشركة ناتجة من رداءة الجودة ومن ثم شرعت الشركة في رحلتها الطموحة من أجل الوصول بالعيوب في العملية الإنتاجية إلى الصفر. وفي أوائل الثمانينيات طورت الشركة طرقاً لحل المشاكل في العملية الإنتاجية، ما لبست في منتصف الثمانينيات أن عملت على نشر مفاهيم الـ Six Sigma من خلال شركة أسماها Six Sigma Academy (SSA) برئاسة مايكل هاري [7,9]، وفي سنة 1995 تعاقدت شركة General Electric (GE) مع (SSA) من أجل تحسين برنامجها التدريبي وكانت هذه الخطوة مهمة في إشاعة مفهوم Six Sigma نظراً لما تتمتع به شركة GE من مكانة مرموقة بين الشركات العالمية. في ظل سوق المنافسة عملت الشركات العالمية على تبني هذا المفهوم في العملية الإنتاجية والخدمات لتحسين الكفاءة وتخفيض الكلف وإزالة العيوب وتقليل الاختلافات في المنتجات [12].

## تعريف Six Sigma

عرفت Six Sigma على أنها برنامج لتحسين الجودة يهدف إلى تقليل عدد العيوب في العملية الإنتاجية لتصبح حوالي 3.4 جزءاً لكل مليون فرصة [1]، وتعرف أيضاً على أنها منهجية تهدف إلى تسريع عملية التطوير لإنتاج منتج خالي من العيوب [2]، وتعرف أيضاً بأنها منهج أو فلسفة تستخدم لإزالة أو تقليل العيوب في العمليات والمخرجات بالمنظمة [19]. وقد أجمعـت الأدبـيات على تعريف Six Sigma من خلال ثلاثة اتجـاهـات هي:

### 1. كمقياس إحصائي Six Sigma

عندما تخطط شركة ما لإنتاج سلعة معينة فإنها سوف تستقر على متطلبات المستهلك أو توقعاته، وستعمل على تحديد الخصائص العملية (المواصفات التي هي محل اهتمام

المستهلك) والتي تعد من العناصر الحرجة (Critical to Quality) في المنتج، فضلاً عن الكلفة. وان ظهور أي نقص أو عدم مطابقة المنتج لمتطلبات المستهلك فأنها ستؤدي إلى تأثير سلبي في ثقة المستهلك تجاه المنتج وبالتالي تجاه الشركة، لذا فان المصممون يعملون عادة على اعتماد أفضل تصميم عند مستوى مقبول من التكلفة.

إن المستهلك يقبل بحدود معينة من الاختلافات عن المواصفات المحددة مسبقاً، بمعنى انه سيتم تحديد الوسط الحسابي للخصائص الحرجة في المنتج، وسيتم التتحقق من مدى مطابقة الجودة بالمواصفات، وعليه فان الشركة ستعمل على قياس المخرجات والسيطرة عليها بحيث تكون ضمن الحدود المسموح بها.

من المقاييس الشائعة الاستخدام في قياس الاختلافات هو الانحراف المعياري والذي يرمز له بسيجما ( $\sigma$ ) وهو مأخوذ من اللغة الرومانية، وهو طريقة إحصائية لقياس مستوى انحراف أو اختلاف المنتج عن المواصفات المحددة مسبقاً، إذ يعمل الانحراف المعياري على بيان مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي، ويأخذ الانحراف المعياري الصيغة الآتية [4]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}}$$

حيث أن:  $\sigma$  : الانحراف المعياري للمجتمع       $X_i$  : قيم المتغير

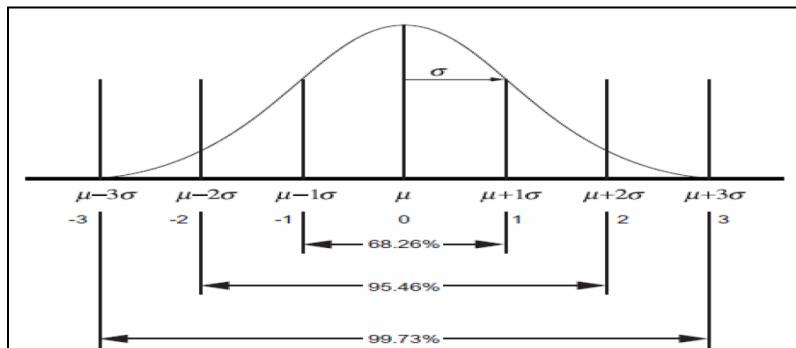
$\mu$  : الوسط الحسابي للمجتمع       $N$  : حجم المجتمع

أما في حالة العينة تستبدل المتغيرات أعلاه بمتغيرات العينة بمقام 1 -  $n$ :

إذا كانت قيمة الانحراف المعياري صغيرة، فهذا يدل على أن مشاهدات المنتج منتشرة حول الوسط الحسابي، وإذا كانت مساوية للصفر فهذا يعني أن مشاهدات المنتج مساوية للوسط الحسابي. وإذا كانت الشركة عازمة على أن تكون مواصفات المنتج مطابقة للمواصفات المحددة مسبقاً، فيتطلب ذلك مراقبة الإنتاج والحلولة دون ظهور اختلافات في المنتج، أي أن تكون الاختلافات ضمن الحدود المسموح بها (الوسط الحسابي  $\pm \sigma$ )  $\sigma$   $\pm \mu$ . وتأخذ البيانات المنتشرة حول وسطها الحسابي شكل التوزيع الطبيعي بوسط حسابي مقداره  $\mu$  وتباين  $\sigma^2$  والصيغة الرياضية لدالة الكثافة الاحتمالية للتوزيع الطبيعي تأخذ الشكل التالي:

$$f(x) = \frac{1}{\sqrt{2\pi\sigma^2}} e^{-\frac{1}{2}\left(\frac{x-\mu}{\sigma}\right)^2} \quad -\infty \leq x \leq \infty$$

وبمثيل المنحني في الشكل 1 منحني التوزيع الطبيعي القياسي المتغير العشوائي ( $Z \sim N(0,1)$



(2007) Joglekar

**شكل 1: منحني التوزيع الطبيعي القياسي**

من الشكل 1 أعلاه يتضح أن ما نسبته 68.26% من المساحة تقع بين  $\mu \pm \sigma$  بمعنى آخر ان هذه النسبة تمثل المنتجات او الخدمات التي تقع ضمن المواصفات المحددة، وان 31.74% تقع خارج  $\mu \pm \sigma$  وتعبر عن المنتجات والخدمات التي تقع خارج المواصفات المحددة، وهكذا لبقية النسب حيث إن ما نسبته 95.46% تقع بين  $\mu \pm 2\sigma$  و 99.73% تقع بين  $\mu \pm 3\sigma$ . وبلغة الوحدات المعيبة لكل مليون وحدة منتجة، فإن عدد الوحدات المعيبة عند  $\mu \pm \sigma$  يبلغ (697.672)، وعند  $\mu \pm 2\sigma$  يبلغ (308.770)، وعند  $\mu \pm 3\sigma$  يبلغ (66.811)، وهكذا عند المستويات المختلفة  $\pm \sigma$  كما موضح في الجدول 1.

**جدول 1: مستوى  $\sigma$  وعدد العيوب في كل مستوى**

مستوى $\sigma$	العيوب لكل مليون فرصة
$6\sigma$	3.4
$5\sigma$	233
$4\sigma$	6210
$3\sigma$	66807
$2\sigma$	308537
$1\sigma$	690000

المصدر: [www.isixsigma.com](http://www.isixsigma.com)

إذن Six Sigma وسيلة إحصائية تصف تشتت البيانات عن المتوسط أو مجموعة من البيانات، فكلما كان التشتت أقل في العملية قلت العيوب في المنتج أو الخدمة [14]، وهي أداة العملية التي ينتج عنها 3.4 عيب في كل مليون فرصة، وهي التعبير الإحصائي الذي يشير إلى دقة وهي قريبة من الواحد الصحيح أي قريبه من الكمال والمثالية [16].

الشكل 2 التالي يصف منطقة القبول ومنطقة الرفض



المصدر: النعيمي محمد (2007)

شكل 2: منطقة القبول ومنطقة الرفض

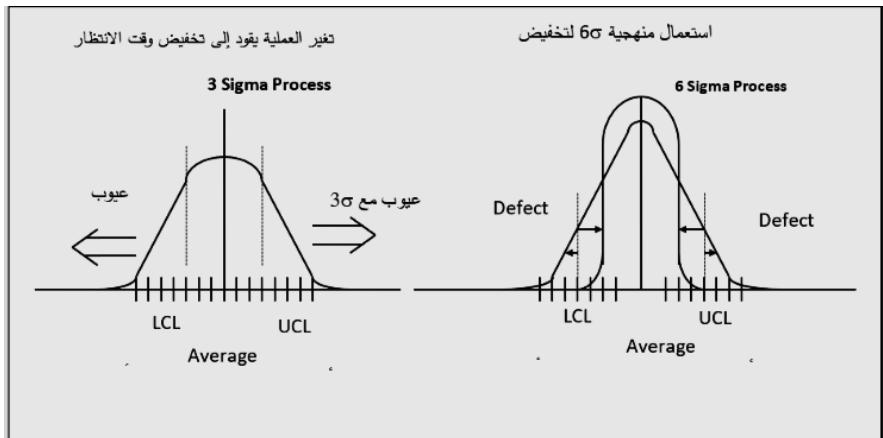
الشكل 2 أعلاه يبين حدود قبول إلى Three Sigma والمنطقة المظللة منطقة رفض وهذا ما يتم تطبيقه إحصائياً فيأغلب الدراسات الإحصائية وتكون النسب التي يتم القياس بها هي (0.1)، (0.05)، و(0.01)، وكانت نسبة (0.01) تعتبر المرحلة المتأخرة لقبول أو رفض (يعني تطابق المواصفات بنسبة (0.99)) وهذا يعتبر أمر مهم وجيد ولكن التطور الأخير وزيادة جودة المواصفات وتحليل الكلف وحساب الأرباح تبين أن هذه النسبة تعطي خسائر كبيرة إضافة إلى عدم تحقيق رغبات المستفيدين في أي اتجاه وخاصة عندما يكون هناك حجم كبير من الإنتاج أو أعداد كبيرة من العملاء يتلقون الخدمات.  
ويوضح الجدول 2 أدناه مقارنة بين Three Sigma وSix Sigma موضحاً كيف أن Six Sigma اظهرت العيوب التي عجزت Three Sigma عن إظهارها:

جدول 2: مقارنة بين Three Sigma وSix Sigma

العالم مع Three Sigma	العالم مع Six Sigma
وصفة دواء طبية خاطئة واحدة كل 25 عام.	54000 وصفة دواء طبية خاطئة كل عام.
3 حالات وفاة لحديثي الولادة كل 100 عام.	40500 حالة وفاة لأطفال حديثي الولادة كل عام.
ماء غير صالح للشرب بمعدل ثانية كل (16) عام.	ماء غير صالح للشرب بمعدل ساعتين في الشهر.
فقدان 35 قطعة بريدي كل عام.	فقدان 54000 قطعة بريدي كل ساعة.

المصدر: (2002) Wary, Bruce &amp; Hogan, Bob.

ويمكن توضيح ما تقدم من خلال الشكل 3 أدناه والذي يوضح منهجية Six Sigma لتخفيف التغيرية



(2002) Wary, Bruce & Hogan, Bob.

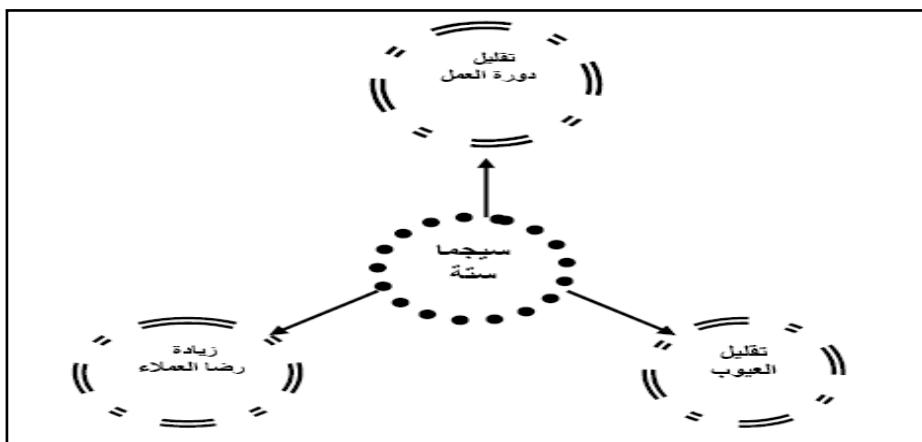
**شكل 3: مقارنة بين Three Sigma وSix Sigma**  
ومنهجية Six Sigma لتخفيض التغييرية

## .2 كهدف Six Sigma

تسعى Six Sigma إلى الوصول نحو الكمال في إنتاج منتج خالي من العيوب للوصول إلى رضا العميل وتحقيق احتياجاته ورغباته فهي إذن تسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف هي [13]:

- زيادة رضا العملاء.
- تقليل دورة الوقت اللازمة.
- تقليل العيوب.

ويمكن تصور هذه الأهداف من خلال الشكل 4 أدناه



(2004) ابن سعيد.

**شكل 4: أهداف Six Sigma**

### 3. Six Sigma نظام للإدارة:

تعد Six Sigma كنظام إداري متكامل على درجة عالية من الهيكلة لتحسين أنشطة العمليات المختلفة. فهي تمثل تنظيمياً إدارياً يزود القادة بالأساليب والأدوات التحليلية اللازمة لحل المشكلات للوصول بالعملية إلى أعلى مستوى من الجودة [1]. ويوضح مما سبق أن نظام Six Sigma هو نظام تجويد شامل يسعى إلى تحقيق مرحلة الالعوب في إنتاج المنظمة لإرضاء العميل عن طريق تجويد المنتج وتخفيض تكاليف الإنتاج ورفع العائد والتخلص من الفاقد.

#### استراتيجيات تطبيق Six Sigma (منهج ديميك) 1. مرحلة الخطة الأولية

ويذكر بعض الباحثين انه يجب تطبيق خطة أولية لزيادة فرصة نجاح تطبيق Six Sigma وتنتمي هذه الخطة أربعة مراحل هي [10]:

i. المقدمة: تتضمن خبراء لتدريب الإدارة العليا والكوادر المهمة وذلك من خلال شرح فكرة التكيف لتطبيق Six Sigma مما يؤدي إلى الفهم الواضح وإتقان المهارات المراده لجعل الإدارة العليا تدعم تطبيق Six Sigma فيما بعد.

ii. مرحلة التجربة: يبدأ الفريق المتدرب بتطبيق مشاريع أو برامج صغيرة مختارة في المنظمة وذلك بإشراف خبراء التدريب

iii. مرحلة التطبيق: يتم تقويم المشاريع والبرامج التي تم تجربتها في المنظمة ويتم تطويرها بعناية لتكون قاعدة لبرامج Six Sigma المتبناة في المنظمة لاحقاً.

iv. الاستمرار: عندما يتم البدء في برنامج Six Sigma في المنظمة كل فان العملية تتجه إلى مرحلة الاستمرار لتصبح جزء من ثقافة المنظمة الداخلية.

#### 2. مرحلة تطبيق Six Sigma

يبدأ تطبيق Six Sigma بتحديد المشكلة ثم اختيار النموذج المناسب لتخفيض أو تجفيف المشكلة. هذا البرنامج يتكون فريق عمل يسمى فريق Six Sigma، وهناك نماذج متعددة تؤدي إلى تحسين الأداء ذكر منها:

- منهج ديميك DMAIC
- منهج ديميداف DMADV

يعد منهج ديميك DMAIC من أكثر وأفضل المناهج استخداماً عند تطبيق Six Sigma ، ويتم استخدامه عندما تكون المنظمة محتاجة إلى عملية تطوير في خدماتها أو منتجاتها، هو اختصار الكلمات الأساسية من مراحل عملية حل المشكلات وهي التعريف Definition والتحكم Measurement، التحليل Analysis، التطوير Improvement ، والتكميل Control. أما منهج ديميداف فيستخدم عندما تحتاج المنظمة إلى إيجاد عمليات ابتكارية لتحديث وتطوير العمل بالمنظمة ويكون من مراحل التعريف، القياس، التحليل، التصميم Design والتقييم Valuation، حيث يشتراك مع منهجية ديميك في المراحل الثلاثة الأولى. وسنتناول منهجية ديميك لأنها الأكثر انتشارا واستخداما [3]:

A. مرحلة التعريف Define Phase: وهي مرحلة التعرف على المشكلة وما هو السبب الرئيس لحلها وما هي أهميتها بالنسبة إلى تطبيق معيار الجودة العالمي Six Sigma [20].

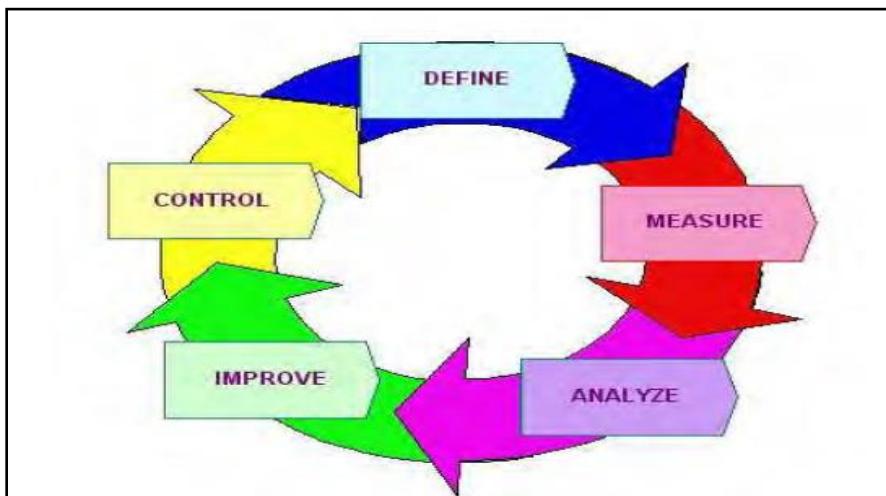
ب. مرحلة القياس **Measure Phase** تتضمن هذه المرحلة عملية تجميع البيانات والمعلومات لغرض فهم أسباب المشكلة وتحديد أفضل المقاييس التي يمكن أن تستخدم لتحديد طبيعة المشكلة.

ج. مرحلة التحليل **Analyze Phase** وهي التعرف على أسباب المشكلة (العيوب) واستخدام الأدوات الملائمة لغرض كشف العلاقات والمسببات لغرض تحديد الطرق الإحصائية التي تساعد في تحليل مسببات المشكلة.

د. مرحلة التحسين **Improve Phase** تتضمن هذه المرحلة مجموع الأنشطة التي تسهم في عملية تحسين الأداء والارتقاء بمستوى الخدمة بالمنظمة وذلك من خلال:

- ▷ كيفية التخلص من العيوب والسلبيات
- ▷ استنتاج البدائل المختلفة لحل المشكلة
- ▷ اختيار الحل المناسب وقياس النتائج

ه. مرحلة المراقبة **Control Phase** ويتم فيها متابعة العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء مع الاستمرار بتطوير العمل وإعطاء معلومات للإدارة العليا عن مخرجات المشروع [5] و الشكل رقم 4 يوضح مراحل منهج ديميك



المصدر: الزهراني. (2010)

شكل 4: مراحل منهج ديميك

#### الأدوات الإحصائية المستخدمة في مرحلة القياس

لقد حدد العديد من الباحثين والكتاب أدوات الإحصائية المستخدمة في تشخيص وتحديد أسباب المشكلة التي تؤدي إلى زيادة الخدمات الرديئة ويمكن إيجاز هذه الطرق بما يلي:

#### 1. تحليل تدفق المعلومات **Process Flow Analysis**

من خلال تدقيق المعلومات بتفصيل وتشخيص نوع المعلومات ومدى فائدتها لعمليات تطبيق **Six sigma** والتأكيد من أهمية هذه المعلومات ودققتها [5].

**2. تحليل القيمة المضافة Value Added Analysis**  
القدرة على تقييم العمليات بالاعتماد على القيمة المضافة للنشاطات وإزالة الأشياء غير الضرورية في العملية بعد تشخيصها [5].

**3. المخططات والرسوم البيانية Charts and Graphs**  
يتم في هذه الطريقة تمثيل الأسباب على شكل رسم توضيحي لبيان حجم ونسبة الأسباب من خلال الشكل البياني أو الشكل الدائري مثل شكاوى المستفيدين.

**4. المدرج التكراري Histogram**  
أحد أنواع مخططات الأعمدة، إذ يتم تمثيل البيانات على شكل رسم بياني بالاعتماد على التكرار، ويستفاد منه في المقارنة بين قابلية العملية ومواصفات الجودة، فضلاً عن معرفة توزيع البيانات [8].

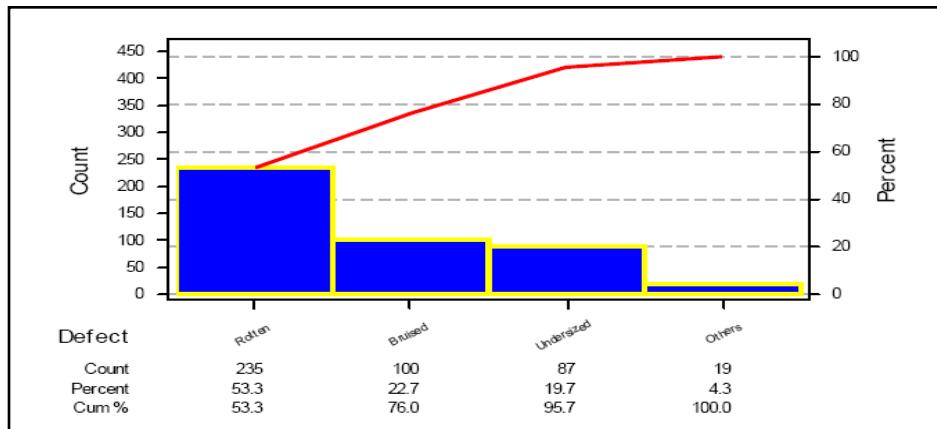
**5. مخططات الاتجاه Run Charts**  
هو رسم بياني بسيط يساعد في دراسة المشاهدات عبر الزمن، إذ يمكن من خلاله اكتشاف الاتجاه وكذلك الاختلافات أو الدورية، كما يساعد في مقارنة أداء العملية قبل وبعد تطبيق الحلول، إن مجالات تطبيق مخططات الاتجاه تتضمن تحليل المبيعات، التنبؤ، تقارير الأداء وتحليل الموسمية [4].

**6. مخططات الانتشار Scatter Diagrams**  
هو رسم نقاط انتشار متغيرين أو ميزتين أو عاملين لغرض دراسة وتشخيص العلاقة المحتملة بينهما. وتستخدم مخططات الانتشار كخطوة أولية قبل تحليل الانحدار لمعرفة إذا كان هنالك نمطية في البيانات، بمعنى أن هنالك علاقة خطية طردية أو عكسية أو لا توجد علاقة بين المتغيرين.

**7. مخطط المسبب والتأثير Cause and effect Diagram**  
يعرف أيضاً بمخطط اشيكاوا Ishikawa أو مخطط فيشبون Fishbone، ويعد هذا المخطط أداة لتحفيز الأفكار لمعرفة أين تكمن المشكلة (المسبب)، إذ تكتب التأثيرات على شكل مستطيل في الجهة اليمنى، والمبنيات تدرج في الجهة اليسرى، وترتبط باسم للإشارة إلى العلاقة بين المسبب والتأثير، بعد أن يتم تكوين مخطط المسبب والتأثير من الملائم الأخذ بنظر الاعتبار ست مسببات أساسية، والتي تساهم في استجابة المخرجات (التأثير) (الإنسان، الماكينة، المواد، الطريقة، القياس، البيئة) [15].

**8. تحليل باريتو Pareto Analysis**  
يشير تحليل باريتو إلى أن نسبة مئوية قليلة من العمليات تتسبب في نسبة كبيرة من المشاكل، ويستفاد منه بتوضيح (قاعدة 80-20) وهي تعني أن اغلب المشاكل (80%) تحدث بسبب (%) 20 [5]. تدعى خرائط باريتو أحد أنواع خرائط الأعمدة، إذ يمثل المحور الأفقي الأصناف والتي تكون في اغلب الأحيان العيوب، ويتم ترتيب الأعمدة من الأكبر إلى الأصغر، ومن خلال مخطط باريتو يمكن تحديد العيوب التي تتضمن القليل الحيوي (Vital View)، والكثير

البديهي (Trivial Many) ، وخط النسب المئوية يساعد في الحكم على الإسهامات المضافة لكل صنف . يساعد تحليل باريتو على تركيز الجهد على تحسين المناطق التي يمكن أن يكون لها مردود أكبر. الشكل 5 يوضح مخطط باريتو، إذ يلاحظ أن المشكلتين Rotten و Bruised بحاجة إلى المزيد من الاهتمام، وان معالجة المسببات سيؤدي إلى حذف 80% من المشاكل.



المصدر: (2003) Pyzdek.

شكل 5: مخطط باريتو

## Six Sigma مفاهيم

يمكن تلخيص المفاهيم التي يبني عليها المعيار فيما يلي [4]:

1. الوحدة Unit: هي منتج أو خدمة أو مستوى الخدمة المطلوب دراسته.
2. الوحدات المعيبة Defective Units: وهي الوحدات غير المطابقة لصفة واحدة أو أكثر من متطلبات المستهلك.
3. العيوب في الوحدة الواحدة (DPU): Defects per Unit (DPU) وهي مجموع العيوب لـ n من الوحدات المعيبة مقسوماً على العدد الكلي للوحدات أي أن:

$$DPU = \frac{\text{Number of defects}}{\text{number of units}}$$

4. الفرصة المعيبة Defect Opportunity: عدد الفرص المحتمل أن تكون معيبة في الوحدة ويمكن أن يكون هناك العديد من الفرص المعيبة في الوحدة الواحدة.
5. العيوب في الفرصة الواحدة (DPO): Defect per Opportunity (DPO) وتمثل نسبة العيوب في الوحدة الواحدة مقسوماً على مجموع الفرص أي أن:

$$DPO = \frac{DPU}{\text{number of opportunities}}$$

6. العيوب في المليون فرصة (DPMO): وهي تمثل العيوب في الفرصة مضروباً بمليون أي أن:

$$DPMO = DPU \times 10^6$$

7. العائد الخالي من العيوب (Yield): يمثل الوحدات ضمن المواصفات مقسوماً على العدد الكلي للوحدات أي أن:

$$Y = \frac{\text{units satisfying standards}}{\text{Total number of units}}$$

حيث إن الوحدات ضمن المواصفات تعني الوحدات الخالية من العيوب.

8. العائد المدور للطاقة الإنتاجية الخالية من العيوب (RTY):  
Rolled Throughput Yield (RTY) يمثل الإنتحاج الخالي من العيوب لكل العمليات الجزئية وعبر عنه بالصيغة:

$$RTY = Y_1 \times Y_2 \times \dots \times Y_k = \prod_{i=1}^k Y_i$$

حيث أن  $Y_i$ : تمثل العائد الخالي من العيوب في الخطوة  $i$ ،  $k$ : عدد الخطوات في الإنتاج أو الخدمة.

9. مستوى Sigma:  
تستخدم الصيغة التالية في إيجاد مستوى Sigma:

$$\text{Sigma Quality Level} = 0.8406 + \sqrt{29.37 - 2.221 \times \ln(DPMO)}$$

وبعد ذلك يتم استخدام القيمة المتحصل عليها من المعادلة أعلاه في تحديد مستوى الـ Sigma التي تعمل به المنشأة المحددة وفقاً للجدول (3) التالي:

**جدول 3: العلاقة بين مستويات Sigma وعدد العيوب لكل مليون فرصة**

المردود Process yield %	العيوب لكل مليون فرصة DPMO	مستوى سيجما Sigma Level
30.85	691.500	1
69.15	308.500	2
93.32	66.800	3
99.38	6.200	4
99.977	230	5
99.99966	3.4	6

المصدر: (Joglekar,2003)

## تطبيق Six sigma على حرس الحدود في الدولة (X)

لعل من أبرز مهام حرس الحدود هي مراقبة ومكافحة الآتي:

1. التهريب من الداخل للخارج
2. التهريب من الخارج للداخل
3. التسلل من الداخل للخارج
4. التسلل من الخارج للداخل
5. التحركات المشبوهة على الحدود

وركز هذا التطبيق على قياس جودة الأداء بصورة عامة أولاً ثم تفصيلاً لكل جريمة من الجرائم أعلى بحسب الأهمية.

توضح إحصائيات حرس الحدود في الدولة (X) ارتفاع نسبة الجرائم التي لم تحبط في حينها حيث بلغ المتوسط أكثر من 28.0% من مجموع الجرائم بصورة عامة، وعليه قررت إدارة حرس الحدود في الدولة (X) تحديد العوامل التي كانت سبباً في عدم احباط هذه الجرائم قبل وقوعها. ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية تتكون من 379 جريمة من أحد السنوات، حيث بلغت نسبة الجرائم التي لم تحبط في حينها 28.23% أي 107 جريمة لم تحبط في وقتها. في الجدول 5 أدناه سيتم التعامل مع مشكلة الجرائم التي لم تحبط في وقتها باستخدام منهج ديميك.

**جدول 4: تطبيق منهج ديميك على عمليات حرس الحدود في الدولة (X)**

الوصف	الهدف	المراحل
عدم التمكن من احباط أكثر من 28% من الجرائم قبل وقوعها (X).	تحديد المشكلة (العيوب)	التعريف
تحديد العوامل التي أدت إلى عدم احباط هذه الجرائم في وقتها (يمكن استخدام المنهج المسيحي أو المقابلات لقياس تأثير هذه العوامل) أو الاستفادة من الدراسات التي تمت في هذا المجال	تحديد الخصائص الحرجة للجودة	مرحلة القياس
الفهم الكامل للمتغيرات والعوامل المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر في عدم احباط الجرائم في وقتها. وهذا ربما يعطي مؤشراً مبكراً من إدارة حرس الحدود لتوجيهه من يرأسهم بضرورة تلافيها.	الفهم الكامل لأسباب العيوب (المشكلة)	مرحلة التحليل
تحديد استراتيجيات مقبولة لتقليل عدد الجرائم التي لم يتم احباطها في وقتها (هذه الخطوة ربما تتطلب استخدام مناهج إحصائية متعددة وأدوات لتحديد المتغيرات العالمية التأثير في المشكلة). تحديد استراتيجيات مقبولة لتقليل أو إزالة تأثير العوامل التي تؤدي إلى عدم احباط الجرائم في وقتها والذي بدوره يقود إلى تحسين الأداء في عمليات حرس الحدود.	تحديد عدد المتغيرات الرئيسية وتأثيرها على الخصائص الحرجة للجودة	مرحلة التحسين
التتأكد من أن التعديلات تقع ضمن إطار نظامي مقبول وذلك من خلال عملية الإشراف المستمر.	التتأكد من أن التعديلات تقع ضمن إطار نظامي مقبول	مرحلة التحكم

المصدر: إعداد الباحث

ولحساب قيمة six sigma للحالة السابقة فان الباحث قام بالآتي:  
تم تعريف المفردات وفقاً لمفاهيم الـ six sigma كالآتي:  
أ. حالة عدم إحباط العملية الإجرامية في حينها (الجريمة التي تكتشف بعد فترة) تعد كوحدة معيبة.

ب. عدد حالات الجرائم التي لم تحبط في حينها مقسوماً على عدد الجرائم الكلي، يعد نسبة للعيوب في الوحدة الواحدة، وتمثل العيوب في الفرصة الواحدة نسبة لعدم وجود تجزئة للوحدة المعيبة.

#### أولاً: قياس جودة الأداء بصورة عامة

تؤخذ البيانات في هذه الحالة لبيانات فترات سابقة حسب الرغبة، ولكن يفضل أن تؤخذ البيانات ربع سنوية على رأس كل سنة وذلك من أجل التقويم السنوي للأداء.  
الجدول 5 التالي يمثل البيانات الخاصة بجرائم الحدود للدولة X وحساب مستوى الـ sigma لسنة واحدة:

**جدول 5 : مستوى الـ sigma للأداء خلال العام**

مستوى الـ sigma	العيوب في المليون فرصة	العيوب في الفرصة الواحدة	عدد الجرائم التي لم تحبط في حينها	العدد الكلي للجرائم	الفترة الزمنية
2.04	289855	0.29	20	69	الربع الأول
1.45	468750	0.47	30	64	الربع الثاني
1.00	546875	0.55	35	64	الربع الثالث
2.25	293333	0.29	22	75	الربع الرابع
<b>1.70</b>	<b>397059</b>	<b>0.40</b>	<b>27</b>	<b>68</b>	<b>المعدل</b>

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول (5) أعلاه يلاحظ أن مستوى الـ sigma العام 1.70 وهو مستوى ضعيف يعكس ضعف الأداء تجاه مكافحة جرائم الحدود بهذه الدولة مما يتطلب البحث عن الأسباب التي تقف عائقاً دون تقديم مستوى الأداء أفضل مستوى للأداء كان في الربع الأخير من العام (مستوى الـ sigma = 2.25) بينما أسوأ أداء كان في الربع الثالث من العام (مستوى الـ sigma = 1.00).

#### ثانياً: قياس مستوى الـ sigma كل جريمة على حدة:

لا بد من قياس مستوى الـ sigma لكل جريمة على حدة لمعرفة ما إذا كان ضعف الأداء العام ناتج من الجرائم كل أم أن هناك جريمة بعينها كان لها الأثر الواضح في هذا الضعف.  
يتم أخذ البيانات في هذه الحالة كمجموع لبيانات فترات سابقة ويفضل أن تكون سنة من أجل التقويم السنوي للأداء.

الجدول 6 الآتي يمثل البيانات الخاصة بجرائم الحدود التفصيلية للدولة X وحساب مستوى الـ sigma لسنة واحدة:

### جدول 6: مستوى الـ sigma لكل جريمة على حدة

مستوى الـ sigma	العيوب في المليون فرصة الواحدة	العيوب في الفرصة الواحدة	العدد الذي لم يحيط في حينه	تكرار الجريمة خلال العام	الجريمة
1.55	442308	0.44	23	52	التهريب من الداخل للخارج
2.17	250000	0.25	20	80	التهريب من الخارج للداخل
1.27	510204	0.51	25	49	التسلل من الداخل للخارج
1.22	517857	0.52	29	56	التسلل من الخارج للداخل
1.59	428571	0.43	15	35	التحركات المشبوهة على الحدود

المصدر: إعداد الباحث

من الجدول (6) أعلاه يلاحظ أن مستوى الـ sigma لكل الجرائم أقل من 2 مما يعني ضعف جودة الأداء تجاه مكافحة هذه الجرائم وأنها بلا استثناء كانت سبباً في الضعف العام للأداء. أفضل مستوى أداء كان في مكافحة التهريب من الخارج للداخل (مستوى الـ sigma = 2.17) وأسوأ مستوى أداء كان في مكافحة التسلل من الخارج للداخل (مستوى الـ sigma = 1.22).

### النتائج

1. أهمية منهجية six sigma في قياس جودة الأداء بصورة عامة .
2. أهمية منهجية six sigma في تطوير الأداء لحرس الحدود .
3. جودة الأداء العام لحرس الحدود بالدولة X ضعيف بحاج إلى معالجة.
4. على المستوى العام لأداء حرس الحدود بالدولة X كان أفضل أداء في الربع الأخير من العام وأسوأ أداء كان في الربع الثالث من العام.
5. على مستوى الجرائم كان أفضل مستوى أداء لمكافحة التهريب من الخارج للداخل وأسوأ أداء في مكافحة التسلل من الخارج للداخل.

### النوصيات

1. ضرورة استخدام مفهوم الـ six sigma في عمليات قياس جودة الأداء لحرس الحدود بصورة عامة ولكل جريمة بصورة خاصة لأجل الوقوف على نقاط الضعف ومحاولة معالجتها.
2. تطبيق المفهوم دوريًا لمعرفة مدى التقدم الذي أحرزته المعالجات في الفترة السابقة.
3. تخصيص إدارة خاصة بعمليات six sigma تتبع لإدارة الجودة بحرس الحدود.

## المراجع

1. ابن سعيد، خالد سعد عبد العزيز، "سيجما ستة تطبيقات على المنشآة الخدمية والصناعية"، الرياض 2004.
2. الزهراوي، محمد بن صالح، "Six Sigma" إمكانية تطبيق أسلوب Six Sigma ستة في نادي ضباط قوى الأمن في الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2010.
3. الشامان،أمل بنت سلامة،"تطبيق سيجما ستة في المجال التربوي"مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد (18) ، 2005، ص 89-136.
4. الصفاوي، صفاء ومزاحم، محمد يحيى (2009) "التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب six sigma" ،ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الإحصائي العربي الثاني .
5. النعيمي، محمد عبدالعال (2009)، "Six Sigma" أسلوب إحصائي متقدم للوصول لأقل نسبة خطأ ممكنة ، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر الإحصائي العربي الثاني .
6. إيثار عبد الهادي وآخرون (2005)، "تحسين العملية باستخدام طريقة six sigma – دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب فرع بابل" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بجامعة بغداد العدد (37) ص 128-161.
7. Barney M. Barney,"Motorola's second generation", (Forum Magazine,1 3,2002) pp.13-16
8. Basu, Ron,"Implementing Six Sigma and Lean: A practical Guide to Tools AND Techniques", (Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford,UK, 2009)
9. Folaron, J. Folaron, "The evolution of Six Sigma", Forum Magazine, 24,2003), pp. 38–44.
10. Introduction to Six Sigma: Applying Statistical Analysis to Business Issues.  
<http://www.google.com.sa/interstitial?url=http://www.ketch.ca/documents/KetchIntr otoSixSigma.pdf>.
11. Joglekar,Anand M, "Statistical Methods for Six Sigma", (John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. USA, 2003).
12. Levine, David M., " Statistics For Six Sigma Green Belts With MINITAB and JMP", ( Pearson Education, Inc.,New Jersey, USA, 2006)
13. Pande, P., Neuman, R. and Cavanagh, R,"The Six Sigma Way: How GE, Motorola and Other Top Companies are Horning their Performance", (New York: McGraw-Hill, 2000)
14. Pande, P. and Holpp, L, "What is Six Sigma?", (McGraw-Hill Companies , U.S.A. 2002),

15. Park, Sung H, " Six Sigma for Quality and Productivity Promotion", (Asian Productivity Organization, 2003)
16. PAUL, L.E., "Practice Make Perfect", (CIO Enterprise, Vol. 12, No 7, Section 2, 1999) PP. 2-25.
17. Pyzedk, T, the Six Sigma Handbook. (New York: McGraw Hill, Inc. 2003).
18. Pyzdek,T., "The Six Sigma Handbook, Revised and Expanded, A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels", (McGraw-Hill Companies, Inc. 2003)
19. Stephens, K., "Six Sigma and Related Studies in the Quality Disciplines". (Milwaukee: Quality Press. 2003).
20. Wary, Bruce & Hogan, Bob., "Why Six Sigma in A Securities Operation", (Bank of America, USA, 22. 2002)



# **الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية دراسة تحليلية في ديوان وزارة الزراعة / بغداد**

الاستاذ المساعد الدكتور

الاستاذ المساعد الدكتور

مکیہ کریدی بنیان

محمد حسین علی حسین

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

تاریخ استلام البحث: 26/08/2021

تأريخ قبول البحث: 24/09/2021

نشر البحث في العدد الثالث عشر: سبتمبر 2021

رقم التصنيف ديوى / النسخة الالكترونى (Online) 2522-64X/351.007

رمز التصنيف ديوبي / النسخة الورقية (Print) 2519-948X/351.007

رمز التصنيف ديوبي / النسخة الورقية (Print) 2519-948X/351.007



# **الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتأثيرها في تعزيز القدرات التنظيمية دراسة تحليلية في ديوان وزارة الزراعة / بغداد**

الاستاذ المساعد الدكتور  
محمد حسين علي حسين  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

الاستاذ المساعد الدكتور  
مكية كريدي بنيان  
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة المستنصرية

## المستخلص:

يهدف البحث إلى تحديد مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية كمتغير مستقل بأبعاده (التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، أنظمة التعويض والتحفيز الأخضر، علاقات العمل الخضراء) في تعزيز القدرات التنظيمية كمتغير تابع، وتضمن البحث الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بالمشكلة التي تتعلق من حقيقة وجود التفاعلات الفكرية لمتغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير، وأعتمد المنهج الوصفي التحليلي في أنجازاته، واختيرت عينة قصدية من مجتمع البحث، بلغت (47) فرداً من (المديرين، رؤساء الأقسام، رؤساء الشعب) في ديوان وزارة الزراعة، وتم استعمال الاستبانة كآداة أساسية للحصول على المعلومات اللازمة ، وجرى معالجة البيانات على وفق النظام الإحصائي (SPSS) ومحتواه التطبيقي الذي يلائم احتياجات البحث، وتم خصت مجريات وجهود الباحثان عن نتائج متنوعة كان أهمها تأكيد العلاقة والاثر بين متغيرات البحث وان الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية المحوسبة ذات دور واضح في تنمية وتعزيز القدرات التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية، القدرات التنظيمية.

### **Abstract:**

The research aims to determine the extent of the impact of green strategic practices for human resources as an independent variable with its dimensions (green employment, green training and development, green performance evaluation, green compensation and incentive systems, green labor relations) in enhancing organizational capabilities as a dependent variable, The research included answering the questions related to the problem that stems from the fact of the intellectual interactions of the study variables, And testing the main and sub-hypotheses with regard to the relationship and influence, and adopted the descriptive-analytical approach in its completion, and an intentional sample was chosen from the research community, represented by (47) individuals from (managers, heads of departments, heads of people) in the office of the Ministry of Agriculture, The questionnaire was used as a basic tool to obtain the necessary information, and the data was processed according to the statistical system (SPSS) and its applied content that suits the needs of the research, The course and efforts of the researchers resulted in various results, the most important of which were: confirming the relationship and impact between the research variables and that the green strategic practices of the human resources investigated have a clear role in developing and strengthening organizational capabilities.

**Key words:** Green Strategic HR. Practices, Organizational Capabilities

## المقدمة

تزايد اهتمامات المنظمات على اختلاف انواعها وتوجهاتها بالدراسات الاستراتيجية وخصوصاً المستحدثة وتطبيقاتها ومن ذلك الاستراتيجية الخضراء لادارة الموارد البشرية التي تؤكد التفاعل بين التوجه التنظيمي العام للمنظمة وكفاءة استثمار الموارد البشرية بالأسلوب الذي يضمن تحقيق اهداف المنظمة . ولما كان الدور الاستراتيجي فاعلاً فان المخرجات الاولى المتوقعة زيادة القدرات التنظيمية التي تتجه وتساهم في تميز المنظمة وخلق مزايا جديدة للتنافس والظهور بأشكال الفاعلية والكفاءة المطلوبة في تحقيق الموارد.

وانطلق هذا البحث من الاهمية والدور الذي تضطلع به المتغيرات الرئيسية والفرعية الواردة انفاً والتي تشكل حالات تفاعلية اختيرت كمشكلة رئيسية للبحث ، فضلاً عن الادراك الفكري للمديرين في عينة ومجتمع الدراسة ولذلك حددت فرضيات رئيسة وفرعية اقترنـت بتحليلات احصائية تبحث او تتوقع حدوث علاقات وتأثير احصائي فعلي بين المتغيرات في سياق الاداء الوظيفي للمنظمة ، ولاختبار الفرضيات تم الرجوع الى النظام الاحصائي (SPSS) وما اشتمل من ادوات تحليلية تناسب فرضيات وتوجهات البحث لآراء العينة التي بلغت(47) موظف في درجات وظيفية مختلفة في ديوان وزارة الزراعة/بغداد ، وقد اكـدت هذه التحليلات نتائج خلـجـت افـكارـ البـاحـثـينـ واـكـدـتـ منـطـلـقـاتـ الـبـحـثـ فيـ وجـودـ عـلـاقـةـ وـتأـثـيرـ اـحـصـائـيـ معـنـويـ يـؤـكـدـ تـفـاعـلـ متـغـيرـاتـ الـبـحـثـ فيـ مـوـقـعـ الـدـرـاسـةـ.

## المبحث الاول

### منهجية البحث ودراسات سابقة مختارة

#### اولاًـ منهجية البحث:

**1- مشكلة البحث:** انطلق البحث من مشكلة تمثلت في الضعف الواضح للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية ، وقلة إدراك العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وتنشئة القدرات التنظيمية في عموم المنظمة وأجزائها المبحوثة، ومدى انعكـسـ وـتأـثـيرـ هـذـهـ المـمـارـسـ مجـتمـعـةـ وـمـنـفـرـدـةـ فيـ تعـزـيزـ الـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ واستدامـتهاـ. ومنـ هـذـهـ المـحدـدـاتـ تـبـلـوـرـتـ مشـكـلـةـ الـبـحـثـ بـالـتـسـاؤـلـاتـ الـاتـيـةـ:

أ. هل أن مجـتمعـ وـعـيـنةـ الـبـحـثـ يـدرـكـ جـيدـاـ المـمـارـسـ الاستـرـاتـيـجـيـةـ الـخـضـرـاءـ وـمـتـغـيرـاتـهاـ الدـاخـلـيـةـ منـ جـهـةـ وـالـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ منـ جـهـةـ أـخـرىـ.

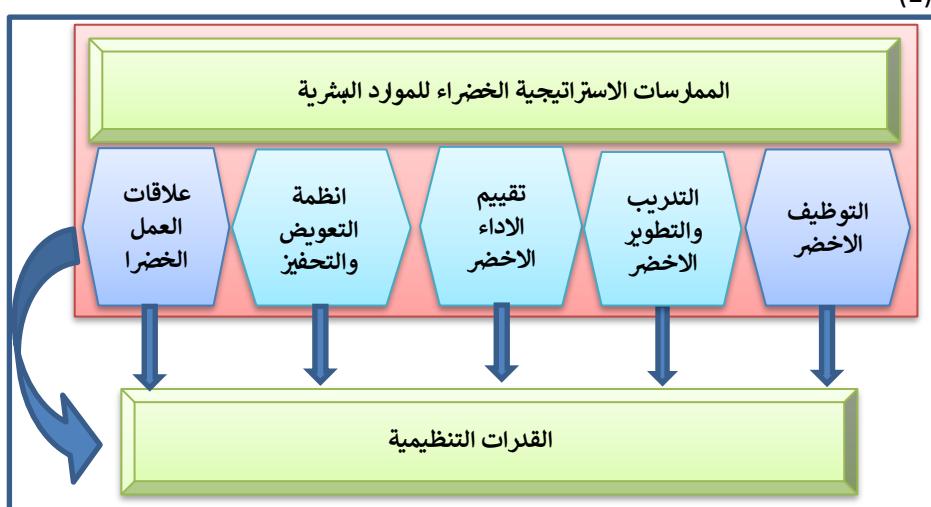
بـ. ماـ وـاقـعـ تـبـنيـ المـمـارـسـ الاستـرـاتـيـجـيـةـ الـخـضـرـاءـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـالـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ فيـ الـمـنـظـمـةـ الـمـبـحـوـثـةـ؟

جـ. هلـ يـوجـدـ تـأـثـيرـ ذـوـ دـلـلـةـ مـعـنـوـيـةـ لـلـاستـرـاتـيـجـيـةـ الـخـضـرـاءـ وـمـمـارـسـاتـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ فيـ تعـزـيزـ الـقـدـرـاتـ التـنـظـيمـيـةـ فيـ الـمـنـظـمـةـ الـمـبـحـوـثـةـ؟

**2- أهمية البحث:** تبرز أهمية البحث في بيان روابط العلاقة بين متغيري البحث ووقعها التنفيذي تنظيمياً وإدارية في الوزارة المبحوثة وأمكانية الافادة من تلك العلاقة بين ممارسات استراتيجية هادفة وتوجيهها لتنمية الموارد العاملة في المنظمة، فضلاً عن استقطاب الأفراد الكفؤين للعمل في المنظمة وتطوير الأداء البشري والمحافظة عليه وضمان ولاءه لها، وزيادةوعي العاملين عموماً بالشكل الذي ينعكس إيجابياً في بلورة الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وصولاً لفاعلية وكفاءة أداء يحقق أهداف الوزارة وتقسيماتها الوظيفية.

**3- أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى التعرف وتحديد مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وباعدها في المنظمة المبحوثة، وتشخيص مستوى تأثير تلك الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية بأبعادها واسهامها في تعزيز القدرات التنظيمية في المنظمة المبحوثة، وتوجيهه عناية المنظمة والباحثين إلى دراسة المؤشرات الادارية الاستراتيجية في الأداء المنظمي وبيان المتغيرات الأكثر وقعاً في توجيه الموارد عموماً والبشرية خاصة لما يحقق أهداف، ورسالة، ورؤية المنظمة، والعاملين.

**4- المخطط الفرضي للبحث:** يبين مخطط البحث تأثير أفتراضي لمتغير البحث المستقل (الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية) بأبعادها في المتغير التابع (القدرات التنظيمية)، تمهدانياً لتحديد فرضيات البحث واختبار مدى وجود التأثير فيما بين المتغيرات المبحوثة وكما في الشكل (1) أدناه.



المصدر: اعداد الباحثان بالاستناد الى بعض الادبيات ذات الصلة بالموضوع.

شكل (1) انموذج البحث الفرضي

**5- فرضيات البحث:** يخوض البحث مساراته في حدود الفرضيات الرئيسية والفرعية الآتية:  
**الفرضية الرئيسية الاولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية. وتتفق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوظيف الاخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-2 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير الاخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-3 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين تقييم الاداء الاخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-4 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين انظمة التعويض والتحفيز الاخضر والقدرات التنظيمية.
- 1-5 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين علاقات العمل الاخضر والقدرات التنظيمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية: وتتفق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 2-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوظيف الاخضر في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير الاخضر في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الاداء الأخضر في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-4 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنظمة التعويض والتحفيز الخضراء في تعزيز القدرات التنظيمية.
- 2-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعلاقات العمل الخضراء في تعزيز القدرات التنظيمية.

#### **6- حدود البحث:**

**أ. الحدود الزمانية:** استمر البحث الحالي لمدة سنة من 31/6/2020 ولغاية 31/6/2021.

**ب. الحدود المكانية:** ديوان وزارة الزراعة والمديريات المتواجدة ضمن موقع الوزارة.

#### **7- مجتمع وعينة البحث:**

**أ. مجتمع البحث:** يشمل مجتمع البحث جميع (المديرون، رؤساء الاقسام، رؤساء الشعب) العاملين في وزارة الزراعة ومديرياتها التابعة لها ادارياً.

**ب. عينة البحث:** يعرض الجدول (1) أدنى الخصائص الديموغرافية لعينة البحث ومواقع اعمالهم الوظيفية في موقع البحث (ديوان وزارة الزراعة).

جدول (1) خصائص عينة البحث

الخصائص	المجموع	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	الذكور	الذكور	28	60
	الإناث	الإناث	19	40
	المجموع	المجموع	47	100
العمر	30 سنة الى 39	30 سنة الى 39	8	17
	40 سنة الى 49	40 سنة الى 49	18	38
	50 سنة فأكثر	50 سنة فأكثر	21	45
التحصيل الدراسي	المجموع	المجموع	47	100
	دبلوم	دبلوم	11	23
	بكالوريوس	بكالوريوس	26	56
عدد سنوات الخدمة	دبلوم عالي	دبلوم عالي	5	11
	ماجستير	ماجستير	3	6
	دكتوراه	دكتوراه	2	4
المنصب الوظيفي	المجموع	المجموع	47	100
	سنة 15-11	سنة 15-11	7	15
	سنة 20-16	سنة 20-16	20	42
	سنة 21-25	سنة 21-25	6	13
	سنة 26 فأكثر	سنة 26 فأكثر	14	30
	المجموع	المجموع	47	100
	معاون مدير عام	معاون مدير عام	5	11
	مدير قسم	مدير قسم	16	34
	رئيس شعبة	رئيس شعبة	23	49
	خبير	خبير	3	6
	المجموع	المجموع	47	100

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الاستبيانة. n = 47

#### 8- اختبار صدق وثبات الاستبيانة

- أ. الصدق الظاهري: جرى عرض الاستبيانة في صورتها الاولية على عدد من الاساتذة المحكمين والمتخصصين في مجال الادارة والاحصاء، وقد حفقت نسبة اتفاق عالية بلغت (80%)، وعليه اجريت التعديلات بعد الاخذ بملحوظات غالبية المحكمين.
- ب. اختبار ثبات المقياس: ويقصد به أن نحصل على النتائج نفسها فيما لو أعيد تطبيق مقياس معين على العينة نفسها مرة أخرى بفارق زمني، وتتراوح قيمة معامل الثبات بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفع وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفض، وقد تم حساب معامل الثبات

الذي يتم التحقق منه من خلال استعمال اختبار (الفاكرونباخ) أذ تستخدم وفق هذه الطريقة جميع استبيانات البحث ولمجمل فقرات الاستبيانة والبالغ عددها (35) فقرة، وبلغت قيمة معامل ثبات الفاكرونباخ لكل الاستبيانة (0.939)، وهذا يبرهن شرط الثبات لكل فقرات الاستبيانة، اما قيمة معامل الثبات لفقرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء بلغت (0.921)، في حين سجل معامل الثبات لفقرات القدرات التنظيمية (0.871)، وكما موضح في جدول (2) الآتي:

جدول (2) اختبارات صدق وثبات الاستبيانة

متغيرات الدراسة	المعامل الفاكرونباخ	معامل التفسير
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخضراء	0.921	فترات المتغير المستقل تتحاطى شرط الثبات بنجاح
القدرات التنظيمية	0.871	فترات المتغير المعتمد تتحاطى شرط الثبات بنجاح
أجمالي فقرات الاستبيانة	0.939	مجمل فقرات الاستبيانة تتحاطى شرط اختبار الثبات

## المبحث الثاني المرتكزات الفكرية للبحث

اولاً: الممارسات الخضراء للمواد البشرية:

1- الاستراتيجية الخضراء: يضيف التطور البيئي وتفاعلات هذه البيئة وتأثيرها على منظمات الاعمال مفاهيم جديدة تتأكد الحاجة اليها مع زيادة متطلبات السوق ورغبات اصحاب المصلحة من الاداء التنظيمي، ولعل اكثرا الاتجاهات الحديثة في تفرعات التخصص الاداري مفاهيم الاداء الاخضر الذي يتفرع الى تخصصات الادارة ومنها الاستراتيجية لاظهار الاستراتيجية الخضراء واحدة من مخرجات هذا التفاعل البيئي واشاره الى توجهات جديدة للفكر الاداري والاستراتيجي تكون اكثرا انسجاماً مع اهداف ورسالة ورؤيه المنظمة واداة في تحقيقها في ذات الوقت، وتزايد الحاجة الى الاستراتيجية الخضراء في ذات الوقت الذي تتزايد فيه الابحاث العلمية لاختبار تفاعلاتها مع متغيرات اخرى تسجم لتحقيق تلك الاهداف.

2- مفهوم واهمية الممارسات الاستراتيجية الخضراء للمواد البشرية: ان اضافة مصطلح (الاخضر) او (الاخضر) الى مفهوم اداري يشير الى تركيز تطبيقات هذا المفهوم الاداري باتجاه النقاء وتقليل العوادم والمخلفات الى اقل حد ممكن وذلك انسجاماً مع متطلبات البيئة وتوجهات الحضارة المعاصرة التي يكون للادارة دور بارز فيها، ويشير (Olson,2008:22) الى الاستراتيجية الخضراء باعتبارها احدى منتجات ومكملاات الاعمال ومساهمتها ايجابياً في صناعة واتخاذ القرار، ووصفها (Ambec&Lanoie,2008:6) بالاستراتيجية الابداعية في خلق اساليب جديدة لتحقيق الاهداف واهمها زيادة الارباح.

ويؤكد (Wu&Wu,2014:456) ضرورة اقتراح الاداء الاستراتيجي لمتطلبات البيئة وتأهيل المحتوى الاستراتيجي لتلك المتطلبات الخضراء.

وفي حدود استراتيجية الاعمال للموارد البشرية تؤكد الاستراتيجية الخضراء حضورها في استثمار الموارد البشرية للمنظمة بكفاءة وفاعلية تلائم اهدافها من جهة وقدرات العاملين من جهة اخرى. فقد اشار (Renwick, et at.,2013:2) بانها تلك الممارسات المعززة لرأس المال البشري للمنظمة عن طريق زيادة القدرات البشرية التي تترجم الى نتائج الاداء مثل زيادة الانتجالية.

وعرف (Nawangsari&Sutawidaya,2018:463) الممارسات الخضراء للموارد البشرية بانها "برامج وعمليات وتقنيات والتي تؤدي حقيقة في المنظمة لتخفيض التأثيرات البيئية السلبية او تحسن الاداء البيئي للمنظمة ووصفها Esen & Ozsozgun (Caliskan,2019:59)" على انها تشجيع الاستعمال المستدام لموارد الاعمال وتعزيز قضية حماية البيئة بالاعتماد على السلوكيات البيئية المعززة للعاملين واستعدادهم للمشاركة في منظمة مسؤولة بيئياً لتنفيذ المنظمات من تبني البيئة انشطة الادارة.

ويحدد (الزيبيدي، 2016: 61-60) (ومهدي، 2018: 41-37) أهمية الممارسات الخضراء للموارد البشرية لتكون في الآتي:

- أ. تحسين عملية جذب أفضل العاملين نظراً لزيادة الرغبة في العمل بالوظائف الخضراء.
- ب. تثقيف وتدريب وتحفيز العاملين للقيام بانشطتهم بطريقة مسؤولة بيئياً.
- ج. بناء ميزة تنافسية وتحسين صورة المنظمة لدى المجتمع.
- د. بناء قوى عاملة خضراء مهمتها المحافظة على الموارد الطبيعية واستدامة البيئة من خلال الاستعمال المستدام للموارد داخل المنظمة.
- هـ. تحسين اداء ومعدلات الاحتفاظ بالعاملين من خلال تحديد مجموعة من السلوكيات الايجابية التي يجب ان يتلزم بها العاملون.
- وـ. اتخاذ القرارات المراعية للبيئة وبالتالي توفير منتجات وعمليات صديقة للبيئة.

## 2- معوقات تطبيق الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية :

وأشار (Jain,2016:171) أن امكانية تطبيق الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية محاطة بمجموعة من المعوقات تتجلى بالآتي:

- أ. **الإدارة البيئية الداخلية:** هي القضايا البشرية والتنظيمية مثل: نقص المعرفة والمهارات، قلة دعم الادارة العليا، ضعف الوعي والثقافة الخضراء.
- ب. **الشراء الأخضر:** وتتمثل بأسباب عدم مشاركة سلسلة التجهيز في المبادرات البيئية، ومنها ضعف إدراك مديرى سلسلة التجهيز لفوائد الاقتصادية للمبادرات البيئية، فضلاً عن الحاجة الى تحسينات في الاداء البيئي لغرض زيادة التفاعل فيما بين المشتريات والوظائف البيئية والوظائف الأخرى.
- ج. **التعامل مع الزبائن:** وتحصر في (نوعية الزبائن، دعم الزبائن، الشراكة مع الزبائن).
- د. **التصميم الايكولوجي:** ويقصد به علاقة الكائنات الحية فيما بينها وعلاقتها مع بيئتها، وهذا ينطبق على السلوك البشري في التعامل مع بعضهم من جهة ومع البيئة من جهة اخرى ومنها (وجود فجوة فيما بين مبدعي ومنفذى مشاريع التصميم الايكولوجي،

التعقيد التنظيمي، ضعف تعاون الادارات، قلة الاهداف البيئية في المشروعات، فضلاً عن الخدمات اللوجستية).

### 3- ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية:

رجوعاً الى دراسة (Shah,2019) (Mashala,201) في تحديد ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء تم تحديدها بالآتي:

**أ. التوظيف الأخضر (استقطاب، اختيار، تعين):** وفقاً لـ (حسن، 2010: 9) فالتوظيف هو النشاط الذي ينطوي على جذب عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظيفة معينة وتعيينه بما يتناسب مع قدراته وامكاناته. وأشار (Dilchert & Ones,2011: 447) الى ان عملية التوظيف الأخضر تتكون من (استعمال طرق صديقة للبيئة للتوظيف كأدوات الانترنت، واستعمال الورق المحدود أثناء عملية الاستقطاب والاختيار). فضلاً عن قياس الاتجاهات الخضراء عند الاختيار واتباع انشطة أساسية صديقة للبيئة كإعادة التدوير، والطباعة الاقل او على الوجهين، والحفاظ على الطاقة وينبغي ادراج العوامل الشخصية للفرد عند اجراء التوظيف الأخضر.

**ب. التدريب والتطوير الأخضر:** يعني تزويد العاملين بالمهارات الأساسية لرفع مستوى محو الأمية البيئية، ويمكن تحقيق التحسين المستمر من خلال التدريب المستمر، أذ تبرز الحاجة الى التدريب البيئي لتحفيز العاملين للمشاركة في المبادرات الصديقة للبيئة والتي تؤدي الى اكتشاف أحدث المعارف المحفزة للعاملين لأداء أفضل لمواجهة التحديات في مكان العمل (مهدي، 2018: 49).

**ج. تقييم الاداء الأخضر:** ان معايير قياس الاداء الأخضر للعاملين يجب ان يتماشى مع المعايير التنظيمية للأداء البيئي الذي يتم تحديده من قبل المنظمة وفقاً لمنهج تقييم الاداء الأخضر (Nawangsari & Sutawiday,2018:465) ويمكن للمنظمة ان تحقق هدفها الأخضر من خلال اسهام جميع العاملين في انواع مختلفة من مجالات العمل ودعمها لهم لاتباع ممارسات خضراء لرفاهية مكان العمل فالعاملون المدركون لممارسات الموارد البشرية الخضراء هم اكثر استمالة للمشاركة في صنع القرار بشأن هذه الممارسات والتي تشجع العاملين لتحقيق مستوى عال من الاداء الأخضر (Aktar&Islam, 2019:55).

**د. نظمة التعويض والتغذية الخضراء:** يعد التعويض الأخضر من العناصر الرئيسية التي تحافظ وتتجذب وتحفز العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، فالمنظمات التي تقدم مكافآت خضراء لأداء عاليها تكون أكثر ميلاً الى اتباع الممارسات الخضراء وقد يرتفع التزام العاملين ببرنامج الادارة الخضراء عندما يقدم له تعويضاً نتيجة لقيمه بالممارسات واكتساب مهارات خضراء جديدة (مهدي، 2018: 52).

**هـ. علاقات العمل الخضراء:** تتلخص في بناء بيئه عمل تشاركيه للادارة العليا، أذ يسمح للعاملين بتقديم الاقتراحات والمشاركة المبكرة في مهامهم وحل المشكلات، هو امر اساسي ووسيلة فاعلة لتعزيز مشاركة العاملين في مبادرات الادارة البيئية، فضلاً عن تحسين الآليات التنظيمية للعلاقات في مكان العمل وسماع صوت العاملين للمساهمة

في تحديد الاهداف البيئية وتكوين موارد بشرية داخل المنظمة ذوي توجهات بيئية (Akhter, 2019:55).

### ثانياً: القدرات التنظيمية

-1 مفهوم القدرات التنظيمية: يعترف بها (Takahashi& Tuan, 2009:21) بانها "عبارة عن موجودات وظيفية وفنية وعملية وأنشطة تساعد في تحقيق الميزة التنافسية". بينما اشار (الراوي، 2017: 44) بانها قدرة المنظمة على اداء مجموعة من المهام، باستخدام الموارد التنظيمية المتاحة لغرض تحقيق نتائج نهائية محددة، وتعد القدرات التنظيمية اساسية لقدرة المنظمة على حل مشكلاتها التنظيمية بفاعلية. بينما ذكر (الشاملة والعيدي، 2018:238) بأنها تعني تحديد القدرات الفنية والاقتصادية على البعد التنظيمي وطريقة التعامل مع انواع المشكلات التنظيمية على نحو فعال واكتساب جديد للموارد وتحقيق التوازن بين المصالح الخاصة والوفاء للمطالب الاجتماعية لمختلف اصحاب المصلحة. وشدد (Grant&Anajali, 2010: 36) على اهمية امتلاك القدرات التنظيمية في المنظمة لأنها تسهم في حال وجودها بتحقيق الفوائد التالية:

- ❖ دعم ممارسات الموارد البشرية.
- ❖ تأمين التكامل الثقافي والتنسيق التنظيمي.
- ❖ تساهم في تحسين الفاعلية التنظيمية.
- ❖ قيادة التغييرات التنظيمية.

-2 العوامل المؤثرة في القدرات التنظيمية: تخضع القدرات التنظيمية الى جملة عوامل مؤثرة تختلف في حدة تأثيرها ووقت وطبيعة ذلك التأثير، اذ حدد كل من (حامد والمعاضيدي، 2018:50) و (الراوي,2017:44) مجموعة من العوامل المؤثرة في القدرات التنظيمية وكما يلي:

أ. المخرجات الرئيسية: تعتمد القدرات التنظيمية على جوهر المخرجات، لذا يتحتم على الادارة الاهتمام بنوعية المدخلات التي تؤسس لمخرجات العمل المنظم بشكله العام.

ب. نشاء واكتساب موارد جديدة: ان عملية الحصول على الموارد هي لبنة البناء الرئيسية في تنمية القدرات التنظيمية.

ج. الموازنة بين المصالح المكتسبة: تؤثر آليات التوازن بين مصالح المنظمة ومتطلبات المنظمة والمجتمع في القدرات التنظيمية لتحقيق المنفعة لكلا الطرفين.

د. تلبية متطلبات اصحاب المصلحة والمجتمع: يجب ان تكون المنظمة قادرة على الابقاء بمستلزمات ومتطلبات التغيير بالنسبة لأصحاب المصالح والمجتمع ككل.

-3 أبعاد القدرات التنظيمية: حدد لهذا البحث ثلاثة أبعاد فرعية لمتغير القدرات التنظيمية ذات تبعا لفاعلية اتخاذ القرار على وفق أنموذج (Ulrich & Samllwood, 2004) وهي:

أ. التعلم التنظيمي: عرفه (الكبيسي, 2004: 90) بالعملية التي تسعي المنظمة فيها الى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع متغيراتها

- الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين لديها ليكونوا أكثر اهتماماً في متابعة واكتساب المعرفة لغرض التطوير والتميز.
- بـ. الابداع التنظيمي:** عرفه (Robbins, 1993:248) على انه فكرة جديدة يتم تنفيذها لتطوير الانتاج او العملية او الخدمة ويمكن ان يؤكّد إثر الابداع في المنظمات من احداث تحسينات تؤدي الى انشاء شيء ذي قيمة (خساونة، 2011: 33).
- جـ. المرونة التنظيمية:** وتمثل قدرة المنظمة على البقاء والمحافظة على التكيف الايجابي في ظل اي ظروف صعبة كالضغوط والازمات والمخاطر التي تعطل الاجراءات الروتينية وتشكل المرونة قدرة المنظمة على مواجهة التحديات والتغيرات البيئية، وتمكنها من التعامل مع حالة اللا تأكيد البيئي (الراوي، 2017: 56).

### المبحث الثالث الجانب العملي للبحث

#### اولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

##### 1- الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية

يظهر الجدول (3) أدناه آراء عينة البحث في الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية ومتغيراتها الفرعية بتحقق درجة وسط حسافي يقترب من حالة مرتفعة في مستوى الادراك والوعي والبالغ (3,795) لعينة البحث لل استراتيجية الخضراء ومتغيراتها، وبانحراف معياري قدره (0,881) يشير الى نسبة تشتت مقبولة في طبيعة الدراسات الادارية والاجتماعية ويتأكد ذلك من معامل الاختلاف البالغ (0,232) الذي يشير الى ان طبيعة التوجهات في افكار العينة بنسبة منخفضة مؤكدة بالنسبة المئوية البالغة (76,24%).

وقد اختلفت المتغيرات الفرعية في نسبة ادراكتها من قبل العينة فقد احتل متغير التدريب والتطوير الاخضر المرتبة الاولى بوسط حسافي بلغ (3,949) وبانحراف معياري (0.790) وباختلاف قدره (0,200) وقد اكدت ذلك النسبة المئوية التي بلغت (78,98%).

بينما كان لأنظمة التعويض والتحفيز الاخضر المرتبة الادنى في تقدير العينة اذ بلغ الوسط الحسافي له (3,650) وزيادة في الانحراف المعياري الى اعلى مستوى في تحليلات العينة اذ بلغ (1,063) وحقق ذلك معامل الاختلاف لاراء العينة بمقدار (0,291) وبنسبة مئوية هي الاقل في تحليلات المتغيرات اذ بلغت (73%). وتشير هذه النتائج الى دقة توجهات العينة وان اجاباتها تقرب من الحقيقة والمستوى العلمي ودرجة التفاعل مع المتغيرات التي خضعت للدراسة.

## جدول (3) التحليل الوصفي للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الآتجاه العايني	الوسط الحسابي	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	نص العبارات		تسلسل العبارات	
									1	2		
									%	%		
84.74	0.207	0.816	3.937	1.7	1.7	8.5	48.4	39.7	تقوم الوزارة بتعيين ذوي المهارات والكافئات الخضراء	العبارة 1		
74.57	0.216	0.784	3.628	0	5.8	28.1	53.5	12.6	يتم تعين من هم على درجة بالمحافظة على البيئة للوظائف الشاغرة	العبارة 2		
70.84	0.243	0.877	3.542	1.7	12.9	24.4	51.5	9.5	تضمن الوزارة المعايير البيئية في عملية التوظيف.	العبارة 3		
72.88	0.258	0.942	3.644	1.7	11.2	26.1	45.1	15.9	تتبع الوزارة سياسة توظيف تلاءم مع سياستها واهدافها البيئية.	العبارة 4		
87.11	0.184	0.804	4.355	1.7	1.7	5.1	43.4	48.2	تمتلك الوزارة برنامج لتوضيح السلوك الأخضر للعاملين الحاليين	العبارة 5		
78.03	0.220	0.844	3.821	التوظيف الاخضر (استقطاب، اختيار، تعين)								X1
70.50	0.361	1.164	3.525	5.2	13.9	23.4	45.6	12	تحرص الوزارة على تضمين مؤشرات الاداء الاخضر في عملية التقييم.	العبارة 6		
81.69	0.177	0.726	4.084	1	2.4	10.9	56.6	29.1	تحدد الوزارة الاهداف والمسؤوليات الخضراء للعاملين.	العبارة 7		
77.62	0.185	0.721	3.881	0	3.5	21	58.6	15.9	تقدّم الوزارة نتائج التغذية العكssية للعاملين لتحسين الاداء.	العبارة 8		
73.22	0.346	1.267	3.661	8.8	14.3	15.3	28.4	34.2	تعتمد الوزارة نتائج تقييم الاداء الاخضر لتحديد نقاط الضعف للعاملين.	العبارة 9		
64.40	0.412	1.327	3.220	11.9	23	17.6	22.1	25.3	تضمم الوزارة برنامج تقييم الاداء الاخضر للارتفاع بمستوى الاداء للعاملين في جميع المستويات الادارية.	العبارة 10		
73.49	0.283	1.041	3.674	تقييم الاداء الاخضر								X2
71.86	0.292	1.052	3.593	1.7	19.6	15.9	45.1	17.6	تبني الوزارة مبدأ التدريب والتطوير المستمر للجميع.	العبارة 11		
80.33	0.163	0.656	4.016	1	3.4	9.2	66.8	19.6	تحدد الوزارة احتياجاتها الفعلية من البرنامج التدريسي الخضراء للعاملين.	العبارة 12		
80	0.179	0.719	4.000	1	2.4	14.3	58.3	21	توفر الوزارة التمويل اللازم لتنفيذ البرنامج التدريبي والتطويرية.	العبارة 13		
81.35	0.175	0.715	4.067	0	2.7	15.9	55.2	26.1	تمتلك الوزارة برنامج للتدريب الاخضر يعزز مهارات ومهارات العاملين.	العبارة 14		
81.35	0.198	0.806	4.067	0	3.4	18.6	45.8	32.2	تنفذ الوزارة برنامج التدريب الاخضر للعاملين في جميع المستويات الادارية.	العبارة 15		
78.98	0.200	0.790	3.949	التدريب والتطوير الاخضر								X3
79.66	0.220	0.880	3.983	1.7	6.1	12.6	53.5	26.1	تعمل الوزارة وفقاً لنظام اجراء خاص بالموارد البشرية الخضراء.	العبارة 16		
66.10	0.309	1.021	3.305	1.7	26.1	17.6	43.1	9.5	تقدّم الوزارة مكافآت مالية لأصحاب الاداء الاضغر المتميز.	العبارة 17		
75.59	0.340	1.287	3.779	3.4	21.3	12.6	21.3	41.4	تقدّم الوزارة مكافآت لاكتساب المهارات الخضراء.	العبارة 18		
68.13	0.260	1.146	3.406	3.4	22.7	21.3	34.9	17.6	يضمّن نظام الحوافز الحفاظ على الموارد البشرية الكفؤة.	العبارة 19		
75.59	0.261	0.983	3.779	1.7	14.9	12.3	46.2	25	تعتمد الوزارة معايير الاداء الاخضر في ترقية العاملين.	العبارة 20		
73.01	0.291	1.063	3.650	أنظمة التعويض والتحفيز الاخضر								X4
79.32	0.162	0.642	3.966	0	2.7	15.9	65.4	15.9	يشترك العاملين في تطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الخضراء للوزارة.	العبارة 21		
75.25	0.184	0.678	3.762	0	5.1	22	63.4	9.5	يشترك العاملين مع الادارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمبادرات الخضراء	العبارة 22		

76.94	0.191	0.738	3.847	0	6.8	17.3	63.4	12.6	يوجد اهتمام مشترك (الادارة، العاملين) واصحاب المصلحة المستفیدین من الخدمة.	العبارة 23
77.96	0.169	0.661	3.898	0	4.1	12.9	70.2	12.9	يوجد في الوزارة فرق عمل مسؤولة عن صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات التوجة الأخضر	العبارة 24
78.98	0.158	0.627	3.949	0	2.4	12.9	72.2	12.6	تتابع الوزارة نتائج اداء فرق العمل المتعلقة بالتوجة الأخضر.	العبارة 25
77.69	0.172	0.669	3.884						علاقة العمل الاخضر	X5
76.24	0.232	0.881	3.795						الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية	X

## 2- القدرات التنظيمية

يعرض الجدول (4) أدنى آراء عينة البحث في القدرات التنظيمية اجمالاً كمتغير رئيسي (تابع) والتي حققت نتائج تقرب من النتائج التي تحقق في المتغير المستقل اذ بلغ مقدار الوسط الحسابي (3,794) بانحراف معياري (0.896) ومعامل اختلاف بمقدار (0,236) وهي نتائج منسجمة في حدود آراء الباحثين تنسجم مع واقع العمل والاداء الاستراتيجي للموارد البشرية لعينة البحث في موقع الدراسة.

جدول (4) التحليل الوصفي للقدرات التنظيمية

الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف	معامل التأثير المعياري	الوسط المحسّن	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً	نص العبارات	مسلسل العبارات
80.33	0.193	0.776	4.016	0	4.4	17.6	52.8	25.1	تحرص الوزارة على انشاء المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها لاستعمالها بتطوير الخدمة.	العبارة 26
78.64	0.235	0.925	3.932	0	11.2	14.3	43.8	30.8	تشجع النقافة التنظيمية في الوزارة على اكتساب المعرفة.	العبارة 27
75.93	0.262	0.996	3.796	2.7	9.5	23.4	38.3	26.1	تحرص الوزارة على تطبيق الافكار الجديدة في خدماتها.	العبارة 28
75.59	0.250	0.948	3.779	1	10.2	26.1	38.3	24.4	تحرص الوزارة على تطوير وتنفيذ خدمات جديدة باستمرار.	العبارة 29
78.30	0.159	0.623	3.915	1	2.7	20.6	62.1	13.6	تساعد المرونة في استخدام الفعال للموارد المادية في الاداء للوزارة.	العبارة 30
73.55	0.238	0.879	3.678	1	11.2	27.8	43.1	16.9	تمتاز الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية الاداء.	العبارة 31
79.66	0.178	0.754	3.983	1	5.1	13.6	58.3	22	تنسم آليات العمل بسهولة التكيف مع متغيرات البنية الخارجية.	العبارة 32
75.25	0.199	0.750	3.762	1	5.1	27.1	54.2	12.6	تضخ الوزارة اجراءات جديدة لكيفية تسهيل الخدمة.	العبارة 33
73.55	0.304	1.120	3.678	3.4	16.9	13.9	43.1	22.7	للهوزة هنكل تنظيمي يتسم بالمرنة ومستجيب للتغيرات البيئية.	العبارة 34
68.13	0.349	1.190	3.406	6.8	17.6	21.3	36.6	17.6	تقدم الوزارة رؤية مشتركة توجه قدرات وظائف العاملين بالشكل الصحيح.	العبارة 35
75.89	0.236	0.896	3.794						القدرات التنظيمية	٧

## ثانياً: اختبار فرضيات البحث

### 1- تحليل علاقات الارتباط:

يؤشر جدول (5) أدناه قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية) بنسبة ثقة (%) 95 ، إذ بلغت قيمة Z المحسوبة (5.308194) وهي معنوية كونها أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى معنوية (0.05)، بينما كانت قيمة معامل الارتباط البسيط بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية (0.697) ليوضح ذلك وجود ارتباط قوي طردي بين المتغير المستقل المستمثل بالممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية وبين المتغير التابع المعبر عن القدرات التنظيمية ، كما أظهر جدول (3) قبول الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، ليصل عدد فرضيات الارتباط المقبولة ست فرضيات معنوية من بين ست فرضيات، وبذلك تكون النسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة 100% .

**جدول (5) تحليل فرضيات الارتباط بين الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية**

الباحث	Z – Test	معامل الارتباط البسيط	المتغيرات		الفرضية
			التابع	المستقل	
قبول الفرضية بنسبة ثقة % 95	2.452279	0.402	التوظيف الأخضر	1-1	الفرعية
قبول الفرضية بنسبة ثقة % 95	3.906892	0.533	تقدير الاداء الأخضر	1-2	
قبول الفرضية بنسبة ثقة % 95	4.37907	0.585	التدريب والتطوير الأخضر	1-3	
قبول الفرضية بنسبة ثقة % 95	2.041027	0.278	انظمة التطوير والتحفيز	1-4	
قبول الفرضية بنسبة ثقة % 95	3.145314	0.423	الخضراء	1-5	
قبول الفرضية بنسبة ثقة % 95	5.308194	0.697	القدرات التنظيمية	الرئيسية الأولى	الفرضيات المقبولة
ست فرضيات معنوية من بين ست فرضيات	العدد		ال��	ال��	
نسبة الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى ثقة (1.96)	100 %		نسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	نسبة المئوية لعدد الفرضيات المقبولة	

المصدر: من إعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS, v. 18).

### 2- تحليل التأثير

تم اختبار فرضية البحث المتعلقة بتحليل تأثير المتغير المستقل (الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية) في المتغير التابع (القدرات التنظيمية) باستعمال اختبار (F - TEST)، وكما عبرت عنها الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية) باستخدام معادلة الانحدار البسيط التالية:

$$Y = \alpha + \beta X$$

حيث إن ( $\alpha$ ) هو مقدار ثابت، وان القدرات التنظيمية( $Y$ ) هو دالة للقيمة الحقيقة للممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية ( $X$ ) كما استُخدمت قيمة ( $F$ ) المحسوبة ومستوى الدلالة وقيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) لاختبار تأثير متغيرات البحث، ويمكن توضيحها في الجدول (6) أدناه:

**جدول (6) تحليل تأثير الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية  
في القدرات التنظيمية**

تعليق الباحث	F – test	قيمة F المحتسبة	معامل التحديد R <sup>2</sup> %	معامل الانحدار بيتا β	الحد الثالث ألفا α	المتغيرات		الفرضية	
						التابع	المستقل		
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	6.6575	10.3 %	0.583	2.485	القدرات التنظيمية	الوظيف الاخضر	1-2	برقية	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	20.343	26.3 %	0.532	1.74	القدرات التنظيمية	تقييم الاداء الاخضر	2-2		
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	28.214	33.1 %	0.755	1.725	القدرات التنظيمية	التدريب والتطوير الاخضر	3-2		
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	4.428	7.2 %	0.311	2.945	القدرات التنظيمية	انظمة التطوير والتحفيز الخضراء	4-2		
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	11.740	17.1 %	0.598	2.01	القدرات التنظيمية	علاقات العمل الاخضر	5-2		
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95 %	53.737	48.5 %	0.711	1.445	القدرات التنظيمية	الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية	الرئيسية الثانية		
ست فرضيات معنوية من بين ست فرضيات						الفرضيات المقبولة			
العدد						النسبية المئوية لعدد الفرضيات المقبولة			
100 %						قيمة F الجدولية عند مستوى ثقة 95 % تساوى 4.0012			

اجمالاً يؤشر جدول (6) قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية في تعزيز القدرات التنظيمية) بحدود ثقة (95%)، إذ بلغت قيمة F المحتسبة (53.737) وهي معنوية، بسبب كون قيمة (F) المحتسبة أكبر من نظيراتها الجدولية البالغة (4.0012) عند مستوى معنوية (0.05)، وسجلت قيمة معامل التحديد (%) (48.5 %) لتبيّن بذلك نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع. وبلغت قيمة معامل الانحدار بيتا (1.445) وهذا يعني ان تغيير وحدة واحدة في الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية تؤدي الى تغيير في القدرات التنظيمية بمقدار (1.445).

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

- خلصت الجهود البحثية في حدود متغيرات البحث وموقع الدراسة الى استنتاجات عبرت عن آراء الباحثين في زمان ومكان البحث:
- 1 ان استراتيجية الوزارة تشتمل ضمناً على الممارسات الخضراء وان كانت غير بارزة في ادبيات العمل الاداري للوزارة.
  - 2 ان القدرات التنظيمية للعاملين تشير الى امكانيات وموهب قد تفوق عن المتطلبات الادارية والتنظيمية للوزارة وهو دليل الخبرات المتراكمة فيها.
  - 3 امكانية المزج والتفاعل بين متغيرات البحث وكشفها للعاملين والرأي العام الذي ينظر الى الاداء بأسلوب الرقابة والتقييم وان كلا الممارسات الاستراتيجية والقدرات التنظيمية ذات قدرة على التفاعل وتحقيق نتائج تطمح اليها الوزارة.
  - 4 يشير التفاوت بين آراء عينة البحث الى بعض حالات التنوع في الثقافة الادارية للعاملين وظهور بعض الآراء التي تكشف الحاجة الى المراجعة الدورية لتلك الاستراتيجيات والقدرات.
  - 5 يتتأكد اقران التوجهات البيئية المعاصرة بسيادة المفاهيم الخضراء في حينيات عمل الاداء الاداري والاستراتيجي للوزارة وتوزيعها على الاعمال والوظائف التي تحقق انجازها بأفضل ما يكون.
  - 6 تسعى الوزارة الى حد ما اشاعة مفاهيم الاداء الاخضر وانه واحدة من مظاهر التطور الاداري الذي تنشده في جميع الوظائف الادارية فيها.

### ثانياً: التوصيات

- 1 ضرورة دمج الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية بأبعادها في خطط التعيين وخطط التدريب والتطوير للأفراد العاملين في الوزارة.
- 2 اعتماد برامج اكادémie وبرامج تدريبية وتنوعية لنشر مفهوم الممارسات الاستراتيجيات الخضراء للموارد البشرية في المنهاج الاداري لعمل الوزارة.
- 3 استثمار العلاقة الايجابية بين ابعاد الممارسات الاستراتيجية الخضراء للموارد البشرية والقدرات التنظيمية بأبعادها في الوزارة باتجاه الخدمات المقدمة وتحسين البيئة التنظيمية وتحقيق رفاهية العاملين والمجتمع.
- 4 قيام الوزارة بوضع نظام حواجز ومكافآت خضراء يتسم بالعدالة قدر الامكان بهدف تشجيع المبادرات الخضراء وعلاقات العمل والسلوك الاخضر.
- 5 زج العاملين في برامج تدريبية متنوعة متخصصة في تنمية القدرات البشرية بما يتلاءم واحتياجات وخصصات العاملين الادارية والفنية.

## المصادر اولاً: العربية

- حامد، عماد عطو والمعاضيدي، معن وعد الله، (2018)، **واقع القدرات التنظيمية في المنظمات الصحية**، مجلة تنمية الراfdin، ملحق العدد 119، المجلد 37.
- حسن، عبد المحسن احمد حاجي، (2010)، **ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية**، رسالة ماجستير، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- خصاونة، عاكف لطفي (2011)، **ادارة الابداع والابتكار في منظمات الاعمال**، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- الراوي، فاطمة قيس، (2017)، **إثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية- دراسة تطبيقية في البنوك التجارية**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
- الزبيدي، غني دحام (2016)، **دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق متطلبات المواطن البيئية- بحث ميداني في الشركة العامة للزيوت النباتية**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (22)، العدد (89) لسنة 2016، بغداد.
- الكبيسي، عامر (2004)، **ادارة المعرفة وتطوير المنظمات**، ط1، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الاسكندرية، مصر.
- مهدي، محمد فليح حمزة (2018)، **ممارسات الموارد البشرية الخضراء في التنمية المستدامة - بحث ميداني**، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

## ثانياً: الأجنبية:

- 8- Akhter, Nazma (2019), **Assessing the Impact of Green Human Resource Management on Environmental Performance in the Context of Bangladeshi Garment Industry**, International Scientific Conference on Sustainability of Global Garment Industry , 4-7 March 2019, AUST, Dhaka, Bangladesh.
- 9- Aktar, Alima and Islam, Yeasdina, (2019), **Green Human Resource Management Practice and employee Engagment: Empirical Evidence from RMG Sector in Bangladesh**, doi.org/10.2139/ssrn.3363860
- 10- Ambec, S., Lanoie, P.,(2008),"Does it pay to be green? A systematic overview". Academy of management perspectives.
- 11- Coullar, Mary, 2010, " **strategic management in action**", 5<sup>th</sup> ed.,Prentice – Hall, New Jersy, USA.
- 12- Dilchert,S. &Ones , D.S.(2011), **Environmental Sustainability at Work A call to action**, Industrial and Organizational Psychology, 5:4, pp.444-466.
- 13- Esen, E. & Ozsozgun Caliskan, A. (2019), **Green human resource management (ghrm) and environmental sustainability**, Press Academia Procedia (PAP), V.9, P.58-60, Istanbul.

- 14- Grant, Robert & Anajali, Bahkru, (2010), "Creating Organizational Capability in New Businesses: Building Sets of Complementary Capabilities,Journal of Manageial Sciences, Vol.1, No.2.
- 15- Jain, A. (2016), Green Human Resource Management Concept in Indian Industries, International Journal of Multidisciplinary Allied Research Review and Practices,3:7, p.p.171-181.
- 16- Mashala, Yusuph Lameck (2018), **Green Human Resource Management and Environmental Sustainability in Tanzania: A Review and Research Agenda**, International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Vol. (2), Issue :12, p.p.:60-68.
- 17- Nawangsari, Lenny Christina & Sutawidjaya, Achmad Hidayat (2018), **How the Green Human Resource management (GHRM) process Can be Adopted for the Orgnization Business?** 1<sup>st</sup> International Conference on Economic, Business, Entrepreneurship, and finance (ICEBEF 2018), Advance in Economics, Business and Management Research, Volume (65), Atlantis Press, 2019.
- 18- Olson, E., 2008,."**Creating an enterprise-level "green strategy"**", journal of business strategy. Vol.29: p22-30.
- 19- Renwick, D. W., Redman, T.& Maguire, S. (2013), **Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda**, International Journal of Managment Reviews, 15:1, bpp.1-14.
- 20- Shah, M. (2019), **Green Human Resource Management: development of a valid measurement scale**, Business strategy and the Environment pp.1-15, doi.org/10.1002/bse.2279.
- 21- Takahashi, Yoshi and Tuan, Nham Phong (2009), "**Resources Organizational Capabilities and Performance** "Some Empirical Evidence from Vietnams Supporting Industries, International Review of Business Research Papers, Vol.5, No.4.
- 22- Ulrich, D., & Smallwood, N., (2004) "**Capitalization on capabilities**", Harvard business review, USA.
- 23- Wu, Sh. & Wu,Y.,(2014)."**The influence of enterpriser green management awareness on green management strategy & organizational performance**".International journal of quality& reliability management. Vol.31.4: p455-476.



## أهمية حوكمة الشركات والمنشآت العمومية وفوائدها

### تونس نموذجا

أ. الهادي السعدي  
مدير عام المعهد العربي  
للتدريب والبحوث الاحصائية

د. طارق الطيب قمودي  
أستاذ مساعد – قسم ادارة الاعمال  
كلية العلوم والدراسات الانسانية بشقراء

تاريخ استلام البحث: 2021/06/23

تاريخ قبول البحث: 2021/08/10

نشر البحث في العدد الثالث عشر: سبتمبر 2021

رمز التصنيف ديوبي / النسخة الالكتروني (Online) 2522-64X/602.853

رمز التصنيف ديوبي / النسخة الورقية (Print) 2519-948X/602.853



## أهمية حوكمة الشركات والمنشآت العمومية وفوائدها

### تونس نموذجا

أ. الهادي السعدي  
مدير عام المعهد العربي  
للتدريب والبحوث الاحصائية

د. طارق الطيب قمودي  
أستاذ مساعد - قسم ادارة الاعمال  
كلية العلوم والدراسات الانسانية بشقراء

#### ملخص

يتناول هذا البحث في المحور الأول ابراز أهمية حوكمة الشركات والمعايير المتعلقة بها والتي تمكنا من ضمان أفضل الممارسات في إدارة الشركات العمومية، كما تطرقنا في نفس السياق الى تقديم بسطة عن الإطار النظري للحكومة وفوائدها ومبادئها وأسباب انتشارها من خلال تقديم وتحليل لمختلف الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع حوكمة الشركات.

وتناولنا في المحور الثاني لهذا العمل استراتيجية حوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية بتونس حيث تناولنا بالتحليل في الباب الأول الى مشروع إصلاح وحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية الذي انطلق سنة 2015 حيث تم وضع استراتيجية إصلاح عامة وقع تضمينها بوثيقة مخطط التنمية لسنوات 2016-2020 وذلك على مستوى: الحكومة العامة، الحكومة الداخلية، الموارد البشرية وال الحوار الاجتماعي، والوضع المالي. وتضمن الباب الثاني حوكمة الشركات العمومية بتونس اين تطرقنا الى تجربة حوكمة البنوك العمومية حيث قمنا في هذا الإطار بتقديم أبرز المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية والمالية الكسورة المالية للبنوك العمومية بتونس كما استعرضنا خطة الاصلاح واعادة هيكلة هذه البنوك التي اعتمدتها الحكومة التونسية لإرساء قواعد الحكومة والادارة الرشيدة صلب هذه البنوك في إطار تجربة نموذجية وقمنا باستعراض لاهم مراحل هذه الخطة.

توصلنا في ختام بحثنا الى أنه غالباً ما تكون للشركات العمومية بتونس أهدافا اجتماعية، سياسية، متعددة تتجاوز الاهداف الاقتصادية للشركة، اهداف تهدد توازناتها المالية وهو ما يتعارض مع ابسط مبادئ الحكومة الرشيدة. كما ان نجاح التمشي الراحي الى حوكمة كافة الشركات والمؤسسات العمومية والمضي قدما في وضع خارطة طريق واضحة المعالم لتطبيق اليات وبرنامج الحكومة بهذه الشركات، يتطلب في حقيقة الامر اضافة الى الدعم السياسي القائم، مساهمة فعالة من قبل بقية المتدخلين والفاعلين في المجال. ونخص بالذكر الاتحاد العام التونسي للشغل والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية من شأنه ان يساعد على انجاح مختلف برامج الحكومة المؤسسات العمومية كخطوة اولى نحو تعميم التجربة، وارساء برنامج لحوكمة الشركات الخاصة.

**الكلمات المفاتيح:** الحوكمة - الشركات العمومية - تونس

## Summary

This research deals with the importance of governance and related standards, which enable us to ensure best practices in the management of public companies. In the same context, we discussed providing a summary of the theoretical framework of governance, its benefits, principles and the reasons for its spread through the presentation, and analysis of various previous studies that touched on the subject of governance. In the second part of this work, we discussed the strategy of governance of public institutions and enterprises in Tunisia, where we focus on the analysis in the first part of the project of reform and governance of public institutions and enterprises, which was launched in 2015. It is very important to note that a general reform strategy was developed and included in the development plan document for 2016-2020 under the topics related to the public and internal governance, human resources and social dialogue, and the financial situation. The second part included the governance of public companies in Tunisia where we addressed in this context the experience of public bank governance. We presented the most prominent indicators related to human resources and finances, financial fractions of public banks in Tunisia as we reviewed the reform and restructuring plan of these banks adopted by the Tunisian government.

At the conclusion of our research, we concluded that public companies in Tunisia often have multiple social and political goals that go beyond the company's economic principles. These goals threaten their financial balances, which contradicts the simplest principles of good governance. Also, the success of the march aimed at the governance of all companies and public institutions and moving forward in Setting a clear roadmap for implementing the mechanisms and program of governance in these companies requires, in fact, in addition to full political support, an effective contribution by the rest of the stakeholders and actors in the field. In particular, the Tunisian General Labor Union and the Tunisian Federation of Industry, Trade and Handicrafts would help the success of the various governance programs of public institutions as a first step towards disseminating the experience and establishing a program for the governance of private companies.

**Keywords:** governance, public companies, Tunisia

## المقدمة

على الرغم من حداة مفهوم حوكمة الشركات او الحكومة المؤسساتية في النظام الاقتصادي والعالم العربي على وجه الخصوص، إلا أن تبعات الفساد المالي والإداري والانهيارات التي طالت كبرى المصادر والشركات العالمية بدءاً من الولايات المتحدة وبريطانيا وصولاً لشرق آسيا واليابان كانت بمثابة دق ناقوس الخطر الذي دفع العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة لإعادة النظر بطريقة إدارة مواردها وتعزيز النظم الإطارية والتشريعية التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية المؤثرة في الأداء وتحقيق الشفافية وتحسين المنتج.

وفي هذا الإطار يقول د. أشرف جمال الدين، الرئيس التنفيذي لمعهد حوكمة في مركز دبي المالي، إن المبادئ الأساسية للحكومة لا تختلف كثيراً في كون الشركة عامة وتابعة للدولة أو خاصة بالأفراد، غير أن الاختلافات تأتي من الناحية التنظيمية خلال الأدوار التي تلعبها المجالس والطريقة التي تعمل بها والتي تكون إلى حد ما واضحة في الشركات المملوكة للقطاع الخاص، غير أن الأمر مختلف تماماً عندما يكون المالك هو الدولة.

وتعد معظم الدول العربية حديثة العهد بتطبيق المبادئ والممارسات السليمة لحكومة الشركات الخاصة وال العامة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة مؤخراً في العديد من هذه الدول في هذا المجال، إلا أنه يبقى هناك الكثير أمامها لعمله، خاصة عندما نقوم بمقارنة لممارسات الحكومة الحالية في هذه البلدان مع الممارسات والمعايير والمبادئ المطبقة دولياً حيث يظهر مدى التطوير المطلوب إنجازه في هذا المجال.

## أهمية البحث

يهدف هذا البحث إلى مزيد نشر ثقافة حوكمة الشركات العامة والخاصة وذلك من خلال تعريفهم بماهية وأهمية حوكمة الشركات والمعايير المتعلقة بها والتي من شأنها ضمان أفضل الممارسات في إدارة الشركات. كما ينطوي على نموذج التجربة التونسية في حوكمة المؤسسات العمومية التي اطلقت سنة 2014 والتي لاتزال متواصلة رغم عديد الصعوبات، وذلك من خلال دراسة بعض البيانات والمؤشرات الإحصائية لعدد من البنوك التونسية.

إن المؤمل من هذا البحث هو تحقيق الأهداف المنشودة منه ويكون مدخلاً وحافزاً لمعرفة المزيد حول مبادئ وقواعد ونظم حوكمة الشركات والإيمان بأهميتها وتطبيقها ولا سيما في ظل المتغيرات والأزمات الاقتصادية العالمية المترقبة، بالإضافة إلى تبيان انه لا ينبغي للشركات النظر إلى قواعد الحكومة على أنها مجموعة من القوانين والتشريعات التي تسعي للسلطات الحكومية فرضها عليها، وإنما يجب النظر إليها نظرة إيجابية ، فالحكومة تخوض التكاليف وتنمي الأرباح وتجذب الاستثمارات وتعزز الثقة وتقوي دعائم استمرارية الشركات العامة كانت أم الخاصة.

## المحور الأول: الإطار النظري للحكومة وفوائدها

### الباب الأول: الإطار النظري

#### 1- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع حوكمة الشركات، لكن معظمها استعرض النماذج المعروفة دولياً وبعد ذلك عرض التجربة المحلية، إلا أن القليل منها عرض بيانات مقارنة عن البلدان العربية، والنادر منها تضمن بيانات عن الجمهورية التونسية. وتعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الدراسات لعل أهمها:

التقرير الإقليمي لمجموعة العمل لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA بعنوان "حوكمة الشركات في المغرب، ومصر، ولبنان، والأردن" بالتعاون مع المركز الدولي للمشاريع الخاصة CIPE لعام 2003، حيث تناولت الدراسة وصفاً للوضع الاقتصادي في البلدان محل الدراسة وباقِ الإقليم، ولمدى تطبيق مبادئ ال OECD حول الحكومة والتعاون الإقليمي في هذا السياق، وخلص التقرير إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تصب عموماً في مجال تحسين الحكومة في البلدان محل الدراسة والإقليم، من أهمها: أن تعزيز الشركات لممارسات الحكومة الجديدة إنما تتم بأفضل الأحوال من خلال أسواق رأس المال، والتقليل من الاعتماد على البنوك كمصدر وحيد للتمويل.

دراسة المجموعة العاملة التابعة لل OECD في عام 2005 التي تهدف إلى تزويد صناع القرار والسياسات ورواد القطاع الخاص، بما فيهم المستثمرون الدوليون، والخبراء والمؤسسات ذات العلاقة بمراجعة للقضايا الرئيسية والتطورات المهمة في المنطقة العربية في مجال الحكومة، من خلال إجراء دراسة مقارنة لمبادئ الحكومة في عدد من البلدان العربية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات لأجل الإصلاح وتقديم نقاط على ما يمكن أن تؤخذ بالحسبان في عملية قياس التقدم الحاصل. لكن الملفت للنظر أن هذه الدراسة خلت من بيانات مقارنة عن سوريا، ولا حتى عن التوجهات والجهود المبذولة.

#### 2- مفهوم الحكومة

مصطلح حوكمة الشركات هو تعريفاً للمصطلح الانجليزي Corporate Governance والحكومة هي عبارة عن مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديرى الشركات من ناحية، وبين المساهمين وأصحاب المصالح المرتبطة بهم من ناحية أخرى<sup>1</sup>. ويمكن تعريف حوكمة الشركات كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي OECD «بأنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة

<sup>1</sup> سندس سعدي حسين: أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006

الأداء حيث يصف ويوزع الحقوق والتنمية والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركة ويضع القواعد والإجراءات الالزمه لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف والاستراتيجيات الالزمه لتحقيقها»

فمن هذا نستطيع أن نستنتج بأن حوكمة الشركات تتدخل في كيفية اتخاذ جميع القرارات داخل الشركة وتحفز وجود الشفافية والإفصاح والمصداقية في تلك القرارات . ومن أهم ما تنادي اليه الحوكمة هو حماية صغار المساهمين وفصل السلطة بين الإدارة التنفيذية التي تقوم بالأعمال اليومية للشركة ومجلس الإدارة الذي يعد ويراجع الخطط والسياسات في هذه الشركة بما يضفي الطمأنينة ويعزز الشعور بالثقة في التعامل معها. كما تمكّن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال<sup>2</sup>.

### 3- فلسفة الحوكمة

تكمّن فلسفة حوكمة الشركات في الفصل بين ملكية رئيس مال الشركة والإدارة، وعملية الرقابة والإشراف داخل هذه الشركات، وقد وجد بأن هذا الفصل له آثاره الإيجابية على أداء الشركات، وهو ما أطلق عليه بنظرية الوكالة وهي العلاقة التي بموجبها يلجأ شخص (صاحب رأس المال) لطلب خدمات شخص آخر (العامل) ليقوم نيابة عنه ببعض المهام. ولقد أثارت نظرية الوكالة مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية رؤوس أموال المساهمين ومهمة إدارتها، والتي أصبحت موكلة إلى إدارة تنفيذية تربطها بالشركة عقود تفرض عليها العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة وتنمية ثرواتهم مقابل تقاضي أجور محددة. غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية والتكتonicaية وكذلك الأهداف بين الإدارة والمساهمين تؤدي إلى ظهور صراع منفعة في البداية بينهم لتعاده فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى . حيث تلجأ الإدارة التنفيذية حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميهم وتحفظ لهم حقوقهم أي تمسّكهم الشديد في المؤسسة عن طريق استغلال نفوذهم أو شبكة العلاقات لديهم بالموردين والعملاء وجميع أصحاب العلاقة الآخرين أو حتى حجم المعلومات التي تستقبلها الإدارة قبل غيرهم. وبذلك فهم يفضلون تحقيق مصالحهم وأهدافهم الشخصية أولاً قبل مصالح المؤسسة وبالتالي فإنهم بهذه الطريقة يريدون أن يحافظ على قيمتهم في سوق العمل بدل عن قيمة المؤسسة بالنفس وذلك مما له الأثر السلبي على المساهمين والشركة على حد سواء.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> دراسة معهد دي للحوكمة حول حوكمة الشركات على مستوى دول المنطقه، 2008.

<sup>3</sup> د. محمد عمر باطوط: تفعيل مبادئ حوكمة الشركات ... من أهم عوامل رفع اداء الشركات الخليجية، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، 2009

فلمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالاً بشروط العقد الذي يربط الإدارة بالشركة يلجأ المساهمين لتعديل سلوك الإدارة السلبي وذلك للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة والرقابة التبادلية بين الإدارة من رئيس ومرؤوس وكذلك الرقابة المباشرة من المساهمين، وكذلك أدوات رقابية خارجية ممارسة من قبل الهيئات الرقابية والأسوق المالية والبنوك المركزية.

#### 4- أسباب انتشار الحكومة

قد تكشفت في العقود القليلة الماضية العديد من الممارسات الخاطئة من قبل مدراء الشركات والتي أدت في نهاية المطاف إلى حدوث كوارث لحقت بالشركات والمساهمين وجميع العاملين والمتعاملين مع هذه الشركات. ومن ذلك ذكر قضية عملاق الصناعة والطاقة شركة انieron الأمريكية عام 2001 م عندما انهار سعر سهم الشركة في السوق الامريكي من سعر 84 دولار ووصل سعره إلى أسعار متدنية جداً في فترة قصيرة بسبب تلاعب المدير المالي بالبيانات المالية للشركة واظهر من خلالها وضع مالي قوي للشركة مخالف لواقعها الحقيقي ولا يعكس ما كانت تمر به من صعوبات مالية.

أن من أسباب ظهور الحكومة هو محاولة القضاء على المشاكل التي قد تتعرض لها الشركات أو على الأقل التقليل منها<sup>4</sup>، إذ أن من شأنها أن تعمل كرادع للذين تسول لهم أنفسهم بالتللاع بممتلكات الشركات وأموال المساهمين. وتهدف هذه القوانين وغيرها لتنمية روابط الثقة والمسؤولية بين مختلف الأطراف ذات العلاقة مع الشركات من أجل توفير حماية أفضل للمستثمرين التي تعيد الثقة على مستوى الأسواق المالية. وتقوم على مبادئ أهمها صحة الحسابات والتوازنات والقواعد المالية ودقتها، وتوافر المعلومات وصحتها، ومسؤولية الإدارة، واستقلالية المدققين الخارجيين والعديد من الأمور التي تعزز الثقة بالأسوق المالية.

#### 5- مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ الحوكمة عبارة عن مجموعة من الاشتراطات العامة التي لابد من توافرها في السوق المالية والشركات والتي تؤدي في مجملها إلى تعزيز الثقة في السوق المالية والمتعاملين معها. وقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ستة مبادئ رئيسية تعتبر المرجع الرئيسي لتحسين العديد من الممارسات المستهترة بالمبادئ المتعلقة بالحكومة والتي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية وأعضاء مجالس إدارات الشركات والإدارات التنفيذية وذوي العلاقة مع هذه الشركات.

<sup>4</sup> حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة افاق، الكويت، 2018

وترکز هذه المبادئ بشكل أساسی على الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية، إلا إنها يمكن أن تطبق أيضاً على الشركات والمؤسسات التي لا يتم تداول أسهمها بالبورصة مثل الشركات العائلية المغلقة والمؤسسات الخاصة والشركات الحكومية. وستتناول فيما يلي المبادئ الأساسية للحكومة<sup>5</sup>:

### **أولاً: ضمان وجود أساس قانوني وتنظيمي**

على أي مؤسسة أو منظمة تريد أن تنتهج الحكومة في بيئة الأعمال لديها، لابد لها من أن تمتلك بعض الأسس التنظيمية والقانونية التي تعتبر كقواعد لابد من التمسك بها في جميع تعاملاتها. فمثلاً لابد من وجود قوانين وتشريعات تضبط جميع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع الأطراف المرتبطة كالشركاء والموردين وحتى الموظفين العاملين بهذه الشركات. ولابد لها من توافر الحد اللازم من السياسات والتنظيمات التي تضمن سير العمل بكل كفاءة وحسن إدارة وفعالية.

### **ثانياً: حقوق المساهمين**

في إطار الحكومة يجب توفير إطار تشريعي داخلي واضح المعالم في الشركات يكون قادرًا على حماية وتسهيل ممارسة أصحاب الأسهم لحقوقهم والتي من ضمنها:

- الحق في التقدم إلى مجلس إدارة الشركة لإدراج أي اقتراح في جدول أعمال الجمعية العامة.
- الحق في الاطلاع على ميزانية الشركة وحساب الارباح والخسائر وتقارير مجلس الإدارة ومراقبى حسابات الشركة المتعلقة بالسنوات المالية السابقة.
- الحق في الترشح لعضوية مجلس الإدارة متى توفرت لديه الشروط المطلوبة.
- الحق في طلب المعلومات من مجلس الإدارة ومراقب الحسابات في المواضيع المدرجة في جدول الاعمال.
- الحق في التقدم إلى الجهات الرقابية بناء على أسباب جدية بطلب وقف قرارات الجمعية العامة.
- حق الافتراضية بالإكتتاب بعدد من الاسهم الجديدة بنسبة عدد الاسهم التي يمتلكها.
- الحق في الاشتراك بتوزيع موجودات الشركة عند التصفية.
- الحق في الاطلاع على نظام الشركة الأساسي.

### **ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين**

ضمن إطار الحكومة يتم ضمان المعاملة العادلة لجميع حملة الاسهم بمن فيهم حملة الاسهم الذين ينتمون إلى الأقلية وحملة الاسهم الأجنبى. ويجب ان يعطى جميع حملة الاسهم داخل الفئة الواحدة نفس حقوق التصويت. فكافأة المساهمون يجب ان يتمكنوا من الحصول على

<sup>5</sup> حوكمة الشركات، مصدر سابق 4

المعلومات المتصلة بحقوق التصويت، والحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاء حقوقهم أو عدم تمكينهم منها لأي عذر من الأعذار.

وعليه فإنه ينبغي أن يكون للمساهمين نفس الفرص للحصول على المعلومات عن الشركة قبل وبعد قيامهم بالاستثمار. كما يجب الانتظار أية تغيرات على تلك الحقوق ما لم يكن حاملي الأسهم قد حصلوا على الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغيرات.

#### **رابعاً: حقوق أصحاب المصالح**

يجب أن ينطوي إطار الحكومة على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الموظفين، الموردين، الدائنين، المساهمين، المجتمع... الخ) كما يحددها القانون. كما يعمل إطار الحكومة أيضاً على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة. كما يجب أن تدرك الشركات أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل مورداً بالغ الأهمية لبناء القدرة التنافسية للشركات وتدعم مستويات ربحيتها. ولهذا فمن مصلحة الشركات على المدى الطويل تمتين التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح سواء كانت في شكل عقود أو صفقات مع الشركة. ويكي لا تتعارض حقوق أصحاب المصالح مع مصلحة المساهمين يجب أن:

- لا تحصل الأطراف ذات العلاقة أية ميزة من خلال تعاملهم في العقود والصفقات الاعتيادية التي تدخل في نشاطات الشركة الاعتيادية.
- أن تتم العقود والصفقات عن طريق طلبات العروض أو المناقصات العامة والتي من خلالها يجب أن تتم وفق طرح حقيقي وإفصاح كامل. وفي كل الحالات يجب ابلاغ المساهمين بتفاصيل هذه المعاملات في إطار الشفافية الكاملة.

#### **خامساً: الافصاح والشفافية**

ينبغي أن تكفل الحكومة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والإداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة. وينبغي كذلك الإفصاح الكامل عن جميع القرارات التي لها تأثير الوضعية المالية للشركة. كما يجب إعداد ومراجعة المعلومات بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية. أما عملية المراجعة السنوية فيجب أن تتم عن طريق مراجع مستقل بهدف اتاحة التدقيق الموضوعي للأسلوب المعتمد في إعداد القوائم المالية.

#### **سادساً: مسؤوليات مجلس الادارة**

يجب أن تتيح الحكومة الخطوط الإرشادية التي تكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة من ناحية ومسئولة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين من جهة أخرى. حيث يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه استراتيجية الشركة، المسؤولية الرئيسية عن متابعة أداء المديرين وتحقيق عائد مناسب للمساهمين علاوة على منع تعارض

المصالح والموازنة بين المتطلبات التنافسية التي تجاهلها الشركة . ولكي يتسمى لمجلس الادارة  
الاضطلاع

بمسؤولياته بصورة فعالة يتعين ان تتوافق له درجة من الاستقلالية عن الادارة التنفيذية.

#### **6- الاعمدة الاربعة الرئيسية لحكومة الشركات.**

تعتبر هذه الأعمدة الاربعة الأساس الذي ترتكز عليه المبادئ الستة الرئيسية لحكومة الشركات سابقة الذكر، وذلك من أجل تعزيز الحكومة الرشيدة في الشركات ، وسنحاول فيما يلي ابراز وتقديم شرح مبسط لهذه الأعمدة<sup>6</sup>:

- المسؤولية: ويقصد بها المسؤوليات التي لا بد أن يتحلى بها كل من أعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية وحتى الموظفين بالشركة على ضوء المهام المنصوص عليها لهم في الوصف الوظيفي أو القانون الاساسي.
- العدالة: حيث إنه بتوفر العدالة في المؤسسة يؤمن ذلك وجود بيئة عمل صحية تتسم بالإيجابية وبالممارسة السليمة للأعمال اليومية للمؤسسة، مما يعزز منهج السلوك القويم في التعامل مع الوظائف والمهام الموكلة الى العاملين والمسئولين في المؤسسة.
- الشفافية: يجب التفريق بين ما هو المقصود بين الافصاح والشفافية، اذ إن الافصاح كما جاء بالأعلى هو الافصاح الفوري عن كل المعلومات الجوهرية التي يكون لها تأثير على اتخاذ القرار بشأنها. اما المقصود بالشفافية فان هذه المعلومات لابد ان تكون واضحة ومنطقية وذات دلالات مفهومة للجميع.
- المحاسبة: بالمحاسبة يكون الالتزام بالقوانين والقرارات الصادرة من الجهات التشريعية أو الشركة من قبل الموظفين والمسئولين . ولكي يكون الامر واضح لدى الجميع لابد من أن تكون هذه القوانين والاجراءات والقرارات وحتى العقوبات واضحة وصريحة ومتاحة للجميع . وتختلف الجهات المسؤولة عن محاسبة الشركات فقد تكون من قبل السوق المالية، أو عن طريق المساهمين، او من خلال مجلس الادارة للادارة التنفيذية للشركات.

---

<sup>6</sup> د. أمانى خالد بورسلی آثار تطبيق معايير ومبادئ الحكومة الحديثة وأسس التقييم، مجلة المصارف، اتحاد المصارف الكويتية عدد أبريل, 2008

## **الباب الثاني: أهمية حوكمة الشركات وفوائدها**

لحوكمه الشركات فوائد عديدة سوف نحاول أن نقدم ملخصا لها في النقاط التالية<sup>7</sup> :

- **تعزيز الكفاءة الادارية للشركات.**

حيث أن مبادئ الحوكمة تحت على اتباع النهج الصحيح في إدارة الشركات، وتشجع على إتباع أحدث وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة الشركات، وبالتالي تساهمن في نموها على المدى البعيد وزيادة ربحتها أو على الأقل التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها هذه الشركات . ويكون ذلك من خلال كفاءة مجلس الإدارة في إدارة الشركة واللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة والتي تعمل على ضمان سير الأمور الإدارية والمالية وفق سياسة الشركة وتماشيا مع رغبة المالك لهذه الشركة. وبالتالي سينعكس كل ذلك على أداء الشركات ومن ثم سوق الأوراق المالية والتي هي مؤشر لقوة الاقتصاد في أي بلد.

- **تسهيل الحصول على التمويل بتكلفة أقل**

حيث إن التزام الشركات بالحوكمة يعطي اطمئنان وأمان للمستثمر على أمواله وبالتالي يقوم بالاكتتاب في الإصدارات التي تطرحها الشركة للحصول على تمويل سواء بالأصول مثل زيادة رأس الأموال أو من خلال القروض مثل السندات وغيرها، ولا تحتاج الشركات لأن تنفق الأموال الكثيرة لهذا التمويل.

- **تعزيز الاجراءات الرقابية وعمليات التدقيق**

تحث مبادئ الحوكمة الهيئات الرقابية على زيادة وتحديث الإجراءات الرقابية والتنظيمية على الشركات والتي من شأنها أن تساعدها على تحقيق الأهداف التي من أجلها بعثت. كما أن ممارسات حوكمة الشركات الجيدة تتطلب ضبط ممارسات وسلوكيات القائمين على الشركات والعمل على أتباع تعليمات وتوصيات الجهات الرقابية الداخلية مما يزيد من قدرتها على الرقابة الذاتية وتقليل المخاطر لديها.

- **دعم الدور الاجتماعي**

تشجع الحوكمة الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فاعلية . فلا بد أن تدرك الشركات والمؤسسات أنها ليست بمعزل عن المجتمع وان المجتمع ليس فقط مستهلك ، فيجب أن تنتبه الشركات إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، ومثال ذلك تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة والمجتمع والبيئة والاقتصاد، أخذًا

<sup>7</sup> حوكمة الشركات، إعداد مركز عمان لحوكمة الشركات، الهيئة العامة لسوق المال، 2011

بعين الاعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة وهي النمو الاقتصادي والتقدير الاجتماعي وحماية البيئة.

#### • تعزيز العدالة والشفافية

وذلك لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من ذوي المصلحة المشتركة في الاقتصاد لجلب الثقة بالاقتصاد والتنمية. حيث إن حوكمة الشركات تسعى من خلال القوانين والإجراءات التي تتبعها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية.

#### • القضاء على مفهوم تضارب المصالح

أن الحكومة تحفز الشركات على اتباع النهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في الشركات سواء من داخلها أو من خارجها. حيث إن التعامل مع الأطراف ذات العلاقة إذا ما أسيء استغلاله قد يؤدي إلى تعرض الشركات لعدة صعوبات ومعوقات هي في غنى عنها.

#### • المساعدة على تدفق رأس المال الأجنبي

وذلك عن طريق زيادة ثقة المستثمر الأجنبي والشركات الأجنبية في الاقتصاد والشركات باعتبار أن أي مستثمر أجنبي يبحث عن بيئة استثماراته ذات قاعدة قوية تحمي استثماراته وتنميتها. وأن إشاعة تطبيق الشركات للحكومة يؤدي إلى اقتناع المستثمر الأجنبي بأن استثماراته وأمواله سوف تدار بالطريقة التي يضمن من خلالها تنمية أرياحه.

### المotor الثاني: استراتيجية حوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية بتونس

#### الباب الأول: مشروع إصلاح وحوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية:

تبني المجلس الوزاري المنعقد بتاريخ 24 نوفمبر 2015 المبادئ العامة لحوكمة المؤسسات والمنشأة العمومية، حيث تم في الغرض إعداد استراتيجية إصلاح عامة وقع تضمينها بوثيقة مخطط التنمية لسنوات 2016-2020 وذلك على مستوى: الحكومة العامة، الحكومة الداخلية، الموارد البشرية والحوار الاجتماعي، والوضع المالي.

وبهدف تطوير هذه الاستراتيجية ووضع خطة عمل ناجحة لها تم عقد العديد من الفعاليات والاجتماعات في الغرض من أهمها: الندوة الوطنية المنعقدة يومي 21 و 22 نوفمبر 2016 بحضور كل الأطراف المعنية من الوزارات و الرؤساء المديرين العامين للمنشآت العمومية إلى جانب ممثلي المجتمع المدني، الاجتماعات التي انعقدت يومي 16 و 17 جانفي 2017 مع البنك العالمي ، الاجتماعات التي انعقدت يومي 22 و 23 مارس 2017 مع بعثة الوكالة الفرنسية للتنمية، بالإضافة إلى ورشات العمل المنعقدة خلال شهرى جوان و جويلية 2017 بمشاركة جميع الأطراف المتدخلة بهدف التنسيق بينها ومزيد النقاش والتداول حول دراسة وتطوير استراتيجية إصلاح وحوكمة المنشآت العمومية .

وقد أسفرت على جميع هذه المجتمعات والفعاليات إعداد مشروع لإصلاح وحوكمـة المنشـآت والمؤسسات العمومـية تضـمن 19 هـدفاً وـ58 إجراءً تم عرضـه خـلال المجلس الوزـاري المنعقد بتاريخ 19 جـوان 2018 والـذي أوصـي بـعديد الاصـلاحـات عـلى المستـويـين المؤـسـسـاتـيـ والـتشـريـعيـ بالإضافةـ إلى تـوجـيهـاتـ لـإـعادـةـ الـهيـكـلـةـ الـاـقـتصـادـيـ والمـالـيـ للـشـرـكـاتـ الـعـمـومـيـةـ والـتيـ سـنـقـومـ باـسـتـعـارـاضـهاـ تـبـاعـاـ فـيـماـ يـليـ<sup>8</sup>:

#### **1- الإصلاحـاتـ عـلـىـ المـسـتـوىـ المـؤـسـسـاتـيـ**

- اعتمـادـ التـقرـيرـ التـأـلـيفـيـ حـولـ إـصـلاحـ وـحـوكـمـةـ المـؤـسـسـاتـ وـالـمـنـشـآـتـ الـعـمـومـيـةـ والـذـيـ يـعـرـفـ بـالـكتـابـ الـأـبـيـضـ كـإـطـارـ عـامـ لـإـصـلاحـ المـؤـسـسـاتـيـ.
- اعتمـادـ مـخـطـطـ الـعـلـمـ لـإـصـلاحـ، وـحـوكـمـةـ المـؤـسـسـاتـ، وـالـمـنـشـآـتـ الـعـمـومـيـةـ وـتـحـيـيـنـهـ.
- إـحدـاثـ لـجـنةـ لـلتـصـرـفـ حـسـبـ الـأـهـدـافـ لـإنـجـازـ مـخـطـطـ الـعـلـمـ لـإـصـلاحـ المـنـشـآـتـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الـعـمـومـيـةـ.
- إـحدـاثـ لـجـانـ قـيـادـةـ قـطـاعـيـ، بـكـلـ الـوزـارـاتـ وـخـاصـةـ بـوزـارـتـيـ النـقلـ وـالـصـنـاعـةـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الصـغـرـىـ وـالـمـتوـسـطـةـ، تعـنىـ بـوضـعـ إـسـتـراتـيـجـيـةـ قـطـاعـيـةـ عـامـةـ وـبـرـامـجـ إـعادـةـ هـيـكـلـةـ خـصـوـصـيـةـ لـكـلـ منـشـأـةـ مـعـنـيـةـ.
- إـحدـاثـ هـيـئـةـ عـلـىـ الـمـؤـسـسـاتـ وـالـمـنـشـآـتـ الـعـمـومـيـةـ لـوضـعـ وـمـتـابـعـةـ تـنـفيـذـ إـسـتـراتـيـجـيـةـ الـدـولـةـ بـخـصـوـصـ الـمـسـاـهـمـاتـ الـعـمـومـيـةـ تـقـومـ بـعـمـلـيـةـ التـنـسـيقـ بـيـنـ مـخـتـلـفـ الـإـدـارـاتـ الـمـرـكـزـيـةـ بـرـئـاسـةـ الـحـكـوـمـةـ الـمـتـدـخـلـةـ فـيـ إـشـرـافـ عـلـىـ الـمـنـشـآـتـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الـعـمـومـيـةـ.
- الشـروعـ فـيـ إـنـجـازـ درـاسـةـ جـدـوـيـ إـحدـاثـ وـكـالـةـ تـصـرـفـ فـيـ مـسـاـهـمـاتـ الـدـولـةـ، تـكـونـ تـحـتـ إـشـرـافـ رـئـاسـةـ الـحـكـوـمـةـ أوـ وـزـارـةـ الـمـالـيـةـ،

#### **2- الإصلاحـاتـ عـلـىـ المـسـتـوىـ التـشـريـعيـ**

فيـ إـطـارـ الإـذـنـ بـمـراـجـعـةـ النـصـوصـ الـمـنـظـمةـ لـلـمـنـشـآـتـ وـالـمـؤـسـسـاتـ الـعـمـومـيـةـ فيـ جـمـيعـ جـوـانـبـهاـ، خـاصـةـ مـنـهاـ الـمـتـعـلـقـةـ بـإـجـراءـاتـ الـإـشـرـافـ وـالـالـتـزـامـاتـ الـمـحـمـولـةـ عـلـيـهاـ، فـيـ اـتـجـاهـ أـكـثـرـ مـرـوـنـةـ وـالـدـفـعـ نـحـوـ مـزـيدـ الـحـكـوـمـةـ (ـفـصـلـ مـهـامـ الـمـديـرـ الـعـامـ وـرـئـيسـ مـجـلسـ الـإـدـارـةـ...ـ)

<sup>8</sup> حـوكـمـةـ الـشـرـكـاتـ، إـعـادـ مـركـزـ عـمـانـ لـحـوكـمـةـ الـشـرـكـاتـ، الـهـيـئـةـ الـعـامـةـ لـسـوقـ الـمـالـ، 2011

وأكثر هامش من حيث التصرف والتسير في إطار التوجهات الاقتصادية العامة للبلاد. تم خلال السنوات الأخيرة صدور عديد من الأوامر القانونية سنسنستعرضها تباعاً:

أولاً: صدور أمر حكومي عدد 413 لسنة 0202 مؤرخ في 11 ماي 2020 يتعلّق بضبط مبادئ اختيار وتقييم أداء وإعفاء المتصرفيين ممثلي المساهمين العموميين والمترصدرين المستقلين ويهدف هذا الأمر الحكومي إلى ضبط مبادئ اختيار وتقييم وإعفاء المتصرفيين ممثلي المساهمين العموميين والمترصدرين المستقلين بمجالس إدارة أو مجالس مراقبة المنشآت العمومية وذلك في إطار حوكمة أدائهم حيث نص هذا الامر على النقاط التالية<sup>9</sup>:

- يتم اختيار المتصرفيين ممثلي المساهمين العموميين والمترصدرين المستقلين عن طريق التنازل.
- يخضع التنازل إلى مبادئ الشفافية المساواة بين المترشحين، تكافؤ الفرص حرية الترشح.
- يتم اختيار المتصرفيين ممثلي المساهمين العموميين بمجالس إدارة المنشآت العمومية أو مجالس المراقبة من بين الأعوان العموميين المباشرين أو المتقاعدين الذين تتوفّر فيهم على الأقل الشروط التالية:
  - ✓ المؤهلات العلمية التي تتلاءم مع المهام الموكلة للمترصد.
  - ✓ الكفاءة المطلوبة لحسن أداء المتصرف لمهامه
  - ✓ الخبرة المهنية للمترشح التي لا تقلّ عن 2 سنوات في مجال التصرف أو التسir في القطاع العام أو الخاص في الاختصاصات القطاعية حسب نشاط المنشآت المعنية بالتعيين
  - ✓ عدم وجود المترشح في وضعية تضارب مصالح على معنى القانون المتعلق بالتصريح بالمكاسب والمصالح وبمكافحة الإثراء غير المشروع وتضارب المصالح
  - ✓ النزاهة والسمعة وغياب الموانع القانونية المنصوص عليها بالتشريع الجاري به العمل

ويتم تعين المتصرفون المستقلون بمجالس إدارة أو مجالس مراقبة إحدى المنشآت العمومية لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة على أقصى تقدير، ومع مراعاة التشريع الجاري به العمل، تحمل على المتصرف عضو مجلس الادارة على وجه الخصوص، الالتزامات التالية:

---

<sup>9</sup> أمر حكومي عدد 413 لسنة 2020 مؤرخ في 11 ماي 2020،الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، تونس 2020.

- حضور ومواكبة أعمال مجالس الإدارة أو مجالس المراقبة واللجان المنبثقة عنها.
  - الالتزام ببذل العناية الالزمة للقيام بالمهام الموكلة له في جميع المسائل المعروضة عليه.
  - المساهمة في ضبط الاستراتيجية والأهداف الرئيسية للمنشأة ومتابعة تنفيذها.
  - التحقق من مطابقة أعمال التصرف لسياسة المضبوطة من قبل المجلس.
  - التأكد من تطبيق الأنظمة الرقابية ودراسة ومتابعة تقارير الرقابة والتدقير الداخلية والخارجية.
  - ابداء الرأي في الاستراتيجية المتعلقة بتحديد المخاطر وقياسها ومراقبتها، وتقييم قدرة المنشأة على استيعابها والتحكم فيها.
  - المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات التحكيم والشروط التحكيمية وكذلك اتفاقيات الصلح الهادفة لفض النزاعات وذلك
  - متابعة القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة والتحقق من تنفيذها.
  - دراسة مشاريع الميزانيات والقوائم المالية وإعداد تقرير في شأنها ومتابعتها.
  - إعداد تقارير سنوية وتقارير على إثر كل جلسة يعقدها مجلس الإدارة يُضبط مضمونها وفقاً لأنموذج تعدد اللجنة المنصوص عليها بالفصل 99 من هذا الأمر الحكومي
  - مراقبة أداء الإدارة العامة ومدى تحقيق أهداف المنشأة العمومية
  - المساهمة في تطوير قواعد الحوكمة الخاصة بالمنشأة العمومية ومراقبة التزام الإدارة العامة بها
  - المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعقود الصفقات واللزمات والشراكة بين القطاعين العام والخاص وإبداء الرأي بخصوصه.
- واشار الامر كذلك الى أن المتصرفون مثلو المساهمين العموميين والمتصفون المستقلون أثناء مباشرتهم لمهامهم يخضعون إلى الأحكام التشريعية والتربوية المتعلقة بمكافحة الفساد وتضارب المصالح طبقاً للتشريع والترتيب الجاري بها العمل
- ثانياً: الأمر حكومي عدد 1061 لسنة 2020 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020 يتعلق بتطبيق أحكام الفصل 22 من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في غرة فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية على بعض المنشآت العمومية. والذي يهدف بالأساس الى مراجعة الفصول المتعلقة بصفقات الأشغال والتزويد والخدمات والدراسات التي تبرمها المنشآت العمومية. مما يساعدها في اضفاء مرونة أكبر على اداء هذه المنشآت التي تنشط في إطار تنافسي.
- وفي الحقيقة نلاحظ ان صدور هذا الامر كان بهدف تمكين المنشآت العمومية التي تنشط في محيط تنافسي أو تم بشأنها وضع برنامج إعادة هيكلة من الاستثناءات الواردة بالفصل 22 ثالثاً

من القانون عدد 9 لسنة 1989 والمتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية مع الحرص على دعم حوكمتها وتدعم الرقابة اللاحقة على أعمال التصرف فيها.

وفي هذا الاطار يمكن لنا ان نؤكّد ان تنقيح القانون عدد 9 لسنة 1989 قد ارتكز على إرساء عدّة تغييرات على مستوى تسيير المؤسسات العمومية وتطوير حوكمتها الداخلية من خلال تطوير دور مجالس إدارة المنشآت العمومية في اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى موافقة لاحقة من وزارات الاشراف أو رئاسة الحكومة إضافة إلى إحداث لجان لمكافحة الفساد والإفصاح عن المعلومة داخل المؤسسات وضرورة اختيار تركيبة مجالس ادارة تتلاءم مع طبيعة نشاط المنشآت العمومية واختيار أعضائها وممثلي الدولة عن طريق المناظرة والخبرة والمكتسبات العلمية.<sup>10</sup>

كما تعلقت التحديات بالحكومة العامة للمنشآت العمومية عبر إحداث هيكل مركزي موحد للتصرف في المساهمات العمومية وتبسيط قواعد الصفقات العمومية والتصرف في الموارد البشرية.

وتخصّ التحديات الأخرى إرساء حوار اجتماعي بصفة دورية ومتواصلة بين مسيري المنشآت والطرف التقائي علاوة على النظر في الهيكلة المالية لهذه المؤسسات عبر فتح رأس مالها لفائدة الأعوان بما يكرس ثقافة الانتماء للمؤسسة والحرص على تمثيل الأعوان بمجالس إدارتها.

وفي الحقيقة ان مجمل هذه التحديات التشريعية تعكس الارادة السياسية على النهوض بقطاع المنشآت العمومية، ليس فقط من خلال مواصلة البحث عن مصادر تمويل لإعادة هيكلتها، بل أيضا من خلال العمل على تطوير حوكمتها والنهوض بالحوار الاجتماعي داخلها ودفعها لتركيز منظومة ناجعة للمسؤولية المجتمعية. حيث انه لا يمكن لبرامج إعادة الهيكلة المالية أن تنجح طالما أن نظام حوكمتها غير ناجع، وأن اصلاح هذه المؤسسات لا يقتصر فحسب على الحكومة، بل هي مسؤولية مشتركة بين جميع الأطراف رغم اختلاف توجهاتهم. حيث يتم العمل منذ مدة، على إنقاذ عدد من المنشآت العمومية من الوضعية المالية الحرجة على غرار الخطوط التونسية والخطوط التونسية السريعة والشركة الوطنية للسكك الحديدية وشركة نقل تونس والشركة الوطنية لتوزيع المياه وشركة الغولاذ.

ولعل ابرام الاتفاقية الأخيرة في مارس 2021 بين الحكومة والاتحاد العام التونسي للشغل حول الانطلاق في برنامج من أجل إطلاق حزمة اقتصادية تشمل إصلاحات متعددة حيث شمل الاتفاق في أحد جوانبه خطة للشرع في إصلاحات لسبع شركات حكومية منها الخطوط

<sup>10</sup> أمر عدد 1061 لسنة 2020 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية، تونس، 2020

التونسية والشركة التونسية للكهرباء والغاز التي تشهد عديد الصعوبات المالية في السنوات الأخيرة.

وارتكز تقييم القانون عدد 9 لسنة 1989 على إرساء عدّة تغييرات على مستوى تسيير المؤسسات العمومية وتطوير حوكتها الداخلية من خلال تطوير دور مجالس إدارة المنشآت العمومية في اتخاذ القرارات دون الحاجة إلى موافقة لاحقة من وزارات الإشراف أو رئاسة الحكومة إضافة إلى إحداث لجان لمكافحة الفساد والإفصاح عن المعلومة داخل المؤسسات وضرورة اختيار تركيبة مجالس إدارة تتلاءم مع طبيعة نشاط المنشآت العمومية واختيار أعضائها وممثلي الدولة عن طريق المنازرة والخبرة والمكتسبات العلمية. كما تعلقت التقييمات بالحكومة العامة للمنشآت العمومية عبر إحداث هيكل مركزي موحد للنّتّصرف في المساهمات العمومية وتبسيط قواعد الصفقات العمومية والتصرف في الموارد البشرية.

وتخصّ التحدّيات الأخرى إرساء حوار اجتماعي بصفة دورية ومتواصلة بين مسيري المنشآت والطرف التقائي علاوة على النّظر في الهيكلة المالية لهذه المؤسسات عبر فتح رأس مالها لفائدة الأعوان بما يكرس ثقافة الانتماء للمؤسسة والحرص على تمثيل الأعوان بمجالس إدارتها.

### **3- التوجهات الاستراتيجية العامة للهيكلة المالية للمؤسسات والمنشآت العمومية**

تم التوجّه بصفة أولية منذ 2016 نحو الشروع في إعداد برامج قطاعية لإعادة هيكلة المنشآت العمومية الراجعة بالنظر للوزارات والتأكد، خلال هذه المرحلة، على وزارة النقل والصناعة والمؤسسات الصغرى والمتوسطة (وهي الوزارات التي تشرف قطاعيا على عدد هام من المنشآت التي تعاني صعوبات هيكلية)، مع التأكيد على المبادئ التالية عند صياغة برامج الاصلاح<sup>11</sup>:

- المحافظة على الصبغة العمومية للمنشآت المعنية بإعادة الهيكلة وخاصة منها الناشطة في قطاعات استراتيجية.
- فتح المجال للشراكة مع الخاص لإصلاح المنشآت الناشطة في قطاعات تنافسية، مع المحافظة على صبغتها العمومية. على أن يتم هذا بالتشاور مع الطرف الاجتماعي بما يضمن ديمومة ونجاح المنشأة.
- التوجّه نحو إمكانية تخلي الدولة بصفة نهائية عن مساهماتها التي تعادل أو تقلّ عن 50% من رأس المال (البنوك المختلطة) أو المنشآت ذات المساهمات العمومية التي تساهُم في رأس المالها منشآت عمومية والناشطة في قطاعات شديدة المنافسة.

<sup>11</sup> تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية، تونس، 2018

- 4- على مستوى تمويل برامج إعادة الهيكلة لإنجاح هذه الخطوات والتمكن من صياغة التوجهات الرامية وإعادة الهيكلة وتركيز دعائم الحكومة تم:
- تسريع إعادة تنشيط صندوق إعادة هيئة المنشآت العمومية (قانون المالية لسنة 2019) للتكفل بتمويل مختلف برامج إعادة الهيكلة المقترحة، مع دراسة إمكانية إحداث صناديق خصوصية عند الاقتضاء.
  - صدور الأمر الحكومي عدد 618 لسنة 2018 المؤرخ في 26 جويلية 2018 المتعلق بإحداث وحدة تصرف حسب الأهداف برئاسة الحكومة لتنفيذ استراتيجية إصلاح وحكومة المنشآت العمومية،
  - صدور قرار من رئيس الحكومة مؤرخ في 25 فيفري 2019 يتعلق بتعيين أعضاء لجنة قيادة استراتيجية إصلاح وحكومة المؤسسات والمنشآت العمومية.

## **الباب الثاني: حوكمة الشركات العمومية بتونس: البنوك العمومية مثلا**

### **1- مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية للبنوك العمومية الثلاث:**

#### **1.1- الشركة التونسية للبنك**

الشركة التونسية للبنك هي شركة خفية الاسم بنكية تونسية تأسست في 18 جانفي 1957، يبلغ رأس مالها 776,9 م.د. تساهم فيه الدولة وبقية المساهمين العموميين بنسبة 83,3%. ويبرز الجدول عدد 1 أهم المؤشرات الإحصائية المتعلقة بهذه المؤسسة وتطورها بعد احكام حوكمتها.

---

## جدول 1: أهم مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية لثلاث بنوك عمومية

الكسور المالية	المؤشرات المالية						الموارد البشرية			المؤشر	المنشأة					
	(نسبة دينها 80% في 2018)	TIER 1% 7	(نسبة دينها 10%)	نسبة الملاعة المالية (نسبة دينها 10%)	نسبة الدينون المصنفة بالمدخرات	نسبة الدينون المصنفة	مؤشر الاستغلال	التنبؤية الصافية	الناتج البنكي الصافي	المدائع	التعهدات	مجموع الأصول	أعباء الأعوان	عدد الأعوان		
%	%	%	%	%	%	%	D.م	D.م	D.م	D.م	D.م	D.م	عون	الوحدة		
199,3	8,47	12,13	79,5	28,2	50,1	40,5	309	5443	5557	8 279	114,2	2141	2016	الشركة		
88,3	7,74	11,49	80,2	24,38	49,9	51,7	390	5963	6114	9 050	141,5	2051	2017	التونسية		
96,9	7,5	10,4	75,4	20,7	46,4	80,8	473	6357	7133	10520	143,3	1855	2018	للبنك		

المصدر: تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، 2018

### 1.1.1- أهم المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية

- سجل عدد الأعوان سنة 2018 انخفاضاً بنسبة 9,6 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 13,4 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك إلى تنفيذ مخطط التطهير الاجتماعي المتمثل في تسريح 378 عون: 136 عون في مواف 2017 و 75 عون في شهر ماي 2018 و 75 عون في شهر سبتمبر 2018 بالإضافة إلى برمجة مغادرة 92 عون في شهر فيفري 2019.
- بلغت أعباء الأعوان سنة 2018 ما قيمته 143,3 م. د. مسجلة بذلك ارتفاعاً بنسبة 1,3 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 25,5 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك لاحتساب منحة المغادرة ضمن أعباء أعون البنك وإلى الزيادات القانونية في الأجور.

### 1.1.2- أهم المؤشرات المالية

- بلغ مجموع أصول البنك خلال سنة 2018 ما قيمته 10520 م. د مسجلاً بذلك تطويراً بنسبة 16,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 27 % مقارنة بسنة 2016 ويعود هذا التطور بالأساس إلى ارتفاع قيمة التعهدات التي بلغت سنة 2018 ما قيمته 7133 م. د مقابل 6114 م. د سنة 2017 و 5557 م. د سنة 2016.
- شهدت قيمة الودائع سنة 2018 تطواراً بنسبة 6,6 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 16,8 % مقارنة بسنة 2016.
- في مواف سنة 2018 بلغ الناتج البنكي الصافي 473,4 م د ليسجل بذلك زيادة بـ 83 م. د أي بنسبة 21,3 % مقارنة بسنة 2017 ويعود ذلك بالأساس إلى تطور الهامش الصافي للفوائد بقيمة 64,3 م. د.

- بلغت النتيجة الصافية سنة 2018 ما قيمته 80,5 م د مسجلة تطروا هاما بنسبة 56,3 % مقارنة بسنة 2017.
- 1.1.3- أهم الكسور المالية
  - بلغ مؤشر الاستغلال سنة 2018 نسبة 46,4 % مسجلا تراجعا مقارنة بسنة 2017 حيث بلغت نسبة 49,9 % ويعود ذلك لانخفاض نسق تطور الأعباء العملية (15 %) مقارنة بنسب تطور الناتج البنكي الصافي (7 %).
  - سجل خلال سنة 2018 تراجعا في نسبة الديون المصنفة حيث بلغت 20,7 % مقابل 28,2 % سنة 2017 و 24,4 % سنة 2016 وتمثل ديون القطاع السياحي الجزء الأهم من الديون المصنفة للبنك.
  - تراجع مؤشر الملاءة المالية خلال سنة 2018 ليبلغ نسبة 10,4 % مقابل 11,5 % سنة 2017 و 12,1 % سنة 2016 مقتربا بذلك من النسبة الدنيا القانونية (10 %)،
  - بلغ مؤشر تغطية السيولة القصير المدى نسبة 96,9 % في شهر ديسمبر 2018 مقابل نسبة 88,3 % في ديسمبر 2017 و 199,3 % في ديسمبر 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع نسق تطور الأصول السائلة عالية الجودة مقارنة بنسب تطور صافي التدفقات النقدية المدفوعة
- 2.1- البنك الوطني الفلاحي
 

البنك الوطني الفلاحي هو شركة خفية الاسم بنكية تونسية تأسس في 31 ماي 1959، رأس ماله 176 م.د. وتبلغ مساهمة الدولة والمساهمين العموميين فيه نسبة 50,2 %. ويرز الجدول عدد 2 أهم المؤشرات الإحصائية المتعلقة بهذه المؤسسة وتطورها بعد احكام حوكتها.

جدول 2: أهم مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية لثلاث بنوك عمومية

		الكسور المالية			المؤشرات المالية			الموارد البشرية			المؤشر		المدقشة
(نسبة دنيا % 80 و 90 في 2018)	TIER 1(نسبة دنيا % 70)	نسبة الملاءة المالية (نسبة دنيا 60%)	تغطية الديون المصنفة بالمدخرات	نسبة الديون المصنفة	مؤشر الاستغلال	التغطية الصافية	الناتج البنكي الصافي	الودائع	التعهدات	مجموع الأصول	أباء الأئوان	عدد الأئوان	
%	%	%	%	%	%	د.م	د.م	د.م	د.م	د.م	د.م	د.م	الوحدة
102,02	7,31	11,18	58,8	20,41	51,8	140	379	7025	7372	9440	162,3	2628	2016
107,05	7,99	12,4	57,5	18,4	49,7	199	444	7633	8726	10690	179,3	2518	2017
181,16	9,86	14,68	59,27	17,20	48	175	553	7800	9259	11538	196,3	2413	2018
													البنك الوطني الفلاحي

المصدر: تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، 2018.

### 1.2.1- أهم المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية

- سجل عدد الأعوان سنة 2018 انخفاضاً بنسبة 4,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 8,2 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك إلى المغادرات في إطار التقادم.
- سجلت أعباء الأعوان سنة 2018 ارتفاعاً بنسبة 9,6 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 20,9 % مقارنة بسنة 2016. ويعود ذلك إلى الزيادات القانونية في الأجور.

### 2.2.1- أهم المؤشرات المالية

- بلغ مجموع أصول البنك خلال سنة 2018 ما قيمته 11538 م.د مسجلاً بذلك تطويراً بنسبة 7,8 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 22,2 % مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك بالأساس إلى ارتفاع قيمة التعهادات التي بلغت سنة 2018 ما قيمته 9259 م.د أي بتطور بنسبة 6,1 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 25,6 % مقارنة بسنة 2016.
- بلغت الودائع سنة 2018 ما قيمته 7800 م.د مسجلة بذلك ارتفاعاً بنسبة 2,2 % مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 11 % مقارنة بسنة 2016.
- بلغ الناتج البنكي الصافي لسنة 2018 ما قيمته 553 م.د ليسجل زيادة بقيمة 109 م.د أي بنسبة 24,5 % مقارنة بسنة 2017 ويعود بالأساس إلى تطور جميع مكوناته وخاصة الهامش الصافي للفوائد.
- رغم التطور الناتج البنكي الصافي، فقد تراجعت النتيجة الصافية للبنك خلال سنة 2018 بنسبة 12,0 % مقارنة بسنة 2017 لتبلغ 175 م.د نظراً لارتفاع الأعباء العملية وخاصة منها المساهمة في صندوق ضمان الودائع البنكية.

### 3.2.1- أهم الكسور المالية

- تراجع مؤشر الاستغلال سنة 2018 ليبلغ نسبة 48,0 % مقارنة بنسبة 49,7 % سنة 2017 ويعود ذلك لأنخفاض نسق تطور الأعباء العملية (19,8 %) مقارنة بنسق تطور الناتج البنكي الصافي (24,5 %).
- سجل خلال سنة 2018 تراجعاً في نسبة الديون المصنفة حيث بلغت 17,2 % مقابل 18,4 % سنة 2017 و 20,4 % سنة 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع المستحقات المنتجة وتراجع المستحقات غير المنتجة.
- ارتفع مؤشر الملاعة المالية خلال سنة 2018 ليبلغ نسبة 14,7 % مقابل 12,4 % سنة 2017 و 11,2 % سنة 2016 مبتعداً بذلك عن النسبة الدنيا القانونية. ويعود ذلك إلى تحسن جودة التعهادات إضافة إلى التطور الإيجابي في الأموال الذاتية للبنك.
- بلغ مؤشر تغطية السيولة القصيرة المدينونة 181,2 % في أواخر شهر ديسمبر 2018 مقابل نسبة 107,1 % في شهر ديسمبر 2017 و 102,0 % في شهر ديسمبر 2016 ويفسر تغير هذا المؤشر الشهري بتطور الأصول السائلة عالية الجودة بنسق أرفع من تطور التدفقات النقدية المدفوعة.

### 3.1- بنك الإسكان

بنك الإسكان هو شركة خفية الاسم بنكية تونسية تأسست سنة 1974 في شكل صندوق وطني للادخار السككي قبل أن يتحول إلى بنك سنة 1989. ويبلغ رأس مال بنك بنك الإسكان 238 م.د وتساهم الدولة وبقي المساهمين العموميين فيه بـ 56,7%. ويرز الجدول عدد 3 أهم المؤشرات الإحصائية المتعلقة بهذه المؤسسة وتطورها بعد احكام حوكتها.

**جدول 3: أهم مؤشرات النشاط والمؤشرات المالية لثلاث بنوك عمومية**

(نسبة ذيما 80% في 2017 في % 90 LCR 2018)	(نسبة ذيما 7% (TIER 1) 2017)	الكسور المالية			المؤشرات المالية			الموارد البشرية		المؤشر	المنشأة	
		نسبة الماءدة المالية (%) 10	نسبة الدين المستهنة بالمدخرات	نسبة الدين المصنفة	مؤشر الاستغلال	النتيجة الصافية	الإنتاج البيني الصافي	الودائع	التعهدات	مجموع الأصول	أعباء الأعوان	
%	%	%	%	%	%	د.م	د.م	د.م	د.م	د.م	د.م	الوحدة
82,6	7,05	10,03	74	16	43,2	92	256	5 194	6 272	8 240,1	100,3	1821 2016
87,35	7,86	10,94	80	13	42,98	115	385	5942	7735	9 988	124,3	1792 2017
101,65	7,60	10,50	77,8	11,40	41,47	136	456	6551	9118	11912	125,3	1753 2018

المصدر: تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، 2018

#### 1.3.1- أهم المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية

- سجل عدد الأعوان سنة 2018 انخفاضا بنسبة 2,2% مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 3,7% مقارنة بسنة 2016 ويعود ذلك إلى تقديم برنامج التسريح الإرادي للموظفين حيث تم تسريح دفعة أولى بعنوان سنة 2016 تهم 169 موظفا كما أن البنك بصدد استكمال إجراءات تسريح 40 موظف بعنوان 2018 و20 موظف بعنوان 2019.

- سجلت أعباء الأعوان خلال سنة 2018 ارتفاعا بنسبة 0,8% مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 24,9% مقارنة بسنة 2016 ويفسر هذا التطور بالزيادات القانونية في الأجور رغم انخفاض عدد الأعوان.

#### 2.3.1- أهم المؤشرات المالية

- بلغ مجموع أصول البنك سنة 2018 ما قيمته 11912 م.د مسجلًا بذلك تطويرا بنسبة 19,3% مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 44,6% مقارنة بسنة 2016 ويعود هذا التطور بالأساس إلى ارتفاع قيمة التعهدات التي بلغت سنة 2018 ما قيمته 9118 م.د مسجلة تطويرا بنسبة 17,9% مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 45,5% مقارنة بسنة 2016.

- شهدت قيمة الودائع سنة 2018 تطويرا بنسبة 10,2% مقارنة بسنة 2017 وبنسبة 26,1% مقارنة بسنة 2016.

- بلغ الناتج البنكي الصافي سنة 2018 ما قيمته 456 م.د ليسجل زيادة بـ 71 م.د مقارنة بسنة 2017. وشمل هذا التطور الملحوظ جميع مكونات الناتج البنكي الصافي وخاصة الهاشم الصافي للفوائد.

- ارتفعت النتيجة الصافية لسنة 2018 بنسبة 18,3 % مقارنة بسنة 2017 لتبلغ 136 م.د. وزع منها 28,5 م.د كخصص أرباح وبلغ نصيب الدولة وباقى المساهمين العموميين 16 م.د.

### **3.3.1- أهم الكسور المالية**

- بلغ مؤشر الاستغلال سنة 2018 نسبة 41,5 % مسجلا تراجعا مقارنة بسنة 2017 حيث بلغ نسبة 43,0 % ويعود ذلك لانخفاض نسق تطور الأعباء العملية (14,5 %) مقارنة بنسق تطور الناتج البنكي الصافي (18,4 %).

- سجل خلال سنة 2018 تراجعا في نسبة الديون المصنفة حيث بلغت 11,4 % مقابل 13,0 % سنة 2017 و 16,0 % سنة 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع المستحقات المنتجة وتراجع المستحقات غير المنتجة.

- تراجع مؤشر الملاءة المالية خلال سنة 2018 ليبلغ نسبة 10,5 % مقابل 10,9 % سنة 2017 ليقترب بذلك من النسبة الدنيا القانونية ويعود ذلك بالأساس إلى تطور نسق التعهدات.

- بلغ مؤشر تغطية السيولة القصير المدى نسبة 101,7 % في أواخر شهر ديسمبر 2018 مقابل نسبة 87,4 % في شهر ديسمبر 2017 و 82,6 % في شهر ديسمبر 2016 ويعود ذلك إلى ارتفاع نسق تطور الأصول السائلة عالية الجودة مقارنة بنسق تطور صافي التدفقات النقدية المدفوعة.

## **2. عقود برامج البنوك العمومية**

تعتبر البنوك العمومية أحد أهم الوسائل لتنفيذ السياسات العمومية في تمويل القطاعات الاستراتيجية وذلك عبر تمويل الاستثمارات وتوفير الخدمات المالية. وأمام الوضعية المالية الصعبة للبنوك العمومية التونسية (البنك الفلاحي، بنك الاسكان، الشركة التونسية للبنك) سعت الحكومة التونسية الى تنفيذ خطة لإصلاح واعادة هيكلة هذه البنوك لإرساء قواعد الحكومة والادارة الرشيدة صلب هذه البنوك في تجربة نموذجية رائدة في تونس.

ولتحقيق هذه الاهداف سنستعرض اهم مراحل هذه الخطة<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية تونس، 2018

## المراحل الأولى: تدقيق شامل للبنوك العمومية

كلفت وزارة المالية منذ سنة 2013 مكاتب خبرة للقيام بمهمة تدقيق شامل للبنوك العمومية (بنك الإسكان، الشركة التونسية للبنك والبنك الوطني الفلاحي) على مرحلتين:

- التدقيق التشخيصي (مالي، مؤسساتي، اجتماعي، النجاعة) بهدف الوقوف على النقائص، والتدقيق الاستراتيجي: قصد تحديد الخيار الاستراتيجي الأمثل لإعادة الهيكلة وإعداد مخطط أعمال مفصل لكل بنك للفترة 2016-2020.

عملية التدقيق الشامل التي أفرزت تم إقرارها إلى حاجة البنك لأموال ذاتية. وقد تمت المصادقة على مخططات الأعمالأخذنا بعين الاعتبار لتوصيات مكاتب الخبرة المكلفة بال مهمة. وتضمنت هذه المخططات تفاصيل ورزنامة إنجاز عملية إعادة هيكلة مختلف المحاور بكل بنك (الرسملة، الجانب التجاري، الجانب الاجتماعي، الحكومة والتنظيم والنظام المعلوماتي). كما أن من أهم مقتضيات إعادة الهيكلة هو تطوير الدولة للأطر التشريعية والتربيوية خاصة وأن البنوك العمومية تعمل في قطاع تنافسي.

وفي إطار تجسيم برنامج إعادة الهيكلة، تم إمضاء عقود البرامج بين الدولة ممثلة في وزير المالية وكل بنك ممثلا في رئيس مجلس إدارته في 19 أفريل 2017، علما وأن إعداد عقود البرامج تم استئناسا بالتجارب الدولية كالمغرب والمساعدة الفنية للمانحين الماليين.

ويضبط كل عقد برنامج التزامات الدولة والبنوك، حيث التزمت الدولة بتطوير الأطر التشريعية والتربيوية المساعدة للبنوك على إنجاز مهامها كما تم الاتفاق في شأنها في مخططات الأعمال وتسمية أعضاء مجلس الإدارة ممثلي المتصرفين العموميين على أساس الكفاءة والنزاهة وتقدير أدائهم.

أما البنك فقد التزمت بإعادة هيكلة المحاور التالية حسب خصوصية كل بنك:

- الموارد البشرية: التطهير الاجتماعي والقيام بانتداب موجه وتعصير وظيفة الموارد البشرية،
- النظام المعلوماتي: اقتناص منظومة معلوماتية مندمجة أو استكمال المحاور الناقصة للمنظومة المعلوماتية،
- التصرف في المخاطر: وضع منظومة ترقيم داخلي للتقطية مخاطر القروض،
- استخلاص الديون المصتبة: وضع هيكل مختص لمعالجة الديون المتعثرة والتقليل فيها،
- النشاط التجاري: وضع استراتيجية تجارية مستقبلية (تنوع المنتوجات، تطوير الفروع...،
- مؤشرات النشاط والتصرف الحذر: التعهد بلوغ مؤشرات النشاط (تطور التعهدات، تطور الناتج البنكي الصافي..) مع مواصلة احترام مؤشرات التصرف الحذر (مؤشر الملاءة المالية، مؤشر السيولة).

## المراحلة الثانية اصدار النصوص التشريعية

وعلى أساس ما تقدم، فقد صدر في مرحلة أولى الأمر عدد 4953 لسنة 2013 مؤرخ في 5 ديسمبر 2013 المتعلق بتطبيق أحكام الفصل 22 (ثالثا) من القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في أول فيفري 1989 المتعلق بالمساهمات والمنشآت والمؤسسات العمومية على البنوك العمومية وذلك لإدخال مزيد من المرونة على كيفية ممارسة الإشراف على البنوك العمومية الثلاثة وصيغ المصادقة على أعمال التصرف فيها وتحديد الالتزامات الموضوعة على كاهلها، كما تم إصدار عديد النصوص القانونية والترتيبية أهمها القانون عدد 31 لسنة 2015 مؤرخ في 21 أوت 2015 المتعلق بتدعمي الأسس المالية لبنك الإسكان والشركة التونسية للبنك للتوفيق في رأس مال هذه البنوك. علما وأن البنك الوطني الفلاحي تولى تمويل عملية رسميتها انطلاقا من موارده الذاتية وأساسا عبر التفويت في أسهم شركة المشروبات الغازية تونس. كما صدر القانون عدد 36 لسنة 2018 المؤرخ في 6 جوان 2018 والمتعلق بتنقيح وإتمام القانون سالف الذكر والقانون عدد 37 لسنة 2018 المؤرخ في 6 جوان 2018 المتعلق بتنقيح بعض أحكام مجلة الضريبة على دخل الأشخاص الطبيعيين والضريبة على الشركات وذلك بهدف التقليص في نسبة الديون المتعثرة. ونظرا لعملها في قطاع تنافسي، فقد تم تركيز ممثلي المساهمين العموميين في مجالس إدارة البنوك العمومية عملا بمقتضيات الفصل 5 من الأمر المذكور وإحداث لجنة بمقتضى قرار وزير المالية بتاريخ 16 جوان 2014 تتولى ضبط مقاييس اختيار المتصرفين ومقاييس تقييم أداء المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين في مجالس إدارة البنوك العمومية.

## المراحلة الثالثة: مراقبة تنفيذ وتقدير برنامج الاصلاح واعادة الهيكلة

أما على مستوى التزامات البنك العمومية، فقد حققت الكثير من الأهداف المرسومة بعقود البرامج على عدّة مستويات 13. وفي سنة 2018، حققت البنك نتائج مقبولة على مستوى مؤشرات النشاط واحترام معايير التصرف الحذر وذلك مقارنة بعقود برامجها كما يبين الجدول التالي: المراحلة الثانية: تقييم آثار ونتائج العقود البنكية:

يلاحظ على مستوى مؤشرات النشاط أن البنك تجاوزت المبالغ المحددة بعقود البرامج حيث فاقت نسب الإنجاز نسبة 100 %، تجدر الإشارة إلى أن النتيجة الصافية الإيجابية للبنك العمومية مكنت من تقليص النتائج المؤجلة بالنسبة للشركة التونسية للبنك وقام بنك الإسكان بتوزيع أرباح وكان نصيب الدولة 9,5 م.د، في حين لم يوزع البنك الوطني الفلاحي أرباح وذلك للحفاظ على مؤشرات السيولة

---

<sup>13</sup> تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية، تونس، 2018

وتتجدر الإشارة إلى أن نسبة الديون المتعثرة ولئن تراجعت تعتبر مرتفعة مقارنة بالبنوك الخاصة، إضافة إلى اقتراب البنوك العمومية من النسب الدنيا لمؤشرات التصرف الحذر، مما يدعو إلى مزيد العمل على تحسين جودة الأصول وإرساء نظام معلوماتي ومنظومة تصرف في المخاطر لتحقيق الأهداف المرسومة بمخططات الأعمال.

### 3. عقود تحسين القدرة على الأداء

للرفع من مردودية بعض المنشآت العمومية التي لها انعكاس مالي هام على المالية العمومية، تم تحديد قائمة تتضمن 04 منشآت عمومية وهي على التوالي:

- الوكالة التونسية للتبيغ والوقيد،
- الشركة التونسية للكهرباء والغاز،
- الشركة التونسية لصناعات التكرير،
- ديوان الحبوب.

وقد دعيت هذه المنشآت لإعداد وإبرام عقود لتحسين الأداء للفترة (2017-2020) ممثلة بذلك تجربة نموذجية قابلة للتميم على بقية المنشآت وذلك من خلال ترشيد الأعباء وتنمية الموارد عبر الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج المتاحة ودون التزامات مالية من الدولة في مادها سياسة الدعم المحمول على كاهل الدولة على الحبوب الموردة والسجائر الأجنبية وكذلك على قطاع الطاقة والمحروقات. وقد تم خلال سنة 2017 إمضاء هذه العقود ثم إمضاء ملحق لها خلال شهر جانفي 2018 تتضمن (أي الملاحق) المعطيات التالية:

- مؤشرات الأداء المالي للفترة 2016-2020،
- قياس المخاطر على ميزانية الدولة.

• مهام وتركيبة اللجنة المكلفة بمتابعة عقود تحسين الأداء.

هذا وسيتم التركيز فيما يلي على عقود تحسين أداء ثلاثة منشآت (ديوان الحبوب - الوكالة الفنية للتبيغ والوقيد - الشركة التونسية لصناعات التكرير) بالاعتماد على مقاربة تستند أساسا إلى رصد مختلف الأهداف الكمية والنوعية والأخذ بعين الاعتبار الالتزامات التعاقدية لكل من المنشأة وسلطة الإشراف خلال فترة العقد.

## الخاتمة

غالباً ما تكون للشركات العمومية أهدافاً اجتماعية، سياسية، اقتصادية ومالية متعددة، وطبعاً تختلف تلك الرغبات فيما بينها، وبالتالي تختلف هذه الأولويات بناء على العوامل الاجتماعية والاقتصادية المتعددة التي تعيشها الشركة. فعندما تصبح الحكومة (المواطنون الأكبر في هذه الشركات) توفر اهتماماً لتحقيق أهداف ذات صبغة اجتماعية متتجاوزة بذلك الأهداف الاقتصادية للشركة ومهددة لتوازناتها المالية - من خلال إغراق هذه الشركات بأعداد إضافية من الوظائف التي يتسم عدد منها بالوهمية - وهو ما حصل فعلاً ابتداء من سنة 2011 في العديد من الشركات العمومية التونسية وخصوصاً بالذكر ما اصطلاح على تسميته بوظائف شركات البيئة والغراسة والبسنة، وهو ما يتعارض مع ابسط مبادئ الحكومة الرشيدة وساهم بالتالي في تعزيز الاختلال والتوازنات المالية لهذه الشركات.

ومن هنا تبرز أهمية دور مجلس الإدارة والزامية تطبيق مبادئ الحكومة المتعلقة بإجراءات اختيار أعضاء هذا المجلس وضرورة توفير الشروط المنصوص عليها لعضوية مجالس الإدارة في الشركات العمومية (أمر حكومي عدد 413 لسنة 0202 مؤرخ في 11 مايو 2020 يتعلق بضبط مبادئ اختيار وتقييم أداء وإعفاء المتصرفين ممثلي المساهمين العموميين والمتصرفين المستقلين).

ان نجاح التمشي الرايى الى حوكمة كافة الشركات والمؤسسات العمومية والمضي قدماً في وضع خارطة طريق واضحة المعالم لتطبيق اليات وبرنامجه الحوكمة بهذه الشركات، يتطلب في حقيقة الامر اضافة الى الدعم السياسي التام، مساهمة فعالة من قبل بقية المتدخلين والفاعلين في المجال، من مختلف مكونات المجتمع المدني والاحزاب السياسية وكافة الهياكل ذات العلاقة بعملية الاصلاح الاقتصادي.

كما أن تكثيف التشاور مع المنظمات الوطنية وخصوصاً بالذكر الاتحاد العام التونسي للشغل والاتحاد التونسي للصناعة والتجارة والصناعات التقليدية من شأنه ان يساعد على انجاح مختلف برامج حوكمة المؤسسات العمومية كخطوة اولى نحو تعليم التجربة، وارسال برنامج لحكومة الشركات الخاصة.

كما أن بإمكان تونس الاستفادة من الدعم التقني، الفني والمالي من الشركاء الإقليميين والدوليين (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، وكالة التنمية الفرنسية، الاتحاد الأوروبي والبنك الإفريقي للتنمية ...) الذين كثيراً ما عبروا على استعدادهم لمساندة الجهود التي تبذلها تونس في مجال حوكمة واصلاح الشركات العمومية اعتباراً لثقلها الاجتماعي والاقتصادي والمالي.

## المراجع

- د. أماني خالد بورسلي آثار تطبيق معايير ومبادئ الحكومة الحديثة وأسس التقييم، مجلة المصادر، اتحاد المصادر الكويتية، الكويت، 2008.
- سندس سعدي حسين، أثر حوكمة الشركات في التدقير الداخلي، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين، بغداد، 2006.
- د. محمد عمر باطوط: تفعيل مبادئ حوكمة الشركات... من أهم عوامل رفع اداء الشركات الخليجية، مجلة الاقتصاد الكويتي، غرفة تجارة وصناعة الكويت، الكويت، 2009.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- دراسة معهد دبي للحكومة حول حوكمة الشركات على مستوى دول المنطقة، 2008.
- حوكمة الشركات، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة افاق، الكويت، 2018.
- حوكمة الشركات، إعداد مركز عمان لحوكمة الشركات، الهيئة العامة لسوق المال، الأردن، 2011
- تقرير المنشآت العمومية، وزارة المالية، الجمهورية التونسية، تونس، 2018
- التقرير التأليفي: اصلاح حوكمة المؤسسات والمنشآت العمومية، رئاسة الحكومة، تونس 2018.
- تقرير من أجل حوكمة أفضل للمؤسسات العمومية في تونس، البنك الدولي، 2014.
- تونس: إصلاح المؤسسات العمومية، البنك الدولي، 2017.
- مبادئ أعمال الشفافية الدولية لمكافحة الفساد، منظمة الشفافية الدولية، 2013
- المذكورة التوجيهية 2016-2020، وزارة التنمية والاستثمار والتعاون الدولي، تونس، 2015
- القانون عدد 9 لسنة 1989 المؤرخ في أول فيفري 1989، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية تونس، 1989
- أمر عدد 1061 لسنة 2020 مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية تونس 2020,
- أمر حكومي عدد 413 لسنة 2020 مؤرخ في 11 ماي 2020، الرائد الرسمي للجمهورية التونسية تونس 2020.
- Christo Karuna, "Industry Product Market Competition and Corporate Governance", June 2008
- Diane K. Denis, John J. McConnell, "International Corporate Governance", ecgi, Working, Paper N°. 05/2003, January 2003.



# تأثير ابعاد المنظمة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة تحليلية في مصر في الرشيد والرافدين في محافظة الديوانية

د. شروق اسماعيل حامد احمد  
المركز الوطني للتدريب والتنمية  
البشرية /وزارة الصحة - العراق

د. عماد عريس المشكور  
معهد الصحة العالي في  
الديوانية

صباح حسين شناوة الزبادي  
معهد الصحة العالي في  
الديوانية

تاریخ استلام البحث: 29/08/2021

تأريخ قبول البحث: 21/09/2021

نشر البحث في العدد الثالث عشر: سبتمبر 2021

رمز التصنيف ديوى / النسخة الالكترونى (Online) 2522-64X/332.1

رمز التصنيف ديوبي / النسخة الورقية (Print) 2519-948X/332.1



## تأثير ابعاد المنظمة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية

### دراسة تحليلية في مصر في الرشيد والرافدين في محافظة الديوانية

د. عماد عريض المشكور  
معهد الصحة العالي في  
الديوانية

د. شروق اسماعيل حامد احمد  
صباح حسين شناوة الزيداني  
معهد الصحة العالي في  
الديوانية

المركز الوطني للتدريب والتنمية  
البشرية /وزارة الصحة - العراق

#### المستخلص

تناولت هذه الدراسة تأثير ابعاد المنظمة الذكية على تحسين جودة الخدمة المصرفية، إذ حاولت تقديم إطار نظري لبعض مما طرحته الكتاب والباحثين حول متغيري الدراسة، إلى جانب إطار عملي تحليلي لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرشيد والرافدين في الديوانية (رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة) بلغت (70) شخصاً، بالإضافة إلى عينة من عمالء المصرفيين بلغت (80) شخصاً. وقد تم التعبير عن المنظمة الذكية بوصفها متغيراً مستقلأً من خلال ابعادها السبعة (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الانتمام والتواافق، تطوير المعرفة، ضغط الأداء). في حين تم التعبير عن جودة الخدمة المصرفية بعدها متغيراً معتمداً من خلال أبعادها الخمسة (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والامان، التعاطف، الملمسية). واعتمد الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة، حدد القسم الأول منها لقياس المنظمة الذكية بالاعتماد على نموذج (2002 Albrecht, 2011 Islam). وباستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية مثل معامل الارتباط البسيط لقياس علاقة الارتباط بين المتغيرين واختبار ( $t$ ) لمعرفة معنوية هذه العلاقة، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار ( $f$ ) لتحديد معنوية معادلة الانحدار، و( $R^2$ ) لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات جاء في مقدمتها وجود علاقة إثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الذكية في جودة الخدمة المصرفية في المصادر عينة الدراسة. وأوصت الدراسة على ضرورة قيام الادارات المصرفية عينة الدراسة بوضع الاستراتيجيات المناسبة التي تؤكد على تطوير الخدمات المصرفية في التعامل مع الزبائن لمواجهة التحديات التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** المنظمة الذكية، جودة الخدمة المصرفية، مصرفي الرشيد والرافدين في الديوانية.

## The effect of Intelligent organization dimensions to improve the quality of banking service: An analytical study

Dr. Shrook Ismail Hamed

National Center for Training  
and Human Development  
Ministry of Health - Iraq

Sabah Hussein Al Zeyadi

Higher Health Institute in  
Diwaniyah

Dr. Emad Eerees Jassim

Higher Health Institute in  
Diwaniyah

### Abstract

#### The effect of intelligent organization dimensions to improve the quality of banking service: An analytical study.

This study discussed the effect of intelligent organization dimensions to the quality of banking service. It tried to introduce a theoretical framework about is variables according to previous literature. It also introduced an analytical framework for the opinions of sample of (70) the employees of the Al Rasheed and Rafidain banks in AL -Diwaniyah (Head branch, responsible for section, Responsible for unity, in addition to the sample of the customers of bankers reached (80) persons. the Intelligent organization as an independent variable was expressed through the seven dimensions (strategic vision, the shared fate, the desire to change, heart, regularity and compatibility, development of knowledge, press work). While the expression for the quality banking service as dependent variable through five dimensions (Reliability, Responsiveness, trust and security, Empathy, Tangibles), and adopted the researcher questionnaire tool head to measure the variables of the study, Select the first section of which to measure Intelligent organization based on a scale (Albrecht, 2002). while select the second section of which to measure quality of banking service based on a scale (Islam, 2011). Using a set of statistical tools such as Pearson correlation coefficient, multiple regression analysis, F and R<sup>2</sup> tests, The study found a set of conclusions and recommendations among them is the relationship of Statistically significant effect to the dimensions of Intelligent organization on the quality of banking service in the banks, the study sample The study recommended the necessity for the banking managements, the sample of the study, to develop appropriate strategies that emphasize the development of banking services in dealing with customers to meet competitive challenges.

## المقدمة

ان التطورات السريعة التي تعيشها بيئه الاعمال المعاصرة والظواهر العالمية الجديدة من عولمة وتطور تكنلوجي، ألزمت البنوك ضرورة اعادة النظر في سياساتها وتبني استراتيجيات تساعدها على التكيف مع تلك التغيرات لغرض تقديم منتجات جديدة ترضي المتعاملين معها، خاصة وان نوعية المنتج الذي تقدمه البنوك يتميز بحساسيته الشديدة في اسلوب تقديمها، نظراً لطبيعته غير الملمسة، وهذا يتطلب جهداً أكبر لقبوله من طرف الزبائن الحالي والمحتمل. وهذا كله لا يتحقق من دون وجود منظمات مصرفية ذكية تسعى دائماً إلى اتباع الطرق والاساليب الذكية لتحسين جودة الخدمة المصرفية من خلال توليد المقدرات، واكتشاف موارد جديدة للعمل، وخلق الوعي، وزيادة القدرة على التعامل الايجابي مع التغيير. وتكمّن أهمية المنظمة الذكية في الكيفية التي يتم فيها التوافق والتنسيق بين استثمار الأصول الفكرية وتكنولوجيا المعلومات التي يمتلكها العاملون، فضلاً عن المبادرة والاستباقية في مواجهة التغيرات البيئية. ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية تسلط الضوء على معرفة تأثير ابعاد المنظمة الذكية على جودة الخدمة المصرفية، وقد اختار الباحث مصر في الرشيد والرافدين في الديوانية، لما لها من دور كبير في تقديم الخدمات المصرفية لعدد كبير من المواطنين ، فضلاً عن السمعة والمكانة الجيدة اللتان يتمتع بها المصرفان في مجال عملهما المصرفي. وقد تم تقسيم الدراسة الى خمسة مباحث، تضمن المبحث الاول منهجهية الدراسة متضمنة مشكلتها واهميتها وفرضياتها ووصف عينة الدراسة، الى جانب اهم الوسائل والادوات الاحصائية التي تم الاعتماد عليها، واهتمام الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة. اما المبحث الثاني، فقد تضمن مفهوم المنظمة الذكية واهميتها وابعادها، في حين خصص المبحث الثالث لمفهوم جودة الخدمة المصرفية واهميتها وابعادها، بينما خصص المبحث الرابع للجانب التطبيقي للدراسة (الوصف الاحصائي لعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها واختبار فرضياتها)، وتضمن المبحث الخامس والأخير اهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة ومن اهمها، ان هناك تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية في المصارف عينة الدراسة.

## المبحث الأول

### منهجية الدراسة ودراسات سابقة

#### 1. منهجية الدراسة

##### 1-1 مشكلة الدراسة

- إذا كانت المنظمات المصرفية جادة إلى أن تكون منظمات ذات ميزة تنافسية كبيرة، ينبغي عليها أن تغرس في جذورها لتصبح عملية متعددة في بناء الأساس والقواعد المتينة من خلال إدخال كافة الأساليب والتقنيات المساعدة لتطبيق معايير الجودة بشكل فعال وعملي مع الاستمرار بالعمل على تحسين أدائها المصرفي لغرض الاستمرارية والاستدامة في جعل هذه المنظمات ذكية ومتعددة. لذا فإن المفهومين المنظمة الذكية وجودة الخدمة المصرفية جديرين بالبحث، وعليه تم اختيارهما ليكونا موضوع البحث الحالي، واستناداً لما تقدم تتبادر مشكلة الدراسة في السؤال التالي، ما هي العلاقة بين المنظمة الذكية وجودة الخدمة المصرفية في المصادر عينة الدراسة، بالإضافة للأسئلة التالية:
  - ما مستوى توافر أبعاد المنظمة الذكية وجودة الخدمة المصرفية في مصر في الرشيد والرافدين في الديوانية.
  - هل تؤثر أبعاد المنظمة الذكية في جودة الخدمة المصرفية في المصادر عينة الدراسة
  - هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد المنظمة الذكية وتحسين جودة الخدمة المصرفية في المؤسسات المصرفية المبحوث فيها.

##### 2-1. أهمية الدراسة تتجسد أهمية الدراسة في النطاق التالية:

- الالهام في توسيع المعرفة العلمية بمفهوم المنظمة الذكية واهميتها وخصائصها وابعادها، فضلاً عن مفهوم جودة الخدمة المصرفية وخصائصها وابعادها بوصفهما من المظاهر الادارية المهمة التي يجب الالتفات إليها.
- ترسیخ الاعتقاد لدى ادارات المصادر عينة الدراسة بضرورة ابعاد المنظمة الذكية وجودة الخدمة المصرفية، لكونهما تمثل جانباً مهماً في تعزيز موقعهما التنافسي في السوق الان وفي المستقبل.
- تكمن اهمية الدراسة في النتائج التي يمكن التوصل إليها، والتي يمكن ان تساعد ادارات المصادر محل البحث في التعرف على تأثير ابعاد المنظمة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

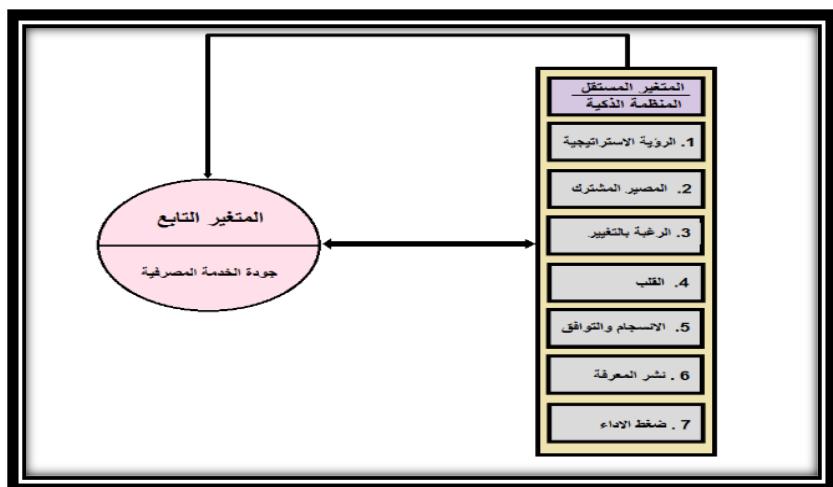
### 1-3. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي عن المنظمة الذكية وابعادها، فضلا عن جودة الخدمة المصرفية وخصائصها وابعادها على وفق المصادر العلمية التي توفرت للباحث.
- التعرف على مدى إدراك ادارات المصارف عينة الدراسة والعاملين فيها لمفهوم المنظمة الذكية، فضلا عن تحديد مستوى ممارستهم للخدمة المصرفية في المصارف المذكورة.
- اختبار العلاقة بين ابعاد المنظمة الذكية (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشتركة، الرغبة في التغيير، القلب، الانتظام والتوافق، تطوير المعرفة، ضغط العمل)، وابعاد جودة الخدمة المصرفية (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والامان، التعاطف، الملموسة)
- معرفة طبيعة التأثير الذي يمكن ان تلعبه ابعاد المنظمة الذكية في تحسين جودة الخدمة

### 4-1. مخطط الدراسة الفرضي

- لفرض اختبار اهداف الدراسة، تطلب الامر اعداد مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما موضح في ادناه:



شكل (1) نموذج الدراسة الفرضي

### 5-1. فرضيات الدراسة

من اجل تحقيق اهداف الدراسة واختبار مخططها الفرضي تم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية على النحو الاتي:

**الفرضية الرئيسية الاولى**

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المنظمة الذكية وجودة الخدمة المصرفية وتنبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد المصير المشترك وجودة الخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الرغبة في التغيير وجودة الخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد القلب وجودة الخدمة المصرفية
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد الانسجام والتواافق وجودة الخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد تطوير المعرفة وجودة الخدمة المصرفية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد ضغط العمل وجودة الخدمة المصرفية وجودة الخدمة المصرفية

#### **الفرضية الرئيسية الثانية:**

توجد علاقة إثر ذات دلالة احصائية لأبعاد المنظمة الذكية كمتغير مستقل في جودة الخدمة المصرفية بوصفها متغيراً كلياً تابعاً.

#### **6-1- أداة الدراسة:**

اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للحصول على البيانات ذات الصلة بمتغيراتها، وتضمنت محوريين هما المحور الأول – المنظمة الذكية بأبعادها (الرؤى الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة بالتغيير، القلب، الانسجام والتواافق، تطوير المعرفة، ضغط الاداء). حيث قام الباحث بالاعتماد على نموذج (Albrecht K., 2002) . اما المحور الثاني – جودة الخدمة المصرفية وتتضمن خمسة ابعاد هي (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة والامان، التعاطف، الملموسيّة) بالاستناد الى المقياس الذي أعده (Islam, 2011) . وقد تم استعمال مقياس ليكرت الخماسي ذي الاوزان لا اتفق تماماً، لا اتفق، اتفق الى حد ما، اتفق، اتفق تماماً).

#### **7-1- مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في الزبائن الوافدين على مصرفي الرشيد والرافدين في الديوانية، ونظراً لصعوبة حصر عدد الزبائن الذين يتذدون على المصادر انفة الذكر، اذ ليس لهم مقياس محدد، فقد قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية مكونة من (155) مفرده، وقد تم توزيع 80 استماراة على الاشخاص الخاضعين للدراسة وبواقع (40) بمصرف الرافدين، (40) بمصرف الرشيد) وبالتالي. اضافة الى (75) استماراة وزعت على مسؤولي الشعب والاقسام في المصادر عينة الدراسة لغرض قياس بعد المنظمة الذكية. وبعد فترة تم الحصول على (150)

استماراة حيث استبعدت منها 5 استمارات لكونها غير صالحة، اي ان نسبة الاسترداد كانت 95 بالمئة، والجدول التالي يبين الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

جدول رقم (1) يبين الخصائص الديموغرافية لقسمي العينة ( $N=70$  للعاملين)

الخصائص	الإجمالي	الفئة	النكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر		50	% 71.5
	أنثى		20	%28.5.
	الإجمالي		70	%100
العمر	اقل من 30 سنة		16	%9.22
	من 30 الى اقل من 40		25	%35.7
	من 40 الى اقل من 50		19	%27.1.
	فأكثر		10	%14.5
	الإجمالي		70	%100.
العنوان الوظيفي	رئيس قسم ومعاونيه		30	%42.9
	مدير شعبة		23	%32.9
	مسؤول وحدة		17	%24.2
	الإجمالي		70	%100
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنة		11	%15.8
	من 5 الى 10 سنة		20	%28.6
	من 11 الى 15 سنة		23	%32.8
	من 16 سنة فاكثر		16	%22.8
	الإجمالي		70	%100
المستوى التعليمي	دكتوراه		23	%32.9
	ماجستير		15	%21.4
	بكالوريوس		20	%28.6
	دبلوم		12	%17.1

(N=80 للزيائن)

الخصائص	الفئة	النكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	60	75%
	أنثى	20	25%
	الإجمالي	80	100%
العمر	من 20 الى 30 سنة	11	8.13%
	31 الى 40	12	15%
	41 الى 50 سنة	14	5.17%
	51 الى 60 سنة	21	2.26%
	فأكثر 60	22	5.27%
	الإجمالي	80	100%
التحصيل الدراسي	يقرأ ويكتب	21	26%
	ابتدائية	20	25%
	متوسطة	18	22%
	إعدادية	8	10%
	بكالوريوس فأعلى	14	17%
	الإجمالي	80	100%
مستوى الدخل	منخفض	40	50%
	متوسط	32	40%
	مرتفع	8	10%
	الإجمالي	80	%100
مكان السكن	قرية	45	2.56%
	مدينة	35	8.43%
	الإجمالي	80	100%

\*الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات المتوفرة

## 8-1- الوسائل الإحصائية المعتمدة

من أجل قياس واختبار فرضيات الدراسة، فقد تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية:

- الوسط الحسابي لمعرفة مستوى إجابات عينة الدراسة بخصوص متغيراتها، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط البسيط (Pearson) لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار T لاختبار معنوية علاقات الارتباط.
- اختبار F لاختبار معنوية علاقات التأثير.
- معامل التحديد R<sup>2</sup> لتفسير مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

## 9-1- اختبارات أداة الدراسة:

قياس صدق الاستبانة وثباتها قام الباحثان بإخضاعها لعدد من الاختبارات قبل وبعد توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وفقاً لما يأتي:

❖ **الاختبارات قبل توزيع الاستبانة:** والتي تمثلت باختبارات الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المختصين للتعرف على ملاحظاتهم وأرائهم حول فقرات الاستبانة، كما تم اختيار الشمولية لفقرات الاستبانة من خلال طرح عدد من الأسئلة على السادة المحكمين وأجريت التعديلات في ضوء إجاباتهم.

❖ **الاختبارات بعد توزيع الاستبانة:** والتي تمثلت باختبار صدق الاستبانة من خلال اختبار الاتساق الداخلي الذي أشار إلى أن هناك علاقات ارتباط معنوية موجبة بين متغيرات الاستبانة كما تم إعطاء فترة مناسبة للإجابة على الاستبانة من قبل أفراد العينة بهدف تحقيق الموضوعية والحياد التام وعدم التدخل في إجابات المبحوثين وترك الحرية الكاملة للتعبير عن آرائهم.

## 2- دراسات سابقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع المنظمة الذكية، أما الدراسات العربية فهناك عدد قليل منها تناولت هذا الموضوع إذا ما قورنت بالإنجليزية. فقد جاءت دراسة (Mark, 2009) بعنوان الذكاء التنظيمي للخصائص المشتركة للمنظمات الذكية والتطبيق على المؤسسة العسكرية الأمريكية، هدفت من خلالها إلى التعرف على كيفية بناء منظمة ذكية، وكان الهدف منها هو جمع وتحليل البيانات التجريبية حول كيفية تشخيص الفكر الجماعي للمجموعة من أجل التعلم والتكيف مع البيئة المستقرة، وقد تم استخدام المقابلات الشخصية والاستبيان لجمع البيانات من (7) قادة ناجحين في الصناعة الخاصة، خلصت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة سمات ضرورية للتنظيم الذكي، أولًا: ان تتمتع المنظمات الذكية ببرؤية استراتيجية واضحة، ثانياً: تتمتع المنظمات الذكية بثقافة الجدارة التي تحترم افكار كل فرد، وثالثاً المنظمات الذكية لديها برامج تحفيزية تدعم الرؤية والثقافة، واستنتاج الباحث أن هذه السمات ضرورية ولكن ليست كافية لبناء منظمة ذكية، يمكن تحقيق الذكاء التنظيمي العالي فقط عندما يتم الجمع بين الاشخاص المناسبين في اطار رؤية استراتيجية وثقافة الجدارة والحوافز المناسبة. وجاءت دراسة (Zhengwei Ma, 2012) لغرض تحليل عوامل قابلية الخدمة والموثوقية ومعرفة مدى تأثيرها على رضا عملاء الخدمات المصرفية عبر الانترنت في الصين. اضافة لذلك حاولت الدراسة شرح العلاقة بين امكانية الخدمة والموثوقية ورضا الزبائن وايجاد بعض المتغيرات الرئيسية للحفاظ على مستوى عال من رضا زبائن الخدمات المصرفية عبر الانترنت. اظهرت النتائج ان امكانية الخدمة والموثوقية لها تأثير هام على رضا زبائن الخدمات المصرفية عبر الانترنت في القطاع المصرفى الصيني. كما وقد لوحظ ايضا ان الراحة والتعاطف والخصوصية والامان والضمان تلعب دورا مهما في التأثير على رضا الزبائن في قطاع

الخدمات المصرفية عبر الانترنت. وحاولت دراسة (Eftekhan & Allahyari, 2015) قياس الذكاء التنظيمي في منظمة الجهاد للزراعة في مقاطعة جيلان في إيران، وقد تم اختيار عينة مكونة من (201) من العاملين في المنظمة المذكورة، اشارت النتائج الى ان هناك مستوى متوسط من الذكاء التنظيمي في منظمة الجهاد. وقد حصل بعد المصير المشترك على اعلى التصنيفات وحصلت الرغبة في التغيير على اقل التصنيفات، كما اوصت الدراسة بضرورة قيام منظمة الجهاد للزراعة بفحص وقياس وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق مستوى عال من الذكاء التنظيمي. اما في مجال جودة الخدمة المصرفية فهناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ومنها دراسة (الجليحاوي, 2010) التي حاولت اكتشاف اثر الخدمات المصرفية غير المربيحة على الاداء المصرف في عينة من مصرفي (الرشيد والرافدين ) في العراق، وقد تم اختيار عينة مكونة من (89) شخصا من مدراء الفروع والشعب في المصارف المذكورة، توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من اهمها ضرورة ادخال البيانات الحديثة بأسلوب علمي اكثر تنظيما من ما هو مطبق الان وضرورة ادخال العاملين بدورات تدريبية مستمرة لزيادة كفاءتهم . واحتارت دراسة (Islam, 2011) العلاقة التبادلية بين جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبائن وولاء الزبائن، وقد تم اختيار عينة مكونة من (222 ) عميلا مصرفيا بشكل عشوائي في بنوك القطاعين العام والخاص في بنغلاديش، اشارت النتائج الى وجود تأثير قوي لأبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا الزبائن، واضافت الدراسة ان رضا الزبائن وسمعة البنك تؤدي الى ولاء كبير. وحاولت دراسة (Ibrahim & Saharuddin, 2016) اكتشاف العلاقة بين موثوقية واستجابة تكنولوجيا الخدمة الذاتية في نطاق اجهزة الصرف الالي مع رضا الزبائن والتحقق من محددات تحسين الخدمة، من خلال استبيان خماسي تكون من (271) مجيبا، اشارت النتائج الى وجود علاقة بين ثلاثة عناصر لأبعاد جودة الخدمة هي الاتساق والاعتمادية والجداول الزمنية وهي ضرورية لتحقيق اقصى قدر من رضا الزبائن.

## المبحث الثاني

### أسس ومفاهيم البحث

#### أولاً: مفهوم المنظمة الذكية

لقد اختلف الكتاب والباحثين في تناولهم لمفهوم المنظمة الذكية، الا انهم يتلقون على محتوى اساسي للمنظمة الذكية يتمثل بالقدرة اللامحدودة لهذا النوع من المنظمات في التعامل والسيطرة على التغيرات في بيئتها عملها (ردايدة، 2016) . وقد ظهر مفهوم المنظمة الذكية في عام 1998 في كتاب مايسون ومايسون (Matheson & Matheson) (المنظمة الذكية)، وعرفت بانها خلق القيمة من خلال البحث والتطوير الاستراتيجي، حيث اشار مايسون ومايسون الى ان قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات ذكية والتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية تعد اهم ميزة تنافسية في القرن الحادي والعشرين (Daft, Murphy, & Willmoff, 2020).

وقد تطور مفهوم المنظمة الذكية ليركز بشكل اوسع على ادارة المعرفة والقدرة على اكتسابها، والتعلم والتكييف في منظمة تقاد بالمعرفة وتكامل فيها ادارة المعرفة مع مجموعة من الادوات الادارية الفعالة الاخرى المستخدمة (Poulsen & Arthur, 2015) وعرفت المنظمات الذكية ايضا على انها المنظمات الممزوجة بالذكاء من خلال الربط بين الانسان والآلات الذكية التي تعمل على تطوير القدرة على التعلم المستمر، والاستيعاب السريع، والاستجابة الفورية بمستوى اعلى من المنافسين من حيث الربحية والاستدامة والاداء المتميز. وعرفها (Filos) (2005) بأنها تلك المنظمة التي لديها القدرة على ان تكون منظمة رشيقه بسبب خفتها وسرعة توليدها للمعرفة والاستفادة من تلك المعرفة في استغلال الفرص المتاحة من جهة والتكييف السريع في مواجهة التحديات التي تقف امامها من جهة اخرى. كما اشار كل من (Eftekhan) (2015) & Allahyari, الى ان المدراء اليوم يسعون الى اتباع الطرق والاساليب الذكية لتعزيز الذكاء في منظماتهم من خلال توليد المقدرات وزيادة المعرفة، واكتشاف موارد جديدة وخلق الوعي وزيادة الذكاء التنظيمي لمساعدة المنظمة على تحليل وخزن البيانات بفاعلية، ومن ثم استعمال النتائج في صنع القرارات بجودة عالية. وينظر (Charles & Handy) للمنظمة الذكية من منظوريين: الاول بن على انها ليست مجرد استحضار للحقائق او قنوات للمعرفة او انتفاع بالحكمة فعلى الرغم من اهمية هذه الانشطة، الا انها تمثل جزء من عملية كبيرة اما الجانب الثاني من منظور الكفاءة التي تدعمها اربعة خصائص متراقبة فيما بينها في سلسلة واحدة يمكن ملاحظتها في المنظمة الذكية وهذه الخصائص هي (حب الاستطلاع التسامح الثقة الترابط) (Charles & Handy, 2008, p. 3). وعرف (Mark, 2009, p. 6) الذكاء التنظيمي على انه القدرة على تسخير الذكاء الجماعي للمجموعة، وان الفكرة الجوهرية هي ان تكون قادرا على جمع افضل الافكار بشكل منهجي من حكمة كل شخص معني، ثم تحويل الذكاء الفردي الى مجموعة مكثبة من الذكاء التنظيمي، والنتيجة المنشودة هي خلق واستدامة السلوكيات الجماعية التي تنتج الاستراتيجيات والتكتيكات او المنتجات والخدمات بشكل اسرع من المنافسين.

وتؤسسا على ما تقدم يرى الباحثون ان المنظمة الذكية هي تلك المنظمة التي تمتلك القدرات البشرية والمعرفية ولديها القدرة على اكتشاف موارد جديدة وخلق الوعي الذي يكسب المنظمة الاستجابة السريعة لكل عمليات التغيير وبالتالي تحقيق اهدافها بشكل فعال.

### **ثانياً: أهمية المنظمات الذكية**

تعد المنظمة الذكية أحد مقومات بقاء واستمرار ونجاح منظمات الاعمال المعاصرة، مما فرضت على تلك المنظمات امتلاك خصائص ذكية قادرة على تحقيق الريادية والاستباقية في عالم المنافسة والتغيرات البيئية. حيث تشكل المنظمة الذكية مدخلاً لزيادة المواهب والقدرات والذكاء في المنظمة، فضلاً عن المواجهة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها (Ridai, Buckley & Monks, 2012) ان التحول الى المنظمات الذكية

يمكن المنظمات من تنوع مصادر معلوماتها من داخل المنظمة (خبرات المديرين، وبرامج التطوير والتدريب، والتقنية للقيادة والعاملين) ومن خارج المنظمة (التجارب مع الزبائن، والموردين والمنافسين ووسائل الاعلام ومختلف المؤسسات في المجتمع)، وهذا التعلم يمكن المنظمات من توفير بيئة فاعلة ومشجعة على التفكير وبناء الصورة الذهنية والحركة وتوليد الافكار الجديدة التي تحقق الميزة التنافسية. ويستخلص (الخالدي، العنزي، وفرعون، 2015، صفحة 172) ان تطوير المنظمة الذكية يستلزم بالدرجة الاساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توزيع مساحة التميز لمنظمتهم، وان تلك الاهمية لهذا النوع من المنظمات جاء نتيجة لسد الاحتياجات الاساسية التي تواجه المنظمات.

### **ثالثاً: ابعاد المنظمة الذكية**

نظراً للمفاهيم الفكرية والمعرفية للمنظمة الذكية والتي يمكن وصفها حقولاً علمياً ومعرفياً معاصرًا في مجال الفكر التنظيمي، لذا فإن العديد من الباحثين تطرقوا إلى الأبعاد الفكرية للمنظمة الذكية، ولكن وفق تقسيمات عديدة، فقد وصف كل من (David & James, 2001, pp. 23-50). (Albrecht, 2002) حدد سبعة ابعاد للمنظمة الذكية تهدف إلى توفير إطار عمل لمراقبة المنظمة، وهو مقياس لمدى فعالية المنظمة في نشر المعلومات وصنع القرار والتنفيذ (Mark, 2009, pp. 9-11) وهذه الأبعاد هي:

#### **1- الرؤية الاستراتيجية**

هي المدى التنظيمي الذي يستخدمه القادة للتعبير عن الهدف من الجهد، ورسم التصورات المستقبلية عن المنظمة، والمراجعة المستمرة للاستراتيجيات بمشاركة كافة الأطراف المختلفة، وتطبيق مبادئ الادارة الاستراتيجية. وقد اشارت (ردابدة، 2016، صفحة 22) إلى الرؤيا الاستراتيجية بانها بمثابة توليد البدائل الاستراتيجية، اي قيام المنظمة بتوليد طرق جديدة للإجراءات و اختيار من بينها ما يلبي احتياجها. ويوضح (Albrecht K., 2002) ان من المهم معرفة ما إذا كانت هناك رؤية وعدم المبالغة في تحليل محتوى الرؤية عند مراجعة الذكاء التنظيمي.

**2- المصير المشترك:** هو روح العمل الجماعي الذي يتطور عندما يكون لدى الاشخاص المنخرطين في المنظمة احساس بالهدف المشترك ويدركون انهم جمیعاً في مركب واحد يخلقون قوتهم بالعمل المشترك وانهم جزء من نجاح المنظمة (Abbaspour, 2015).

**3- الرغبة في التغيير** ترحب الرغبة بالتغيير بفرض القيام بشيء جديد وتعلم طرق جديدة للنجاح، ويضيف (Albrecht K., 2002) ان افكار التغيير يمكن ان تكون مهددة وتحتاج المنظمة الى الاستعداد التام لتبني التغييرات الموضحة في الرؤية الاستراتيجية.

- 4- القلب: هو الجهد الاضافي الذي يرغب العاملون في المساهمة به لغرض نجاح المنظمة، ان الرغبة في المساهمة بالجهد التقديرى هو أحد ابعاد ذكاء المنظمة. وينطوى عنصر- القلب على الاستعداد لتقييم المزيد من الجهود فوق المستوى المطلوب. (Firuzjaeyan, 2014)
- 5- الانتظام والتواافق: يعد انتظام وتواافق اجراءات التشغيل الصريحة والضمنية ضرورية لتفاعلات العمل الذكية. يجب ان تتيح قواعد التفاعل في العمل وتحديد المسؤوليات والتعاون بين العاملين لكي يتمكنوا من تحقيق الاهداف التنظيمية. ويضيف (راضي وحسين، 2017) ان العاملين يجب ان ينظموا أنفسهم لمهمة المنظمة، من خلال تقسيم الوظائف والمسؤوليات، وبالتالي فان العاملين سيتمكنون من تحقيق الرسالة فضلا عن توفير التفاعل مع بعضهم البعض.
- 6- تطوير المعرفة: ان نجاح وفشل المنظمات يتوقف الى حد كبير على الاستخدام الفعال للمعرفة والمعلومات والبيانات المتوفرة لديها، لأن تلك المنظمات تتطور بشكل كبير من خلال المعرفة المكتسبة والشعور المشترك بالكفاءة التي يمتلكها العاملون فيها، فضلا عن ثروة المعلومات التشغيلية التي تتدفق عبر هياكلها التنظيمية بشكل متواصل (Joharashirazi, 2015). وهذا يتوقف على قدرة ثقافة المنظمة على الاستفادة من مواردها الفكرية والمعلوماتية القيمة التي تسهم في تحقيق مرتبة عالية للمنظمات.
- 7- ضغط الاداء: يتم انشاء ضغط الاداء من قبل الاقران الذين يتحملون بعضهم البعض المسؤولية عن دورهم في نجاح المنظمة هذا يساعد على خلق شعور مشترك بالإلحاح للمشاركة في المهمة. ويضيف (راضي وحسين، 2017) انه يكفي للمدراء بان يكون منغمسين مع اداء المنظمة اي تحقيق الاهداف الاستراتيجية المحددة ونتائجها. في المنظمة الذكية يجب على كل فرد ان يكون مالك لفكرة الاداء، اي بمعنى معرفة ما يجب تحقيقه في المنظمة.

### المبحث الثالث الجانب الفكري للبحث

#### اولاً: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تعد الجودة من اركان المنافسة الاولى لاي منتج او خدمة تقدم للزيون سواء كان هذا الزيون فردا او منظمة، قطاعا عاما او خاصا، فالدخول الى منظمة التجارة العالمية، وزيادة التكتلات الاقتصادية، وظهور شركات متعددة الجنسيات دعوة تكون الجودة هي البقاء للأقوى في الاسواق الاقتصادية المصرفية، والجودة في الخدمة المصرفية هي الدليل على عنصر المنافسة (اوسلوبطرس، 2008، الصفحات 28-9). وان تعريف جودة الخدمة المصرفية عملية صعبة مقارنة بجودة المنتجات والخدمات، على اعتبار ان الجودة المدركة في الخدمة المصرفية تختلف عن الجودة في المنتجات الملموسة، ففي المنتجات يمكن قياسها بسهولة من خلال مؤشرات موضوعية مثل الاداء والسمات المادية والمترنة، اما في الخدمة المصرفية يكون تقدير الجودة على اساس عملية التقديم والمنافع التي يحصل عليها من الخدمة وطريقة تعامل موظفي المصرف مع الزبون فضلا عن السرية والخصوصية ودقة المعلومات والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية (Islam, 2011, p. 15). ويكون مفهوم جودة الخدمة المصرفية في إدراك الزبائن للخدمة، ومن هنا نجد التباين بين ما يراه الزبائن على انه مصدر رضاهم وبين ما تراه ادارة المصرف على انه مصدر ذلك الرضا (ابو عمر، 2005، صفحة 80).

ويعبر عن إدراك الزيون لجودة الخدمة المصرفية بأنه مضمون خدمي متكامل يرقى بالخدمة المصرفية إلى مستوى تفضيلات وتوقعات الزيون، فهو يتضمن مفهوم الخدمة الجوهرية والحقيقة هنا فان المصرف يقوم بتقديم خدمة مصرفية متكاملة ذات مضمون يعكس التنافس (Kotler & Armstrong, 2004, p. 279). ويعبر (عبد المالك، 2015، صفحة 51) عن جودة الخدمة المصرفية على انها عبارة عن تصرفات وانشطة غير ملموسة من طرف الى طرف اخر وهي عبارة عن كل ما يقدم من قبل المصرف في الوقت نفسه تعد مصدر من مصادر ارباح البنك من خلال العلاقة .ويشير تعريف (Iyer, 1997, p. 15) الى طبيعة تسليم الخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف كما هي موضوعة في مجموعة من المؤشرات مثل عرض الخدمة المنجزة وتأخر وصول الخدمة وقد ركز (Kotler & Armstrong, 2004, p. 302) على التمايز فيما تقدمه المؤسسات المصرفية وطريقة تقديمها للخدمة فيما يتعلق بالخصائص التقنية والابداعية التي من شأنها تميز ما تقدمه مؤسسه مصرفية عن مؤسسة اخرى . فمثلاً قدمت بعض المؤسسات المصرفية لزيائتها خدمة العمليات المصرفية من خلال الانترنت كأفضل وسيلة للحصول على الخدمة المصرفية بلا من تحمل الاعباء المالية والجسدية والذهنية للذهاب للمؤسسة لغرض الحصول على الخدمة . ومما تجدر الاشارة اليه ان هناك خمسة مستويات لجودة الخدمة المصرفية يمكن تحديدها وبالتالي (Payne, 1996, p. 181).

- ❖ **الجودة المتوقعة:** وتمثل مستوى الجودة في الخدمات المصرفية التي يتوقع الزبائن ان يحصلوا عليها من المصرف الذين يتعاملون معه.
- ❖ **الجودة المدركة:** هي ما تدركه ادارة المصرف من نوعية الخدمة التي تقدمها لزبائنهما والتي تعتقد انها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي.
- ❖ **الجودة الفعلية:** وتعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام اساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي الزبائن. بعبارة اخرى كيف يرفع موظفي البنك من مستوى توقع الزبائن للحصول على الخدمة المصرفية.
- ❖ **الجودة الفنية:** هي الجودة التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية.
- ❖ **الجودة المروجة للزبائن:** مدى الرضا والقبول الذي يمكن ان يحصل عليه المصرف من زبائنه ومن تلقيهم الخدمات المقدمة لهم.

وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحثون ان جودة الخدمة المصرفية هي كل نشاط او تصرف يقدم من قبل المصرف تجاه الزبائن لغرض الارقاء بمستوى توقعاتهم وتحقيق رضاهem التام حاضرا ومستقبلا، وذلك من خلال التطوير والتحسين المستمر والالتزام بمعايير الاداء واداء الاعمال المصرفية بالشكل الصحيح.

## ثانياً: خصائص جودة الخدمة المصرفية

يمكن الحديث عن خصائص الخدمة المصرفية من خلال ثلاث عناصر أساسية ([Http://business-Uobabylon-edu.iq](http://business-Uobabylon-edu.iq)) وهي:

- ❖ **جاہزیۃ الخدمة المصرفیۃ:** وتشیر الى جاہزیۃ التجهیزات والتسهیلات المستخدمة في المصرف، وقد جاء تعريف اللجنة الكهروتقنیۃ الدولیۃ (IEC) للجاہزیۃ على انها قدرة التجهیزات المصرفیۃ على البقاء في حالة تمکنها من انجاز وظیفتها بالشكل، المطلوب ضمن ظروف ووقت محدد بافتراض توافر جميع المواد الخارجیۃ المطلوبیۃ (الصرن، 2007، صفحۃ 218). اي انها ترتبط باحتمال عدم توقف التجهیزات المصرفیۃ او فشلها في اداء مهامها وهو ما یعبر عنه بالجاہزیۃ التشغیلیۃ (Operational availability) کما یستخدم مصطلح الجاہزیۃ الاساسیۃ (المتأصلة) التي تأخذ بنظر الاعتبار المعدل الزمینی بين توقعات الفشل والمعدل الزمینی للإصلاح.

- ❖ **الموثوقة (قابلیۃ الاعتماد والماعولیۃ):** تعد الموثوقة احدى الخصائص الحرجۃ لجودة الخدمة المصرفیۃ. وتشیر الى قدرة المصرف على تقديم المستوى المتوقع من الخدمة في جميع الاوقات، والکیفیۃ التي تتعامل بها المؤسسة المصرفیۃ مع مشاکل خدمات الزبائن، واداء الخدمات المناسبة لأول مرة، فضلا عن تقديم الخدمات في غضون الوقت الموعود به والحفاظ على سجل خالي من الاخطاء & (Iberahim, Mohd, Mohd, 2016, p. 15).

اداة مهمة لتحسين جودة الخدمات في المصادر، فهي تهدف في ظل عولمة الخدمة المصرفية الى ايجاد اسباب فشل الخدمة المصرفية والوقوف على السبب الحقيقي الذي ادى الى هذا الفشل، اي زيادة امكانية المقاومة لمنع حدوث اي خطأ او فشل في المعاملات المصرفية اثناء تسليمها للزبائن، ومن ثم البحث في النتائج التي تتركها الاخطاء، ومعدلات الفشل ومحاولة دراستها والسعى لتخفيف اثارها على جودة المعاملات المصرفية المتنوعة

❖ الاداء: تحاول المصادر تحسين ادائها من خلال تقييم اداء المورد البشري وترقيته من خلال برامج التدريب والتأهيل المناسبة ورفع كفاءة التجهيزات والتقنيات المستخدمة، وبالتالي رفع كفاءة اداء الجهاز المصرفي ككل. ويضيف (Frei & Others, 1999, p. 210) في ظل العولمة تزداد حدة المنافسة والتحسينات التقنية في تسليم الخدمات المصرفية، وينتقل التركيز الاستراتيجي في ظل الصناعة المصرفية الى جودة الخدمة المقدمة بدلاً من السعر، لذا فان التحسين المستمر في هذه الجودة يعد متطلباً اساسياً وهاماً للنجاح في صناعة الخدمات المصرفية على المستوى العالمي وانه لابد من النظر الدائم في التغيرات التي تتطلبها الخدمات المصرفية وطرائق تسليمها، وتعزيز القدرة على دعم القنوات المتعددة لتسليم الخدمات المصرفية ذات الاثر الكبير على اداء المصرف لذا فان مفهوم جودة الخدمة المصرفية يجب ان يتضمن انتظام تقييم الخدمة المصرفية حول القيمة المحددة من قبل زبائن المصرف.

### ثالثاً: ابعاد جودة الخدمة المصرفية

تعددت ابعاد(معايير) جودة الخدمات المصرفية، ولجاً العديد من الكتاب والباحثين الى دمج وتوحيد معايير الجودة بخمسة معايير تمثل تقييم الزبون لجودة الخدمة في ضوئها هي (Zeitam, Bitner, & Gremier, 2006, p. 116)

1- الاعتمادية: وتعبر عن قدرة المصرف من وجهة نظر الزبائن على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبه الزبون وبدققة ترضي طموحه، وتعبر ايضاً عن مدى وفاء البنك بالتزاماته تجاه الزبون وان الخدمة التي يقدمها موثوقة جداً (Davis & J.Aquilano, 2003, p. 220). ويشير (Kotler P., 2000) الى ان الاعتمادية من الوسائل الطبيعية للمصرف وقدرته على تقديم خدمة بشكل موثوق ودقيق، وتقدم المصادر الخدمات حسب هيكلية محددة يجب مراعاتها عند موعد التسليم، وتقديم الخدمة، وحل المشكلات والسعر. اذ يجري التعامل مع المصرف الذي يلتزم بههيكلية الاعمال وخاصة تلك التي تخص المميزات الجوهرية للخدمة، والمصارف يجب ان تكون مدركة لتوقعات الزبون (العفيشات، 2001، صفحة 84)

- 2- الاستجابة: ويقصد بها الرغبة في المساعدة، والقدرة على التعامل، الفعال مع كل متطلبات الزبائن والاستجابة لشكاويمهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة بما يقنع الزبائن بأنهم محل احترام وتقدير من قبل البنك الذين يتعاملون معه. ويشير (الديوجي، 2003، صفحة 20) انه يجب على المصرف لكي يكون متفوقاً ببعد الاستجابة ان يكون واثقاً في صورة المعالجة لتسليم الخدمة ومعالجة الطلبات من نقطة رؤية الزبون أكثر من نقطة رؤية المصرف، وان المعايير الخاصة بالسرعة والمدة المحددة التي تعكس رؤية المصرف للإجراءات الداخلية المطلوبة ربما تختلف كثيراً عن متطلبات الزبون للسرعة والمدة المحددة.
- 3- الثقة والامان: وهو الاطمئنان من قبل الزبون بان الخدمة المقدمة للزبائن تخلو من الخطأ والخطر او الشك وهو يشمل كل من الاطمئنان النفسي والمادي. (Davis & Davis, 2003, p. 220). Aquilano, J. L. بانها المصداقية والامان المميزة التي تعتقد بها الزبائن في المصرف ويميل هذا البعد الى اهمية واضحة للخدمات التي يدركها الزبون كالمخاطر والشعور بعدم التأكد بخصوص قدرته على تقييم منافعها ومخرجاتها كالخدمات المصرفية وخدمات التأمين وكسب الثقة يتجسد بالشكل الذي يربط الزبون بالمصرف مثل وسطاء الاراق المالية ووكالات التأمين.
- 4- التعاطف: وهو ابداء روح الصداقة والحرص على الزبون واعiliarه بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته. كما ويتجسد هذا المعيار في المصارف بالقدرة على التفاعل وخلق علاقات شراكة استراتيجية مع الزبائن والخدمة حسب طلب الزبون
- 5- الملمسية: وتعني الدليل المادي للخدمة، ويتم التعرف على الملمسية بسهولة من خلال الزي الرسمي لموظفي المصرف، وتوفير المكان المناسب للموظفين حتى يمكنوا من تقديم خدمة جديدة للزبون بالوقت المناسب (Davis & J. Aquilano, 2003, p. 220). ويرى (Kotler) ان الملمسية تعني كل الجوانب المادية المتعلقة بالخدمة مثل مباني المصرف والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه والتسهيلات الداخلية للأبنية والتجهيزات الازمة لتقديم الخدمة ومظهر الموظف (Kotler P. , 2000, p. 59).

## المبحث الرابع

### الإطار العملي للدراسة

يتضمن الإطار العملي للدراسة على ثلاث جوانب رئيسية، الجانب الأول يتعلق بمقاييس الدراسة، وهذه الفقرة تتضمن تحديد المقاييس المستعملة في البحث وبيان عدد فقرات ومصدر الحصول على المقياس ومعامل كرونباخ إلغا للتحقق من الاتساق الداخلي. والجانب الثاني يتعلق بقضية الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة. إما الجانب الثالث فيتعلق باختبار فرضيات الدراسة.

**أولاً. مقاييس الدراسة**

اعتمدت الدراسة الحالية على مقاييسين رئيسيين هما:

1- مقاييس المنظمة الذكية (INOR).

2- مقاييس جودة الخدمة المصرفية (QSBA)

والجدول رقم (2) يقدم توضيحاً تفصيلياً لهذه المقاييس.

وقد صممت جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقاييس (Likert) الخمسي. وقد تراوحت قيم معامل كرونباخ إلفا بين (0.77-0.89) وهي مقبولة إحصائياً في البحوث الإدارية والسلوكية لأن قيمتها أكبر (*Nunnally & Bernstein, 1994*) (0.75)، والتي تدل على أن المقاييس تتتصف بالاتساق الداخلي.

**جدول (2) ملخص مقاييس البحث**

المقياس	عدد الفقرات	مصدر المقياس	الرمز	كرونباخ ألفا
المنظمة الذكية	35	(Albrecht,2002)	INOR	0.75
1. الرؤية الاستراتيجية	5		VIST	0.78
2. المصير المشترك	5		SHFA	0.81
3. الرغبة بالتغيير	5		DECH	0.83
4- القلب	5		HEA	0.88
5. الانتظام والتواافق	5		ALCO	0.87
6. تطوير المعرفة	5		DEKN	0.91
7. ضغط الاداء	5		PRWO	0.86
جودة الخدمة المصرفية	20		QBAS	0.92

**ثانياً: الإحصاءات الوصفية**

يلاحظ في الجدول (3) الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، وكلاًّاً:

**1. المنظمة الذكية (INOR)**

الرؤبة الاستراتيجية (VIST): حصل بعد الرؤبة الاستراتيجية على متوسط حسابي عام بلغ (3.51) وبانحراف معياري عام بلغ (0.79)، مما يشير إلى انسجام الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل الوسط الحسابي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من قبل افراد عينة الدراسة تجاه توفر هذا البعد لأن قيمة الوسط الحسابي أكبر نسبياً من المتوسط الفرضي (3).

- ❖ **المصير المشترك:** بلغ المتوسط الحساسي بعد المصير المشترك (SHFA) مقدار (3.62) وبانحراف معياري عام بلغ (0.83)، مما يشير إلى انسجام واتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويدل المتوسط الحساسي العام بعد رأس المال الهيكل على وجود تقبل ايجابي متوسط من قبل افراد العينة اتجاه توفر هذا البعد لأن قيمة المتوسط الحساسي أكبر من المتوسط الفرضي (3).
- ❖ **الرغبة في التغيير:** حصل بعد الرغبة في التغيير (DECH) على متسط حساسي عام بلغ (3.02) وبانحراف معياري عام بلغ (1.01)، مما يدل على اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد. ويشير المتوسط الحساسي العام لهذا البعد على وجود تقبل معتدل من وجهة نظر افراد عينة الدراسة اتجاه تواجد هذا البعد، لأن قيمة المتوسط الحساسي مقاربة من المتوسط الفرضي (3).
- ❖ **القلب:** حصل بعد القلب (HEA) على متسط حساسي عام بلغ (2.95) وبانحراف معياري بلغ (1.11)، مما يدل على وجود تقبل معتدل من وجهة نظر المجيبين تجاه هذا البعد لأن قيمة الوسط الحساسي مقاربة من المتوسط الفرضي (3).
- ❖ **الانتظام والتوافق (ALCO):** بلغ المتوسط الحساسي بعد الانتظام والتوافق (ALCO) على مقدار (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.75)، مما يدل على انسجام اجابات افراد العينة تجاه هذا البعد، ويشير المتوسط الحساسي على وجود تقبل ايجابي مرتفع تجاه هذا البعد لأن قيمة الوسط الحساسي أكبر من (3).
- ❖ **تطوير المعرفة (DEKN):** حصل بعد تطوير المعرفة (DEKN) على متسط حساسي عام بلغ (3.68) وبانحراف معياري بلغ (0.74)، مما يدل على اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويشير المتوسط الحساسي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من وجهة نظر المجيبين تجاه فقرات هذا البعد.
- ❖ **ضغط الاداء (PRWO):** بلغ المتوسط الحساسي بعد ضغط العمل (PRWO) على مقدار (3.69) وبانحراف معياري بلغ (0.75)، مما يدل على اتساق الإجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، ويشير المتوسط الحساسي العام لهذا البعد على وجود تقبل ايجابي مرتفع من وجهة نظر افراد العينة تجاه فقرات هذا البعد.
- ووفقاً لما تقدم فإن المتوسط الحساسي العام لمتغير المنظمة الذكية حسب أبعاده الرئيسية السبعة بلغ (3.44) وبانحراف عام بلغ (0.85) مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. وعموماً يعبر هذا المتوسط الحساسي عن وجود تقبل ايجابي نسبياً اتجاه توفر أبعاد المنظمة الذكية. اذ يلاحظ بان بعد (ضغط الاداء) قد حصل على المتوسطات الحسابية بمقدار (3.69) وانحراف معياري بلغ (0.75)، في حين حصل بعد (القلب) على اقل المتوسطات الحسابية بمقدار (2.95) وانحراف معياري بلغ (1.11).

## جدول (3)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المنظمة الذكية  
ومتغير جودة الخدمة المصرفية**

Study variables	INOR	VIST	SHFA	DECH	HEA	ALCO	DEKN	PRWO	QBAS
Summary statistics									
Mean	3.44	3.51	3.62	3.02	2.95	3.66	3.68	3.69	3.37
Standard deviation	0.85	0.79	0.83	1.01	1.11	0.75	0.74	0.75	0.94

المصدر: نتائج الحاسوب من احتساب الباحث

**2 - جودة الخدمة المصرفية QBAS:** بلغ المتوسط الحسابي العام لجودة الخدمة المصرفية (QBAS) حسب أبعاده الرئيسية الخمسة (3.37) وبانحراف عام بلغ (0.94) مما يدل على وجود الاتساق في إجابات عينة الدراسة تجاه الأبعاد الأساسية لهذا المتغير. عموماً يعبر هذا المتوسط الحسابي عن وجود تقبل ايجابي لدى زبائن مصرفي (الرشيد والرافدين) عينة الدراسة تجاه توفر أبعاد متغير جودة الخدمة المصرفية.

### ثالثاً. اختبار الفرضيات

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين المنظمة الذكية بدلالة ابعادها مجتمعةً وجودة الخدمة المصرفية بدلالة ابعادها مجتمعةً"

اعتمدت في هذه الدراسة على معامل الارتباط البسيط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة بعلاقة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (المنظمة الذكية) والمتغير المعتمد (جودة الخدمة المصرفية). إذ يظهر الجدول (3) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين أبعاد هذه المتغيرات. وقبل الدخول في اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث لهذه الفرضية فإن الجدول (3) يشير أيضاً إلى حجم العينة (150) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة ( $t$ ) المحسوبة مع الجدولية من غير أن يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (\*\*\*) على معامل الارتباط فإن هذا يعني بان قيمة ( $t$ ) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة (Cohen & Cohen, 1983)، وكانت:

\* علاقة الارتباط منخفضة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.10

\* علاقة الارتباط معتدلة: إذا كانت قيمة معامل الارتباط بين 0.10 - 0.30

\* علاقة الارتباط قوية: إذا كانت قيمة معامل الارتباط أعلى من 0.30

وتترفع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية هي:

**أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية الاستراتيجية مع متغير جودة الخدمة المصرفية**

يظهر جدول مصفوفة الارتباط (3) بان هنالك علاقات ارتباط قوية (لان قيمتها أكبر من 0.30) وذات دلالة معنوية عند مستوى (1%) بين بعد الرؤية الاستراتيجية ومتغير جودة الخدمة المصرفية. اذ بلغت معاملات الارتباط بين هذا البعـد ومتغير جودة الخدمة المصرفية (0.43). وتدعـم هذه النتيـجة صحة الفرضـية الفرعـية (1) بشـكل كامل.

**ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد المصير المشترك مع متغير جودة الخدمة المصرفية**

يعـرض جـدول مـصفـوفـة الـارـتبـاط (4) بـان هـنـالـك عـلـاقـات اـرـتبـاط قـوـيـة وـذـات دـلـالـة مـعـنـوـيـة عـنـد مـسـتـوى (1%) بـين بـعد المصـير المشـترك وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة بـأـبعـادـها مجـتمـعـةـ. اـذ بـلغـت قـيم مـعـاـمـلـات الـارـتبـاط البـسيـط بـين هـذـا البعـد وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة (0.526). وتـدعـم هـذـه النـتيـجة صـحة الفـرضـية الفـرعـية (2) بشـكلـكـليـ.

**ج- تـوجـد عـلـاقـة اـرـتبـاط ذات دـلـالـة إـحـصـائـيـة بـين بـعد الرـغـبة فـي التـغـيـير وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة.**

يـوضـع جـدول مـصفـوفـة الـارـتبـاط (4) بـان هـنـالـك عـلـاقـات اـرـتبـاط قـوـيـة وـذـات دـلـالـة مـعـنـوـيـة عـنـد مـسـتـوى (5%) بـين بـعد الرـغـبة فـي التـغـيـير وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة، إـذ بـلغـت قـيم مـعـاـمـلـات الـارـتبـاط البـسيـط بـين هـذـا البعـد وـالمـتـغـير المـذـكـور (0.209). وتـدعـم هـذـه صـحة الفـرضـية الفـرعـية (3) بشـكلـجزـئـيـ.

**د- تـوجـد عـلـاقـة اـرـتبـاط ذات دـلـالـة إـحـصـائـيـة بـين بـعد القـلـب وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة.**

يـظـهـر جـدول مـصفـوفـة الـارـتبـاط (4) بـان هـنـالـك عـلـاقـات اـرـتبـاط قـوـيـة لـان قـيمـتها أـكـثـر مـن (0.30) وـذـات دـلـالـة مـعـنـوـيـة عـنـد مـسـتـوى (1%) بـين بـعد القـلـب وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة، اـذ بـلغـت قـيم مـعـاـمـلـات الـارـتبـاط البـسيـط بـين هـذـا البعـد وـالمـتـغـير المـذـكـور (0.61). وتـدعـم هـذـه النـتيـجة صـحة الفـرضـية الفـرعـية (4) بالـكـامـلـ.

**هـ - تـوجـد عـلـاقـة اـرـتبـاط ذات دـلـالـة اـحـصـائـيـة بـين بـعد الـانتـظـام وـالـتوـافـق وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة.**

يـظـهـر جـدول مـصفـوفـة الـارـتبـاط (4) بـان هـنـالـك عـلـاقـات اـرـتبـاط قـوـيـة لـان قـيمـتها أـكـثـر مـن (0.30) وـذـات دـلـالـة مـعـنـوـيـة عـنـد مـسـتـوى (1%) بـين بـعد الـانتـظـام وـالـتوـافـق وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة، اـذ بـلغـت قـيم مـعـاـمـلـات الـارـتبـاط البـسيـط بـين هـذـا البعـد وـالمـتـغـير المـذـكـور (0.59). وتـدعـم هـذـه النـتيـجة صـحة الفـرضـية الفـرعـية (5) بالـكـامـلـ.

**وـ - تـوجـد عـلـاقـة اـرـتبـاط ذات دـلـالـة اـحـصـائـيـة بـين بـعد نـشـرـ المـعـرـفـة وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة**

يـعـرض جـدول مـصفـوفـة الـارـتبـاط (4) بـان هـنـالـك عـلـاقـات اـرـتبـاط قـوـيـة وـذـات دـلـالـة مـعـنـوـيـة عـنـد مـسـتـوى (1%) بـين بـعد نـشـرـ المـعـرـفـة وـمتـغـير جـودـة الخـدـمـة المـصـرـفـيـة بـأـبعـادـها مجـتمـعـةـ. اـذ بـلغـت قـيم مـعـاـمـلـات الـارـتبـاط البـسيـط بـين هـذـا البعـد وـالمـتـغـير المـذـكـور (0.526). وتـدعـم هـذـه النـتيـجة صـحة الفـرضـية الفـرعـية (6) بشـكلـكـليـ.

**ز- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين بعد ضغط الاداء ومتغير جودة الخدمة المصرفية**

يعرض جدول مصفوفة الارتباط (4) بان هنالك علاقات ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (%) 1 بين بعد ضغط الاداء ومتغير جودة الخدمة المصرفية بأبعادها مجتمعة. اذ بلغت قيم معاملات الارتباط البسيط بين هذا البعد والمتغير المذكور (0.46). وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الفرعية (7) بشكل كلي.

مع ملاحظة وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد المنظمة الذكية وجودة الخدمة المصرفية بأبعادها مجتمعة. اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.588) عند مستوى (%) 1، وتدعم هذه النتيجة صحة الفرضية الرئيسية بشكل كامل.

**جدول (4)**

**مصفوفة معاملات الارتباط البسيط بين أبعاد متغيرات الدراسة**

Variables	Statistical parameters	
	Independent variable (QBAS)	
VIST	Pearson correlation	0.43
	Sig.(2-tailed)	0.02*
	N	150
SHFA	Pearson correlation	0.526
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	150
DECH	Pearson correlation	0.209
	Sig.(2-tailed)	0.039*
	N	150
HEA	Pearson correlation	0.61
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	150
ALCO	Pearson correlation	0.59
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	150
DEKN	Pearson correlation	0.526
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	150
PRWO	Pearson correlation	0.46
	Sig.(2-tailed)	0.04*
	N	150
INOR	Pearson correlation	0.588
	Sig.(2-tailed)	0.001**
	N	150

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية

"يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمنظمة الذكية كمتغير كلي مستقل في جودة الخدمة المصرفية بوصفه متغيراً كلياً تابعاً" ترکز هذه الفرضية على علاقة الأثر بين أبعاد المنظمة الذكية (الرؤية الاستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة في التغيير، القلب، الانسجام والتواافق، تطوير المعرفة، ضغط الاداء) ومتغير جودة الخدمة المصرفية. وكما يظهر من خلال الجدول (5) فإن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ,  $0.382$ ) بين بعد الرؤية الاستراتيجية وجودة الخدمة المصرفية، وتنبأ هذه الفرضية كذلك بأن بعد المصير المشترك سيكون ايضاً له علاقة تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى ( $0.372$ ) على متغير جودة الخدمة المصرفية. كما تبين النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى ( $1\%$ ) ولا مستوى ( $5\%$ ) بين بعد الرغبة في التغيير في السلطة ومتغير جودة الخدمة المصرفية ( $P > 0.5$ ,  $0.143$ ). وتظهر النتائج إن بعد الرغبة في التغيير كأحد أبعاد المنظمة الذكية يساهم في تفسير ( $28\%$ ) فقط من التغيير الحاصل في جودة الخدمة المصرفية، وإن ( $672\%$ ) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج الإحصائي وجاءت هذه النتيجة مغایرة لتوقعات الدراسة، وكما يظهر من خلال الجدول (5) فإن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $P < 0.01$ ,  $0.485$ ) بين بعد القلب ومتغير جودة الخدمة المصرفية، وبين الجدول (5) بان بعد الانسجام والتواافق سيكون له تأثير ايجابي على جودة الخدمة المصرفية عند مستوى دلالة ( $P < 0.01$ ,  $0.525$ ), وتبيّن النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية لا عند مستوى ( $1\%$ ) ولا مستوى ( $5\%$ ) بين بعد تطوير المعرفة وبين متغير جودة الخدمة المصرفية ( $P > 0.5$ ,  $0.140$ )، وتظهر النتائج ان بعد تطوير المعرفة كأحد أبعاد المنظمة الذكية يساهم في تفسير ( $29\%$ ) من التغيير الحاصل في جودة الخدمة المصرفية وإن ( $71\%$ ) يعود لتدخل عوامل أخرى غير داخلة في النموذج الإحصائي وجاءت هذه النتيجة مغایرة لتوقعات الدراسة، وكما يوضح الجدول (5) وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $P < 0.0$ ,  $0.573$ ) بين بعد ضغط الاداء وجودة الخدمة المصرفية.

Independent variable (INOR)	F	R 2	Sig.	T	B	Independent t (QBAS)
VIST	11.42**	0.39	.000	3.96	.382**	
SHFA	**23.843	0.70	.014	2.602	.372**	
DECH	*4.03	0.82	.534	.635	.143	
HEA	24.572*	0.72	.002	3.432	.485**	
ALCO	20.942**	0.67	.001	3.500	.525**	
DEKN	*4.04	0.29	.532	.632	.140	
PRWO	**20.941	0.66	.001	3.48	.573**	

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

## المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

### اولا: الاستنتاجات

تأطيرا لنتائج البحث نستعرض الاستنتاجات التالية:

- اظهرت المصارف عينة الدراسة اهتماما واضحا بعد ضغط الاداء، حيث حصل هذا البعد على اعلى المتوسطات الحسابية، مما يدل على ان العاملين في اقسام وشعب المصارف عينة الدراسة يتفهمون ادوارهم ومسؤولياتهم، وماهي المساهمات المطلوبة منهم، فضلا على ان تلك الادارات تعمل على توضيح اهداف الاداء وتوقعاته.
- هناك قدرًا معتدلا من التزام ادارات المصارف عينة الدراسة تجاه الرغبة في التغيير، ما يتطلب من الادارات المذكورة العمل بشكل أفضل على تطوير الخدمات المصرفية، بما يتواكب مع متطلبات التغيير في بيئة العمل، كما يتوجب عليها تشجيع العاملين على ايجاد طرق أفضل لإنجاز اعمالهم.
- هناك توجه ملحوظ لدى ادارات المصارف عينة الدراسة في مجال تشجيع الخبرات والمهارات المتنوعة للعاملين، فضلا عن تقديرها للمؤهلات العلمية والمعرفة واعتبارها مواد رئيسية ومهارات عمل.
- تسعى ادارات المصارف عينة الدراسة الى تسهيل اجراءات العمل من خلال اداء العاملين لأعمالهم ومهامهم، كما انها تسعى لتمكن انظمة المعلومات من تحسين قيمة الخدمات التي يقدمونها لزيائدهم.
- أكدت نتائج الدراسة على اهمية الشعور بالصيربي المشتركة لدى العاملين في المصرف، والتأكيد من قبل الادارة المصرفية في المصارف المبحوث فيها على خلق الانتماء والحساسية بان صيربيهم مرتبطة بنجاح عملهم المصرفي، من جانب اخر ابديت الادارات المصرفية قدرًا من الاهتمام في مجال تحديد توجهاتها الاستراتيجية المستقبلية، فضلا عن امتلاكها للتعليمات والارشادات التي توجه عملها بشكل واضح.
- اشرت نتائج التحليل ضعف المصارف عينة الدراسة في مجال بعد القلب، حيث حصل هذا البعد على أدنى المتوسطات الحسابية، وهذا ناتج عن ضعف الادارات المصرفية تجاه تشجيع العاملين علىبذل جهود اضافية لمساعدة مصاريفهم على النجاح وتحقيق الاهداف التنظيمية، فضلا عن قلة التفاؤل من قبل العاملين بخصوص فرصهم المهنية مع المصرف.
- عكست نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد المنظمة الذكية ومتغير جودة الخدمة المصرفية، ما يؤكد حاجة المصارف الى الاهتمام المستمر بهذه المكونات إذا ما ارادت تحقيق نتائج متميزة.
- توصلت نتائج الدراسة الى وجود تأثير ذو دلالة احصائية للمنظمة الذكية كمتغير مستقل في جودة الخدمة المصرفية بوصفها متغيرا كلها تابعا، وهذا ينسجم مع الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

**ثانياً: التوصيات**

- 1- اعتماد معايير الكفاءة في اختيار القيادات المصرفية الذكية القادرة على احداث التغيير الدائم من خلال ادخال الاساليب التقنية الدقيقة والنظم والبرامج الحديثة في العمل المصرفي لعرض الارقاء بجودة الخدمة المقدمة وتحقيق الاداء المميز في المتميز.
- 2- ضرورة قيام الادارات المصرفية عينة الدراسة بوضع الاستراتيجيات التي تؤكد على تطوير الخدمات المصرفية والتي ترقى بمستوى الخدمة المصرفية في التعامل مع الزبائن لمواجهة تحديات المنافسة مع المصادر التي تمارس نفس اعمالها.
- 3- ضرورة اهتمام الادارة المصرفية بتطوير القيم الثقافية التي تؤكد على اهمية الشعور بالمصير المشترك لدى العاملين في المصرف وخلق الانتماء والاحساس بان مصيرهم يرتبط بنجاح عملهم المصرفى.
- 4- تعزيز سياسات واجراءات المصرف في مجال كسب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال بناء الثقة معهم، وبناء علاقات بعيدة المدى، ومنها تعزيز الصورة الذهنية لدى الزبائن بالتميز والتنوع والجودة والسرعة واعiliar الزبيون باللطف والمعاملة الحسنة في تعامله مع المصرف.
- 5- ضرورة اهتمام البنوك العراقية بتطبيق الانظمة والبرامج العصرية وتطوير التكنولوجيات المستخدمة في تقديم الخدمات للزبائن، بما يزيد من سرعة اداء العمليات ويسمح بنشر المعلومات فورا، مما يزيد من ثقة المتعاملين مع المصرف.
- 6- اهمية سعي ادارات المصارف الى اظهار المصارف بالظهور الجذاب من خلال وضع معالم تميزه عن غيره من المصارف بما يزيد من الميزة التنافسية.
- 7- ضرورة ان تقوم المصارف بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة تساعدهم على تلبية احتياجهم وترشدهم عند اتخاذ قراراتهم فيما يتعلق بالأمور الفنية
- 8- الاهتمام ببرامج التدريب من خلال اشراك العاملين في المصارف بدورات تدريبية مستمرة لغرض اكسابهم مهارات التعامل مع الزبائن من قبل اشخاص مؤهلين لعقد مثل هذه الدورات، مما يزيد من فرص التنافس مع المصارف.
- 9- الاهتمام بشكل اكبر بالعلاقات العامة كونها اساس عملية اتصال البنك بالمعاملين من اجل المحافظة على الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين البنك والاطراف المتعاملة معه من خلال المشاركة في مؤتمرات ، معارض ، وغيرها.

### **المصادر العربية**

1. اي سعيدة عبدالله الديوجي. (2003). النوعية والجودة في الخدمات دراسة تحليلية لاراء المرضى في عينة من المستشفيات العامة، مجلة تنمية الرافدين، العدد 25-73، موصى، العراق.
2. ايناس محمد امين ردايدة. (2016). اثر خصائص المنظمة الذكية في ادارة الازمات ، دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة بمدينة عمان، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة الشرق الاوسط ، كلية الاعمال /عمان.
3. نيسير محمد شحادة العفيفيات. (2001). اثر الجودة ورضا الزبيون في تحديد الاستراتيجية التسويقية للخدمة المصرفية ، دراسة تحليلية لاراء عينة من المصارف التجارية الأردنية ، اطروحة دكتوراه فلسفية في ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل غير منشورة.

4. جواد محسن راضي، وسجا جواد حسين. (2017). دور ابعاد التعلم التنظيمي في التحول الى منظمات ذكية، دراسة تحليلية لاراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 19، العدد الثالث. القادسية
5. خيري علي اوسلو، ورؤي لطيف بطرس. (2008). تقييم مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن : دراسة استطلاعية لاراء عينة من الزبائن مصارف مدينة دهوك تنمية الرافدين (30)89 . دهوك.
6. رعد حسن الصرن. (2007). عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
7. زينب جواد عبد غالى الجلحاوى. (2010). اثر الخدمات المصرفية غير المربيحة على الاداء المصرفي ، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الحكومية في العراق (الرافدين - الرشيد). كربلاء: جامعة كربلاء.
8. صالح عبد ارض رشيد، جابر، ونجاح. (2014). دور التكامل السلوكي لفريق الادارة العليا في تحقيق البراعة السياقية. القادسية: مجلة القادسية /للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد 16 / العدد 4 .
9. عليوش عبد المالك. (2015). اهمية الاتصال التسويقي في تحسين الخدمة المصرفية :دراسة حالة بنك الفلاحه والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة- رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة محمد خيفر-بسكرة، الجزائر .
10. عواد كاظم الخالدي، سعد علي العنزي، وثبتت محمد فرعون. (2015). صياغة استراتيجية زيادة الاعمال لتطوير انموذج المنظمات الذكية بحث تطبيقي في شركة الاتصالات المستقلة في العراق (زين العراق، اسيا اسيل، كوروك)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة الحادية عشر، المجلد العاشر، العدد الثالث والثلاثون. العراق.
11. فارس محمود ابو معمر. (2005). قياس جودة الخدمة المصرفية في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية) المجلد الثالث عشر، العدد الاول. غزة في فلسطين:
12. ملكية سليماني، ومنتية هواري. (2018). دول التدقيق في تقييم الاداء المستدام المالي والبيئي والاجتماعي -مجلة نماء للاقتصاد والتجارة / العدد الثالث. جوان: مجلة نماء.
13. نبيل الراشد. (2017). واقع التكيف المهني لمستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني - دراسة ميدانية بملحق مركز التوجيه المدرسي والمهني، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير اكاديمي، الشعبة، علم الاجتماع.

### المصادر الأجنبية

14. Abbaspour, A. N. (2015). A study on the relationship between organizational intelligence and organization Agility in Tehran university of medical sciences international journal of asian social science,vol.5.pp 626-640.
15. Albrecht K. (2002). Intelligence organizationl & knowledge management : thinking outside the Silos . Executive white paper , p 7.
16. Buckley, F., & Monks, K. (2012). Responding to managers learning needs in an Edge -of- chaos environment Insights from Ireland -Journal of

- management education -VO .32 , no. 2: 146-163L. Ireland: Journal of management education -VO .32 , no. 2: 146-163L.
17. Chang, y. c., Yang, p., & chen, M. H. (2009). The determinants of academic research commercial performance :Towards an organizational ambidexterity perspective research policy journal. :Towards an organizational ambidexterity perspective research policy journal.
  18. Charles, & Handy. (2008). Gods of management :the changing work of organization oxford university press Us, (2008)-pp-/3/. US: organization oxford university press Us.
  19. Daft, R., Murphy, J., & Willmoff, H. (2020). Organization theory & Design Anternationl perspective (Vol. Fourth Editiom). Australia: Cengage learning EMEA.
  20. David, M., & James, M. (2001). Smart vickers,margaret,Aug.clever versus Intelligent organization , cases from Australia Academy of management Executive Availaable. Australia: Australia Academy of management Executive Availaable.
  21. Davis , M., & J.Aquilano, n. (2003). Fundamental sofa operation management B.chase richard printed in R.R- Domelley &sons company 4th .
  22. Eftekhan, H., & Allahyari, m. s. (2015). Identifying the organizationl intelligentce of Agriculture -Ihad organization in Guilan province -Iran , Journal of Agricultural management and development (IJAMAD) . Received:10 January 2015. Iran: Journal of Agricultural management and development (IJAMAD) . Received:10 January 2015.
  23. Filos, E. D. (2005). smart Organization the digital Age. European commisson, directorate General information society and media cited on 24th may 2006 . Available :<http://www,Veforum. org/apps/recview.asp?p=Articles & Q=54>. :<http://www,Veforum. org/apps/recview.asp>.
  24. Firuzjaeyan, M. m. (2014). Asurvey of the effect of organaztional intelligence.internatioanl journal of Economy,mangement and social sciences,vol.3,No.2,2014,pp 176-184.
  25. Frei, F., & Others. (1999). Process variation as adeterminat of bank performance : evidence from the retail banking study . journal of the institute for operations research and management science , VOL.45,no9 septemper. journal of the institute for operations research and management science , VOL.45,no9 septemper.
  26. Helena, T., D.cooper, & Neil, A. (2007). Organizational socialization.Encyclopedia of industrial and organizayinoal psychology/ seven G- RogerberegeEditor, Rolf- Janke the united states of America. America: Rolf- Janke the united states of America.

27. Http://business-Uobabylon-edu .iq. (n.d.). Retrieved from publication-View. aspx? pubid=6650.
28. Iberahim, H., Mohd, T. N., Mohd, A., & Saharuddin, H. (2016). customer satisfaction on reliability and responsiveness of self service technollogy for retail banking services . fifth hnternational conference on marketing and retailing (5th ncom).
29. Ibrahim, H., & Saharuddin, H. (2016). Customer satisfactaon on Reliability and responsiveness of self service technology for retail banking services. proedia economics and finance 37.(2016).13-20 fifth International . confrence on markting and retailing.
30. Islam, B. (2011). Measuring seruice quality of bank : An En Empirical study research Journal of finance and accounting VOL.2,No 4. Journal of finance and accounting VOL.2,No 4.
31. Iyer, J. (1997). Integrated service on the Internet http//www.Cis. ohio stat-edu/Jain/cis 788-97/Ftp/index,Htm1,15 August. ohio stat-edu/Jain/cis .
32. Joharashirazi, M. a. (2015). Study of the impact of knowledge deployment and Appetate for change on work. journal of Accounting and markeing ,Accouont mark 2015,4:1 dol:.
33. Kotler, P. (2000). Marketing management , 10th ed ,prentice Hall ,Inc, new jersey.
34. Kotler, p., & Armstrong, G. (2004). principle of marketing pearson prentice Hall ,new jersey ,upper saddle river.
35. Mark, A. S. (2009). Organizatioanl IQ :characteristics common to smart organizations and applicability to the US military . US: from the naval postgraduate school.
36. Payne, A. (1996). The essence of service marketing,new yourk: prrentic-Hall. new yourk.
37. Poulsen, K., & Arthur, M. (2015). Intelligent career navigation KMP& partners Aps, www.Kmp-partners.com & www. Kmp- partners-dk. http://www. erhvervskvinder.dk/download/Koebenhaven-Artkel.
38. Zeitam, V. A., Bitner, m. J., & Gremier, D. D. (2006). Service marketing (intgrating customer focus across the firm). fourth edition. united states: Mc grow hill.
39. Zhengwei Ma. (2012). Assesing serviceability and Reliability to affect customer satisfaction of internet Banking . china: gournal of software, vol.7,no.7.guly 2012.



**Publication Prerequisites and terms**

- 1- The journal publishes scientific research and studies in statistics and informatics written in Arabic, English and French, to make it clear that research submitted for publication has been published or submitted for publication in magazines or other periodicals or presented and published in periodicals for conferences or seminars.
- 2- Send electronic copies (word & PDF) of the research and studies to the editor should include the name of the researcher or researchers and their scientific titles and places of work with the address of the correspondence, the numbers of telephones and e-mail. The research to be published should be sent electronically in accordance with the specifications below:
  - a. To be printed on A4 paper and be in the form of a single column and use the Type simplified Arabic and Times New Roman for English and French and with a font size (12). Using Microsoft Word and on one face of the paper.
  - b. The margin is 2.5 cm for all sides of the paper.
  - c. The researcher will attach a summary of his research in Arabic, English, or French in no more than one page.
  - d. Place references at the end of the paper and separated page. It is recommended to use the Harvard system of referencing, which (author's name, year of publication, source address, publishing house, country).
  - e. Numbered tables and illustrations and others as they are received in the research, documents as aliases of the original sources.
  - f. The number of search or study pages should not exceed (25) pages.
- 3- Authors will be notified of receiving their research within two working days from the date of receipt of the research.
- 4- All submitted research will be evaluated by referees. The Authors will be informed of the proposed evaluation and modifications if any within two weeks of receipt of the research.
- 5- The editorial board of the Journal has the right to accept or reject the research and has the right to make any modification or partial redrafting of the material submitted for publication in accordance with the format adopted in its publication after the approval of the researcher.
- 6- Published research becomes the property of the Journal and may not be republished elsewhere.
- 7- The articles published in the magazine reflect the opinions of the authors, and do not necessarily reflect the view of the Journal or the Arab Institute for Training and Research in Statistics.
- 8- The research is sent to the magazine's e-mail address:  
[journal@aitrs.org](mailto:journal@aitrs.org) or [Info@aitrs.org](mailto:Info@aitrs.org)

# **Journal of Statistical Sciences**

Scientific Referred Journal

## **Editorial Board**

### **Editor-in Chief**

Mr. Hedi Saidi

### **Editorial Secretary**

Dr. Bachioua Lahcene

## **Editorial Board Members**

Prof. Dr. Faisal Al-Sharabi

Prof. Dr. Abed Khalil Tohami

Prof. Dr. Mukhtar Al-Kouki

Dr. Salwa Mahmoud Assar

Dr. Ahmed Shaker Almutwali

Prof. Dr. Issa Masarweh

Dr. Hassan Abuhassan

Dr. Hamid Bouzida

## **Scientific Consulting Committee**

Dr. Qassim Al-Zoubi

Dr. Nabeel M. Shams

Prof. Dr. Awad Haje Ali

Dr. Diaa Awad

Dr. Khalifa Al-Barwani

Prof. Dr. Maytham Elaibi Ismael

Dr. Iuay shabaneh

Prof. Dr. Ghazi Raho

Dr. Mohammed Husain Ali Al-Janabi

Dr. Ola Awad

Listed in Ulrich's website

[www.ulrichsweb.com](http://www.ulrichsweb.com)

Classified in The Arab Citation & Impact Factor (Arcif)

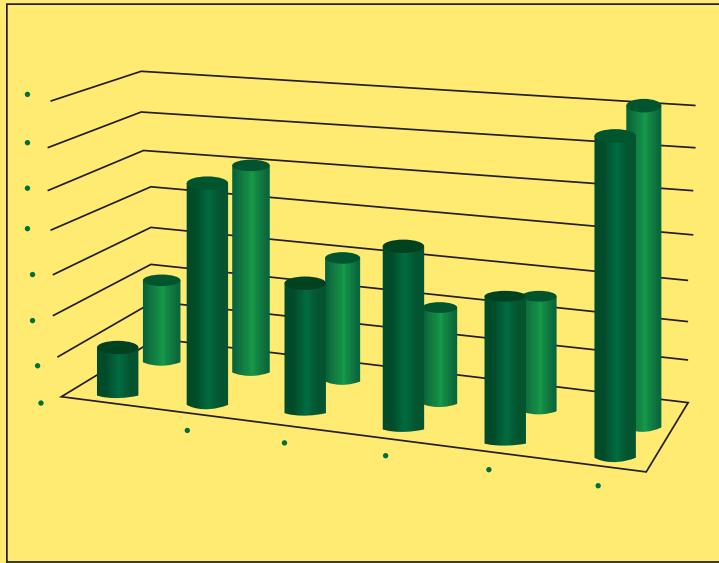
[www.emarefa.net/arcif/](http://www.emarefa.net/arcif/)

ISSN 2522-64X (Online), ISSN 2519-948X (Print)



**Arab Institute for Training and Research in Statistics**

# **Journal of Statistical Sciences**



**Special Issue in Management**

**Issue No. 13**

**Scientific Peer-reviewed Journal issued by  
Arab Institute for Training and Research in Statistics**

Listed in Ulrich's website

[www.ulrichsweb.com](http://www.ulrichsweb.com)

Classified in The Arab Citation & Impact Factor (Arcif)

[www.emarefa.net/arcif/](http://www.emarefa.net/arcif/)

ISSN 2522-64X (Online), ISSN 2519-948X (Print)