



اتحاد الجامعات العربية



جامعة العلوم الحديثة

# مجلة جامعة العلوم الحديثة



التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في  
المصارف اليمينية (دراسة حالة بنك التسليف التعاوني  
والزراعي)

د / أمين علي ملهي الحميدي أ / عادل محمد الشجاع

التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة اداء مؤسسات التعليم  
العالي اليمني (دراسة حالة جامعة حجة)  
د/محمد عبدالله حسن حميد

الاندماج المصرفي - ضرورات - ومحددات (بالتطبيق على  
سلطة النقد الفلسطينية)

د/نبيل محمد علي العلفي د/محمود ابراهيم ملحم

قياس السلوك والوعي الغذائي لطلاب كلية مجتمع بلاد  
الروس - سنحان

د/عبد العليم احمد محمد راشد العريقي

جنسية أبناء الأم اليمنية  
دراسة تأصيلية في ضوء تعديلات قانون الجنسية بالقانون  
رقم 25 لسنة 2010م  
د/محمد محمد حسن الحسن

دراسة وتصنيف لمنهجيات هندسة البرمجيات  
د/خليل سعيد الوجيه

أمن تخزين البيانات في الحوسبة السحابية (دراسة مقارنة)  
د/ناجي علي الشيباني

مجلة علمية محكمة

تصدر عن : جامعة العلوم الحديثة بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية

العدد الثالث والرابع / السنة 1438 - 1439 هـ / 2017 - 2018 م



## نبذة عن الجامعة

إحدى الجامعات الأهلية في الجمهورية اليمنية ، أنشئت عام 2004م بموجب قرار صادر من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، للمساهمة في تلبية المجتمع للحصول على التعليم الجامعي ، وإعداد الإنسان إعداداً علمياً يتواءم مع متطلبات البناء التنموي والاجتماعي المتوازن في كل حلقات ومفاصل الحياة والإرتقاء والتلاقي الفكري والتطبيقي بين الجامعات اليمنية والعربية ومؤسسات الدولة وقطاعات العمل في إطار آليات التعاون واستراتيجيات البناء المتكامل للإنسان ، بالإضافة إلى توفير مخرجات تعليم عالي تتفق مع متطلبات السوق المحلي والإقليمي والعربي .

مجلة

## جامعة العلوم الحديثة

مجلة علمية محكمة تصدرها جامعة العلوم الحديثة

بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية

العدد الثالث والرابع / السنة ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ - ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م

مجلة علمية محكمة سنوية تصدرها جامعة العلوم الحديثة  
بالتعاون مع إتحاد الجامعات العربية  
العدد الثالث والرابع / السنة ١٤٣٨ / ١٤٣٩ هـ - ٢٠١٧ / ٢٠١٨ م

**رئيس مجلس الأمناء**  
د/ خليل الجبل

**نائب رئيس مجلس الأمناء**  
أ/ عباس الجبل

### الهيئة الإستشارية

١. أ.د/ سلطان أبو عرابي
٢. أ.د/ عبد العزيز المقالح
٣. أ.د/ ناصر العولقي
٤. أ.د/ عبد الله القيسي
٥. أ.د/ أحمد بشر
٦. أ.د/ عبد الحكيم الشرجبي
٧. أ.د/ عبد الله السنفي
٨. أ.د/ خليل الوجيه
٩. أ.د/ عبد المنعم الحكمي
١٠. أ.م.د/ علي قايد
١١. أ.د/ عدنان السنوي
١٢. أ.د/ مريم الجويفي
١٣. أ.د/ طارق المجاهد

### رئيس التحرير

بروفيسور / شبير عبد الله الحرازي

### نائب رئيس التحرير

د/ يحيى صالح أبو حاتم

### أعضاء هيئة التحرير

- د/ بشرى الصديق
- د/ محمد شكري
- د/ نشوان الذبحاني
- د/ علي اليساني
- د/ نبيل الشرجبي
- د/ عبدالرحمن حميد
- د/ مجيب الأشول
- د/ فاروق الهويدي
- د/ سعيد عبد المؤمن

**مدير التحرير**  
أ/ ريدان المعمرى

**سكرتير التحرير**  
أ/ دينا العبسي



رقم الإيداع ( ) لسنة 2018م

## قواعد واجراءات نشر البحوث في المجلة العلمية لجامعة العلوم الحديثة

- تنشر البحوث في المجلة العلمية لجامعة العلوم الحديثة باللغتين العربية والإنجليزية في مختلف فروع البحث العلمي، على أن تتوفر فيها ما يلي:
- أن يكون البحث أصيلاً وذات أهمية علمية، ولم يسبق نشره أو بصدد النشر في أي مجله أخرى.
  - أن تتوفر في البحث الشروط العلمية والمنهجية المتعارف عليها في البحوث العلمية، ومكتوب بلغة سليمة يراعى فيها دقة الكلمات والجداول الإحصائية والأشكال البيانية.
  - أن لا يزيد عدد صفحات البحث عن ٤٠ صفحة، شاملاً تجميع الهوامش وقائمة المراجع أو المصادر العلمية، مثبتة فيها: اسم المؤلف أو المؤلفين، عنوان المرجع أو المصدر، مكان وجهة وسنة النشر.
  - يرسل البحث إلى رئيس هيئة تحرير المجلة، مرفق معه ما يلي:
    - تعبئة استمارة طلب نشر البحث.
    - ملخص للبحث في حدود نصف صفحة باللغتين العربية والإنجليزية.
    - ثلاث نسخ ورقية من البحث، على أن يظهر في الغلاف: أسم الباحث، اللقب العلمي، جهة العمل، رقم الهاتف، والبريد الإلكتروني.
    - نسخة إلكترونية للبحث محفوظة في (CD).
    - نسخة للسيرة الذاتية للباحث باللغتين العربية والإنجليزية.
  - عند قبول البحث مبدئياً بعد المراجعة الأولية، يرسل إلى لجنة علمية ذات العلاقة لإبداء آرائهم، من حيث الإصالة والأهمية والمنهجية العلمية، ومدى قبوله للنشر.
  - إعادة إرسال البحث للباحث عند وجود ملاحظات أو تعديلات من قبل اللجنة العلمية للأخذ بها واستكمالها، على أن يعاد إلى المجلة بصورة عاجلة.
  - إخطار الباحث بقرار صلاحية البحث للنشر ورقم عدد المجلة الذي سينشر فيه البحث.
  - عدم إعادة البحث الذي لا يقبل للنشر.
  - تحتفظ المجلة بإخراج البحث وإبرازه وفقاً لأسلوب النشر المتبع لديها، وتؤول جميع حقوق ما تنشره المجلة من الأبحاث إلى جامعة العلوم الحديثة.
  - تمنح المجلة للباحث الرئيسي ثلاث نسخ من العدد الذي نشر فيه البحث، ونسختين لكل باحث مشارك.
  - ترحب المجلة: بالنتائج عن رسائل الماجستير والدكتوراه التي مر على مناقشتها أقل من أربع سنوات، متضمنة ملخصاً باللغتين العربية والإنجليزية، وأهم النتائج والتوصيات وقائمة المراجع والمصادر. كما ترحب المجلة بأعمال الترجمة في تطورات البحث العلمي، والتقارير الهامة والاستراتيجية للمنظمات الدولية.



مجلة علمية محكمة سنوية تصدرها جامعة العلوم الحديثة بالتعاون مع إتحاد الجامعات العربية

### إستمارة طلب نشر بحث

برجاء التوجيه إلى هيئة التحرير لمتابعة إجراءات النشر في مجلتكم الموقرة ، وأنا إذ أقدم  
بحثي هذا عليكم فإنني أتعهد إليكم بالآتي :

- أن جميع المعلومات الواردة في بياناتي الشخصية أعلاه صحيحة .
- أن البحث لم يسبق نشره في أي مجلة أخرى .
- أن البحث لم يؤخذ من رسالة الماجستير أو الدكتوراه الخاصة بي .
- أن البحث غير مقتبس من أي بحث لأي باحث آخر .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير،،،

الإسم : .....

التوقيع : .....

❖ رأي أعضاء هيئة التحرير في المجلة حول البحث المقدم:

1. يقبل البحث بصورة أولية ويرسل إلى اللجنة العلمية ( ) .
2. عدم قبول البحث ( ) .

مجلة علمية محكمة سنوية تصدرها جامعة العلوم الحديثة بالتعاون مع إتحاد الجامعات العربية

### قسمة اشتراك

قيمة الاشتراك للعدد الواحد شاملاً أجور البريد :

المؤسسات	الأفراد	
\$ 25	\$ 10	داخل اليمن
\$ 50	\$ 25	خارج اليمن

ترسل جميع المراسلات إلى العنوان التالي :

الجمهورية اليمنية - صنعاء - ص. ب. 20031

قسم البحث العلمي والنشر - عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة العلوم الحديثة

هاتف : 211211 / 00967/1 فاكس : 407419 / 00967/1

أو على تليفون الجامعة : 468305 / 00967/1 تحويلة (112)

البريد الإلكتروني : [info@ums-edu.com](mailto:info@ums-edu.com)

## رسوم النشر في المجلة :

تتناضي المجلة مقابل نشر البحوث المحكمة والمقبولة الرسوم الآتية :

1. المرسله من خارج الجمهورية اليمنية (200\$) مائتين دولاراً أمريكياً.
2. المرسله من داخل الجمهورية اليمنية ( 50.000 ) خمسون ألف ريال يمني .
3. المقدمة من باحثي جامعة العلوم الحديثة اليمنية مجاناً .
4. هذه الرسوم غير قابلة للإرجاع سواء تم قبول البحث للنشر أو لم يتم .

## المحتويات

الصفحة	الموضوع
11	الإفتتاحية: بروفيسور /شبير عبدالله الحرازي - رئيس الجامعة - رئيس التحرير
13	<b>قسم الأبحاث والدراسات باللغة العربية</b>
17	التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في المصارف اليمنية دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي د / أمين علي ملهي الحميدي / أ / عادل محمد الشاجع
51	التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة اداء مؤسسات التعليم العالي اليمني دراسة حالة جامعة حجة د/محمد عبدالله حسن حميد
75	الاندماج المصرفي - ضروراته - ومحدداته (بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية) د/نبيل محمد علي العلفي /د/محمود ابراهيم ملحم
107	قياس السلوك والوعي الغذائي لطلاب كلية مجتمع بلاد الروس - سنحان د/عبد العليم احمد محمد راشد العريقي
125	جنسية أبناء الأم اليمنية دراسة تأصيلية في ضوء تعديلات قانون الجنسية بالقانون رقم 25 لسنة 2010م د/محمد محمد حسن الحسن
157	<b>قسم الرسائل العلمية</b>
160	قياس تأثير بنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية باستخدام نموذج ARDL الباحثة /حنان محمد أحمد الروني
179	<b>الملف الإحصائي</b> دينا عبدالقادر العبسي
204	<b>قسم الأبحاث والدراسات باللغة الانجليزية</b>
2	A Survey and Classification of Software Engineering Methodologies Dr Khalil Saeed Al-Wagih Mohammed Shabbir Al-Harazi Amal Yahiya Al-Hashida Najeeb Mahdi Abu Al-Seoud Tawfeeq Hider Ahmed
28	Data Storage Security in Cloud Computing: A Comparative Study Dr : Nagi Ali Al-shaibany Tawfeeq Hider Ahmed Mohammed Shabbir Al-Harazi Najeeb Mahdi Abu Al-Seoud Amal Yahiya Al-Hashida

## العلمة الافتتاحية

استمراراً للترحيب المتواصل للمجلة العلمية لجامعة العلوم الحديثة بجميع الباحثين والمهتمين بالبحث العلمي ، وتحقيقاً لذلك جاء اصدار هذا العدد إيماناً من الجامعة بأهمية إنتاج ونشر البحوث والدراسات العلمية المتميزة ، والتواصل العلمي والمعرفي بين الباحثين ، والاستفادة من نتائج وتوصيات الأبحاث والدراسات . يتصف هذا العدد بالتنوع البحثي والإثراء العلمي والمعرفي ، بالرغم من الظروف الاستثنائية الصعبة التي تمر بها اليمن .

يحتوى العدد على سبعة أبحاث ودراسات علمية منتقاه ، تتصف جميعها بالحدثاء والتميز العلمي ، وهي خمسة أبحاث باللغة العربية في مجال : الاقتصاد ، وضمان الجودة والاعتماد الاكاديمي ، والاندماج المصرفي ، وفي المجال القانوني ، والوعي الغذائي . ويبحثين باللغة الانجليزية في مجال الحاسوب والبرمجيات . في حين تناول ملف الرسائل العلمية ، ملخصاً لرسالة ماجستير في المجال الاقتصادي والمالي ، وأهمية دور الجهاز المصرفي في النمو الاقتصادي باليمن ، باستخدام احدى النماذج الإحصائية . واستعراض الملف الإحصائي البيانات الثانوية لقطاع المال والبنوك والمصارف ، الذي يمثل رافداً رئيساً للاقتصاد القومي اليمني .

وفي هذا الصدد فإن جامعة العلوم الحديثة تدعو بصفة دائمة ومتواصلة جميع الاكاديميين والباحثين في مختلف التخصصات العلمية ، للمساهمة في إثراء ساحة العلم والمعرفة ، من خلال إرسال أبحاثهم ودراساتهم الى المجلة للنشر وفقاً للشروط المنهجية والعلمية . وبما يمكن من إتاحة الفرصة لهم ، وتحقيق شراكة علمية متميزة معهم ، والنهوض بالبحث العلمي ، والتقليل من تواضع اصدارات المجالات العلمية في اليمن ووطننا العربي ، وندره تواجدها في مراكز البحث العلمي والمكتبات اليمنية ، وتوفير الأبحاث والدراسات لطلاب الدراسات العليا والبحث العلمي في الجامعات .

بروفيسور / شبير عبد الله الحرازي  
رئيس الجامعة - رئيس هيئة التحرير  
alharazi63@yahoo.com



## قسم الابحاث والدراسات باللغة العربية



UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES  
UNIVERSITY OF MODERN SCIENCES

UMS

## رؤية جامعة العلوم الحديثة

جامعة رائدة و متميزة في بناء  
مجتمع المعرفة، تُعنى بالعلوم  
المتنوعة، وفي مجالاتها  
المتعددة، لتنمية الأطر والعلاقات  
الإنسانية.



## رسالة الجامعة

- إيصال العلوم بأفضل الوسائل والطرق؛ والتطوير العلمي والتبادل المعرفي في ضوء المعايير العالمية، لإيجاد بيئة تعليمية بحثية حديثة للأجيال المتعلمة في سائر أنحاء العالم، بما يخدم المجتمع ويحافظ على القيم.
- تقديم تعليم وتعلم مميز، عبر مواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وملاءمة البرامج الأكاديمية مع احتياجات سوق العمل.
- إنتاج بحوث إبداعية تخدم المجتمع وقطاعات العمل، وتسهم في بناء اقتصاد المعرفة، من خلال إيجاد بيئة محفزة للتعلم والإبداع الفكري، والتوظيف الأمثل للموارد البشرية والمادية والتقنية، والشراكة الوطنية والعالمية الفاعلة.

## مميزات الدراسة في الجامعة

- عضو اتحاد الجامعات العربية واليمنية.
- مناهج دراسية حديثة ومتطورة.
- تخصصات نوعية موجهة لمتطلبات سوق العمل.
- الاهتمام بالتطبيق العملي للطلاب أثناء الدراسة وتأهيله للحصول على الوظيفة المناسبة.
- شهادة معتمدة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- بيئة تعليمية مناسبة وموقع إستراتيجي هادئ وسهل الوصول.
- كادر مؤهل ذو كفاءة عالية.

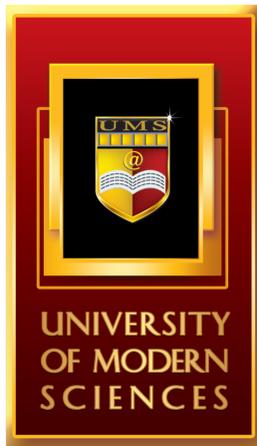
# التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في المصارف اليمنية دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي

د / أمين علي ملهي الحميدي\*

أ / عادل محمد الشاجع

\*-أستاذ الأسواق المالية والتمويل المساعد - الجامعة العربية للعلوم والتقنية - صنعاء - الجمهورية اليمنية .

بريد اليكتروني : ameen.alhomaiddi@gmail.com



## التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية في المصارف اليمنية دراسة حالة بنك التسليف التعاوني والزراعي

د / أمين علي ملهي الحميدي\*

أ / عادل محمد الشاجع

### المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية في المصارف اليمنية، ولمعرفة ذلك فقد تم وضع فرضية للدراسة تمثلت بوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، وقد تم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة قصديه هو بنك التسليف التعاوني والزراعي، وقد تكونت الاستبانة من قسمين، احتوى القسم الأول على المتغير المستقل وهو التخطيط الاستراتيجي (التحليل البيئي - صياغة الاستراتيجية) واحتوى القسم الثاني على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.687) عند مستوى دلالة (0.05) أي انه بزيادة تطبيق التخطيط الاستراتيجي تزداد الميزة التنافسية في المصارف اليمنية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، الميزة التنافسية.

\*- أستاذ الأسواق المالية والتمويل المساعد - الجامعة العربية للعلوم والتقنية - صنعاء - الجمهورية اليمنية .

بريد اليكتروني : ameen.alhomaiddi@gmail.com

## Strategic planning and its relation to the competitive advantage in Yemeni banks Cooperative and Agricultural Credit Bank Case Study

Dr : Ameen Ali Melhi Alhomaidi \*

Adel Mohammed AlShaga

### Abstract:

The study aimed to find out strategic planning relationship to increase the competitive advantage in the Yemeni banks researchers used the descriptive and analytical approach to answer the questions of the study and testing of hypotheses have been applied study tool (questionnaire (on a random sample of the Cooperative and Agricultural Credit Bank clients, it consisted resolution of two sections contained the first section on the independent variable, a strategic planning (environmental analysis strategy Formulation )and contained a dependent variable section, a competitive advantage) differentiation and creativity (the results of the statistical analysis showed a correlation relationships statistically significant between strategic planning and increase competitive advantage. reaching the correlation coefficient (0.687) at the level of significance (0.05) that any further implementation of strategic planning will increase the competitive advantage in the Yemeni banks.

**Key words:**strategic planning, Environment Analysis Strategy Formulation, competitive advantage.

\*- assistant Professor financial markets and finance -Arabian University for Sciences & technology .  
Email:ameen.alhomaidi@Gmail.com

## المقدمة:

نتيجة التطورات المتلاحقة في تقنية المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، وزيادة حدة التنافسية بين المنظمات أصبح عليها لكي تبقى وتستمر في السوق أن تنتهج أساليب إدارية حديثة تحقق لها التفوق على منافسيها، وبالتالي ضمان بقائها واستمرارها. وقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي ينبغي على المصارف أن تطبقها في عملها الإداري لزيادة الميزة التنافسية كابتكار عدد من الخدمات المصرفية وزيادة جودتها وتخفيض تكلفتها معتمدة على استخدام تقنية حديثة وموارد بشرية ومالية جيدة كي تسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق ربحية وحصة سوقية كبيرة، وعليه ستتناول هذه الدراسة علاقة التخطيط الاستراتيجي بالميزة التنافسية في المصارف اليمنية.

## أولاً: مشكلة الدراسة

تعمل المصارف اليمنية في بيئة تنافسية معقدة مما يتطلب على المصارف أن تتميز على منافسيها في السوق حتى تستمر وتبقى حيث يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة إدارية حديثة قل استخدامها في المصارف بشكل عام والمصارف اليمنية بشكل خاص، وبناء على ما سبق تبرز مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي: هل توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف اليمنية؟ ويتفرع من هذا السؤال سؤالين فرعيين هما:

1. هل توجد علاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية في المصارف اليمنية؟
2. هل توجد علاقة بين صياغة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المصارف اليمنية؟

## ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله.
2. التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المصارف اليمنية.
3. التعرف على مفهوم الميزة التنافسية وعناصرها وخصائصها ومؤشراتها.
4. التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف اليمنية من خلال:
  - التعرف على العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية في المصارف اليمنية.
  - التعرف على العلاقة بين صياغة الرسالة والميزة التنافسية في المصارف اليمنية.
  - التعرف على العلاقة بين صياغة الأهداف والميزة التنافسية في المصارف اليمنية.
  - التعرف على العلاقة بين وضع الخطط والسياسات والبرامج والميزة التنافسية في المصارف اليمنية.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تبحث في أسلوب من الأساليب الإدارية الحديثة وهو أسلوب التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية للمصارف اليمنية، والذي ينبغي على مدراء الإدارات

العليا والوسطى في هذه المصارف الاهتمام به كسلوك إداري، وممارسته باعتباره بعدا مهما لتحقيق النجاح للمصارف اليمنية التي تعتبر حديثة عهد بممارسة هذا المفهوم الإداري الحديث وبناء على ذلك تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. عمل المصارف اليمنية على استخدام التخطيط الاستراتيجي كوسيلة لزيادة الميزة التنافسية فيما بينها.
2. رفد المكتبية العربية بموضوع من المواضيع الحديثة.

### رابعاً: فرضيات الدراسة

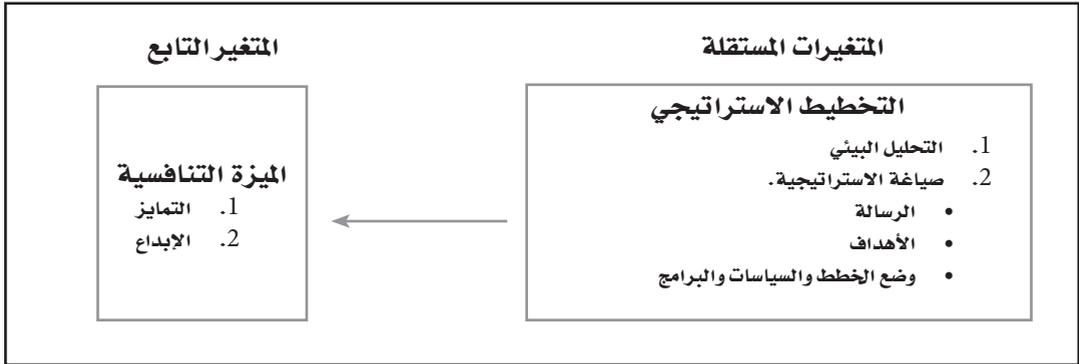
تنطلق الدراسة من فرضية رئيسة واحدة هي:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، وينبثق من هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية هي:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والميزة التنافسية في البنوك اليمنية.
2. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية.

### خامساً: النموذج المعرفي

متغيرات الدراسة :



### سادساً: حدود الدراسة

- حدود مكانية: تم إجراء هذه الدراسة في العاصمة اليمنية صنعاء.
- حدود زمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال عام 2015-2016م.
- حدود موضوعية: تقتصر هذه الدراسة على التعرف على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية.

## سابعاً: منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للبيانات التي تم جمعها من مختلف البحوث والدراسات والدوريات المحكمة ذات العلاقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في المصارف حيث تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

### أ- المصادر الثانوية:

تشتمل على المراجع والأدبيات السابقة ذات العلاقة بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ومفهوم الميزة التنافسية، بهدف إعطاء صورة عن المفاهيم، وأبعادها المختلفة، والتعرف على أهم الدراسات التي تناولته حيث اتجه الباحثان في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

### ب- المصادر الأولية:

تتمثل جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي صممت لهذا الغرض كأداة رئيسية للدراسة من أجل جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تكونت الاستبانة من جزئين هما:

#### الجزء الأول:

يتضمن معلومات شخصيه عامة عن عينة مجتمع الدراسة والتي شملت: (العمر، الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة).

#### الجزء الثاني:

يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ويتكون من قسمين هما: القسم الأول: التخطيط الاستراتيجي في البنك يمثل المتغير الرئيسي المستقل ويشمل على متغيرين فرعيين هما: التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية، وقد احتوى على (25) سؤالاً خاصة بالمتغير المستقل وقد صيغت جميع فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي على مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشده، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشده).

#### القسم الثاني:

يحتوي على البيانات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية ويتكون من (10) أسئلة صيغت جميع فقراته على نفس المقياس السابق ليكارت الخماسي، وقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (5) للحالة موافق بشدة (4) للحالة موافق (3) للحالة محايد (2) للحالة غير موافق (1) للحالة غير موافق بشدة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأساليب على النحو التالي:

1. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة.
2. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في العينة.
3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.
4. درجة الثقة 95% لدرجة الموافقة لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
5. اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T Test) لمعرفة وجود الدلالة الإحصائية في انحراف متوسط العينة عن الوسط الافتراضي (3) (درجة محايد).
6. اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك العاملة في اليمن ومجتمع الدراسة هو بنك التسليف التعاوني والزراعي حيث تم اختياره وفقا للعينة القصدية. وتكونت العينة من (100) مفردة، وقد تم توزيع (100) استبانة على أفراد وعينة الدراسة حيث تم استرجاع (75) استبانة وبعد الاطلاع على الاستبانات المستردة تبين أن هناك (4) استبانات غير صالحة لغرض التحليل الإحصائي ولهذا يكون عدد الاستبانات المستردة القابلة للتحليل (71) استبانة ما نسبته (71%) من الاستبانات الموزعة.

## تاسعا: مصطلحات الدراسة

- **الإدارة الاستراتيجية:**  
يقصد بالإدارة الاستراتيجية مجموعة العمليات التي تشمل عدة نشاطات أساسية ومتداخلة وهي تحليل البيئة (التحليل الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجيات، تقييم الاستراتيجية).
- **التخطيط الاستراتيجي:**  
هو دراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. التحليل البيئي : يقصد به جمع وتحليل وتقييم المعلومات حول الاتجاهات البيئية الخارجية (العوامل الاقتصادية - الاجتماعية - التكنولوجية - الثقافية - السياسية والقانونية)
- **الرسالة:** هي الغرض أو السبب في وجود المنظمة أو المصرف.
- **الأهداف:** هي النتائج التي يسعى المصرف إلى تحقيقها في المستقبل القريب أو البعيد.
- **السياسات:** هي مجموعة من الإرشادات التي يتطلب من مختلف الإدارات الالتزام بها عند اتخاذها للقرارات الائتمانية والاستثمارية والخدمية.
- **التمايز:** هو حيازة المصرف على خصائص تميزه عن المصارف الأخرى.
- **الإبداع:** هو الابتكار لعدد من الخدمات المصرفية التي تلبى رغبات واحتياجات العملاء.

## عاشرا: الدراسات السابقة

- 1 - دراسة الغزي (2012) أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في البنوك الإسلامية اليمنية والتعرف على مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية ومعرفة أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي spss في التحليل الإحصائي، ومن أهم نتائج الدراسة أن البنوك الإسلامية اليمنية تمارس التخطيط الاستراتيجي بمستوى عالي من وجهه نظر العينة بنسبة 71.7% ومستوى نجاح البنوك الإسلامية اليمنية كان عاليا بنسبة 68.3%، هناك علاقة ارتباط إيجابية عالية بين التخطيط الاستراتيجي ونجاح البنوك الإسلامية بنسبة 72.6% ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي من قبل البنوك الإسلامية بشكل أوسع من الممارسة الحالية، وان تقوم البنوك الإسلامية بنشر التوعية المستمرة بين موظفيها بأهمية ممارسة أنشطة التخطيط الاستراتيجي ويؤثر ذلك في نجاحها، وإنشاء إدارة أو وحدة إدارية تختص بالتخطيط الاستراتيجي في كل بنك.
- 2 - دراسة الغالبي وإدريس (2009) علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في صناعة المصارف التجارية الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مكونات الاتجاه الاستراتيجي في المصارف عينة الدراسة. والتعرف على العلاقة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي والأداء التنظيمي.. تم اختيار 6 بنوك أردنية. وتكونت عينة الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية الأردنية.. ومن أهم النتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي للبنك وكلا من الأداء المالي، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رسالة البنك وكلا من الأداء المالي وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم البنك وكل من الأداء المالي وعلاقة ذات دلالة إحصائية بين رؤية البنك وكل من الأداء المالي، قدمت الدراسة العديد من التوصيات أهمها. ضرورة الربط بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي وكل من الأداء المالي في البنوك الأردنية قيد الدراسة. ومن الضروري أن يدرك المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية في الأردن أهمية الاتجاه الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي للبنك من خلال الأداء المالي في الوقت الحاضر والمستقبل.
- 3 - دراسة عسكر (2006) التخطيط الاستراتيجي كإداة لتحسين معايير أداء البنوك التجارية في مصر. هدفت الدراسة إلى محاولة صياغة منهجية للتخطيط الاستراتيجي بالبنوك التجارية (محل الدراسة) والتعرف على أوجه الخلل لعوامل التخطيط الاستراتيجي في إدارة العوائد لدى البنوك التجارية وتفعيل إدارة العوائد كهدف رئيسي لديها. وتوصلت الدراسة إلى ضعف كفاءة إدارة استراتيجية التنوع بمحفظة الإقراض والخصم لدى البنوك التجارية في مصر وتعد متدهورة جدا حيث تراوحت كفاءتها ما بين 0.001% إلى 0.0016% أي تقترب من الصفر، وبشأن إدارة استراتيجية كفاية رأس المال لدى البنوك التجارية في مصر فقد استخدم الباحث ثلاث مؤشرات كنموذج للدراسة وتوصل إلى أن بنوك القطاع العام تبتعد عن متطلبات معيار بازل(2)، في حين أن بنوك القطاع الخاص التجارية تقترب من تطبيق ذلك المعيار إسنادا إلى ثلاث مؤشرات هي : معدل العائد الداخلي لرأس المال، ومؤشر حقوق الملكية / إجمالي الأصول، ومؤشر حقوق الملكية / إجمالي

القروض. وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة على مسؤولي التخطيط سرعة التنبيه إلى اكتشاف الخلل الذي يعاني منه معدل العائد على حقوق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار، وبذلك يوصي الباحث بتنشيط العائد على الاستثمار بزيادة تدفقات الإيرادات، وتنشيط مضاعف حقوق الملكية بالعمل على زيادة الأصول بنسبة أكبر من زيادة حقوق الملكية، مع الالتزام بمعايير كفاية راس المال حسب متطلبات لجنة بازل (2)، أي بجعل معدل نمو الأصول يفوق معدل نمو حقوق الملكية.

## أحدى عشر: هيكل الدراسة

يتكون هيكل الدراسة من مقدمة تناولت الإطار العام للدراسة وثلاثة مباحث، المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والمبحث الثاني للدراسة العملية والمبحث الثالث الخاتمة وذلك على النحو التالي : المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة ، المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي ، المطلب الثاني : الميزة التنافسية ، المبحث الثاني : الدراسة العملية ، المطلب الأول : أداة الدراسة وأساليب التحليل المستخدمة ، المطلب الثاني : تحليل خصائص عينة الدراسة ، المطلب الثالث : تحليل متغيرات الدراسة ، المطلب الرابع : اختبار صحة فرضية الدراسة ، المبحث الثالث : الخاتمة وتتضمن نتائج الدراسة وتوصياتها ، وأخيرا قائمة المراجع .

## المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

### المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي

#### • أولاً: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

عرف (السالم، 2000، ص17) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، ومدى تكيف المنظمة معها، فهو عملية لا تبدأ من فراغ، بل تبدأ عملية تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف، ووضع وتطوير الاستراتيجيات، ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة". ويمكن القول أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يتركز بصفة عامة على التنبؤ بالمستقبل والإعداد له بالاعتماد على تحليل كل من البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها. وصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ورسم السياسات، ووضع الإجراءات، والقواعد، وطرق العمل واعداد البرامج الزمنية والموازنات التقديرية لتحقيق الأهداف المرغوبة وإدارة موارد المنظمة بكفاءة، وتطوير الميزة التنافسية وخلق مستقبل أفضل للمنظمة.

#### • ثانيا: التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:

يستخدم كثير من المدراء مصطلح التخطيط الاستراتيجي، والإدارة الاستراتيجية على أنهما مصطلح واحد وهذا خطأ، فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن صياغة الاستراتيجية وتقييم الاستراتيجيات واختيار أفضل وسيلة استراتيجية، وتطوير الخطط لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، أما الإدارة الاستراتيجية فهي أكثر شمولاً من التخطيط لاستراتيجي الذي هو أحد وظائفها، إضافة إلى التطبيق

والتقييم، لأن الخطط في أي مستوى لن تكتمل بدون تقييم للتأكد من أن الاستراتيجيات المختارة قد تم تنفيذها بدقة، وحسب الأصول، وستحقق النتائج المرغوب فيها، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة ومتواصلة تهدف إلى سيطرة إدارة المنظمة على الموارد، وقدرتها على التكيف مع التغيرات المختلفة بالبيئة الخارجية، لتعظيم الفوائد قدر الإمكان (Digman, 1990، ص8). ويؤكد حمامي والشيخ (1995، ص 125)، أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد الوظائف الأساسية للإدارة الاستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة، حيث برزت المنافسة وزادت حدتها في الأونة الأخيرة بسبب التغيرات البيئية المتسارعة مما تطلب من المنظمات استخدام أساليب إدارية حديثة لمواجهة هذه المنافسة.

#### • ثالثاً: أسباب الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي:

وضح ياسين (2010، ص 25-18)، أن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي يبرز من خلال التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر ومن أهم التحديات الآتي: تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال المصرفية. زيادة حدة المنافسة بين المنظمات، عدم الاستقرار في أوضاع السوق، التغير التكنولوجي. ونتيجة لهذه التحديات لابد أن تطرأ تعديلات مستمرة على خطط وسياسات المنظمات، وهذا يتطلب أن تتمتع الإدارة بالقدرة على التفكير الاستراتيجي ورؤية المستقبل والتنبؤ بتغيرات السوق والاستجابة السريعة والمرنة لاحتياجات المستهلك والتنبؤ بسلوكه في المستقبل، فالقرارات الاستراتيجية في عالم اليوم لا تتخذ من قبل المنظمات الكبرى فقط، وإنما أصبحت تواجه أصغر منظمات الأعمال بسبب الترابط الوثيق بين اقتصاديات العالم من جهة وعالمية السوق والمنافسة من جهة أخرى.

#### • رابعاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي:

مع افتراض المخاطرة المتزايدة التي تحيط بالمنشأة ككل، ومع ازدياد أعباء المنافسة التي يفرضها التطور المتلاحق، لابد من الإعداد الجيد لمستقبل المنشأة ووضع الرؤية الأمثل لما ينبغي أن تكون عليه لتجاوز العقبات التي يمكن أن تعترضها، وللتغلب على المخاطر ورسم مستقبل أفضل لها لذا تضمنت عملية التخطيط الاستراتيجي عدة مراحل هي:

#### أ- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

إن التحليل الاستراتيجي للبيئة هو مفتاح التخطيط لاستراتيجي من حيث التعرف على البيئة الداخلية للمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل البيئة الخارجية للوقوف على الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة في المستقبل، والتعرف على الموقف التنافسي، والحصة السوقية مقارنة مع باقي المنظمات. ويرى (Wheelen and Hunger, 2000، ص9)، أن التحليل البيئي "عبارة عن عرض وتقييم وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وإيصال تلك المعلومات إلى متخذي القرار داخل المنظمة، وتهدف هذه العملية إلى تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية للمنظمة والتي تساهم في تحديد مستقبلها"، ويرى (العارف، 2004، ص 25) أن التحليل الاستراتيجي يمثل المرحلة الأولى التمهيدية لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تهدف لتوفير المعلومات اللازمة لإتمام المراحل اللاحقة لعملية التخطيط الاستراتيجي، ويرى الباحث أن التحليل البيئي يعني جمع وتقييم المعلومات حول البيئة الخارجية للتعرف على الفرص التي يمكن الاستفادة منها والتهديدات التي يمكن تجنبها،

والبيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة التي يمكن تنميتها ونقاط الضعف التي يمكن تجنبها. وعليه فإنه يمكن تصنيف التحليل البيئي إلى تصنيفين كما يلي:

### ١ - تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

هو تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة من أجل تنميتها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها بالمقارنة مع المنافسين أن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يعتبر خطوة هامة في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أنه يسهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلاً، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها من خلال نقاط القوة المتوفرة للمنظمة (العريفي، 2014، ص71).

### ٢- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الأمور المهمة والضرورية عند اختيار الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الفرص المتاحة للمنظمة والتعرف على الظروف المحيطة بها في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الفرص لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتحديد التهديدات أو المخاطر المحتملة التي قد تسبب خطراً أو أثراً سلبية للمنظمة سواء بدخول منافسين للسوق أو تغيرات في أذواق المستهلكين (الدوري، 2005، ص 158). وعليه فإن تحديد كل من نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية يساعد الإدارة الاستراتيجية على تبني الاستراتيجية المناسبة في ظل ظروف البيئة المحيطة وذلك تسهيلاً للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

### ب- صياغة الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية بأنها: "إعلان للنوايا وتحديد ما ترغب الوصول إليه على المدى الطويل، وهذا يستلزم الإلمام بكل العمليات المرتبطة بذلك تفادياً للعثرات المحتملة، وهي رسم المسار المستقبلي بالنسبة للمنتجات والخدمات التي ستقدم للأسواق المستهدفة وكيفية القيام بذلك. (سلسلة الإدارة المثلى، 2002، ص6)، ويتم صياغة الاستراتيجية وفق الخطوات التالية:

#### ١ - صياغة الرسالة:

تعرف رسالة المنظمة على أنها "الغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة ويحدد من خلالها عمليات المنظمة من منظور المنتج أو السوق"، وتعتبر رسالة المنظمة من العوامل المهمة التي تساهم في تماسك المنظمة وتحديد وجهتها وتركيز جهودها في الاتجاه المحدد، وللرسالة الجيدة مجموعة من المكونات ينبغي أن تعبر عن مجال العمل، الزبائن والأسواق الرئيسية، النطاق الجغرافي المغطى، والمنتجات والخدمات الرئيسية، والتكنولوجيا المستخدمة، بالإضافة إلى الصورة المرغوبة للمؤسسة (العارف، 2004، ص29). ويرى (النجار، 2001، ص28)، أن المنظمة الناجحة

هي التي تقوم بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل منظمات أخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة إلى تدوينها.

## ٢ - صياغة الأهداف الرئيسية للمنظمة:

الأهداف تمثل النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ما الذي يجب إنجازه؟ ومتى؟ ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة لرسالتها، وغالبا ما يكون الهدف الاستراتيجي من هذا المنظور يزيد على سنة في العادة، وقد يمتد لأكثر من خمس سنوات ( النجار، 2001، ص29 ) ، ويرى (عثمان، 2003، ص26 ) أنها عبارة عن النتائج التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال قيامها بأنشطتها. ويرى الكثير من الكتاب أن هناك نوعين من الأهداف على مستوى المنظمة وهي عبارة عن أهداف طويلة الأجل للمنظمة وتمثل (Goals) يجب التفريق بينهما: الأول هو الغايات ما يراد تحقيقه بدون أي تحديد كمي للنتيجة، كأن تسعى المنظمة لزيادة الربحية أو الحصة السوقية ولكن دون أن تحدد المقدار الذي تريد أن تزيد به الربحية أو الحصة السوقية، أما النوع الثاني فيتمثل في أهداف تحمل معنى كمي، كأن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها، (Objectives) بالأهداف بنسبة 10 % مثلا، كما يجب تحديد الفترة الزمنية لتحقيق هذا الهدف، كأن تخطط لتحقيق الزيادة في المبيعات مع نهاية السنة المقبلة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة قابلة للقياس ومحددة بإطار زمني حتى يمكن تحقيقها.

## ٣ - صياغة الخطط والسياسات والبرامج:

كمرحلة لاحقة لابد من تحويل الأهداف طويلة الأجل إلى خطط مرحلية وسياسات وبرامج تنفيذية قابلة للتطبيق العملي ذات مقاييس كمية ونوعية واضحة ومحددة. حيث يتم إنشاء البرامج التنفيذية التي من خلالها سيتم تطبيق الخطط الاستراتيجية الموضوعة، بالإضافة إلى إنشاء الموازنات المالية المتعلقة بأنشطة المنظمة للفترة القادمة، وهذه البرامج والموازنات على درجة عالية من الأهمية؛ لكونها تمثل دليل يسترشد بها العاملون في هذه المنظمات بالإضافة لكونها مقياس يمكن استخدامه لتحديد ما تم إنجازه من هذه الخطط الاستراتيجية (العارف، 2004، ص29). ويعد السياسات توجيهات عامة يقوم بوضعها المستوى الإداري الأعلى مع مراعاة مشاركة المستويات التالية وذلك لإرشاد التفكير والقرارات والتصرفات للمديرين ومساعدتهم لتنفيذ استراتيجيات المنشأة، فالسياسات تعمل على توفير الإرشادات اللازمة لجعل عمليات التنفيذ تسير بصورة متسقة مع الأهداف الاستراتيجية للمنشأة". ويعرفها (Wheelen and Hunger، 2000، ص14)، بأنها "الخطوط العامة لعملية اتخاذ القرار والتي تربط ما بين مرحلة صياغة أو بناء الاستراتيجية ومرحلة تنفيذها، وتستخدم منظمات الأعمال السياسات وذلك لكي تتأكد من أن جميع الموظفين يتخذون القرارات السليمة ويقومون بكافة الأنشطة التي تدعم كل من رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها .

## المطلب الثاني: الميزة التنافسية

### أولاً: مفهوم الميزة التنافسية:

اختلف الباحثون والكتاب في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فكل طرف عرفها حسب وجهة نظره، وتوجهه الاقتصادي لذلك فإنه لا يوجد مفهوم محدد للميزة التنافسية متفق عليه بين الكتاب والباحثين وذلك لكثرة العناصر المرتبطة بهذا المفهوم، فقد عرفها (الزعيبي، 1999، ص61)، بأنها خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المنظمات ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً، نتيجة صعوبة محاكاتها، وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من سلع وخدمات للعملاء. وعرفها (Macmillan & Tampoe، 2000، ص89)، بأنها الأداة التي بها المنظمة يمكن أن تتفوق في المنافسة على الآخرين.

### ثانياً: عناصر الميزة التنافسية :

#### ١ - التمايز:

يعرف التمايز " بأنه فريد في النوع وبديع ورائع وجديد في شاكلته والسباق دائماً إلى الجديد في مجال العمل" (السكرانة، 2005، ص44)، والتميز في منظمة الأعمال يتكون من خلال قدرتها على التمييز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال سواء كان ذلك بنوعية وجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها، أو طبيعة الموارد التي تمتلكها بما يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وقدرتها على تحقيق الاستمرارية من خلال تقديم المنتجات والخدمات بشكل أفضل يصعب تقليده، وأهم أبعاد التمايز هي :

- أ - تقديم سلع وخدمات متميزة عن الآخرين.
- ب - وجود خبرات ومهارات متميزة.
- ج - وجود تقنيات متقدمة لا يملكها الآخرون.

#### ٢ - الإبداع:

أشار (Daft، 2002، ص120)، إلى أن الإبداع هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بغرض تطوير أفكار جديدة، والإبداع يعني التجديد من خلال إعادة تشكيل أو عمل الأفكار الجديدة لتقديم شيء ما جديد بغرض تطوير أفكار جديدة. (السكرانة، 2005، ص27)، وعرفته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عام 2002 على أنه " مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، والبحث والتطوير خطوة واحدة من هذه الخطوات . ومن خلال ما تقدم يمكن اعتبار الإبداع بأنه تطبيق لأفكار جديدة تؤدي إلى تحسين ملحوظ على الخدمات، طرائق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة.

### ثالثاً: خصائص الميزة التنافسية

هناك خصائص للميزة التنافسية تتمثل بما يلي:

- أن الميزة التنافسية نسبية وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما يقدم للمشتريين أو كلاهما.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

### رابعاً: مصادر الميزة التنافسية

يرى (عثمان، 2003، ص46-45)، أن مصادر الميزة التنافسية تتكون من:

1. الملكية: تتضمن قدرة المنظمة على شراء الموجودات التي تساهم في خدمة مستهلكين بطريقة أفضل من المنافسين، ويترتب على ذلك تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق، حصولها على موارد فريدة من نوعها، وتمتعها بسمعة جيدة عن أداؤها.
2. الوصول للموارد: يتضمن هذا المصدر تمتع المنظمة بميزة تنافسية لأن لها القدرة على الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين، ويتطلب هذا تمتع المنظمة بالمهارة، المعرفة، الخبرة، والقوة والسلطة في البيئة الموجودة فيها، ويتطلب ذلك أيضاً وجود علاقات خارجية للمنظمة مع كل الموردين، قنوات التوزيع، الشركاء، والسلطات الحكومية.
3. الكفاءة: تنسب الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها منظمة الأعمال والتي تساعدها على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين. ولغرض استغلال المصادر أنفة الذكر لا بد من الإشارة إلى وجود طريقتين للقيام بذلك، وتتضمن: الطريقة الأولى تعزيز قدرة الشركة في استغلال تلك المصادر وذلك لخلق قيمة أو منفعة للمستهلك بطريقة أفضل من المنافسين وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع، أما الطريقة الثانية فتتضمن محاولة تضييق المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية، وذلك لمنعهم من تحقيق أي منفعة أو قيمة تذكر للمستهلك بالمقارنة مع القيمة المتحققة له من المنظمة، وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين (عثمان، 2003، ص46-45)

### خامساً: مؤشرات الميزة التنافسية

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للأنشطة المصرفية، ورضا العملاء وغيرها. وأكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية، النمو السنوي للأنشطة المصرفية لما تتمتع به هذه المؤشرات من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها كما أن جميع تلك المؤشرات كمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من المؤشرات الوصفية كرضا العملاء.

1. الربحية: هي مقياس يستعمل لتقييم أداء المصارف عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تنويع استخدامات المصارف واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

2. الحصة السوقية : يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الربحين والخاسرين في السوق حيث هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين الرئيسيين.
3. النمو السنوية للقروض والودائع والإيرادات: حيث تعتبر محور النشاط الرئيسي للمصارف فهي مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي مؤشراً على نجاح أعمال المصارف وزيادة الحصة السوقية لها مما يدعم من موقفها التنافسي في السوق، وتسعى العديد من المصارف أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي وضع هدف محدد المقدار في النمو المراد تحقيقه كأحد معايير النجاح (عثمان، 2003 ص 27).

## المبحث الثاني: الدراسة العملية

### المطلب الأول: أداة الدراسة وأساليب التحليل المستخدمة

#### أولاً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية وقد تكونت الاستبانة من جزئيين هما :

#### الجزء الأول:

يتضمن معلومات شخصية عامة عن عينة مجتمع الدراسة والتي شملت: (العمر، الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة).

#### الجزء الثاني :

يتضمن البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ويتكون من قسمين هما :

القسم الأول : التخطيط الاستراتيجي في البنك يمثل المتغير الرئيسي المستقل ويشمل على متغيرين فرعيين هما : التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية، وقد احتوى على (25) سؤالاً خاصة بالمتغير المستقل وقد صيغت جميع فقرات مقياس التخطيط الاستراتيجي على مقياس ليكارت الخماسي (موافق بشده، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشده).

القسم الثاني : يحتوي على البيانات المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية ويتكون من (10) أسئلة صيغت جميع فقراته على نفس المقياس السابق ليكارت الخماسي، وقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي لبيان آراء أفراد عينة الدراسة حول العبارات الواردة في الاستبيان ولإيجاد الأوساط الحسابية لآراء عينة الدراسة، فقد خصصت أوزان ترجيحية تتفق مع إجابات أفراد عينة الدراسة حيث خصص الوزن (5) للحالة موافق بشده (4) للحالة موافق (3) للحالة محايد (2) للحالة غير موافق (1) للحالة غير موافق بشده.

### ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة وكانت الأساليب على النحو التالي :

- اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة ومدى مصداقية آراء العينة.
- التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار ونسبة البيانات العامة للمشاركين في العينة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها.
- درجة الثقة 95% لدرجة الموافقة لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.
- اختبار T لعينة الواحدة (One Sample T Test) لمعرفة وجود الدلالة الإحصائية في انحراف متوسط العينة عن الوسط الافتراضي (3) (درجة محايد).
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

### ثالثاً: اختبارات صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية

وللتأكد من صدق الاستبانة وصحة فقراتها ووضوحها فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ (Cornbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60 % فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60 % إلى 70 % تعتبر المصداقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70 % إلى 80 % تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80 % فالمصداقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (1) : نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة الدراسة

البعد	عدد الفقرات	المحور	درجة الثبات Alpha	درجة المصداقية Alpha ½
التخطيط الاستراتيجي	10	التحليل البيئي	88.6 %	94.1 %
	15	صياغة الاستراتيجية	93.0 %	96.4 %
الميزة التنافسية	10	الميزة التنافسية	89.5 %	94.6 %
	35	الإجمالي	95.6 %	97.8 %

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت بنسبة (95.6 %) وهذا يعني أن نسبة الثبات مرتفعة جداً، وكانت نسبة المصداقية لإجابات العينة (97.8 %) وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات مرتفعة، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

## المطلب الثاني: تحليل خصائص عينة الدراسة

### أولاً: متغير الجنس:

جدول رقم (2) : نتائج التكرار والنسبة المئوية لمتغير الجنس المشاركين بالعينة

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	51	% 71.8
أنثى	20	% 28.2
الإجمالي	71	% 100.0

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور % 71.8 وبتكرار بلغ (51)، بينما كانت نسبة الإناث % 28.2 وبتكرار بلغ (20).

### ثانياً: متغير العمر :

جدول رقم (3) : نتائج التكرار والنسبة المئوية لمتغير العمر المشاركين بالعينة

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 40 عام	61	% 85.9
من 40 إلى أقل من 50 عام	10	% 14.1
50 عام فأكثر	0	% 0
الإجمالي	71	% 100.0

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تبين من الجدول رقم (3) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمر (أقل من 40 عام) % 85.9 وبتكرار بلغ (61)، وتشير هذه النتيجة إلى وجود الشباب بنسبة عالية ضمن عينة الدراسة يليها فئة العمر (من 40 إلى أقل من 40 عام) % 14.1 وبتكرار بلغ (10)، وأخيراً فئة العمر (50 عام فأكثر) % 0 وبتكرار بلغ (0).

### ثالثاً: متغير المؤهل العلمي :

جدول رقم (4) : التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي المشاركين بالعينة

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	5	% 7.0
بكالوريوس	52	% 73.2
دراسات عليا	14	% 19.7
الإجمالي	71	% 100.0

المصدر إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (4) أن غالبية أفراد العينة من حملة المؤهل (بكالوريوس) % 73.2 وبتكرار بلغ (52) وهو ما يعني أن البتوك في اليمن عينة الدراسة تحرص على توظيف أصحاب المؤهلات

الجامعية، يليها فئة المؤهل (دراسات عليا) 19.7 % وبتكرار بلغ (14)، وأخيراً فئة المؤهل (دبلوم فأقل) 7 % وبتكرار بلغ (5).

#### رابعاً: متغير عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (5): التكرار والنسبة المئوية لمتغير عدد سنوات الخبرة المشاركين بالعينة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	45	63.4 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	12	16.9 %
15 سنة فأكثر	14	19.7 %
الإجمالي	71	100.0 %

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (5) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات) بنسبة 63.4 % وبتكرار بلغ (45) وهو ما يعني أن عينة الدراسة تمتلك خبرات لا بأس بها في ممارسة عملها في البنوك، ثم فئة سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) بنسبة 19.7 % وبتكرار بلغ (14)، يليها فئة سنوات الخدمة (من سنة إلى 5 سنوات) بنسبة 29.3 % وبتكرار بلغ (29)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة 16.9 % وبتكرار بلغ (12)، ومن هذه النتائج يتضح لنا أن هناك خبرات جيدة لدى أفراد العينة في البنوك.

#### خامساً: احتساب التقدير اللفظي

جدول رقم (6): احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة

كيفية احتساب التقدير اللفظي		
إذا كانت النسبة	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36 %	غير موافق مطلقاً	أقل من 1.8
من 36 % وأقل من 52 %	غير موافق	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52 % وأقل من 68 %	محايد	من 2.6 وأقل من 3.4
من 68 % وأقل من 84 %	موافق	من 3.4 وأقل من 4.2
من 84 % حتى 100 %	موافق تماماً	من 4.2 حتى 5

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (6) كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي: إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من 1.8 والنسبة أقل من 36 % فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق مطلقاً)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 1.8 وأقل من 2.6 والنسبة من 36 % وأقل من 52 % فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 2.6 وأقل من 3.4 والنسبة من 52 % وأقل من 68 % فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 3.4 وأقل من 4.2 والنسبة من 68 % وأقل من 84 % فإن التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من 4.2 حتى 5 والنسبة من 84 % حتى 100 % فإن التقدير اللفظي له هو (موافق تماماً).

## المطلب الثالث: التحليل حسب متغيرات الدراسة

## أولاً: المتغير المستقل " التخطيط الاستراتيجي "

## المتغير الأول: التحليل البيئي :

## تحليل البيئة الداخلية

جدول رقم (7) : نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير تحليل البيئة الداخلية								
التقدير اللفظي	مدى الموافقة لاجتماع الدراسة بدرجة الثقة 95 %		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق	78.1 %	84.1 %	81.1 %	0.62991	4.0563	تعمل الإدارة على التعرف على نقاط ضعفها الداخلية للتغلب عليها.	2	1
موافق	76.8 %	83.7 %	80.3 %	0.72689	4.0141	تهتم الإدارة بتقييم الوضع المالي للبنك عند اتخاذ القرار.	4	2
موافق	76.2 %	83.8 %	80.0 %	0.79282	4.0000	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الداخلية للبنك للتعرف على نقاط القوة والاستفادة من منها في المستقبل.	1	3
موافق	70.9 %	79.6 %	75.2 %	0.91752	3.7606	تأخذ الإدارة بالحسبان الخبرات والكفاءات المتوفرة عند اتخاذ القرارات.	3	4
موافق	68.9 %	77.0 %	73.0 %	0.86352	3.6479	تهتم الإدارة بجمع وتقييم المعلومات حول ملائمة الهيكل التنظيمي.	5	5
موافق	75.1 %	80.8 %	77.9 %	0.60461	3.8958	المتوسط		
			الدلالة عند 0.05	Tقيمة				
			×	0.000	12.484			تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.9) وبلغ الانحراف المعياري (0.605) وبدرجة موافقة (77.9 %) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق أنه يوجد تحليل للبيئة الداخلية في البنوك، حيث أحتلت الفقرة رقم (2) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة موافقة (81.1 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن الإدارة تعمل على التعرف على نقاط ضعفها الداخلية للتغلب عليها، وحلت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة موافقة (80.3 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن الإدارة تهتم بتقييم الوضع المالي للبنك عند اتخاذ القرار، وحلت الفقرة (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.0) وبدرجة موافقة (80 %) وهذا يعني أن العينة توافق على أن الإدارة تعمل على دراسة البيئة الداخلية للبنك للتعرف على نقاط القوة والاستفادة من منها في المستقبل، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة موافقة (75.2 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن الإدارة تأخذ بالحسبان الخبرات والكفاءات المتوفرة عند اتخاذ القرارات، فيما حلت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.65) وبدرجة موافقة (73 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن الإدارة تهتم بجمع وتقييم المعلومات حول ملائمة الهيكل التنظيمي.

## تحليل البيئة الخارجية

جدول رقم (8) : نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير تحليل البيئة الخارجية

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لمجتمع الدراسة بدرجة الثقة 95 %		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة العالمية	النسبة العليا						
موافق	80.5 %	86.8 %	83.7 %	0.66138	4.1831	يهتم البنك بمتابعة التطور والتقدم التكنولوجي للاستفادة منه في العمليات.	10	1
موافق	78.5 %	85.5 %	82.0 %	0.73979	4.0986	يهتم البنك برصد ما يحدث في بيئته الاقتصادية من تغيرات.	7	2
موافق	79.0 %	85.0 %	82.0 %	0.63595	4.0986	يهتم البنك بتجميع وتقييم المعلومات عن الظروف التنافسية.	9	3
موافق	77.0 %	84.7 %	80.8 %	0.81830	4.0423	تعمل الإدارة على دراسة البيئة الخارجية للبنك للتعرف على الفرص المتوقعة والاستفادة منها.	6	4
موافق	75.9 %	84.1 %	80.0 %	0.86189	4.0000	يهتم البنك برصد ومتابعة التشريعات الحكومية والقوانين المهنية.	8	5
موافق	79 %	84.4 %	81.7 %	0.56230	4.0845	المتوسط		
			الدلالة عند 0.05	T قيمة		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي		
			×	0.000	16.251			

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.08) وبلغ الانحراف المعياري (0.562) وبدرجة موافقة (8.7%) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة موافقون أنه يوجد تحليل للبيئة الخارجية في البنوك، حيث احتلت الفقرة رقم (10) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة موافقة (83.7%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يهتم بمتابعة التطور والتقدم التكنولوجي للاستفادة منه في العمليات، وحلت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.1) وبدرجة موافقة (82%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يهتم برصد ما يحدث في بيئته الاقتصادية من تغيرات، وحلت الفقرة (9) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.1) وبدرجة موافقة (82%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن البنك يهتم بتجميع وتقييم المعلومات عن الظروف التنافسية، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة موافقة (80.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن الإدارة تعمل على دراسة البيئة الخارجية للبنك للتعرف على الفرص المتوقعة والاستفادة منها، فيما حلت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4) وبدرجة موافقة (80%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يهتم برصد ومتابعة التشريعات الحكومية والقوانين المهنية.

## المتغير الثاني: صياغة الاستراتيجية

## صياغة الرسالة

جدول رقم (9) : نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير الرسالة								
التقدير اللفظي	مدى الموافقة لمجتمع الدراسة بدرجة الثقة % 95		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة العليا	النسبة الدنيا						
موافق بشدة	80.8 %	88.2 %	84.5 %	0.77822	4.2254	لدى البنك رسالة واضحة تتسم بدقة التعبير.	11	1
موافق	80.7 %	86.6 %	83.7 %	0.61667	4.1831	تعبر رسالة البنك عن الخدمات الرئيسية التي يقدمها.	13	2
موافق	78.8 %	85.7 %	82.3 %	0.72800	4.1127	تعبر رسالة البنك عن كل من الزبائن والأسواق الرئيسية	12	3
موافق	78.5 %	86.0 %	82.3 %	0.78466	4.1127	رسالة البنك طموحة ومحفزة للعمل وإبداع العاملين داخل البنك.	14	4
موافق	78.6 %	85.4 %	82.0 %	0.72022	4.0986	رسالة البنك قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.	15	5
موافق	80.4 %	85.4 %	82.9 %	0.53018	4.1465	المتوسط		
			الدلالة عند 0.05	Tقيمة				
			x	0.000	18.221			تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.15) وبلغ الانحراف المعياري (0.530) وبدرجة موافقة (82.9 %) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق أن هناك رسالة ومصاغة بشكل جيد، حيث أحتلت الفقرة رقم (11) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة موافقة (84.5 %) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن لدى البنك رسالة واضحة تتسم بدقة التعبير، وحلت الفقرة رقم (13) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة موافقة (83.7 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن رسالة البنك تعبر عن الخدمات الرئيسية التي يقدمها، وحلت الفقرة (12) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة موافقة (82.3 %) وهذا يعني أن العينة توافق على أن رسالة البنك تعبر عن كل من الزبائن والأسواق الرئيسية، وجاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة موافقة (82.3 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن رسالة البنك طموحة ومحفزة للعمل وإبداع العاملين داخل البنك، فيما حلت الفقرة رقم (15) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.1) وبدرجة موافقة (82 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن رسالة البنك قابلة للتحويل إلى خطط وسياسات وبرامج عمل.

## الأهداف الرئيسية للبنك

جدول رقم (10) : نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير الأهداف الرئيسية للبنك

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لمجتمع الدراسة بدرجة الثقة % 95		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق بشدة	% 81.5	% 87.5	% 84.5	0.63689	4.23	لدى البنك أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة.	16	1
موافق	% 75.0	% 82.8	% 78.9	0.82613	3.94	يضع البنك أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً.	17	2
موافق	% 69.9	% 78.3	% 74.1	0.88470	3.70	تتسم أهداف البنك بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة.	18	3
موافق	% 69.2	% 77.2	% 73.2	0.84420	3.66	أهداف البنك تحفز العاملين على الأداء المتميز.	20	4
موافق	% 67.2	76.5%	% 71.8	0.97947	3.59	أهداف البنك واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في البنك.	19	5
موافق	% 73.2	% 79.8	% 76.5	0.70503	3.83	المتوسط		
			الدلالة عند 0.05	Tقيمة		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي		
			×	0.000	9.86			

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.83) وبلغ الانحراف المعياري (0.705) وبدرجة موافقة (76.5%) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق أن هناك أهداف رئيسية للبنوك ومصاغة بشكل جيد، حيث احتلت الفقرة رقم (16) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.23) وبدرجة موافقة (84.5%) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن لدى البنك أهداف واضحة تسعى لتحقيقها ضمن الإمكانيات والظروف المتاحة، وحلت الفقرة رقم (17) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.94) وبدرجة موافقة (78.9%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يضع أهداف رئيسية طويلة الأجل تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً، وحلت الفقرة (18) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.7) وبدرجة موافقة (74.1%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن أهداف البنك تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة، وجاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66) وبدرجة موافقة (73.2%) وهذا يعني أن العينة توافق أن أهداف البنك فيما حلت الفقرة رقم (19) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة موافقة (71.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن أهداف البنك واضحة ومفهومة لدى جميع العاملين في البنك.

## التخطيط والسياسات والبرامج

## البنك تحفز العاملين على الأداء المتميز.

جدول رقم (11) : نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير التخطيط والسياسات والبرامج

التقدير اللفظي	مدى الموافقة لمجتمع الدراسة بدرجة الثقة % 95		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق	76.6 %	83.4 %	80.0 %	0.71714	4.00	يقوم البنك بوضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية.	21	1
موافق	76.4 %	83.1 %	79.7 %	0.70696	3.99	تحتوي الخطط على برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي بها يحقق البنك أهدافه.	22	2
موافق	75.4 %	81.8 %	78.6 %	0.68293	3.93	تحتوي الخطط على برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.	23	3
موافق	72.5 %	80.2 %	76.3 %	0.81609	3.82	لدى البنك سياسات واضحة ومفهومة لكافة العاملين.	24	4
موافق	69.7 %	77.9 %	73.8 %	0.87164	3.70	السياسات التي يتبعها البنك شاملة لكافة الأنشطة.	25	5
موافق	74.7 %	80.7 %	77.7 %	0.63934	3.89	المتوسط		
			الدلالة عند 0.05	Tقيمة		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي		
			×	0.000	11.657			

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.89) وبلغ الانحراف المعياري (0.639) وبدرجة موافقة (77.7 %) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق أن هناك تخطيط وسياسات وبرامج لدى البنوك، حيث أحتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.0) وبدرجة موافقة (80 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يقوم بوضع الخطط التنفيذية اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية، وحلت الفقرة رقم (22) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة موافقة (79.7 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن الخطط تحتوي على برامج وميزانيات تحدد الكيفية التي بها يحقق البنك أهدافه، وحلت الفقرة (23) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.93) وبدرجة موافقة (78.6 %) وهذا يعني أن العينة توافق على أن الخطط تحتوي على برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها، وجاءت الفقرة رقم (24) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.82) وبدرجة موافقة (76.3 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن لدى البنك سياسات واضحة ومفهومة لكافة العاملين، فيما حلت الفقرة رقم (25) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.69) وبدرجة موافقة (73.8 %) . وهذا يعني أن العينة توافق أن السياسات التي يتبعها البنك شاملة لكافة الأنشطة.

## المتغير التابع: الميزة التنافسية

## التمييز:

جدول رقم (12): نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (التمييز)								
التقدير اللفظي	مدى الموافقة لمجتمع الدراسة بدرجة الثقة 95 %		درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	رقم الفقرة	الرتبة
	النسبة الدنيا	النسبة العليا						
موافق بشدة	84.0 %	91.2 %	87.6 %	0.76282	4.3803	يمتلك البنك شبكة من الصراف الآلي يمكن للعميل الوصول إليها بسرعة.	4	1
موافق بشدة	82.4 %	88.3 %	85.4 %	0.63150	4.2676	يقدم البنك خدمات بطرق مختلفة عن المنافسين	1	2
موافق	80.3 %	87.0 %	83.7 %	0.70325	4.1831	يقدم البنك خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين	3	3
موافق	76.5 %	83.0 %	79.7 %	0.68646	3.9859	لدى البنك القدرة على الاستجابة لطلبات العملاء بسرعة.	2	4
موافق	75.3 %	83.0 %	79.2 %	0.81830	3.9577	لدى البنك أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على الخدمات التي يقدمها للعملاء.	5	5
موافق	80.6 %	85.6 %	83.1 %	0.52066	4.1549	المتوسط العام		
			الدلالة عند 0.05	قيمة T		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي		
			x	0.000	18.691			

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (12): أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (4.15) وبلغ الانحراف المعياري (0.521) وبدرجة موافقة (83.1 %) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق أن هناك تمييز لدى البنوك، حيث احتلت الفقرة رقم (4) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.38) وبدرجة موافقة (87.6 %) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن البنك يمتلك شبكة من الصراف الآلي يمكن للعميل الوصول إليها بسرعة، وحلت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.27) وبدرجة موافقة (85.4 %) وهذا يعني أن العينة توافق وبشدة أن البنك يقدم خدمات بطرق مختلفة عن المنافسين، وحلت الفقرة (3) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.18) وبدرجة موافقة (83.7 %) وهذا يعني أن العينة توافق على أن البنك يقدم خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين، وجاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.99) وبدرجة موافقة (79.7 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن لدى البنك القدرة على الاستجابة لطلبات العملاء بسرعة، فيما حلت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وبدرجة موافقة (79.2 %) وهذا يعني أن العينة توافق أن لدى البنك أنظمة فحص وسيطرة ورقابة على الخدمات التي يقدمها للعملاء.

## الإبداع:

جدول رقم (13): نتائج الاستبيان الخاصة بمتغير (الإبداع)							
الترتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	مدى الموافقة لمجتمع الدراسة بدرجة الثقة % 95	
						النسبة العليا	النسبة الدنيا
1	6	يقوم البنك بتطوير وتجديد أساليبه في تقديم الخدمات.	4.0563	0.71489	% 81.1	% 84.5	% 77.7
2	7	يعمل البنك على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات.	4.0141	0.72689	% 80.3	% 83.7	% 76.8
3	10	يعمل البنك على تجديد وتطوير طرق الاتصال بعملائه لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي يقدمها.	3.8592	0.86678	% 77.2	% 81.3	% 73.1
4	9	يقدم البنك مزايا متجددة للمعاملين معه.	3.8451	0.71009	% 76.9	% 80.3	% 73.5
5	8	يعمل البنك على استثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.	3.7887	0.84372	% 75.8	% 79.8	% 71.8
		المتوسط العام	3.9127	0.62585	% 78.3	% 81.2	% 75.3
		تحليل التباين الأحادي عند الوسط الافتراضي	T قيمة	الدلالة عند 0.05	×	0.000	12.288

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لدرجات العينة بلغ (3.91) وبلغ الانحراف المعياري (0.626) وبدرجة موافقة (78.3%) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق أن هناك إبداع لدى البنوك، حيث احتلت الفقرة رقم (6) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وبدرجة موافقة (81.1%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يقوم بتطوير وتجديد أساليبه في تقديم الخدمات، وحلت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.01) وبدرجة موافقة (80.3%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يعمل على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات، وحلت الفقرة (10) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة موافقة (77.2%) وهذا يعني أن العينة توافق على أن البنك يعمل على تجديد وتطوير طرق الاتصال بعملائه لإمدادهم بالمعلومات عن المزايا التي يقدمها، وجاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.85) وبدرجة موافقة (76.9%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يقدم مزايا متجددة للمعاملين معه، فيما حلت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.79) وبدرجة موافقة (75.8%) وهذا يعني أن العينة توافق أن البنك يعمل على استثمار الطاقات المتميزة لدى العاملين.

## المتوسط العام للمتغيرات :

جدول رقم (14) : المتوسط العام لنتائج المتغيرات

م	المتغيرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التحليل البيئي	3.9901	0.54173	79.8 %
2	صياغة الاستراتيجية	3.9521	0.55311	79.0 %
3	الميزة التنافسية	4.0338	0.53744	80.7 %

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (14) أن أعلى المتغيرات موافقة كان المتغير التابع (الميزة التنافسية) بمتوسط بلغ (4.03) وبلغ الانحراف المعياري (0.537) وبدرجة موافقة (80.7 %) وهذا يدل على أن عينة الدراسة توافق بنسبة أعلى أن هناك ميزة تنافسية للبنوك، وجاء المتغير الأول (التحليل البيئي) في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.99) وبلغ الانحراف المعياري (0.542) وبدرجة موافقة (79.8 %) وهو ما يعني أن هناك تحليل للبيئة الداخلية والخارجية لدى البنوك في اليمن، فيما جاء متغير (صياغة الاستراتيجية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ (3.95) وبلغ الانحراف المعياري (0.553) وبدرجة موافقة (79.0 %) وهي درجة جيدة مما يعني أن هناك تحديد وصياغة للرسائل والأهداف والتخطيط بصورة جيدة لدى البنوك.

## المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات

## الفرضية الرئيسية:

" توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وزيادة الميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

جدول رقم (15) : نتائج تحليل الانحدار للفرضية الرئيسية

B Beta	×Sig	DF	F	R Square	R	المتغير التابع
0.687	0.000	1	Regression	61.608	0.472	0.687
		69	Residual			
		70	Total			

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (15) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، فقد بلغ معامل الارتباط (0.687) R عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.472) من التباين في ما قيمته (47.2 %) من المتغيرات في زيادة الميزة التنافسية ناتج عن التخطيط الاستراتيجي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.687)  $\beta$  أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة (0.687)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F

المحسوبة والتي بلغت (61.608) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 68.7 % وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الرئيسية والتي تقول أنه "يوجد أثر للتخطيط الاستراتيجي وزيادة الميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

### الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

جدول رقم (16)، نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

B Beta	×Sig	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
0.626	0.000	1	Regression	44.413	0.392	0.626	زيادة الميزة التنافسية
		69	Residual				
		70	Total				

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول (3-16) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، فقد بلغ معامل الارتباط (0.626) R عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (39.2 %) من التباين في ما قيمته (0.392) من التغيرات في زيادة الميزة التنافسية ناتج عن التحليل البيئي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.626)  $\beta$  أي أن الزيادة بدرجة واحدة في التحليل البيئي يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة (0.626)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (44.413) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 62.6 % وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تقول أنه "يوجد أثر للتحليل البيئي في زيادة الميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

### الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

جدول رقم (17)، نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

B Beta	×Sig	DF		F	R Square	R	المتغير التابع
0.664	0.000	1	Regression	54.480	0.441	0.664	الميزة التنافسية
		69	Residual				
		70	Total				

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (17) وجود علاقة ارتباط إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين صياغة الاستراتيجية والميزة التنافسية في البنوك اليمنية، فقد بلغ معامل

الارتباط (0.664) R عند مستوى دلالة (0.05)، أما معامل التحديد R Square يفسر ما نسبته (0.441) من التباين في ما قيمته (0.441) من التغيرات في زيادة الميزة التنافسية ناتج عن صياغة الاستراتيجية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.664)  $\beta$  أي أن الزيادة بدرجة واحدة في صياغة الاستراتيجية يؤدي إلى زيادة الميزة التنافسية بقيمة (0.664)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (54.480) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط (Correlations) بلغ 66.4 % وهي دالة عند مستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول أنه " يوجد أثر بين صياغة الإستراتيجية وزيادة الميزة التنافسية في البنوك اليمنية".

## المبحث الثالث: الخاتمة

### أولاً: النتائج

من خلال تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. وجود علاقة طردية بين التخطيط الاستراتيجي والميزة التنافسية في البنوك اليمنية حيث بلغ معامل الارتباط (0.687) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يؤكد انه كلما تم تطبيق التخطيط الاستراتيجي زادت الميزة التنافسية.
2. وجود علاقة طردية بين التحليل البيئي والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط. (0.626) عند مستوى دلالة 0.05، الأمر الذي يؤكد على أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى التمايز والإبداع.
3. وجود علاقة طردية بين صياغة الاستراتيجية والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.626) عند مستوى دلالة 0.05 الأمر الذي يثبت أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على صياغة الاستراتيجية للوصول إلى التمايز والإبداع.
4. وجود علاقة طردية بين الأهداف الرئيسية والإبداع وهذا يؤكد أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الأهداف للوصول إلى الإبداع.
5. وجود علاقة طردية بين الأهداف الرئيسية والتمايز وهذا يؤكد أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة على الأهداف للوصول إلى التمايز.
6. وجود علاقة طردية بين الخطط والسياسات والبرامج وبين التمايز وهذا يؤكد أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة الخطط والسياسات والبرامج للوصول إلى التمايز.
7. وجود علاقة طردية بين الخطط والسياسات والبرامج وبين الإبداع وهذا يؤكد أن مجتمع الدراسة يعتمد بدرجة كبيرة الخطط والسياسات والبرامج للوصول إلى الإبداع.
8. أن هناك معرفة وفهم من قبل العاملين برسالة البنك تمكنهم من الإبداع داخل البنك بمتوسط حسابي (4.11) وبدرجة موافقة (82.3%).
9. أن الأهداف المرسومة للبنك واضحة وقابلة للتحقيق بمتوسط حسابي (3.59) وبدرجة موافقة (71.8%).
10. أن البنك يهتم بالكفاءات العلمية والإدارية عند اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة موافقة (75.2%).
11. أن هناك تحليل لعوامل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات بمتوسط حسابي (4.04) وبدرجة موافقة (82%).
12. أن هناك تحليل لعوامل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف بمتوسط حسابي (4.00) وبدرجة موافقة (80%).
13. أن رسالة البنك تصف الوضع والأهداف التي يسعى إليها بمتوسط حسابي (4.1) وبدرجة موافقة (82.9%).

## ثانياً: التوصيات:

أهم التوصيات التي تقدمها الدراسة هي:

1. الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي من قبل المصارف اليمينية وفق أسس علمية من أجل زيادة القدرة التنافسية لها.
2. الاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصارف باستمرار من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.
3. العمل على صياغة الرسالة بصورة جيدة حيث تكون هذه الرسالة قابلة للتحويل إلى أهداف وخطط وسياسات وبرامج.
4. تشجيع البنوك اليمينية على الاهتمام بالبحث العلمي في المجال المالي والمصرفي.
5. تحديث الهيكل التنظيمي للبنك وفقاً للتطورات المستمرة في البيئة المصرفية.
6. الحرص على أن تتسم أهداف البنك بالمرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية غير المتوقعة.
7. العمل على مواكبة التطورات في الأنظمة المالية والمصرفية كونها إحدى مصادر الميزة التنافسية.
8. حث إدارة المصارف على التطوير المستمر لقدرات العاملين وتأهيلهم علمياً ومهنياً لأن ذلك يزيد من ولاء وإنتاجية العاملين للمصرف.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية:

#### الكتب:

1. العريقي ، منصور محمد اسماعيل (2014) " الادارة الاستراتيجية " مركز الامين للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة - صنعاء - اليمن.
  2. الدوري، زكريا (2005)؛ الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن.
  3. السالم، مؤيد سعيد. (2000) نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
  4. العارف، نادبة. (2004). التخطيط الاستراتيجي والعولمة، القاهرة: الدار الجامعية.
  5. ياسين، سعد غالب. (2010) الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- #### البحوث والدوريات:
6. الزعبي، حسن علي (1999). أثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير الميزة التنافسية وتحقيق التفوق على المنافسين دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية في سوق عمان المالي"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
  7. السكارنة، بلال. (2005). "استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن" (2004-2005) رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
  8. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (اسكوا)، قدرة المشروعات الصناعية الصغيرة والمتوسطة على الابتكار في بلدان مختارة من منطقة الاسكوا، الأمم المتحدة نيويورك، 2002م.
  9. الغزي، نبيل علي (2012) " أثر التخطيط الاستراتيجي في نجاح البنوك الإسلامية اليمنية" رسالة ماجستير غير منشورة - الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- صنعاء.
  10. الغالبي. إدريس. طاهر محسن منصور، وائل محمد: (2009) دراسات الاستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن - علاقة الاتجاه الاستراتيجي بالأداء التنظيمي دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية دار زهران- عمان الأردن.
  11. الناصر، ناصر بن فهد (2003) " التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية من وجهة نظر المستفيدين بالإدارة العامة للدوريات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة - أكاديمية نايف للعلوم الأمنية - السعودية.
  12. النجار، فايز. (2001). "التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الصناعية الصغيرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.
  13. عثمان، مهدي. (2003). "أثر العوامل الاستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية دراسة ميدانية من منظور المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك.

14. عسكر أمين بخيت (2006) التخطيط الاستراتيجي كأداة لتحسين معايير أداة البنوك التجارية في مصر. دراسة مقارنة رسالة دكتوراه غير منشوره جامعة السويس.
15. ميا علي زاهر، بسام - سلطين، سوما (2007) الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال " دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري- بحث منشور مجلة جامعة تشرين للدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية - مجلد 29 عدد

### ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2000). "Strategic Management & Business Policy" 7th Edition, Printice Hall International, Inc.
2. Macmillan, H. & Tampoe, M. (2000). "Strategic Management" By Oxford University Press Inc.
3. Daft, R. N. (2002). "Organizational Behavior" Dryden Press Sandiego, Harcourt College Publishers, U.S.A.

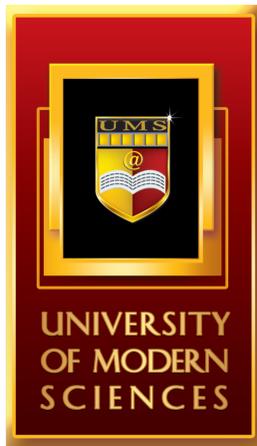


## التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي اليمني دراسة حالة جامعة حجة

د / محمد عبد الله حسن حميد\*

\*-أستاذ الإدارة المشارك - مدير مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية - جامعة حجة - الجمهورية اليمنية .

بريد الإلكتروني : Mhumaid34@gmail.com



## التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي اليمني: دراسة حالة جامعة حجة

د / محمد عبد الله حسن حميد\*

### المخلص :

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي بمؤسسات التعليم العالي اليمني ومدى مساهمته في تحقيق ضمان جودة أداء مؤسساتها، وذلك من خلال دراسة حالة جامعة حجة، حيث تركز الدراسة على الأدبيات والدراسات التي تناولت مجال التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لوصف وتحليل متغيرات الدراسة للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باستخدام المقابلة الشخصية. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن جامعة حجة تعاني من عدة تحديات في مجال التخطيط الاستراتيجي أبرزها: غياب التخطيط الاستراتيجي، وعدم وجود إدارة متخصصة للتخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وضعف المشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن جامعة حجة حصلت على مستوى ضعيف في ضمان جودة أدائها، لذا فإن الدراسة الحالية توصي بالاهتمام بمجال التخطيط الاستراتيجي وعمل هيئة متخصصة في كل جامعة من الجامعات اليمنية.

**الكلمات المفتاحية:** ضمان الجودة - التخطيط الاستراتيجي - جامعة حجة.

\*-أستاذ الإدارة المشارك - مدير مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية - جامعة حجة - الجمهورية اليمنية .

بريد الإلكتروني : Mhumaid34@gmail.com

## Strategic planning as a tool for quality Assurance of Yemeni higher education institutions a case study of Hajjah University

Dr . Mohamed Abdullah Humaid \*

### Abstract :

The current study aims as a tool for identify the reality of strategic planning in Yemeni higher education institutions and the extent of its contribution to quality Assurance, Through a case study of Hajjah University, The study will focus on the literature studies on the area of strategic planning and quality assurance.

It will use descriptive and analytical approach, in order to describe and analyze the variables of the study to get to the results, in addition to the curriculum using the case study of the personal interview. This study concludes that Hajjah University suffers from several challenges in the field of strategic planning notably: the lack of strategic planning, and the absence of a specialized department for strategic planning of the university, and the lack of participation in decision-making related to the strategic planning process, and that Hajjah University gets a weak level in Assurance quality of its performance, Therefore, the present study recommends attention in the field of strategic planning and build up a specialized body in every University of Yemeni universities.

**Keywords:** quality Assurance - Strategic planning.

## مقدمة الدراسة :

تعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها، ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً في حياة الشعوب والأمم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، لذا يتطلب على مؤسسات التعليم العالي ممثلة بالجامعات أن تسعى لتطوير أدائها لمواكبة التطورات الهائلة في مختلف التخصصات، وذلك يتأتى عليها تبني أنظمة ومعايير الجودة عند وضع الخطط الاستراتيجية. حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية على مستوى المؤسسة الجامعية ككل، فضلاً عن دراسة العلاقة بين المؤسسة الجامعية والبيئة التي تعمل فيها، وترتبط جميع الوحدات الوظيفية مع المؤسسة من خلال تطوير استراتيجيات تتوافق مع الاستراتيجية العامة لها، وتعتبر هذه الاستراتيجيات بمثابة القاعدة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في تخصيص الموارد لأداء الوظائف المختلفة، بهدف الرقابة على الفرص والتهديدات التي تبرز في بيئة المؤسسة الجامعية<sup>□</sup>.

وعلى صعيد مساهمة التخطيط الاستراتيجي لنجاح الجودة الشاملة لا بد من توفر عدة عناصر مهمة والتي تتمثل في القاعدة الاستراتيجية للجودة أو الخطة الاستراتيجية الشاملة والتي تشمل العناصر التالية ( الرؤية، والرؤية، والأهداف الرئيسية، والنشاطات الضرورية التي يجب أن تكتمل لتنفيذ الأهداف الرئيسية، فالتخطيط الاستراتيجي لإدارة الجودة لازم لضمان ثباتها واستمرار تنافسها في السوق ولذلك فإن الفوائد التنافسية لإدارة الجودة يجب أن توجه نحو قيادة الجودة والعمل على تحسينها باستمرار وللأبد.

ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي ترتبط بعلاقة تكاملية وثيقة بضمان الجودة، فوجود التخطيط السليم ضرورة ملحة لضمان جودة أداء المؤسسة. فلا يمكن للجودة أن تطبق بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي وذلك بسبب ارتباط المفهومين ببعضهما البعض<sup>□</sup>.

إن التخطيط الاستراتيجي يمثل أسلوباً لضمان جودة التعليم العالي، حيث يهدف إلى التعرف على درجة التوافق بين الممارسات السائدة في المؤسسات التعليمية وبين المعايير في مجالاتها المختلفة للوصول إلى معايير ضمان الجودة والاعتماد، كما يعمل على فهم البيئة الداخلية للمؤسسات التعليمية ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها... وغيرها، فضلاً عن فهمه للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات التعليمية لوضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة بين ممارساتها ونشاطاتها والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية .

وعلى الرغم من توجه مؤسسات التعليم الجامعي نحو التخطيط للجودة، إلا أن هذه المحاولات لم تحقق مستوى النجاح المتوقع منها، نتيجة غياب البعد الاستراتيجي في عمليات التطوير، وغياب المشاركة الفعالة لأعضاء هيئة التدريس في وضع استراتيجيات التطوير والخطط الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، وانفصال لجنة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة عن فعاليات العملية التعليمية وواقعا

□- Siegerdet. C.: (2006). Faculty Members Experiences with a University Strategic Planning. PhD Dissertation. Illinois State University.p.8..

□- الحفار، علي (٢٠١١). أوضاع على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط واصل تنفيذها، نظري - تطبيقي، الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية، دمشق، ص٢٣.

الفعلي داخل الكليات، مما نتج عنه ضعف عمليات التخطيط الاستراتيجي. ومن هنا دعت الحاجة إلى محاولة لإبراز مساهمة التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي باليمن من خلال التطرق إلى دراسة حالة جامعة حجة.

### مشكلة الدراسة :

لم يحظ الربط بين التخطيط الاستراتيجي وجودة الأداء المؤسسي باهتمام كاف من قبل الجامعات اليمنية حيث لاحظ الباحث خلال عمله كعضو في فريق الجودة بجامعة، ومشاركته في أنشطة وورش عقدها مجلس الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة باليمن، أن الخطط الاستراتيجية لا تزال توضع بشكل منفصل عن مؤشرات ومعايير الجودة في الأداء، كما لاحظ من خلال المقابلات الشخصية التي قام بها لعينة تمثل 10% من قيادات وأعضاء هيئة التدريس بجامعة حجة أن الخطة الاستراتيجية للجامعة التي تم وضعها لم يشترك في وضعها متخصصون في الجودة وكانت منفصلة تماماً عن معايير جودة الأداء المؤسسي، الأمر الذي يشير إلى وجود ضعف في معرفة أهمية التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء جامعة حجة. ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة لمعرفة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومساهمته باعتباره ضماناً لجودة أداء مؤسسات التعليم العالي من خلال دراسة حالة جامعة حجة.

### أسئلة الدراسة :

من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي : كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يساهم في ضمان جودة أداء التعليم العالي بجامعة حجة؟ وينبثق عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية : ما مفهوم ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي؟ ما هيّة التخطيط الاستراتيجي ومراحله في مؤسسات التعليم العالي؟ ما واقع التخطيط الاستراتيجي ومساهمته لضمان جودة أداء جامعة حجة؟

### أهداف الدراسة :

تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية : التعرف على مفهوم ضمان جودة التعليم العالي؟ معرفة التخطيط الاستراتيجي وأهميته ومراحله؟ إظهار واقع التخطيط الاستراتيجي ومساهمته لضمان جودة أداء جامعة حجة؟

### حدود الدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة حجة في العام الدراسي 2016 / 2017 م

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الدور التي تقوم به مؤسسات التعليم العالي باليمن في الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي وربطه بالجودة الشاملة للجامعات، كما تنبع أهميتها من مواكبة التعليم العالي نحو تحقيق الجودة في التعليم الجامعي، كما تنبثق أهمية الموضوع باعتباره دراسة تضاف إلى الدراسات الجامعية التي تعتبر قليلة جداً ( حسب علم الباحث) في هذا المجال، بالإضافة إلى حداثة الموضوع والذي يجمع بين متغيرين مهمين هما : التخطيط الاستراتيجي والجودة. كما يأمل الباحث

أن تسهم هذه الدراسة في تطوير أداء جامعة حجة، وتقديم رؤية واضحة لأصحاب القرار عن واقع التخطيط الاستراتيجي بجامعة حجة.

### منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بمتغيرات الدراسة ومن ثم تحليلها للوصول إلى نتائج الدراسة، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة باستخدام المقابلة الشخصية.

### مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس منهم برتبة أستاذ مساعد وما فوق وعددهم (67) عضو هيئة تدريس، والقيادات الأكاديمية والبالغ عددهم (41) قائد أكاديمي، بإجمالي (108)<sup>□</sup>، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة، فقد تم أخذ المجتمع كاملاً، ونظراً لصعوبة تطبيق المقابلة الشخصية علي جميع أفراد المجتمع نظراً لانشغالهم وعدم تواجدهم المستمر في أماكن عملهم، فقد أتيح مقابلة (32) فرداً، بواقع (20) عضو هيئة تدريس و(12) قيادي، وذلك بنسبة 34.56% من المجتمع الأصلي.

### خطة الدراسة :

تم تقسيم الدراسة لثلاثة محاور وهي كما يلي :

#### أولاً: ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي :

##### ١- مفهوم ضمان الجودة :

تعرف الجودة في التعليم بأنها : " جملة الجهود المبذولة من قبل العاملين في مجال التعليم لرفع وتحسين وحدة المنتج التعليمي، وبما يتناسب مع رغبات المستفيد ومع قدرات وسمات وخصائص وحدة المنتج التعليمي"<sup>□</sup>.

كما تعرف : " بأنها عملية توثيق للبرامج والإجراءات وتطبيق للأنظمة واللوائح والتوجيهات، تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في عملية التربية والتعليم، والارتقاء بمستوى الطلاب في جميع الجوانب العلمية والاجتماعية ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال ، وحسن أدائها"<sup>□</sup>.

ويعرف ضمان الجودة بأنه مجموعة من السياسات والعمليات الموجهة نحو توفير كل من يساعد على تحقيق الجودة، والمحافظة عليها، والارتقاء بها، ويتم ذلك من خلال المراجعة المخططة والمنظمة للمؤسسة أو البرنامج، لتحديد مدى الوفاء بالمستويات المقبولة للتعليم والبنية الداخلية"<sup>□</sup>.

و ضمان الجودة هو مجموعة الإجراءات المخططة، والأنشطة التعليمية التي تم تطبيقها داخل نظام الجودة، والتي يتم التأكيد عليها عند الحاجة، حيث يشمل الثقة بأنه يمكن تلبية الحاجات، واحتواء

□ - الإدارة العامة للاستحقاقات، كشوفات مايو، ٢٠١٦ / جامعة حجة.

□ - زاهر، ضياء الدين (٢٠٠٥). إدارة النظم التعليمية للجودة الشاملة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع، ص١٥٧.

□ - الدليمي، جمال والسامرائي، عمار (٢٠١١). التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة بحث مقدم إلى المؤتمر ٢٠١١، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين. / ١٥/٥ - العربي الدولي لجودة التعليم العالي، ص٣.

□ - السيد البهواشي (٢٠٠٧). معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، القاهرة، ص٥٦.

المواقف للوصول إلى الجودة<sup>٥</sup>.

وبذلك فإن الباحث يرى أن ضمان الجودة هي كل الأهداف والإجراءات والآليات التي من خلالها يمكن للجامعة أن تضمن الحفاظ على المعايير الأكاديمية.

### ثانياً: ماهية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي :

في ظل المستجدات والتحديات الموجودة في البيئة المعاصرة، أصبح من الضروري على مؤسسات التعليم العالي تبني التخطيط الاستراتيجي لأجل ضمان جودة أداء مؤسسات التعليم العالي، كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، الذي يمكن المؤسسة التعليمية لرؤية المستقبل بطريقة علمية، يجعلها تقادي التهديدات، واستثمار الفرص، وكذا تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات البيئة التعليمية الحديثة.

فالتخطيط الاستراتيجي هو عمليات شاملة لكل جوانب المؤسسة الجامعية، وفحص مستقبلي، يشترك فيه أكبر عدد ممكن من الأعضاء، يهدف إلى تحديد ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، متى ما سعت إلى الاستغلال الجيد لنقاط قوتها الداخلية، والفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وعملت على المزوجة بين نقاط القوة والفرص هذه بشكل يقود إلى أفضل النتائج ليعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه علم وفن توجيه كل قوى مؤسسة التعليم العالي نحو تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الجوهرية التي تحدد ملامح مستقبل المؤسسة، ووضع الخطط اللازمة لإنجاز الأهداف والأغراض وحل القضايا والمشكلات التي يتطلبها الوصول إلى هذا المستقبل المنشود، كما يؤكد التخطيط الاستراتيجي على أهمية النظرة الشاملة لكل أجزاء المؤسسة عند صناعة القرارات، وعلى التنسيق الجيد القائم على نظام فعال لتدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وعلى التوزيع الفعال لمصادر المؤسسة المادية والبشرية بما يحقق الأهداف المنشودة<sup>٦</sup>.

ومن أجل ذلك كله لابد من التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وأهميته، ومراحله.

### 1 - مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

يعرف التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي بأنه : " خطة طويلة الأجل (-3 5 سنوات) يحدد فيها رسالة الجامعة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة<sup>٧</sup> .

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه مفهوم إداري يتضمن تحليل ودراسة جميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف، والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتهديدات، ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة، ورؤيتها، ووضع الاستراتيجيات والأهداف التي تطمح

٥- Bratianu. C. & Miroiv. A.: (2003). The Policy of Quality Assurance in Higher Education. Higher Education Journal. Vol. 4. P.62.

٦- الزهراني ، سعد عبدالله (١٩٩٥) : التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مكة المكرمة :جامعة ام القرى ، ص٦٥

٧- الفراء، ماجد (٢٠٠٥) . دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ، الجامعة الإسلامية : غزة، ص٥

المؤسسة في الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة<sup>□</sup>. ويعرف أيضاً التخطيط الاستراتيجي بأنه خطة طويلة الأجل يحدد فيها رسالة المؤسسة، والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة<sup>□</sup>. يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يتضمن تحليل البيئة الخارجية والداخلية للجامعة خلال فترة زمنية محددة من خلال صياغة رسالة ورؤية الجامعة، مع استغلال أمثل الموارد المتاحة لتحسين أدائها التعليمي.

والتخطيط الاستراتيجي هو تصور مستقبلي قائم على أسس عملية صحيحة، يستلهم خبرات الماضي وتجاربه في إدارة التعليم العالي وينطلق من الواقع، وذلك لتحليل بيئة المؤسسة الداخلية ( نقاط القوة والضعف )، وبيئتها الخارجية ( الفرص المتاحة والتحديات والتهديدات ) ووضع الاستراتيجيات المناسبة للقضايا الاستراتيجية الهامة وذلك للانتقال بالمؤسسة التعليمية من الواقع الحالي إلى أفضل مستوى مطلوب<sup>□</sup>.

بناء على ما سبق من تعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب علمي حديث يقوم على توضيح الأهداف التي تسعى الجامعة لتنفيذها، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، واستغلال أفضل للموارد المتاحة، وصولاً إلى أعلى الكفاءة والفعالية.

## 2 - أهمية التخطيط الاستراتيجي :

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي على مستوى مؤسسات المجتمع في كونه يسمح للمؤسسة بالتعرف على الرؤية الجماعية للمؤسسة ورسالتها، وتقييم الفرص والتهديدات التي قد تواجه المؤسسة، وحشد الجهود للحد من خطر التهديدات، وتطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح<sup>□</sup>. وفيما يلي سيتم تناول أهمية التخطيط الاستراتيجي ومراحله<sup>□</sup> :

يرى بريسون Bryson أن التخطيط الاستراتيجي يحقق منافع منها : أنه يساعد على تنظيم وإدارة التغيير، ويعمل على تحسين عملية صنع القرار، فهو يضع القاعدة الأساسية لصنع القرار وتنسيق القرارات الصادرة عن المنظمة عبر كل المستويات والوظائف، ويساعد التخطيط كذلك على زيادة فعالية المنظمة وشرعيتها فالمنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي تكون أكثر قدرة

□- Schueler, L.:(2007). How A University President inspires and maintains a Shared Vision during a Strategic Planning Process and Its Implementation. PhD Dissertation . Faculty of the Rossier School of Education. University of Southern California. p.4.

□ - غنيم محمد (٢٠١٠). التخطيط: أسس ومبادئ عامة، ط ٢، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ص، ٢٥٤.

□ - Fischer, B.:(2007). The Relationship between Leadership, Strategic Planning, and Capital Structure of Cardinal Stretch University. PhD Dissertation. College of Education and Leadership, Cardinal Stretch University. p.94.

□ - علي، أسامة (٢٠١٠). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ص ٢٥٤.

□ - السعيد، أحمد (بد). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان: رسالة ماجستير منشورة، مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، ص ٢٩.

على معالجة أهم القضايا التنظيمية ، والاستجابة للمطالب والضغوط الداخلية والخارجية ويمكن أن يستفيد منها المديرون وصانعو السياسات للتوصل إلى قرار أفضل وأكثر فعالية<sup>□</sup>.

وتتضح أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للنظم التعليمية في أنه يحقق مجموعة من المزايا منها أنه يساعد القيادة على تحديد القضايا الجوهرية واتخاذ قرارات تناسب مع كل قضية ، ويساعد الإدارة على الشعور بأن لديها القدرة على الرقابة والتحكم في مستقبل المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي يساعد المدير ومجلس الإدارة على الوصول إلى مستوى عال من المسؤولية اتجاه المؤسسة ورسالتها، ويعمل التخطيط على وضع مدير المؤسسة التعليمية ومجلسها في حالة من التركيز الدائم على مصير المؤسسة ومستقبلها ، والتوصل إلى قرارات استراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو وتطور المؤسسة، ويعمل على إيجاد توجه لدى أعضاء هيئة التدريس والفريق الإداري بالمؤسسة التعليمية نحو العمل الجماعي<sup>□</sup>.

ويرى بعض الباحثين في علم الإدارة بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبلور فيما يلي<sup>□</sup> :

- يساعد على التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر، وبدون إسراف.
- يساعد على بلورة وتحديد الأهداف حتى يفهمها الأفراد كما أنه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونوا على تنفيذها.
- يسهل مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.
- يسهل عملية الاتصالات حيث تنساب المعلومات من الأهداف، والخطط والمعايير في جميع قنوات الاتصال، وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين.
- يمهّد لعملية الرقابة ويرفع من كفاءتها، وذلك لأنه يحدد سلفاً المعايير التي تقاس بها النتائج بعد تحقيقها، والشروط التي تطبق فيها هذه المعايير والمسموحة التي يمكن قبولها.
- يساعد على تقويم كفاءة وفاعلية المديرين، والإدارات المختلفة، وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات، في تحقيق الأهداف المنوطة بها.
- يعطى المديرين والمرؤوسين نوعاً من الثقة، إذ يشعر هؤلاء أنهم يسبرون حسب برنامج مدروس، ومحدد فيتفرغون لأداء مهامهم.

### 3 - مراحل التخطيط الاستراتيجي:

فيما يلي استعراض لمراحل التخطيط الاستراتيجي:

**المرحلة الأولى: الإعداد للتخطيط الاستراتيجي** : وتعني هذه المرحلة بالتأهيل للتخطيط الاستراتيجي ، وتوفير مقومات نجاحه، فقبل البدء في خطوات التخطيط الاستراتيجي، يجب الإجابة عن الأسئلة

□ - Bryson . J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

□ - الهلالي ، الهلالي الشربيني (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية ، القاهرة : المكتبة العصرية. ص ٢٢٢.

□ - السعيد، أحمد (بد ) ، مرجع سابق ص ٤٥.

التالية : ما عمل المؤسسة ؟ وماذا سيكون ؟ وماذا يجب أن يكون ؟ وما الغرض الذي ستخدمه الخطة الاستراتيجية ؟ وكيف ستساعد الخطة الاستراتيجية هذه المؤسسة ؟ وهل ستصبح الخطة الاستراتيجية أفضل من الخطة الحالية<sup>□</sup> .

وهنا لا بد من أن تتضمن مرحلة الإعداد للتخطيط الاستراتيجي عدة خطوات هي :

#### 1 - التحليل الاستراتيجي : Strategic Analysis

يسمى التحليل البيئي SWOAT Analysis ويقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض تعرف أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة ، والبيئة الداخلية بغرض تعرف أهم نقاط الضعف والقوة فيها ، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الاستراتيجية ، وتشترط في عملية التحليل البيئي أن تكون مكوناته ذات علاقة مباشرة ومتصلة التأثير في أداء المؤسسة حاضراً ومستقبلاً ، فالتحليل الاستراتيجي هو " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحديد مدى التغيير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية والكفاءة المميزة للمؤسسة التربوية في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي<sup>□</sup> " .

#### 2 - صياغة رؤية ورسالة المؤسسة الجامعية:

##### أ- الرؤية : Vision

وتعنى بناء الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية، واستشراف الأمل أو الطموح الذي تسعى المؤسسة ككل إلى بلوغه على المدى البعيد، وتعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها<sup>□</sup> .

##### ب- الرسالة : Mission

تمثل الرسالة عنصراً هاماً، وأساساً ترتكز عليه المؤسسة في تحديد غاياتها، وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام الذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة ، كما تحدد خطوات الأعمال التي يجب على المؤسسة أن تسير فيها والمخرجات التي تنسجم وحاجة المجتمع . وتعكس رسالة المؤسسة الهدف العام Overall Goal ، والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المؤسسة ، وبدون رسالة واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي مؤسسة أن تحدد أهدافها واستراتيجياتها. والرسالة التنظيمية يجب أن تحدد خط أو خطوات الأعمال ، وتحدد المنتجات والخدمات والأسواق الخاصة المطلوب خدمتها حالياً أو خلال فترة من الوقت تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحدياً فعالاً للمؤسسة وفي نفس الوقت قابلة للتحقيق، كما

□ - Meinhart. R.:(2004). Strategic Planning through Organization Lens. PhD Dissertation. George Washington University.p.46.

□ - Johnson.G. & Scholes. K. (1997). „Exploring Corporate strategy» 4th Ed.. prentice Hall Europe.p.46.

□ - ثابت عبد الرحمن إدريس، (٢٠٠٢). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، القاهرة، الدار الجامعية، ص ٩٢.

يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ومحددًا لها الإطار الزمني لإنجازها<sup>□</sup>.

ج- تحديد الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة : Determine the strategic objectives of the institution

بعد دراسة العوامل البيئية المحيطة الخارجية والداخلية وتحديد فلسفة ورسالة المؤسسة تأتي عملية وضع الأهداف، أي تحديد النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الفترة المقبلة ، فإذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في الأجل الطويل ، أطلق عليها أهداف استراتيجية ، وإذا كانت الأهداف مطلوب تحقيقها في الأجل القصير أطلق عليها أهداف تكتيكية<sup>□</sup>.

وتعتمد الأهداف الاستراتيجية على المدخل الذي يستخدم، حيث توجد أسماء مختلفة لمستويات مختلفة من الأهداف والغايات . وتصاغ الأهداف الاستراتيجية على ثلاثة مستويات، هي : الأهداف الاستراتيجية ، الأهداف التكتيكية ، والأهداف التشغيلية كما يلي<sup>□</sup> :

- الأهداف الاستراتيجية : تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المؤسسة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.
- الأهداف التكتيكية : يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المؤسسة، وهي أهداف متوسطة الأجل وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الاستراتيجية وتشتمل منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الاستراتيجية.
- الأهداف التشغيلية : يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتشتمل منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

د- وضع القيم الجوهرية للمؤسسة : The core values of the institution

تحرص المؤسسات التي تضع خططاً استراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها ، والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالترفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها . فالقيم هي بيان بالمبادئ والاعتقادات المشتركة بين الأطراف المنتفعة بالمؤسسة أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، فالقيم تقود ثقافة وأولويات المؤسسة، وتكون هي المدير الفعلي لها<sup>□</sup>.

حيث تعتبر القيم والمعتقدات الخاصة بالمؤسسة بمثابة الخطوط العريضة والتي يتم الاسترشاد بها في إدارة المؤسسة. فهي تمثل الإطار الفلسفي للمؤسسة والذي يحدد علاقة المؤسسة بأعضاء البيئة الخاصة بها المساهمين والعاملين، والعاملين والموردين، والأجهزة الحكومية، والجمهور بصفة عامة .

□ - جاد الرب، سيد، محمد.(٢٠٠٥). تنظيم وإدارة منظمات الأعمال: منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر. (القاهرة، مطبعة العشري، ص١٤٢).

□- عابدة سيد خطاب.(٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية المتقدمة. (القاهرة، ماس للطباعة والنشر، ص٥٧).

□ - Goetsch, David L. and Davis, Shanley B. (2010). Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc. Sixth Edition

□ - J E Davies. (2006). „ Meaningful missions, valid visions and virtuous values: an exploration.». World Library and Information Congress: 72ND IFLA General Conference and Council 2024- August 2006. Seoul, Korea. p. 4.

وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي.

### المرحلة الثانية : تطبيق الخطة الاستراتيجية : Strategic Plan Implementation

تتعد عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية من المراحل المهمة في ترجمة الرؤى والأهداف العامة إلى واقع عملي، وتنفيذ الاستراتيجية" عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها".<sup>١</sup>

وتتطلب هذه المرحلة اتخاذ بعض القرارات ومنها : تطوير الهيكل التنظيمي ، واختيار القيادة، وإيجاد نظم محفزة لتحقيق الاستراتيجية ، ووضع أهداف قصيرة المدى ، وتوفير موازنات تطويرية ، ويتجسد التطبيق الاستراتيجي في سلسلة الفعاليات والأنشطة المترابطة والمتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة إلى بناء الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة.

### المرحلة الثالثة : المتابعة وتقييم الاستراتيجية : Strategic evaluation and control

تأتي عملية المتابعة كونها عملية مهمة تهدف أساساً إلى التأكد من صحة التفكير ودقة التخطيط وكفاءة التنفيذ، حيث أن عملية الرقابة على تطبيق الخطة الاستراتيجية تمتد من التأكد من جودة التفكير الاستراتيجي، والتأكد من جودة الخطة الاستراتيجية، حتى التأكد من جودة الأداء الفعلي ومطابقته للمخطط المستهدف.<sup>٢</sup>

ويتم في هذه المرحلة مقارنة النتائج المحققة فعلاً بالأهداف المحددة والمتوقعة في الخطة، والتقييم عملية مستمرة ومصاحبة لتدفق الأنشطة في توافق زمني مناسب يسمح للإدارة باكتشاف احتمال انحراف الأداء عن مستوياته المستهدفة، وهو كعملية ملازمة للمتابعة للتعرف على متابعة التنفيذ، وذلك باستخدام معايير ومؤشرات للحكم على الكفاءة التي تم بها تحقيق الأهداف، وتتم هذه العملية أثناء مراحل تنفيذ الخطة أو بعدها مباشرة، وفيها تتم ملاحظة الأداء في جميع خطوات التنفيذ، وقياس الإنجازات المحققة بالنسبة للأهداف الموضوعية، ثم تقدير جوانب القوة والضعف في كل مرحلة على حدة؛ للوصول إلى حكم نهائي بمدى نجاح أو فشل تنفيذ الخطة.<sup>٣</sup>

وبذلك فإن عملية الرقابة وتقييم الاستراتيجية تأتي في المرحلة الأخيرة، بعد أن تكون المؤسسة على معرفة بأوضاعها الداخلية والخارجية، وقد تم تحديد وصياغة رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وأصبح أصحاب القرار جاهزون باتخاذ قراراتهم الاستراتيجية بطريقة مناسبة وملائمة. ويمكن إيجاز المراحل السابقة للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي كما يلي:

المرحلة الأولى : التحليل البيئي للمؤسسة الجامعية الذي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

المرحلة الثانية : إعداد الاستراتيجية التي توضع في ضوء التحليل البيئي ( وهي تعبر عن المرحلة الأولى والثانية ).

المرحلة الثالثة : إنجاز وتقييم الاستراتيجية وهي من اختصاص الإدارة العليا بالجامعة ( وهي تعبير عن

١ - الدوري، زكريا(٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن، ص ٢٩٣.

٢ - المرسي، وآخرون (٢٠٠٢). التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية: مصر، ص ٤٠٥.

٣ - أبو بكر، مصطفى(٢٠٠١). دليل المدير المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات الصفات، الدار الجامعية للنشر: القاهرة، ص ٢.

المرحلة الأخيرة) .

وبذلك يمكن القول عند وضع الخطة الاستراتيجية لأي مؤسسة سواء كانت تعليمية أو غير تعليمية فإن الجودة يجب أن تكون حاضرة في جميع مراحل التخطيط بدءاً من نشر ثقافة الجودة، مروراً بالرسالة والأهداف وانتهاءً بالرقابة والتقييم.

### ثانياً : التخطيط الاستراتيجي والجودة :

يعمل التخطيط على تبني مفهوم تنموي يهدف إلى التحسين المستمر في نوعية الحياة العملية، وتأمين المشاركة للجميع، وتطوير البنى الأساسية للعمليات، وإيجاد بدائل وأساليب تركز على فهم معمق للبيئة مما يقلل من نسب الهدر الناتج عن التخبط والعشوائية، ويكسب القائمين عليه والمشاركين فيه ثقة بأنفسهم وبتوجهاتهم، ويمثل دافعاً ومحفزاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة. ولأن تحقيق أهداف معينة بطريقة مثلى تحتاج إلى العديد من البيانات الإحصائية والمعطيات التكنولوجية وتحليل الآثار المترتبة على كل خطوة من الخطوات تحليلاً علمياً دقيقاً والمقارنة بين نتائج الخطوات البديلة المتعددة والتوازن بين متطلبات تحقيق الأهداف وبين الموارد المتوافرة<sup>□</sup>.

لذا يتبين من ذلك كله أن مبادئ ومنطلقات الجودة تصبح ممثلة كأساس مهم في عملية بناء الأهداف التي تعد جوهر عملية التخطيط، فالجودة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن فهم وأهداف ومفاهيم التخطيط الاستراتيجي لما لهما من ارتباط وثيق. فالتخطيط الاستراتيجي يعتبر من أهم المقومات لتحقيق جودة أداء المؤسسة الجامعية، وأحد أدوات الجودة، من خلال وضع رؤية ورسالة للمنظمة ومن حيث وضع الغايات والأهداف التي ستلتزم المؤسسة بتحقيقها في الوقت المثالي حتى تتمكن من تحقيق أعلى درجات الجودة. لذا فالباحث يرى أن ضمان جودة أداء المؤسسات التعليمية يعتمد على التخطيط الاستراتيجي الذي يتطلب نشر ثقافة الجودة في المؤسسة والعمل على تطبيقها في مداخلات الإنتاج ومن ثم مراقبة نتائجها في المخرجات.

### ثالثاً : واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي في ضمان جودة أداء جامعة حجة :

فيما يلي سيتم تناول واقع ومساهمة التخطيط الاستراتيجي لجامعة حجة في ضمان جودة أداء الجامعة وكذا معوقات التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، وذلك كما يلي:

لمعرفة واقع التخطيط الاستراتيجي لجامعة حجة سيتم تناول الخطة الاستراتيجية للجامعة والمتمثلة في العناصر التالية<sup>□</sup> :

أ- رؤية الجامعة :

تم تحديد رؤية الجامعة في الخطة الاستراتيجية للجامعة بما يلي: "تسعى جامعة حجة لأن تكون رائدة و متميزة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي، من خلال التقييم والتطوير المستمر لمجالات التعليم العالي والبحث العلمي وتحسين المخرجات التعليمية وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد المحلية ووفق أعلى المستويات العالمية في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والعدالة وبما يحقق التنمية والتطوير

□- الحفار، سعيد (٢٠٠١). مرجع سابق، ص ٦٧

□- مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة حجة (٢٠١٥). مجلس الجامعة رقم (٣)، لسنة ٢٠١٥م.

للمجتمع المحلي". يتضح من خلال هذه الرؤية أنها وضعت بطريقة غير سليمة، فلم تكون موفقة في وضع صيغة مناسبة ومحددة، فلم تحدد نوع الطموح التي تسعى الجامعة للوصول إليه، وفي أي مجال تكون رائدة وتميزة، فقد كانت العبارة عامة، كما أن الريادة والتطوير لا تتأتى من خلال التقييم والتطوير، فالتقييم والتطوير يحسن من أداء الجامعة، كما أنه لا يوجد جودة واعتماد محلي، كما ذكر في رؤية الجامعة، فالجودة والاعتماد الأكاديمي هما برامج دولية لها معايير خاصة للوصول إليهما عبر منظمات متخصصة في هذا المجال.

#### ب- رسالة الجامعة :

وتتمثل في: " تقديم تعليم متميز ويجاد بيئة محفزة للبحوث العلمية والإبداع الفكري والتوظيف الأمتل للتقنية والشراكة المحلية والعالمية الفاعلة وتقديم برامج تعليمية مرتبطة بالتنمية الشاملة وفق معايير الجودة والاعتماد وإجراء التقييم الدوري لها بما يكفل التحسين المستمر لتحقيق مخرجات ذات كفاءة عالية تلبى حاجات المجتمع وسوق العمل وبما يحقق المنافسة على المستوى الإقليمي والدولي". عند استقراء رسالة الجامعة يتبين أنها مشابهة لرؤية الجامعة السالفة الذكر، إذا فرسالة جامعة حجة يتضح من مضمونها أنها ليست مرتبطة بما تطمح له الجامعة، فهي جامعة ناشئة تفتقر إلى أبسط الموارد المتاحة لمقومات جامعة، لذا كان يفضل أن تصاغ الرسالة بطريقة أخرى باعتبارها الأداة التي تحدد هوية الجامعة ومدى تفردها عن غيرها من الجامعات اليمنية، وكلمة التقييم تكررت في الرؤية والرسالة، وكان يفترض أن تتضمن تحديد المجال التي تريد أن تنافس به، والفتة التي تريد إشباع حاجاتها، وتحديد الوظائف التي يتم اشباعها لسوق العمل سواء في الحال أو المستقبل. فيجب أن تكون الرسالة واضحة، فبدون رسالة واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي مؤسسة أن تحدد أهدافها واستراتيجياتها. والرسالة يجب أن تحدد خط أو خطوات الأعمال، وتحدد المنتجات والخدمات والأسواق الخاصة المطلوب خدمتها حالياً أو خلال فترة من الوقت تتراوح بين (3 إلى 5) سنوات والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحدياً فعالاً للمؤسسة وفي نفس الوقت قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة مكتوبة ومحدداً لها الإطار الزمني لإنجازها.

#### ج- قيم الجامعة :

هناك مجموعة من القيم التي تضمنتها الخطة الاستراتيجية لجامعة حجة، يمكن تلخيصها فيما يلي (الالتزام الأخلاقي والاجتماعي- الشراكة- الموضوعية- الشفافية والمساءلة والحرية- التكامل والتنوع - الجودة والتميز). بناء على ما سبق يتبين أن الخطة الاستراتيجية تضمنت سبعة قيم، وهذه القيم ليست متسقة مع رؤية الجامعة أو حتى رسالتها، فكيف تم وضعها، هل اشترك جميع العاملين في وضع قيم الجامعة لكي يلتزم بها الجميع ولكي تنعكس على تصرفاتهم وسلوكهم، ويكونوا مسئولون عن تنفيذها وتطبيقها، لأنه بات من المعروف أن قيم أي مؤسسة هي القيم التي يشترك فيها جميع العاملين بها ويستند إليها العمل ويشترك في وضعها المستفيدون وأصحاب الأطراف الأخرى، وتعتبر القيم بمثابة ما تعتقده المؤسسة هو الطريق الصحيح لعمل الأشياء، وللتعامل مع الناس- وبهذا الاعتقاد فإن العالم يجب أن يكون مثالياً ومنظماً. فهي تمثل الإطار الفلسفي للمؤسسة والذي يحدد علاقة المؤسسة بأعضاء

البيئة الخاصة بها المساهمين والعملاء، والعاملين والموردين، والأجهزة الحكومية، والجمهور بصفة عامة. وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الاستراتيجي. فقد غفلت قيم الجامعة أهم قيم وهي: المشاركة في اتخاذ القرار- تعدد وجهات النظر كمكونات أساسية لجودة التعليم في السياق العالمي- الإبداع، والابتكار- العدل والمساواة، والنزاهة- حرية التعبير- الأمانة العلمية- الاعتراف).

د- الأهداف الاستراتيجية لجامعة حجة:

تضمنت الخطة الاستراتيجية أهدافاً استراتيجية لجامعة حجة تكونت من ستة عشر هدفاً نذكر بعض منها فيما يلي:

- تطوير الأطر التنظيمية والتشريعية وتحقيق الاستقلالية الإدارية والمالية والمساءلة.
- استكمال وتطوير البنية التحتية للجامعة ومرافقها وصولاً لبنية تعليمية مناسبة.
- تجويد العمليات التعليمية والإدارية بالصورة التي تسهم في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة.
- تطوير نظام ضمان الجودة في الجامعة واستكمال هيكلته وتوسيع شراكته مع مجلس الاعتماد ومؤسسات التعليم العالي والمؤسسات ذات العلاقة.
- تنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية ومساعدتهم وتطويرها.
- توفير شبكة معلومات تؤسس لقاعدة بيانات وتصميم مواقع الكترونية تربط الجامعة بالكليات والأقسام ومؤسسات التعليم العالي والهيئات المماثلة محلياً وعالمياً.

المتأمل لأهداف جامعة حجة الاستراتيجية يجد أنها لم تهتم بجانب الطلبة وهم العنصر المهم في العملية التعليمية، وهذه الأهداف يتضح أنها أهداف تكميلية أساسية يفترض أن تكون موجودة عند إنشاء الجامعة، فمعظمها تتحدث عن أهداف قصيرة المدى، فكان يجب دراسة العوامل البيئية المحيطة الخارجية والداخلية بالجامعة وكذا تحديد فلسفة ورسالة الجامعة ثم تأتي عملية وضع الأهداف، أي تحديد النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الفترة المقبلة، فإذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في الأجل الطويل، أطلق عليها أهداف استراتيجية، وإذا كانت الأهداف مطلوب تحقيقها في الأجل القصير أطلق عليها أهداف تكتيكية. وباستقراء الخطة الاستراتيجية لجامعة حجة يتضح أنها بدأت بالرؤية وكان يفترض أن تبدأ بالرسالة باعتبار جامعة حجة جامعة ناشئة، فعندما يكون عمل تأسيسي أو إنشائي فهنا ستوجه الرسالة بيان الرؤية وبقية الخطة الاستراتيجية، وهنا يتطلب الوضع أن تكون الرسالة في البداية ومن ثم تليها الرؤية، وبأي حال من الأحوال، قد يحتاج العاملون في الجامعة معرفة الهدف الأساسي لوجود الجامعة، لذا فإن الرسالة توضح الوضع الحالي للجامعة وتعبر عن الموارد الداخلية (القوة و/ أو الضعف) والحالات الخارجية (الفرص و/ أو التهديدات)، والرؤية تعبر عن المستقبل. لذلك مهم أن تبقى الجامعة النتيجة النهائية والمطلوبة على بصيرة واضحة من البداية، وبذلك سيتم معرفة الهدف الأساسي من وجود الجامعة من خلال رؤيتها ورسالتها.

لذا فإن الخطة الاستراتيجية لجامعة حجة يبدو أنها وضعت بصورة مستعجلة دون دراسة فعلية للبيئة الخارجية والداخلية للجامعة، كما يبدو أنها وضعت من قبل أشخاص غير متخصصين في مجال الإدارة بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، وذلك نتيجة لعدم وجود

إدارة متخصصة في التخطيط الاستراتيجي بالجامعة، مما أدى إلى عدم تناسق الخطة وارتباطها بالواقع الفعلي للموارد المتاحة للجامعة، وإخراجها بهذه الصورة، وبذلك ينصح أصحاب القرار في الإدارة العليا بجامعة حجة إعادة النظر في الخطة الاستراتيجية للجامعة وتكليف فريق من ذوي الاختصاص لعمل خطة استراتيجية متكاملة توافق الوضع الحالي للجامعة وتضع أهداف استراتيجية تسعى الجامعة وتطمح للوصول إليها وتحقيقها.

## 2 - مساهمة التخطيط الاستراتيجي بالجامعة :

بالنسبة لمساهمة التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء الجامعة فهنا لا بد من الإشارة إلى نشأة الجامعة، حيث تعتبر جامعة حجة من أحدث الجامعات اليمنية من حيث نشأتها، فقد تم إنشائها بصدور القرار الجمهوري رقم (19) لسنة 2008، والذي ضم خمس جامعات وهي (لحج- أبين- الضالع- حجة - البيضاء) <sup>□</sup>. و صدر القرار الجمهوري رقم (220) لسنة 2010م قضى بتعيين رئيس لجامعة حجة <sup>□</sup>. وقبل صدور القرار، كانت هناك كلية التربية التابعة لجامعة صنعاء، والتي أنشئت في العام الجامعي 1990/1989م، وبعد صدور القرار الجمهوري رقم (223) لسنة 2007م، والتي قضت المادة الأولى منه بتعيين رئيسا لجامعة عمران <sup>□</sup>. أصبحت كلية التربية بحجة تابعة لجامعة عمران، وتم إضافة كلية العلوم التطبيقية لكلية التربية لتصبح، كلية التربية والعلوم التطبيقية، وفتح قسم الحاسوب الذي أصبح نواة لكلية العلوم التطبيقية التي فصلت عن كلية التربية في العام الجامعي 2006/2005م وأصبحت كل منهما كلية مستقلة، وتضم كلية التربية حجة الأقسام التالية: (قرآن وعلومه- دراسات إسلامية- لغة عربية- لغة إنجليزية - علوم الحياة- فيزياء- رياضيات- كيمياء - جغرافيا - تاريخ)، وتضم كلية العلوم التطبيقية الأقسام التالية (علوم الحاسوب- الالكترونيات- ميكروبيولوجي- اتصالات وشبكات- الجيولوجيا والتعدين، كيمياء صناعية)، وبالنسبة لكلية التربية بعس والتي أنشئت في العام الجامعي 2003/2002م فتضم الأقسام التالية: (قرآن وعلومه- لغة إنجليزية- رياضيات- فيزياء)، وفي عام 2011/2012م، تم فتح كلية العلوم المصرفية بعس والتي تضم الأقسام التالية (المحاسبة- المصارف- نظم المعلومات الإدارية- إدارة الأعمال- التسويق) <sup>□</sup>، وتعتبر جامعة حجة من الجامعات التي تم إنشائها بدون بنية تحتية، فهي منذ إنشائها إلى وقتنا الحالي لم ينفذ لها أي مشروع إنشائي فهي ما زالت في مباني مستأجرة، وتفتقد إلى البنية التحتية بكامل جوانبها.

وعلى سبيل المثال لا الحصر، أن جامعة حجة منذ إنشائها لم تضم أي مراكز علمية سوى مركز ضمان الجودة والتطوير الأكاديمي الذي تم إنشائه في عام 2014م <sup>□</sup>. وللأسف أن إنشاء المركز عبارة عن حبر على ورق ولم ينفذ، ولم يتم إصدار قرارات تعيين للإداريين في المركز حسب الهيكل التنظيمي للمركز سوى مدير المركز فقط، بمعنى أن الهيكل التنظيمي للمركز اسماً فقط، غير منفذ على أرض الواقع،

□ - صحيفة المؤتمر نت، الإثنين، ١٦-يونيو-٢٠٠٨ متاح على الموقع التالي: <http://www.almotamar.net/news>

□ - صحيفة 22 مايو، السبت، 04-ديسمبر-2010م. متاح على الموقع: <http://mayo-news.net/ad/showdetails.php?id=25436>

□ - صحيفة 14 أكتوبر، العدد (13944)، الموافق 22 نوفمبر 2007. متاح على: <http://www.14october.com/news.aspx?newsno=131928>

□ - دليل القبول والتسجيل ٢٠١٤/٢٠١٥م، جامعة حجة، ص ٨-١٨.

□ - جامعة حجة الإدارة العامة للشؤون القانونية، قرار رقم (١٥)، لسنة ٢٠١٤م.

بالإضافة إلى أنه تم وضع دراسات مبادرة من بعض أعضاء هيئة التدريس والباحث بحكم عمله في الجامعة كان واحداً منهم، وتم تشكيل لجان لوضع اللوائح الداخلية للمراكز المقترحة نذكر بعض منها ( مركز الدراسات السكانية - مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية - مركز الأثار). ولكن للأسف الشديد لم يتم تنفيذ أي من هذه المراكز والسبب في رأي الباحث هو وجود قيادة عليا للجامعة لا تعي بأهمية المراكز العلمية إلى جانب ذلك لم تسعى إلى تطوير الجامعة ووضع الخطط المستقبلية لتحسين مستوى أداء الجامعة في جميع الجوانب سواء الأكاديمية أو الإدارية، وكذا عدم وجود إدارة استراتيجية متخصصة في الجامعة.

### 3 - معوقات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حجة:

يتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي بجامعة حجة في حالة ضعف شديد، فقد تبين من خلال إجراء المقابلة الشخصية مع رئيس جامعة حجة ونوابه وبعض من الهيئة التدريسية بالجامعة خلال نهاية الفصل الدراسي الأول 2016 - 2017م، أنه لا يوجد قسم ولا حتى إدارة خاصة بالاستراتيجية في الجامعة، وأن عملية التخطيط الاستراتيجي تمت عن طريق اجتماع رئيس الجامعة ونوابه وإشراك بعض أعضاء هيئة التدريس لمناقشة التخطيط الاستراتيجي للجامعة، ولكي يساهموا بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء الجامعة وضمان جودة التعليم العالي .

حاول الباحث الاستفسار أكثر كيف يتم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية لمناقشة التخطيط الاستراتيجي وعلى أي أساس يتم اختيارهم، وهل يتم مناقشة التخطيط الاستراتيجي في مجلس الجامعة، فلم يجد إجابة سوى أن التخطيط الاستراتيجي غير مفعّل وإذا تم استدعاء أعضاء هيئة التدريس أو غيرهم للحضور من أجل وضع تخطيط استراتيجي للجامعة، فيتم ذلك عن طريق ترشيحهم من خلال رئيس الجامعة أو أحد نوابه ولا يعتمد على أي مصوغ قانوني، ولا يتم اختيار من هم متخصصون في هذا المجال. ومن خلال الأسئلة التي وجهت لأفراد العينة من خلال المقابلة الشخصية وهي: (ما أهمية التخطيط الاستراتيجي للجامعة - وهل يوجد تخطيط استراتيجي للجامعة- وماهي أهم المعوقات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي بالجامعة). تبين أن التخطيط لمستقبل الجامعة غائب تماماً في أغلب اجتماعات الجامعة، وأن التخطيط الاستراتيجي في الجامعة يواجه بعض التحديات والمعوقات والمتمثلة فيما يأتي:

- ضعف القيادة الجامعية في فهم أهمية التخطيط الاستراتيجي وعدم قناعتهم به.
- غياب وحدة القيادة وغياب مبدأ المسؤولية.
- عدم وجود نظام مناسب للمعلومات يساعد على ممارسة التخطيط الاستراتيجي.
- قلة الموارد المالية والبشرية التي يتم اعتمادها لإعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها أو انعدامها.
- ضعف الاهتمام بتدريب القائمين على إعداد الخطط الاستراتيجية.
- عدم وجود إدارة متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي.
- انشغال الإدارة العليا للجامعة في متابعة قضايا ومشاكل الكليات، وتصريف الأمور اليومية للجامعة، بحيث لا يتيح نظام الأولويات المعمول به الوقت الكافي لكل ما يتطلبه التخطيط

الاستراتيجي من وقت وجهد ومدلولات ونقاشات.

- وأخيراً تأثير العدوان السعودي ودول التحالف على البنية التحتية للجامعة والاستقرار النفسي والمادي للتعليم بجميع مستوياته في جميع أرجاء اليمن
- 4 - ضمان جودة أداء الجامعة :

بناء على نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها (الفقيه 2017)، حول متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة حجة وفق المجالات التالية : المتطلبات التشريعية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الإدارية والتنظيمية، المتطلبات المالية، المتطلبات المتعلقة بالمنشأة الجامعية والتجهيزات، ومن وجهة نظر القيادات والهيئة التدريسية بالجامعة<sup>٥</sup>. اتضح من نتائج الدراسة بشكل عام أن درجة توافر متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة حجة بحسب استجابات عينة الدراسة جاءت قليلة بمتوسط بلغ (1.84) في جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، وقد كانت نتائج هذه الدراسة الميدانية كما يلي :

أن مجال المتطلبات التشريعية حصل على المرتبة الأولى بأعلى درجة توافر لمتطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة حجة وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، بمتوسط بلغ (2.04)، يليه مجال المتطلبات البشرية في المرتبة الثانية، بدرجة متوسط بلغت (1.98)، وحصل مجال المتطلبات الإدارية والتنظيمية على المرتبة الثالثة، بدرجة بلغت (1.83)، وحصل مجال المتطلبات المتعلقة بالمنشأة الجامعية والتجهيزات بدرجة بلغت (1.77) أي على المرتبة الرابعة، وحصل على المرتبة الأخيرة مجال المتطلبات المالية حيث بلغ المتوسط (1.58). لذا يتبين من نتائج هذه الدراسة أن درجة متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة حجة ، غير موجودة على أرض الواقع بمعنى أن معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي لا تطبق في الجامعة، ولا يوجد في الجامعة حتى أساسيات الجودة، ويعني ذلك أن جامعة حجة لا تطبق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي في جميع المجالات وبذلك فإنها ليست قادرة على تطبيق وتنفيذ خطتها الاستراتيجية التي تطمح من خلالها على تحقيق التميز والريادة على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي كما جاء في رؤية الجامعة. ويرى الباحث ضرورة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لضمان جودة أداء الجامعة وذلك من خلال :

- تحديد إطار عام للتوجهات المستقبلية للجامعة.
- التقويم للمستمع للمراحل السابقة من خلال المسح البيئي الشامل والوقوف على نواحي القوة والضعف في النظام التعليمي والتحديات التي تواجهه.
- وضوح الرؤية والأهداف والغايات المستقبلية لجميع المستفيدين والقائمين على هذا القطاع الحيوي.
- تحديد مجالات التغيير والمعوقات، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها.
- العمل على ابتكار طرق جديدة لتحسين مستوى الأداء التعليمي.
- إيجاد قنوات للحوار بين جميع المشاركين في وضع وتنفيذ الاستراتيجية بما يعمق فهمهم لرؤية

٥ - الفقيه، رشيد محمد (٢٠١٧). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة حجة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم العلوم التربوية والنفسية - كلية التربية - جامعة ذمار.

- الجامعة ويدعم تبنيهم للخطة الاستراتيجية والانتماء للجامعة.
- العمل على إحداث تكامل في قواعد البيانات بحيث تغطي جميع أنشطة الجامعة وتوثقها، من أجل دعم اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من قبل الإدارة العليا للجامعة.
- الاهتمام بالبداخل الاستراتيجية عند إعداد الخطة التنفيذية باعتبار عامل عدم الاستقرار في البيئة اليمنية، وكثرة التغيرات السياسية والاقتصادية التي تؤثر في عملية التطبيق.

## الخلاصة :

- توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق دراسة واقع التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال المقابلة الشخصية لكل من القيادات الإدارية والهيئة التدريسية بالجامعة، ومن هذه النتائج ما يلي :
- إنشاء مراكز بحثية متخصصة في التخطيط والدراسات الاستراتيجية.
  - تأهيل وتدريب العاملين بالجامعة وصقل مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية واللقاءات وورش العمل التثقيفية في مجال التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.
  - ضرورة ربط كل من الرؤية الاستراتيجية للجامعة، وعملية التحليل الاستراتيجي الرباعي، بالواقع الفعلي للجامعات، والممارسات التربوية والإدارية السائدة بها.
  - ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إعداد الخطة الاستراتيجية، والخطط التنفيذية، وتطبيقها، وتقييمها.
  - مراعاة أن تتضمن الرسالة المحاور الرئيسية لطبيعة عمل الجامعة وهي : العملية التعليمية، البحث العلمي، وخدمة المجتمع، مع اعتبار القيم كمنطلق ومظلة لهذه المحاور.
  - ضرورة إشراك الجميع في صياغة الخطط الاستراتيجية المرتبطة بمجالات عملهم.
  - الوقوف على نقاط القوة والضعف كعنصر جوهري في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم العالي.
  - وضع آليات محددة وممنهجة تضمن مشاركة أوسع لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي عند صياغة رؤية ورسالة الجامعة، وعند تحديثها.
  - الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين في مجال التخطيط بصفة خاصة والتخطيط الاستراتيجي بصفة عامة والعمليات الإدارية الأخرى للرقى بالمستوى المهاري للعاملين في تنفيذ الخطط بكفاءة عالية.
  - دعم التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس في المجالين البحثي والتدريسي، وتخصيص موارد مادية كافية لذلك، وتعزيز التقييم الدوري السنوي لأعضاء هيئة التدريس وفق معايير محددة وشاملة.
  - الاهتمام بالبنية التحتية والتكنولوجية في الجامعة.
  - إنشاء هيئة متخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي في كل جامعة من الجامعات اليمنية.

## هوامش ومراجع الدراسة

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الحضار، علي (2001). أضواء على مفاهيم السياسة، الاستراتيجية، التخطيط، وضع الخطط واصل تنفيذها، نظري - تطبيقي، الطبعة الأولى، هيئة الموسوعة العربية، دمشق.
2. زاهر، ضياء الدين(2005). إدارة النظم التعليمية لجودة الشاملة، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
3. الدليمي، جمال والسامرائي، عمار (2011). التحديات التي تواجه متطلبات الاعتماد الأكاديمي وضمان جودة التعليم الجامعي في الجامعات الخاصة بحث مقدم إلى المؤتمر 2011، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين. /5-15 العربي الدولي لجودة التعليم العالي.
4. السيد البهواشي (2007). معجم مصطلحات الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي، عالم الكتب، القاهرة.
5. الزهراني ، سعد عبد الله (1995) : التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي. مكة المكرمة ،جامعة ام القرى.
6. الفراء، ماجد (2005). دورة تدريبية في التخطيط الاستراتيجي ، الجامعة الإسلامية : غزة.
7. غنيم محمد (2001). التخطيط : أسس ومبادئ عامة، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
8. علي، أسامة (2010). التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، دسوق: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
9. السعيد، أحمد (بد). التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان،رسالة ماجستير منشورة، مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
10. الهلالى ، الهلالى الشربيني (2006). التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغيير في النظم التعليمية ، القاهرة : المكتبة العصري.
11. ثابت عبد الرحمن إدريس، (2003). الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الطبعة الأولى، (القاهرة، الدار الجامعية.
12. جاد الرب، سيد، محمد. (2005). تنظيم وإدارة منظمات الأعمال : منهج متكامل في إطار الفكر الإداري التقليدي والمعاصر، (القاهرة، مطبعة العشري.
13. عايذة سيد خطاب،(2009). الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، (القاهرة، ماس للطباعة والنشر.
14. الدوري، زكريا(2005). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري العلمية للنشر: الأردن >
15. المرسي، وآخرون (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية : مصر.
16. أبو بكر، مصطفى(2001). دليل المدير المعاصر الوظائف - الأدوار - المهارات الصفات، الدار الجامعية للنشر: القاهرة .

17. مشروع الخطة الاستراتيجية لجامعة حجة (2015). مجلس الجامعة رقم (3)، لسنة 2015م.
18. جامعة حجة الإدارة العامة للشئون القانونية، قرار رقم (15)، لسنة 2014م.
19. الفقيه، رشيد محمد (2017). متطلبات تطبيق معايير الاعتماد الأكاديمي وضمان الجودة بجامعة حجة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم العلوم التربوية والنفسية - كلية التربية - جامعة ذمار.
20. صحيفة 14 أكتوبر، العدد (13944)، الموافق 22 نوفمبر 2007. متاح على : <http://www.14october.com/news.aspx?newsno=131928>
21. صحيفة المؤتمر نت، الإثنين، -16 يونيو 2008- متاح على الموقع التالي: <http://www.almotamar.net/news>
22. صحيفة 22 مايو، السبت، -04 ديسمبر 2010-م. متاح على الموقع: <http://mayo-news.net/ad/showdetails.php?id=25436>
23. الإدارة العامة للاستحقاقات، كشوفات مايو، 2016 / جامعة حجة.
24. دليل القبول والتسجيل 2014/2015م، جامعة حجة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bratianu, C. & Miroiv, A.: (2003).The Policy of Quality Assurance in Higher Education, Higher Education Journal, Vol. 4,
2. Bryson , J. M. (2011). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
3. Fischer, B.:(2007). The Relationship between Leadership, Strategic Planning, and Capital Structure of Cardinal Stretch University, PhD Dissertation, College of Education and Leadership, Cardinal Stretch University.
4. Goetsch, David L. and Davis, Shanley B, (2010).Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition.
5. J E Davies, (2006).» Meaningful missions, valid visions and virtuous values: an exploration», World Library and Information Congress: 72ND IFLA General Conference and Council 2024- August 2006, Seoul, Korea.



## الاندماج المصرفي - ضروراته - ومحدداته (بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية)

د / نبيل محمد علي العلفي \*

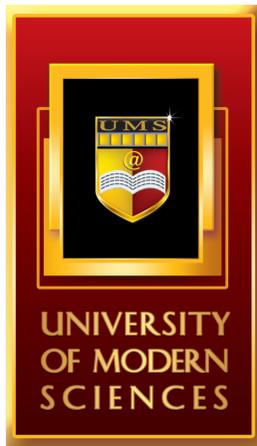
د / محمود إبراهيم ملحم \*\*

\*- أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة والاقتصاد جامعة عمران .

Email: nabilolofi@yahoo.com

\*\* - أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة القدس المفتوحة .

Email: mmilhem@qou.edu



## الاندماج المصرفي - ضروراته - ومحدداته (بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية)

د / نبيل محمد علي العلفي \*

د / محمود إبراهيم ملحم \*

### ملخص

يسعى هذا البحث الى التعرف على ضرورات ومحددات الاندماج المصرفي، من خلال دراسة ميدانية على عينة قوامها (51) فرداً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي. ومن خلال المعالجة الإحصائية أظهرت نتائج البحث أهمية تحقيق الاندماج المصرفي، وأن هناك عدد من المحددات الداخلية التي قد تعيق الاندماج بين المصارف أهمها عدم رغبة حملة الأسهم في المصارف فقد سيطرتهم، وأهم المحددات الخارجية هي البيئة الثقافية والبيئة الاقتصادية الضعيفة. وكذلك القوانين التي تفرضها سلطة النقد في عملية الاندماج المصرفي. وبناءً على النتائج فقد أوصت الدراسة بأن تعمل سلطة النقد وبالتعاون مع وزارة المالية والجهات ذات العلاقة على تشجيع وتحفيز المصارف لتحقيق الاندماج المصرفي بينها طوعاً من خلال إعطاء مزايا وحوافز للبنوك المندمجة، كما أوصت السلطات النقدية والمصرفية بتنفيذ خطة لإصلاح الجهاز المصرفي تتضمن إمكانية القيام بدمج قسري لبعض المصارف بهدف تعزيز مكانتها وتحسين قدرتها التنافسية.

**كلمات مفتاحية:** الاندماج المصرفي، الاستحواذ، السلطات النقدية، الجهاز المصرفي.

\*- أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية التجارة والاقتصاد جامعة عمران .

Email: nabilolofi@yahoo.com

\*- أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة القدس المفتوحة .

Email:mmilhem@qou.edu

## Banking Mergers - its necessities - and determinants (Applied to the Palestinian Monetary Authority)

Dr. Nabil Mohamed Ali Al - Olofi \*

Dr. Mahmoud Ibrahim Melhim \*\*

### Abstract:

This research seeks to identify the necessities and determinants of banking mergers through a field study on a sample of (51) individuals who were selected randomly, followed the analytical descriptive approach, The analysis showed the importance of achieving banking mergers, A number of internal factors have been identified, that may impede the integration of banks. The most important of these factors are the unwillingness of the shareholders in the banks to lose control. And The most important external determinants are the cultural environment and the weak economic environment, Laws imposed by the Monetary Authority on the process of banking mergers.

The study recommended that the Monetary Authority, in cooperation with the Ministry of Finance and the relevant authorities, they have encourage banks to achieve banking mergers voluntarily by giving advantages and incentives to the merged banks, The monetary and banking authorities also recommended implementing a plan to reform the banking system, For some banks to enhance their position and improve their competitiveness.

**Keywords:** Banking Mergers, Acquisition, Monetary Authorities, Banking System.

---

\*-Assistant Professor of Business Administration - Faculty of Commerce and Economics. Umran University  
Email: nabilolofi@yahoo.com

\*\* - Assistant Professor of Business Administration Faculty of Economic and Management Sciences - Al-Quds open university - Email: mmilhem@qou.edu

**مقدمة:**

تجتاح العالم في الوقت الحالي ظاهرة الاندماجات بين المصارف لعل أبرزها الاندماج الذي تم بين كبرى المصارف العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أن "بنك أوف أمريكا" اندمج مع "بنك نيشتر" و"بنك سيتي كورب" اندمج مع "بنك ترافيلرز" وغيرها من الاندماجات بين المصارف التي نتج عنها أكبر مجموعة مالية في العالم، ولم تقتصر عمليات الاندماج على المصارف العالمية بل امتدت إلى المصارف العربية وكان آخرها إعلان الحكومة التونسية عن موافقتها على اندماج كل من "بنك الاتحاد الدولي للبنوك" خامس أكبر بنك تجاري في تونس و"بنك تونس والامارات للاستثمار" (كامل، 2007، ص12). ونظراً لحدثة الجهاز المصرفي الفلسطيني باعتباره نشأ في ظل ظروف تتميز بالمنافسة الشديدة بين المصارف الفلسطينية والمصارف الوافدة خاصة في عملية جذب الودائع ومنح الائتمان، فضلاً عن ضعف رؤوس أموال المصارف الفلسطينية مما أضعف قدرتها على التوسع، واستقطاب عملاء جدد، وبالتالي عدم قدرتها على مواكبة التطورات المهنية المعاصرة الأمر الذي يعزز التوجه نحو تكوين كيانات مصرفية قوية ذات رؤوس أموال كافية، وتكون قادرة على زيادة حجم ودائعها وزيادة تسهيلات الائتمانية (عيد، 2012، ص2).

ويأتي هذا البحث لإظهار أهم الضرورات اللازمة لتحقيق عمليات الاندماج بين المصارف الفلسطينية والوقوف على أهم المحددات الداخلية والخارجية التي تعيق هذه العمليات، وذلك بهدف الوصول الى أهم الاستراتيجيات التي تشجع عمليات الاندماج في فلسطين.

**الدراسات السابقة:****أولاً: الدراسات الأجنبية:**

دراسة (Timo Rene Göhlich، 2016)؛

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة النتائج المترتبة عن عمليات الاندماج في القطاع المصرفي التعاوني الألماني على أساس الوكالة، والتأزر، وقوى السوق. وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الأداء لتطبيق نظرية التأزر وقوة السوق، وذلك من خلال خفض تكاليف الفائدة. وأوصت الدراسة بضرورة التوجه إلى تنفيذ عمليات الاندماج المصرفي الذي تساهم في خفض التكاليف والمصاريف وتقديم خدمات مصرفية موحدة متميزة. دراسة (Ondieki Joash، 2015)؛

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير عمليات الاندماج والاستحواذ على حقوق المساهمين، ودراسة الآثار المترتبة على عمليات الاندماج والاستحواذ على الربحية، حيث كانت الدراسة على جميع المصارف التي اندمجت خلال الفترة 2000-2015م والبالغة (14) بنك، حيث استخدمت أسلوب الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة SPSS، وتوصلت الدراسة إلى أن عمليات الاندماج والاستحواذ رفعت قيمة حقوق المساهمين، وأوصت الدراسة أنه لا بد من إعداد دراسات الجدوى الشاملة قبل عملية الدمج وإجراء مزيد من البحوث، وأنه ينبغي تنفيذ عمليات الاندماج في قطاعات أخرى من الاقتصاد حتى يكون هناك مزيداً من التوافق والملاءمة مع الآثار المترتبة عن عمليات الاندماج في القطاع المصرفي.

**ثانياً: الدراسات العربية:****دراسة (حسين الشريف، 2015):**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان خصائص ومقومات النظام المحاسبي للقطاع المصرفي السوداني، والتعرف على أساليب التحليل المالي ودورها في تقويم الأداء في المصارف، ودواعي وطرق توحيد الأعمال، والقواعد المحاسبية لمعالجتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لتحديد المحاور وصياغة الفروض، والمنهج الاستقرائي لاختبار الفروض والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة، كما اعتمدت على المنهج الوصفي لوصف طبيعة عمل المصارف وآليات تنفيذ عمليات الاندماج، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن عملية الاندماج في كل مصارف العينة قد أدت إلى تحسن ملحوظ في مقدرة المصرف على مجابهة التزاماته النقدية تجاه المودعين بعد الاندماج، وأن عمليات الاندماج قد حسنت من نشاط المصارف وذلك بترشيد استخدام الموارد في عمليات الإقراض والاستثمار.

**دراسة (فتحيه وحنان، 2015):**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فعالية الاندماج المصرفي في رفع القدرات التنافسية، والتحول نحو المصارف الشاملة التي تقدم كافة الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية والمصارف المتخصصة والاستثمارية من خلال مصرف واحد، وذلك كخطوة مهمة من أجل مواجهة المنافسة المصرفية العالمية وإبراز أثر الاندماج المقترح على تحسين المنظومة المصرفية. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى أن الاندماج المصرفي يعد من المتغيرات العالمية الجديدة التي تزايدت أهميتها خلال النصف الثاني من التسعينات من القرن الماضي في ظل الاتجاه إلى عوامة المصارف وتزايد حجم وأهمية الكيانات المصرفية الكبرى.

**دراسة (عيد، 2012):**

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم الضرورات الواجبة لتحقيق الاندماج المصرفي بين المصارف الفلسطينية ودراسة أهم المحددات الداخلية والخارجية، والتي تقف عائقاً أمام تحقيق الاندماج المصرفي. وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على طبيعة المشكلة. وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف الفلسطينية بحاجة ماسة للبدء بعمليات اندماج فيما بينها أو مع المصارف الوافدة لتكوين كيانات مصرفية، ورؤوس الأموال المدفوعة للبنوك الفلسطينية بحاجة إلى تدعيم وذلك من خلال اندماج عدد من المصارف مع بعضها البعض للخروج ببنوك فلسطينية قادرة على تلبية متطلبات وتطلعات سلطة النقد الفلسطينية، وأوصت الدراسة إلى ضرورة قيام سلطة النقد الفلسطينية بتطبيق إطار قانوني مشجع ومحفز للبنوك ويساهم في دفعها نحو عمليات الاندماج بشكل طوعي وذلك لتكوين كيانات مصرفية قوية وقادرة على خدمة الاقتصاد الفلسطيني لمعالجة مشكلة عدم قدرة البعض منها على استكمال رؤوس أموالها طبقاً لما حددته سلطة النقد الفلسطينية.

## دراسة (قعايدة، 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الاندماج على ربحية البنك الأهلي، وذلك من خلال دراسة النسب المئوية ذات العلاقة بالربحية والمتمثلة بمعدل العائد على المبيعات، ومعدل دوران الأصول، ومعدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على مجموع حقوق الملكية، ومعدل العائد على الاستثمار. ولتحقيق أهداف الدراسة تم دراسة القوائم المالية للبنك الأهلي على مدار (8) سنوات (2001 - 2008م)، أربع سنوات قبل عملية الاندماج وأربع سنوات بعدها. ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للاندماج على ربحية البنك الأهلي، إذ ارتفعت جميع نسب قياس الربحية للبنك المذكور بعد القيام بعمليات الاندماج، كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة إخضاع عمليات الاندماج إلى برامج أكثر رقابة لزيادة ثقة الأشخاص المستثمرين الراغبين بالاندماج وضرورة العمل على توفير الكوادر والطاقات البشرية المدربة لتبني وإنجاح عمليات الاندماج.

## ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة:

أجري هذا البحث في البيئة الفلسطينية في (مدينة قلقيلية) بينما أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية ودولية، كما أن مجتمع هذا البحث يتمثل في العاملين في سلطة النقد الفلسطينية. واتفق البحث الحالي مع عدة دراسات (عيد، 2012)، (حسين الشريف، 2015)، (Ondieki Joash، 2015) في منهجية البحث، حيث اعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات، فيما اعتمدت دراسة (قعايدة، 2012) على القوائم المالية لجمع البيانات. وركزت معظم الدراسات السابقة على أهمية الاندماج المصرفي في تطوير العمل المصرفي والقيام بأداء خدمات مصرفية حديثة تتلاءم مع اقتصاد السوق. في حين أن دراسة (قعايدة، 2012)، (Ondieki Joash، 2015) قامت بدراسة تأثير الاندماج المصرفي على الربحية، أما دراسة (عيد، 2012) اتفقت مع هذا البحث في القاء الضوء على الضرورات لتحقيق الاندماج وتحديد المحددات الداخلية والخارجية التي تعيق الاندماج. على ضوء ما سبق عرضه، يرى الباحثان أن هناك حاجة ماسة لإجراء المزيد من الأبحاث التي تتناول موضوع الاندماج المصرفي وتأثيره في تحسين أداء المصارف، ما يجعل منه إسهاماً إضافياً في هذا المجال.

## مشكلة البحث:

على ضوء ما جاء في المقدمة يأتي هذا البحث لمحاولة الوقوف على الضرورات اللازمة لتحقيق متطلبات الاندماج والتعرف على المحددات التي تعوق ذلك، وبناء عليه تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما ضرورات تحقيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية من وجهة نظر موظفي سلطه النقد الفلسطينية؟
2. ما المحددات الداخلية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية؟
3. ما المحددات الخارجية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية؟
4. هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفرقات البحث حول ضرورات الاندماج المصرفي للبنوك

5. الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟
6. هل توجد فروق معنوية حول المحددات الداخلية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟
7. هل توجد فروق معنوية حول المحددات الخارجية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟

### فروض البحث:

- أ. الفرض الرئيس الأول: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول ضرورات الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية). ويتفرع منه خمسة فروض فرعية حسب كل متغير من متغيرات البحث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).
- ب. الفرض الرئيس الثاني: لا توجد فروق بين استجابات مفردات البحث حول المحددات الداخلية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، ويتفرع منه خمسة فروض فرعية حسب كل متغير من متغيرات البحث.
- ج. الفرض الرئيس الثالث: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول المحددات الخارجية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية). ويتفرع منه خمسة فروض فرعية حسب كل متغير من متغيرات البحث.

### أهمية البحث:

- تبرز أهمية البحث فيما يلي:
- أ. من الناحية العلمية: التعرف على مفهوم الاندماج وإبراز الدور الهام الذي تحققه عمليات الاندماج في ظهور بنوك قادرة على منافسة المصارف الخارجية.
- ب. من الناحية العملية: سوف يسهم هذا البحث في تحديد الضرورات اللازمة لتحقيق متطلبات الاندماج والتعرف على المحددات التي قد تعوق الاندماج، وذلك من خلال النتائج التي سيتوصل إليها هذا البحث، بالإضافة إلى التوصيات التي سيقدمها البحث والتي سوف تستفيد منها مؤسسات القطاع المصرفي من أجل تذليل جميع العقبات أمام عمليات الاندماج المصرفي.

### أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث الى التعرف على:
1. الضرورات لتحقيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية من وجهات نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية.

2. المحددات الداخلية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية.
3. المحددات الخارجية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية.
4. الفروق المعنوية بين استجابات مفردات الدراسة حول ضرورات الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية تعزى لمتغيرات البحث.
5. الفروق المعنوية حول المحددات الداخلية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية تعزى لمتغيرات البحث.
6. الفروق المعنوية حول المحددات الخارجية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية تعزى لمتغيرات البحث.

### منهجية البحث:

1. منهج البحث: المنهج الوصفي التحليلي نظرا لملاءمته لطبيعة البحث، التي تقتضي جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.
2. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين بسلطة النقد الفلسطينية.
3. عينة البحث: بلغت عينة البحث (51) شخص من العاملين بسلطة النقد الفلسطينية، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية.
4. أساليب جمع بيانات البحث: تم تصميم استبانة لجمع بيانات العينة لمعرفة الضرورات اللازمة لتحقيق الاندماج، والمحددات الداخلية والخارجية التي تعيق عملية الاندماج من وجهة نظر العاملين بسلطة النقد الفلسطينية.
5. أساليب التحليل لبيانات البحث: تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:
  - أ. المعالجة الإحصائية لقياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري الخاص بعبارات الاستبانة.
  - ب. المعالجة الإحصائية لقياس الفروق بين متغيرات ومتوسطات البحث مثل اختبار T-Test & (ANOVA).
  - ج. معامل ألفا كرونباخ لبيان نسبة الثبات (ملحم، 2014، ص 57).
6. حدود البحث: اقتصر هذا البحث على العاملين في سلطة النقد الفلسطينية.

### مصطلحات البحث:

- سلطة النقد الفلسطينية (PMA): مؤسسة عامة مستقلة مسؤولة عن رسم وتنفيذ السياسات النقدية والمصرفية لضمان سلامة القطاع المصرفي ونمو الاقتصاد المحلي بشكل متوازن. وهدفها الأساسي المحافظة على الاستقرار النقدي والمالي وتعزيز النمو الاقتصادي المستدام.
- الاندماج المصرفي (Banking merger): هو "اتفاق يؤدي إلى اتحاد مصرفين أو أكثر وذوبانها إراديا في كيان مصرفي واحد بحيث يكون الكيان الجديد ذا قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد"

- (مقدم، محمد، 2013، ص2).
- العولمة (Globalization) : هي التواكل الاقتصادي المتنامي لمجموعة بلدان العالم المدفوع بازدياد حجم وتنوع المبادلات العابرة للحدود والخدمات ورؤوس الأموال، مع الانتشار المتسارع والشامل للتكنولوجيا (زايد، 2006، ص15).

## الاندماج المصرفي (ضروراته، ومحدداته)

### أولاً: مفهوم الاندماج المصرفي:

التعريف اللغوي: يشير مصطلح الاندماج في معناه اللغوي إلى فعل دمج والذي يعني دخول الشيء بغيره واستحكامه به.

التعريف اصطلاحاً: هناك الكثير من التعاريف للاندماج تختلف باختلاف زاوية النظر إليه إلى مضمونه أو تركيبه أو آثاره من الناحية القانونية وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

- قد يحدث الاندماج المصرفي بالمزج حيث ينشأ مصرف جديد يحل محل المصرفين المدمجين أو قد يحدث بالضم، حيث يقوم مصرف بضم مصرف آخر ويعلن حله قانونياً (الغندور، 2000، ص289). أو قد يحدث الاندماج جزئياً من خلال استحواذ حصص مؤثرة من أسهم الملكية للمصارف (الدباغ، 1992، ص59).

- من الناحية القانونية: ربط الاندماج بنظام قانوني يؤدي إلى تطبيق القواعد الخاصة بهذا النظام القانوني، ويتأسس الاندماج على أنظمة قانونية أخرى لا تهتم بنوع الاندماج والدوافع الاقتصادية التي أدت إليها، بل تهدف إلى الوقوف على آثار الاندماج في مواجهة المساهمة وآثارها على أموال الشركات وعلاقتها ببعضها البعض وبالغير.

- من الناحية الاقتصادية: تعددت التعريفات في مجال اقتصاديات المصارف فيما يتعلق بالاندماج المصرفي بين ثلاثة مفاهيم هي: الاندماج، الاستحواذ، الدمج.

الدمج: يوحي بأن تلك العمليات تتم من خلال تدخل الحكومة أو تنظيم من الجهة الرقابية والسلطات النقدية. الاستحواذ: فهو عملية اندماج تتم بين مصرف كبير ومصرف صغير أو أكثر، والمصرف الصغير يذوب في المصرف الكبير ويحمل اسمه في الغالب، ولذلك فإن الاستحواذ يمكن أن يكون درجة من درجات الاندماج المصرفي الإرادي والاتفاقي بين مصرفين لتحقيق أهداف معينة في ظل ظروف معينة.

وقد عرفه (عيد، 2012، ص17) على أنه تلك العملية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو مصرفية أخرى، بحيث يتخلى المصرف المندمج عادة عن استقلالته ويدخل في المصرف الدامج ويصبح مصرفاً واحداً ويتخذ المصرف الجديد اسماً جديداً، عادة يكون اسم المؤسسة الدامجة أو اسم مشترك بينهما وتضاف أصول وخصوم المصرف المندمج إلى أصول وخصوم المصرف الدامج.

- من خلال ما سبق، يرى الباحثان أن الاندماج والدمج والاستحواذ هي مرادفات تؤدي نفس المعنى الاصطلاحي، حيث أنها تحدث بصورة طبيعية أي عند توصل المؤسسات المصرفية إلى اتفاق ودي إرادي على عملية الاندماج أو الاستحواذ، لذا يمكن القول بأن الاندماج المصرفي هو عبارة عن "سيطرة بنك على بنك آخر سواء سيطرة كاملة أو جزئية، بهدف الوصول إلى بنك مصرفي قوي قادر على المنافسة في السوق المالي العالمي، وتقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء.

وقد بات واضحاً أن عمليات الدمج والاستحواذ على المؤسسات المالية والمصرفية لم تعد قاصرة على تلك العمليات التي تتم بين مؤسسات مالية مصرفية ومالية صغيرة الحجم أو بين مؤسسات مالية ومصرفية كبيرة الحجم وأخرى صغيرة ولكن من الملاحظ امتداد هذه العمليات لتتمة أيضاً بين مؤسسات مالية ومصرفية هي بالفعل كبيرة الحجم ولها مركزها التنافسي في الأسواق المالية العالمية كما أن عمليات الاندماج لم تقتصر على مؤسسات مالية ومصرفية تابعه لدولة واحدة وداخل حدود الدولة ولكنها امتدت لتتمة عبر الحدود (قعايدة، 2012، ص2).

### ثانياً: أنواع الاندماج المصرفي:

تعددت الأشكال والتصنيفات التي تتخذها حالات الاندماج المصرفي مع تنوع وتعدد الأسباب وكذلك الظروف والأهداف المستقبلية من عملية الاندماج، حيث تناولت دراسة (كويقاتية، 2003، ص11) ودراسة (عبد القادر، 2010، ص20) أهم هذه الأنواع ما يلي:

1. الاندماج من حيث طبيعة نشاط الوحدات المندمجة : طبقاً لهذا المعيار هناك ثلاثة أنواع:
  - 1/1 الاندماج الأفقي: يعني اندماج بين شركات أو مصارف تزاوئ نفس النشاط أي يكون غرضها الرئيس واضح كأن يتم الاندماج بين بنكين يمارسا النشاط المصرفي التجاري أو الاستثماري أو الاسلامي.
  - 2/1 الاندماج الرأسي: هو الاندماج الذي يتم بين المصارف الصغيرة في المناطق المختلفة والمصرف الرئيسي في المدن الكبرى، بحيث تضم المصارف الصغيرة وفروعها امتداداً للبنوك الكبيرة، ويكون الهدف من هذا الاندماج هو ضمان توفير خدمات بشكل أفضل، وتحقيق انتشار أكبر بقدر الإمكان.
  - 3/1 الاندماج المختلط: ويوجد ثلاثة أنواع من الاندماجات المختلطة (هي الاندماج بغرض الامتداد الجغرافي للسوق، الاندماج بغرض امتداد المنتجات أو توسيع الخدمات، والاندماج بغرض التنويع ويشمل أنشطة وخدمات مختلفة).
2. من حيث العلاقة بين أطراف عملية الدمج: طبقاً لهذا المعيار هناك ثلاثة أنواع من الاندماج:
  - 1/2 الاندماج الطوعي: هو الاندماج الذي يتم بين مصرفين هما المصرف الدامج والمصرف المندمج دون وجود أي اعتراض من قبل مجلس الإدارة لكل بنك، ومن ثم يقوم المصرف الدامج بشراء أسهم أو أصول المصرف المندمج.
  - 2/2 الاندماج القسري: هو الاندماج الذي يتم بين بنكين أحدهما بنك متعثر والآخر بنك ناجح وتلجأ السلطات النقدية لهذا النوع بغرض المحافظة على أموال مودعي المصرف المتعثر وكذلك لعدم تعرضه للإفلاس.
  - 3/2 الاندماج العدائي: هو الاندماج الناتج عن المحاولات العديدة والمتعددة لأحد المصارف للاستيلاء على أحد المصارف الأخرى، دون الاهتمام بموافقة المصرف المستهدف من عدمه وغالباً ضد رغبته من خلال عرض سعر مغري للمساهمين أو عن طريق شراء الأسهم من البورصة مباشرة.

3. الاندماج المصرفي بمعايير أخرى: كما جاء في (ريحان، 2006، ص11):

1/3 الاندماج بالابتلاع التدريجي: ويحدث ذلك عند قيام بنك بشراء فرع أو فروع لبنك معين، وبعد تملكها يقوم بشراء فرع أو فروع أخرى لنفس المصرف، لحين شراء كامل فروع المصرف.

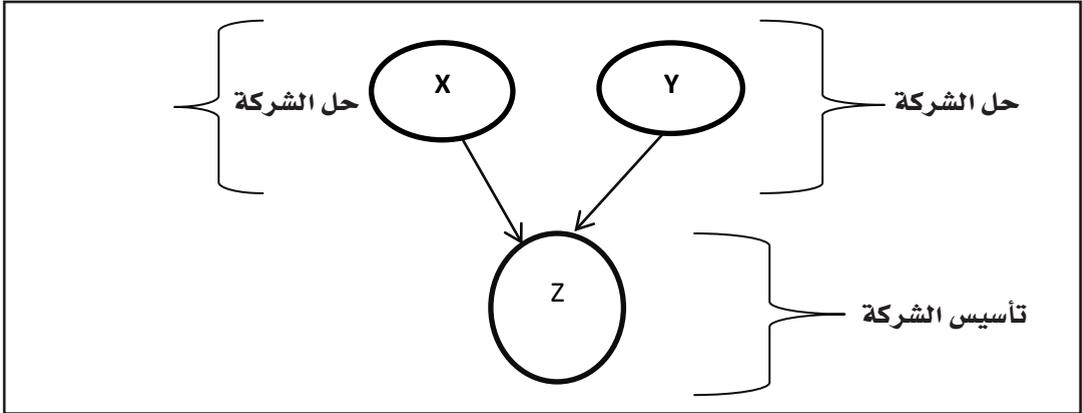
2/3 الاندماج التفاضلي: أساسه قائم على التكامل والتنوع والتوسع والنمو.

3/3 الاندماج بالحياسة ونقل الملكية: يتم هذا النوع من الاندماج بناءً على قدرة المصرف الدمج المالية، وبحسب خطته الموضوعية للاندماج مع بنك آخر، وبما لا يتعارض مع القوانين والتشريعات المقررة من السلطة النقدية، بشرط توفر رغبة لحاملي أسهم المصرف المندمج في التخلص منها، يتم ذلك من شراء أسهم المصرف المندمج، إما تدريجياً أو فجائياً، لكي يتحقق الاندماج.

4/3 الاندماج بالامتصاص الاستيعابي: يتم ذلك من خلال شراء عمليات مصرفية معينة خاصة بالمصرف المندمج مثل: العمليات الائتمانية، أو محافظ الأوراق المالية، وهكذا بشكل متوالي إلى الوصول لاتخاذ قرار بالاندماج النهائي.

5/3 الاندماج بالضم: يتم بهذا النوع دمج شركتين أو مصرفين أو أكثر لتكوين شركة جديدة، وفي هذه الحالة تصدر الشركة الجديدة أسهماً عادية مقابل الأسهم التي تحملها الشركة الدامجة وتزول الصفة القانونية عن الشركات المندمجة لتصبح الشركة الجديدة هي صاحبة الصفة القانونية، والشكل رقم (1/2) يوضح هذا الاندماج:

شكل رقم (1/2): (الاندماج بالصم)



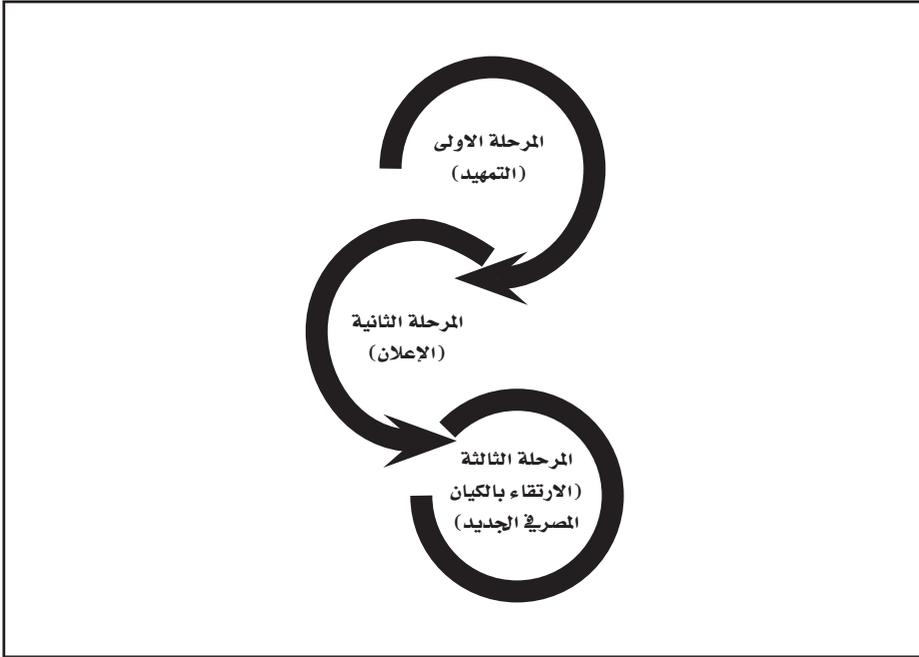
المصدر: عريوه، رشيد، 2010، "أساليب وطرق اندماج الشركات دراسة مالية ومحاسبية"، جامعة الحاج خضر، الجزائر، ص22.

6/3 الاندماج بالمزج: خليط بين المصرفين أو المصارف المندمجة، وبالتالي فان المصرف الجديد يحمل اسماً جديداً وعلامة تجارية جديدة.

### ثالثاً: مراحل الاندماج المصرفي:

إن عملية الاندماج أو الضم يمكن اعتبار أن لها ثلاث مراحل، حيث صنفتها دراسة (عريوة، 2010، ص26) كما هو مبين في الشكل رقم (2/2) الآتي:

شكل رقم (2/2): (مراحل الاندماج المصرفي)



المصدر: إعداد الباحثان.

يتبين من الشكل (2/2) السابق أن:

المرحلة الأولى: تضمن التمهيد لعملية الاندماج المصرفي من حيث إعداد المصرف للاندماج ووضع التصورات الآلية لعملية الاندماج ومتطلباتها من إعداد هيكلية للبنك والمحددات المختلفة.

المرحلة الثانية: الإعلان عن الاستعداد للاندماج ومواجهة المحددات الداخلية والخارجية المترتبة عن هذا الإعلان، سواء من جانب المصارف المنافسة أو العملاء أو من جانب السوق المصرفي ككل.

المرحلة الثالثة: يتم فيها تقدير وتحديد الآثار المتولدة من عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد.

## رابعاً: دوافع الاندماج المصرفي:

رغم اختلاف الآراء حول تلك الدوافع إلا أنه يمكن تلخيص أهمها في الآتي:

- أ. **دوافع اقتصادية:** وتتركز تلك الدوافع في تحقيق اقتصاديات أكفاً من خلال كبر حجم النشاط، وبالتالي تحقيق وفورات من عملية الاندماج تتمثل في Economics of Scale اقتصاديات الحجم، والتي ينتج عنها تجميع الاستثمارات وتخفيض تكاليف البحوث والإدارة وترشيد المصروفات غير المباشرة خاصة الثابتة منها (كامل، 2007، ص32). كما ينتج عن عمليات الاندماج المصرفي خلق وتطوير كيان مصرفي جديد وقوي يزيد من قدراته التنافسية ويساهم في تحقيق الاستقرار المالي للسوق المصرفية. (سعيد، 2002، ص 156-157)
  - ب. **دوافع مالية:** عادة تقوم المصارف الصغيرة التي تواجه صعوبة في رأس مالها وودائعها عند تمويل مشاريع معينة إلى الاندماج مع بنوك أخرى لديها دوافع فائضة، بحيث تحقق اسماً "تجارياً" مناسباً لمواجهة السوق، وإمكانية منح تسهيلات مصرفية لمشاريع كبيرة ومتعددة. كما أنه في حالة قيام السلطات النقدية بفرض زيادة رؤوس أموال المصارف تضطر المصارف الصغيرة إلى الاندماج؛ لتلبي ما تفرضه عليها السلطات النقدية، وذلك لعدم مقدرتها على استيفاء رأس المال المطلوب من مواردها الذاتية (المالكي، 2003، ص 38). وتلجأ بعض المصارف الصغيرة للاندماج؛ لتحقيق مستوى عالي من جودة الخدمات المصرفية. (عيد، 2012، ص40).
  - ج. **دوافع إدارية:** وذلك عن طريق الاستفادة من خبرات الإدارة التي قد تتوافر في أحد المصارف التي يتم فيها الاندماج فيتم امتداد هذه الخبرات للبنوك الأقل كفاءة فيرتفع المستوى وتتحقق نتائج أفضل من حيث الربحية أو ارتفاع قيمة الأسهم (كامل، 2007، ص33).
  - د. **دوافع قانونية:** وهذه ترتبط بقوانين الدولة التي يتم فيها الاندماج خاصة عندما تكون هناك تشريعات وقرارات تتعلق بالحوافز التي تمنح لبعض المصارف، كأن يتيح لأحد المصارف الرابحة أن تستوعب خسائر مصرف آخر، وبالتالي يستفيد من خصم هذه الخسائر ومن ثم تقليل الضرائب بالنسبة للبنك المندمج (قنوع، 2008، ص15). وتضع بعض التشريعات المصرفية نصوص قانونية تشجع دمج بنك متعثر مع بنك سليم بحيث يتم تحفيز المصرف السليم على شراء أصول المصرف المتعثر (العلفي، 2014، ص75). وفي ظل برنامج الإصلاح المصرفي يهدف الدمج والاستحواذ المصرفي إلى تحقيق جملة من الغايات يمكن إيجاز أهمها: (حرب، 2000، ص 281 - 283)
1. معالجة أوضاع المصارف المتعثرة.
  2. خلق وحدات مصرفية قوية وفاعلة في تطوير الجهاز المصرفي وتحسين إنتاجيته وتخفيض كلف الوساطة فيه.
  3. تحفيز المصارف على مواجهة التطورات وتحسين قدرتها التنافسية داخلياً وعلى الصعيدين الاقليمي والدولي.
  4. إمكانية تخفيض المخاطرة من خلال الإدارة الحديثة التي تتميز بها الوحدات المصرفية.
  5. تدعيم القاعدة الرأسمالية للمصرف.
  6. تحقيق عوائد مرتفعة ومستمرة في المدى المتوسط والبعيد في ضوء اقتصاديات الحجم الكبير

7. وتخفيض كلف الوساطة وخلق دوائر متخصصة في جميع فروع الصناعة المصرفية.
  8. الاستفادة من الحوافز التي تنص عليها التشريعات الحكومية مثل القروض الميسرة، الاعفاءات الضريبية ... الخ.
  9. تأمين حد معين من الثقة بالجهاز المصرفي.
- هـ. دوافع خاصة بالدول العربية التي تدعو إلى القيام بعمليات الدمج المصرفي، أبرزها :
1. زيادة عدد المصارف في العديد من الدول العربية لاسيما في لبنان، الأردن، مصر، والإمارات العربية المتحدة، بالإضافة إلى تركيز معظم العمليات في عدد قليل من المصارف، فعلى سبيل المثال : يستحوذ أكبر (20) بنك عربي على نحو (55%) من إجمالي الودائع ونحو (47%) من إجمالي الأصول.
  2. صغر حجم المصارف العربية وتواضع هيكلها التمويلية وحجم أعمالها.
  3. الحاجة إلى قيام المصارف العربية بدور أكثر فاعلية على الساحة المحلية والإقليمية خاصة مع اشتداد رياح العولمة من ناحية وازدياد المنافسة. (عجيلة وعبيرات، 2013، ص6).

#### خامساً: محددات الاندماج المصرفي:

- يمكن النظر إلى محددات تحقيق الدمج بين المصارف الوطنية العاملة في فلسطين من خلال نوعين من المحددات هما المحددات الداخلية والخارجية (زايدة، 2006، ص112)، (عيد، 2012، ص122) :
- أ. محددات داخلية لتحقيق الدمج بين المصارف الوطنية : وهي محددات تابعة من البيئة الداخلية للمصارف الوطنية وهنا يطرح السؤال التالي : ما طبيعة المحددات الداخلية التي قد تحول دون تحقيق الدمج بين المصارف الوطنية العاملة في فلسطين؟ وللإجابة على السؤال السابق فيما يلي مناقشة لطبيعة تلك المحددات الداخلية :
1. محددات أصحاب المنشأة ( حملة الأسهم في المصارف الوطنية ) : فالمساهمون هم أصحاب المصرف وملاكه، حيث يستطيعون قبول أو رفض قرار الدمج مع مصرف آخر وذلك وفقاً لاعتباراتهم الخاصة.
  2. محددات الإدارة العليا : فتوافر الرغبة ابتداء لدى الإدارة العليا بالمصرف والمتمثلة في مجلس إدارة المصرف والمدراء التنفيذيين، يعد عامل في غاية الأهمية لتحقيق عملية الدمج ونجاحها.
  3. محددات قانونية داخلية : يعد توافق وانسجام الشكل القانوني والنظام الأساسي للمصارف من المحددات القانونية الهامة للدمج المصرفي.
  4. محددات طبيعة ونوع النشاط المصرفي للمصارف الوطنية : تلعب طبيعة ونوع نشاط المصرف دوراً هاماً في عملية الدمج المصرفي. هل هو نشاط مصرفي تقليدي أو نشاط مصرفي إسلامي. (زايدة، 2006، ص137).
  5. محددات نظم المعلومات المستخدمة في المصارف الوطنية : يعد نظام المعلومات الإدارية المستخدم وما ينبثق عنه من نظم محاسبية وسياسات وطرق محاسبية مطبقة محدداً هاماً للاندماج.
- ب. محددات خارجية لتحقيق الدمج بين المصارف الوطنية : هناك نوع آخر من المحددات التي تقرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمصارف الوطنية، والتي يمكن أن تحول دون تحقيق الدمج بين المصارف الوطنية، وبناء عليه يطرح السؤال التالي : ما طبيعة المحددات الخارجية التي قد تحول دون

تحقيق الدمج بين المصارف الوطنية العاملة في فلسطين؟

وللإجابة على السؤال السابق فيما يلي مناقشة لطبيعة تلك المحددات الخارجية (التي تفرضها

البيئة الخارجية المحيطة بالمصارف الوطنية) حيث تنقسم إلى ما يلي:

1. البيئة السياسية المحيطة بالمصارف الوطنية
2. البيئة الاقتصادية المحيطة بالمصارف الوطنية
3. البيئة التشريعية والرقابية المحيطة بالمصارف الوطنية

**سادساً: إيجابيات الاندماج المصرفي: يوجد الكثير من الفوائد للاندماج المصرفي، ومنها:**

- أ. تعظيم ربحية المصارف وزيادة قدرتها التنافسية ومواكبة المعايير العالمية
- ب. تدعيم وتعزيز القاعدة الرأسمالية للمصارف (زايد، 2006، ص25).
- ج. الاستفادة من وفورات الحجم الكبير
- د. الاستفادة من الاندماج في تحسين التكنولوجيا والخدمات الإلكترونية
- هـ. زيادة القيمة السوقية لأسهم المصارف المندمجة (قنوع، 2008، ص11).

**سابعاً: سلبيات الاندماج المصرفي:**

1. زيادة حالات تعثر المصارف العملاقة (ريحان، 2006، ص15).
2. الاستغناء عن عدد كبير من العاملين.
3. خلق أوضاع احتكارية أو شبكة احتكارية.
4. قد يؤدي كبر حجم المصرف الجديد الناتج عن عملية الاندماج إلى عدم الاهتمام بذوي الودائع الكبيرة والمتوسطة وقد يؤدي هذا إلى انصرافهم إلى مصارف أخرى ومن ثم انخفاض حجم أعماله بالنسبة إلى تكاليفه ما لم تعمل الإدارة على إدخال اللامركزية في إدارة أعمال المصرف (بوعتروس، 2005، ص115).

## الدراسة الميدانية:

### 1. المقدمة:

في هذا الجزء سيتم تحليل بيانات الدراسة الميدانية للتعرف على ضرورات الاندماج المصرفي ومحدداته الداخلية ومحدداته الخارجية بالتطبيق على سلطة النقد الفلسطينية. حيث سيتم تناول إجراءات التحليل الإحصائي والأساليب التي تم استخدامها في اختبار فروض البحث، ابتداءً بتحديد إجراءات التحليل الإحصائي وأساليبه، باستخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة، والتحليلات الإحصائية الوصفية في كل من التكرارات، والنسب، والمتوسطات الحسابية المرجحة، والانحراف المعياري، والترتيب؛ وذلك لتحديد سمات العينة. بالإضافة إلى استخدام اختبار التباين الأحادي، واختبار (ت) لإيجاد مدى معنوية الفروق بين استجابات العينة من حيث (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية).

2. مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من العاملين في سلطة النقد الفلسطينية في العام 2017م.
3. عينة البحث: تمثلت العينة في (51) فرداً من العاملين في سلطة النقد الفلسطينية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، والجداول (1/3)، (2/3)، (3/3)، (4/3)، (5/3) تبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (1/3) توزيع عينة البحث تبعاً للنوع

العينة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	36	70.6 %
أنثى	15	29.4 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (2/3) توزيع عينة البحث تبعاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس فأقل	43	84.3 %
ماجستير	7	13.7 %
دكتوراه فأعلى	1	2.0 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (3/3) توزيع عينة البحث تبعاً للتخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
محاسبة	16	31.4 %
إدارة	15	29.4 %
اقتصاد	8	15.7 %
تمويل	5	9.8 %
أخرى	7	13.7 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (4/3) توزيع عينة البحث تبعاً لعدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	54.9 %
من 5-10 سنوات	17	33.3 %
من 11-15 سنة	4	7.8 %
أكثر من 15 سنة	2	3.9 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي

جدول رقم (5/3) توزيع عينة البحث تبعاً لعدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	عدد الدورات التدريبية
%23.5	12	أقل من 3 دورات
%29.4	15	من 3-6 دورات
%47.1	24	أكثر من 6 دورات
%100	51	المجموع

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي

## 4. أداة البحث:

تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة البحث اشتملت على (25) عبارة موزعة إلى ثلاثة أبعاد كما في الجدول رقم (6/3).

جدول رقم (6/3) عبارات الاستبانة تبعاً لأبعاد البحث

م	الأبعاد	عدد العبارات	العبارات
1	ضرورات تحقيق الاندماج للبنوك الفلسطينية	11	1 - 11
2	المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	8	12 - 19
3	المحددات الخارجية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	6	20 - 25
	المجموع	25	

## 5. تقنين أداة البحث:

1/5. صدق وثبات أداة البحث:

تم اختبار صدق وثبات أداة البحث باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) فبلغت النسبة الكلية للثبات على عبارات الاستبانة (0.834)، وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

## 6. المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات تم إدخال بياناتها للحاسوب للمعالجة بواسطة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد استخدمت النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية الموزونة (ن) واختبار (T-test)، وتحليل التباين الأحادي، ومعامل الارتباط بيرسون.

## التحليل الإحصائي للبيانات:

أولاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الأول الذي نصه: ما الضرورات لتحقيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية من وجهات نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية؟ ومن أجل الإجابة عن هذا التساؤل، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل عبارة من أبعاد الاستبانة. وقد أعطي للعبارة ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق تماماً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (موافق نوعاً ما)، ودرجتان عن كل إجابة (غير موافق)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (غير موافق مطلقاً)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الموضح في الجدول رقم (7/3).

جدول رقم (7/3) ميزان النسب المئوية للاستجابات

المستوى	النسبة المئوية	درجة الاستجابات
متدني	أقل من 50%	منخفضة جداً
	من 50% - 59%	منخفضة
مقبول	من 60% - 69%	متوسطة
	من 70% - 79%	مرتفعة
مرتفع	من 80% فما فوق	مرتفعة جداً

والجدول رقم (8/3) يبين استجابات أفراد العينة نحو البعد الأول (الضرورات لتحقيق الاندماج).

جدول رقم (8/3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الأول (الضرورات لتحقيق الاندماج)

م	العبارات	× متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	الاندماج المصرفي يساعد في تكوين كيانات بنكية قوية وملائمة لمتطلبات العولمة الاقتصادية.	4.24	84.80	مرتفعة جداً
2	الاندماج المصرفي يساعد على زيادة رأس مال المصارف الفلسطينية.	4.2	84.00	مرتفعة جداً
3	الاندماج المصرفي يساعد على زيادة ودائع المصارف الفلسطينية.	4.2	84.00	مرتفعة جداً
4	الاندماج المصرفي يساعد على زيادة أرباح المصارف الفلسطينية.	4.02	80.40	مرتفعة جداً
5	الاندماج المصرفي يسهم في زيادة حجم التسهيلات المصرفية.	4.14	82.80	مرتفعة جداً
6	الاندماج المصرفي يقلل من ديون المصارف المتعثرة والمشكوك في تحصيلها.	3.88	77.60	مرتفعة
7	الاندماج المصرفي يساعد على تنوع الخدمات المصرفية المقدمة.	4.22	84.40	مرتفعة جداً
8	الاندماج المصرفي يساعد على زيادة فعالية الخدمات المصرفية المقدمة.	3.96	79.20	مرتفعة
9	الاندماج المصرفي يرفع من مستوى خدمات المصارف ويحسن جودتها.	4.08	81.60	مرتفعة جداً
10	الاندماج المصرفي يزيد من مقدره المصارف التنافسية أمام المصارف الوافدة.	4.02	80.40	مرتفعة جداً
11	الاندماج المصرفي يساعد على الاستفادة من الإدارات ذات المستوى العالي من الخبرة والكفاءة المتوفرة في المصارف الأخرى.	3.84	76.80	مرتفعة

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (8/3) أن استجابات أفراد عينة البحث نحو الضرورات لتحقيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية من وجهات نظر موظفي سلطة النقد الفلسطينية كانت مرتفعة جداً على العبارات (1، 2، 3، 4، 5، 7، 9، 10) حيث كانت نسبتها المئوية تتراوح أكبر من (80%)، وكانت مرتفعة على العبارات (6، 8، 11) حيث كانت نسبتها المئوية تتراوح بين (70%-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بدلالة النسبة المئوية (81.43%).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثاني الذي نصه: ما المحددات الداخلية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية؟ والجدول رقم (9/3) يبين استجابات أفراد العينة نحو هذا البعد.

جدول رقم (9/3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني (المحددات الداخلية)

م	العبارات	× متوسط الاستجابة	النسبة المئوية الاستجابة	درجة الاستجابة
12	عدم رغبة حملة الأسهم في المصارف الفلسطينية في فقد سيطرتهم على المصارف يشكل عائقاً تجاه عملية الاندماج.	3.84	76.80	مرتفعة
13	عدم تعاون أعضاء مجلس الإدارة في المصارف الفلسطينية يشكل عائقاً تجاه الاندماج المصرفي.	3.8	76.00	مرتفعة
14	عدم رغبة أعضاء مجلس الإدارة في المصارف الفلسطينية يشكل عائقاً تجاه الاندماج المصرفي.	3.86	77.20	مرتفعة
15	عدم تشابه النظم الداخلية والأساسية للبنوك الفلسطينية يشكل عائقاً تجاه الاندماج المصرفي.	3.71	74.20	مرتفعة
16	عدم تشابه طبيعة ونوع النشاط المصرفي في المصارف الفلسطينية يشكل عائقاً تجاه الاندماج المصرفي.	3.73	74.60	مرتفعة
17	عدم تشابه آليات العمل في المصارف الفلسطينية يشكل عائقاً تجاه الاندماج المصرفي.	3.69	73.80	مرتفعة
18	تفاوت المصارف الفلسطينية في وضعها الاقتصادي يشكل عائقاً تجاه الاندماج المصرفي.	3.53	70.60	مرتفعة
19	تفاوت المصارف الفلسطينية في وضعها المالي يشكل عائقاً تجاه الاندماج المصرفي.	3.43	68.60	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.6985	73.97	مرتفعة

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (9/3) السابق أن استجابات أفراد عينة البحث نحو المحددات الداخلية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية كانت مرتفعة على العبارات (12، 13، 14، 15، 16، 17، 18) حيث كانت نسبتها المئوية تتراوح بين (70%-79%)، وكانت متوسطة على العبارة (19) حيث كانت نسبتها المئوية تتراوح بين (60%-69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (73.97%).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الثالث الذي نصه: ما المحددات الخارجية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية؟ والجدول رقم (10/3) يبين استجابات أفراد العينة نحو هذا البعد.

جدول رقم (10/3) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث (المحددات الخارجية)

م	العبارات	متوسط الاستجابة	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
20	المناخ السياسي الفلسطيني غير المستقر يعيق عملية الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية .	3.47	69.40	متوسطة
21	البيئة الاقتصادية الضعيفة في فلسطين تعيق من عملية الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية .	3.37	67.40	متوسطة
22	تمثل القوانين التي تفرضها سلطة النقد على عملية الاندماج المصرفي عائقاً تجاه عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية .	3.63	72.60	مرتفعة
23	البيئة الثقافية تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية .	3.33	66.60	متوسطة
24	درجة الوعي في المجتمع الفلسطيني تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية .	3.24	64.80	متوسطة
25	عدم توفر حالات اندماج ناجحة سابقة تعيق من عملية الاندماج المصرفي للبنوك المصرفية .	3.29	65.80	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.3889	67.78	متوسطة

× أقصى درجة للاستجابة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10/3) السابق أن استجابات أفراد عينة البحث نحو المحددات الخارجية التي تعيق الاندماج بين المصارف الفلسطينية كانت مرتفعة على العبارة (22) حيث كانت نسبتها المئوية تتراوح بين (70% - 79%)، وكانت متوسطة على العبارات (20، 21، 23، 24، 25) حيث كانت نسبتها المئوية تتراوح بين (60% - 69%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (67.78%).

رابعا: النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيس الرابع الذي نصه: هل توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول ضرورات الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)؟

ويتعلق بهذا التساؤل الفرض الأول الذي نصه: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث حول ضرورات الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية تعزى للمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)، ويشتمل هذا الفرض الرئيس على الفروض الفرعية التالية:

نتائج فحص الفرض الفرعي الأول الذي نصه: لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى للجنس، ولفحص هذا الفرض تم استخدام اختبار (T - test)، والجدول رقم (11/3) يبين تلك النتائج:

جدول رقم (11/3) نتائج اختبار (ت) (T-test) تبعاً للجنس

رقم	البعد	ذكر		أنثى		(ت)	مستوى الدلالة ×
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
1	ضرورات تحقيق الاندماج للبنوك الفلسطينية	4.0000	0.47113	4.2424	39577.	1.750-	0.086
2	المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	3.6285	0.7267	3.8667	68541.	1.084-	0.284
3	المحددات الخارجية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	3.3287	0.87965	3.5333	86877.	0.760-	0.451
	خلاصة النتائج	3.6524	0.55011	3.8808	51621.	1.375-	0.175

× دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (11/3) السابق عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى للجنس، على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا يقبل الفرض العدم.

نتائج فحص الفرض الفرعي الثاني الذي نصه:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى للمؤهل العلمي، ولفحص هذا الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (12/3) يبين النتائج:

الجدول (12/3) نتائج اختبار (ف) تبعاً للمؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة ×
ضرورات تحقيق الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	0.352	2	0.176	0.826	0.444
	داخل المجموعات	10.232	48	0.213		
	المجموع	10.584	50			
المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	0.212	2	0.106	0.200	0.819
	داخل المجموعات	25.450	48	0.530		
	المجموع	25.662	50			
المحددات الخارجية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	0.770	2	0.385	0.495	0.613
	داخل المجموعات	37.323	48	0.778		
	المجموع	38.093	50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.269	2	0.135	0.442	0.645
	داخل المجموعات	14.606	48	0.304		
	المجموع	14.875	50			

× دال إحصائيا عند مستوى (0.05)، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (12/3) السابق عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى للمؤهل العلمي، على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا يقبل الفرض العدم.

نتائج فحص الفرض الفرعي الثالث الذي نصه:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى للتخصص العلمي، ولفحص هذا الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (13/3) يبين النتائج:

الجدول (13/3) نتائج اختبار (ف) تبعاً للتخصص العلمي

مستوى الدلالة ×	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	البعد
0.401	1.032	0.218	4	0.872	بين المجموعات	ضرورات تحقيق الاندماج للبنوك الفلسطينية
		0.211	46	9.712	داخل المجموعات	
			50	10.584	المجموع	
0.959	0.158	0.087	4	0.347	بين المجموعات	المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية
		0.550	46	25.315	داخل المجموعات	
			50	25.662	المجموع	
0.401	1.031	0.784	4	3.134	بين المجموعات	المحددات الخارجية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية
		0.760	46	34.958	داخل المجموعات	
			50	38.093	المجموع	
0.739	0.496	0.154	4	0.615	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.310	46	14.260	داخل المجموعات	
			50	14.875	المجموع	

× دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (13/3) السابق عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الباحثين المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى للتخصص العلمي، على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا يقبل الفرض العدم.

نتائج فحص الفرض الفرعي الرابع الذي نصه:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مفردات البحث المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى لعدد سنوات الخدمة، ولفحص هذا الفرض استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (14/3) يبين النتائج:

الجدول (14/3) نتائج اختبار (ف) تبعاً لعدد سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة ×
ضرورات تحقيق الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	1.144	3	0.381	1.898	0.143
	داخل المجموعات	9.440	47	0.201		
	المجموع	10.584	50			
المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	5.803	3	1.934	4.578	0.007
	داخل المجموعات	19.858	47	0.423		
	المجموع	25.662	50			
المحددات الخارجية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	5.491	3	1.830	2.639	0.060
	داخل المجموعات	32.602	47	0.694		
	المجموع	38.093	50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.039	3	0.680	2.489	0.072
	داخل المجموعات	12.836	47	0.273		
	المجموع	14.875	50			

× دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (14/3) عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين (حول ضرورات الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية، والمحددات الخارجية) التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية)، تعزى لعدد سنوات الخدمة، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05)، وبهذا يقبل الفرض العدم. ووجدت فروق معنوية على البعد الثاني (المحددات الداخلية)، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05)، وبهذا لا يقبل الفرض العدم، ويقبل الفرض البديل القائل: توجد فروق معنوية بين استجابات المبحوثين حول المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج بين المصارف الفلسطينية، ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير عدد سنوات الخدمة على البعد الثاني وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول رقم (14/3) يبين ذلك

جدول (14/3) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير عدد سنوات الخدمة

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-15 سنة	أكثر من 15 سنة	البعد
أقل من 5 سنوات		0.09506	0.42411	×1.70536	المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية
من 5-10 سنوات	0.09506-		0.32904	×1.61029	
من 11-15 سنة	-0.42411	0.32904-		×1.28125	
أكثر من 15 سنة	-1.70536-×	-1.61029-×	-1.28125-×		

يتضح من الجدول (14/3) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

البعد الثاني (التحديات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية)

- فئة أقل من 5 سنوات مع فئة أكثر من 15 سنة لصالح فئة أقل من 5 سنوات
- فئة من 5-10 سنوات مع فئة أكثر من 15 سنة لصالح فئة من 5-10 سنوات
- فئة من 11-15 سنة مع فئة أكثر من 15 سنة لصالح فئة من 11-15 سنة

نتائج فحص الفرض الفرعي الخامس الذي نصه:

لا توجد فروق معنوية بين استجابات مضردات البحث المتعلقة بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج،

المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى لعدد السنوات التدريبية، ولفحص هذا الفرض استخدم

تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (15/3) يبين النتائج:

الجدول (15/3) نتائج اختبار (ف) تبعاً لعدد السنوات التدريبية

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة ×
ضرورات تحقيق الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	0.143	2	0.071	0.329	0.722
	داخل المجموعات	10.441	48	0.218		
	المجموع	10.584	50			
المحددات الداخلية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	0.312	2	0.156	0.295	0.746
	داخل المجموعات	25.350	48	0.528		
	المجموع	25.662	50			
المحددات الخارجية التي تعيق عملية الاندماج للبنوك الفلسطينية	بين المجموعات	0.181	2	0.091	0.115	0.892
	داخل المجموعات	37.911	48	0.790		
	المجموع	38.093	50			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.190	2	0.095	0.311	0.734
	داخل المجموعات	14.685	48	0.306		
	المجموع	14.875	50			

× دال إحصائياً عند مستوى (0.05)، المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتبين من الجدول رقم (15/3) السابق عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين المتعلقة

بأبعاد البحث (ضرورات الاندماج، المحددات الداخلية، المحددات الخارجية) تعزى لعدد السنوات

التدريبية، على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية، حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من

(0.05)، وبهذا يقبل الفرض العدم.

## الخاتمة:

## أولاً: مناقشة نتائج البحث:

- أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج أو الاستنتاجات، وذلك على النحو الآتي:
1. أن مستوى استجابات أفراد عينة البحث نحو الضرورات لتحقيق الاندماج بين المصارف كانت مرتفعة بدرجة واضحة، وهذه نتيجة مقبولة. وقد تدل على وعي أفراد العينة بأهمية الاندماج بين المصارف لما فيه من مزايا وفوائد كثيرة منها أن الاندماج:
    - يؤدي إلى تكوين كيانات بنكية قوية لازمة لمحاكات العولمة الاقتصادية.
    - يساعد على زيادة رأسمال المصارف.
    - يعمل على زيادة ودائع المصارف وزيادة أرباحها.
    - يساهم في زيادة حجم التسهيلات المصرفية ويقلل من الديون المتعثرة.
    - يعمل على تنويع الخدمات المصرفية المقدمة، ويساهم في زيادة فعاليتها.
    - يزيد من مقدرة المصارف التنافسية.
    - يساعد على الاستفادة من الخبرات والكفاءات المتوفرة في المصارف الأخرى.
  2. أن ترتيب أفراد عينة البحث للمحددات الداخلية التي قد تعيق الاندماج بين المصارف جاءت على النحو الآتي:
    - عدم رغبة أعضاء مجلس الإدارة.
    - عدم رغبة حملة الأسهم في فقد سيطرتهم.
    - عدم تعاون أعضاء مجلس الإدارة.
    - عدم تشابه طبيعة ونوع النشاط المصرفي في المصارف.
    - عدم تشابه النظم الداخلية والأساسية للمصارف.
    - عدم تشابه آليات العمل في المصارف.
    - تفاوت المصارف في وضعها الاقتصادي والمالي.
  3. كما تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن أهم المحددات الخارجية التي قد تعيق الاندماج بين المصارف من وجهات نظر أفراد عينة البحث هي:
    - القوانين التي تفرضها سلطة النقد على عملية الاندماج المصرفي.
    - المناخ السياسي غير المستقر.
    - البيئة الاقتصادية الضعيفة.
    - عدم توفر حالات اندماج ناجحة سابقة.
    - درجة الوعي في المجتمع.
  4. وبينت نتائج الدراسة الميدانية أنها لا توجد فروق معنوية بين استجابات الباحثين المتعلقة بأبعاد البحث، تعزى للجنس، وهذه نتيجة مقبولة، فبالرجوع إلى جدول رقم (1/3)، يلاحظ أن أكثر من (70%) من عينة البحث هم من نفس النوع (الذكور) ما قد يعني أن أفكارهم بهذا

- الخصوص متقاربة، وقد يرجع ذلك إلى أن الضرورات الملحة للاندماج قد تكون واحدة من مختلف وجهات نظر مجتمع البحث.
5. ويتضح من النتائج أيضاً، عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد البحث، تعزى للمؤهل العلمي، وهذه نتيجة منطقية، فمعظم عينة البحث (أكثر من 84%) من نفس فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل)، ما يعني تقارباً في المستوى العلمي وصولاً منطقياً إلى تقارب في الأفكار ومن ثم الاستجابات.
6. ويلاحظ من نتائج البحث عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد البحث تعزى للتخصص العلمي، وقد يعود ذلك إلى كون عينة البحث في معظمها (أكثر من 86%) وفقاً لجدول رقم (3/3) هم من تخصصات نفس البرنامج الدراسي (العلوم الإدارية والاقتصادية)، ما قد يبرر التشابه أو التقارب في الاستجابات.
7. كما تشير نتائج البحث الميداني إلى عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين المتعلقة بالبعدين الأول والثالث (ضرورات الاندماج، المحددات الخارجية)، تعزى لعدد سنوات الخدمة، وقد يعود ذلك إلى كون عينة البحث في معظمها (أكثر من 88%) وفقاً لجدول رقم (4/3) هي من الفئات التي خدمت (أقل من 10 سنوات)، حيث تكون خبرتهم ومعرفتهم بسياسة وآليات العمل للحكم على ضرورة الاندماج متقاربة ما يبرر عدم وجود الفروق، كما تبين وجود فروق معنوية فيما يتعلق بالبعد الثاني (المحددات الداخلية) تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، وذلك لصالح الفئات ذات سنوات الخدمة الأقل، وهذه نتيجة منطقية، فاختلاف سنوات الخدمة يعني اختلاف المهارات والمعارف والخبرات المكتسبة، ما يبرر الاختلاف في الاستجابات بين أفراد عينة البحث.
8. وتبين من نتائج البحث عدم وجود فروق معنوية بين استجابات المبحوثين المتعلقة بأبعاد البحث تعزى لعدد السنوات التدريبية، وقد يعزى ذلك إلى كون جميع مفردات البحث قد حصلوا على دورات تدريبية، ما يعني تقاربهم في المعرفة المهنية، ما يبرر نتيجة عدم وجود الفروق.

### ثانياً: التوصيات:

1. ضرورة العمل على تهيئة البيئة التشريعية المناسبة للدمج، وذلك من خلال سن القوانين والنظم الكفيلة بخلق الإطار القانوني المناسب لتنظيم وترتيب عملية الدمج المصري.
2. أن تعمل سلطة النقد وبالتعاون مع وزارة المالية وغيرها من الجهات ذات العلاقة على تشجيع وتحفيز المصارف لتحقيق الدمج المصري بينها طوعاً، وذلك من خلال إعطاء مزايا وحوافز للبنوك المتدمجة.
3. ضرورة تعاون أعضاء مجلس الإدارة في المصارف، وذلك من خلال عقد ورشات العمل التي تركز على أهمية الاندماج وتظهر فوائده وضروراته.
4. أن تعمل سلطة النقد على تشجيع الاندماج بين المصارف من خلال إظهار دور الاندماج في زيادة حجم الربحية، أو التقليل من الخسائر عن طريق الاندماج المصري.
5. زيادة درجة الوعي الثقافي في المجتمع من خلال إصدار النشرات التوعوية التي تروج لمزايا

6. وفوائد الاندماج المصرفي.
7. على الجهات الرسمية المعنية وبالتحديد سلطة النقد أن تبادر على وجه السرعة إلى الشروع في خطة لإصلاح الجهاز المصرفي، بحيث تتضمن خطة الإصلاح تلك إمكانية القيام بدمج قسري لبعض المصارف بهدف تعزيز مكانتها وتحسين قدرتها على الساحة المصرفية، تمهيداً لخلق البيئة المناسبة لتحقيق الدمج الطوعي بين باقي المصارف.

### ثالثاً: الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. إجراء بحوث متعلقة بكيفية القيام بالاندماج المصرفي بين المصارف التقليدية والمصارف الإسلامية الفلسطينية.
2. إجراء دراسات تتناول نظرة مجالس الإدارات في المصارف، ومخاوفهم، واقتراحاتهم لتحقيق الدمج المصرفي.

## قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب العربية :

1. الدباغ، صلاح الدين، (1992)، "الجوانب القانونية لعمليات الدمج المصرفي"، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
2. العلفي، نبيل محمد، (2014)، "تعثر البنوك - أسبابه، مظاهره، وسائل الوقاية منه"، ط 1، اليمن.
3. الغندور، حافظ كامل، (2000)، "عمليات الدمج والتملك من منظور مصري"، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان.
4. كامل، عمر، (2007)، "الاندماج المصرفي والتحديات التي تواجه البنوك العربية"، غير معروف بلد النشر.
5. المالكي، عبدالله، (2003)، "المعركة بين الدولار واليورو"، مجلة الاقتصاد المعاصر، الدار الاقتصادية للنشر، العدد 57، مجلد 6، شباط، غير معروف بلد النشر.
6. محمود، سعيد عبد الخالق، (2002)، "القطاع المصرفي العربي في مواجهة التكتل والاندماج"، مجلة شؤون عربية، العدد 112، القاهرة.

ثالثاً: الدوريات والرسائل الجامعية :

1. بوعتروس، عبد الحق، (2005)، استراتيجية النمو المصرفي من خلال عمليات الاندماج، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، الجزائر.
2. ربحان، خلود، (2006)، الدمج المصرفي للمصارف العاملة في فلسطين"، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. زايد، مهيب، (2006)، دوافع الدمج المصرفي في فلسطين ومحدداته، قدمت الرسالة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. الشريف، حسين، (2015)، الاندماج المصرفي وأثره على الأداء المالي للمصارف التجارية، أطروحة دكتوراه.
5. صافي حرب، (2000)، متطلبات الدمج الناجح، اتحاد المصارف العربية، بيروت.
6. عبد القادر، مطاي، (2010)، الاندماج المصرفي كتوجه حديث لتطوير وعصرنة النظام المصرفي، جامعة الشلف، الجزائر.
7. عريوة، رشيد، (2010)، أساليب وطرق اندماج الشركات دراسة مالية ومحاسبية، جامعة الحاج خضر، الجزائر.
8. عيد، فؤاد، (2012)، الاندماج المصرفي للبنوك الفلسطينية، قدمت هذه الدراسة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
9. فتحية، بوشلاغم، حنان، رقباق، (2015)، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك، أطروحته ماجستير في العلوم التجارية، جامعة ألكلي محند أو لحاج، البويرة، الجزائر.
10. قعايدة، فادي، (2012) "أثر الاندماج على الربحية (دراسة حالة البنك الأهلي)"، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط.
11. قنوع، نزار، (2008)، الاندماج المصرفي وضروراته في العالم العربي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.
12. كويقاتية، محمد، (2003)، أساليب القياس لأغراض اندماج البنوك، أطروحة ماجستير.
13. مقدم، عبيرات، محمد، عجيلة، (2013)، (الاندماج المصرفي لتطوير الميزة التنافسية، جامعة الأغواط، الجزائر.
14. ملحم، محمود إبراهيم، (2010)، دراسة تحليلية للعلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين بالتطبيق على المؤسسات العامة والخاصة بمحافظة قلقيلية - دولة فلسطين، بحث تكميلي لاستكمال متطلبات برنامج دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر.
15. ملحم، محمود إبراهيم، (2014)، نموذج مقترح لتبني مدخل الأداء المتوازن كأداة لتدعيم القدرات التنافسية للجامعات الفلسطينية، بحث مقدم للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر.

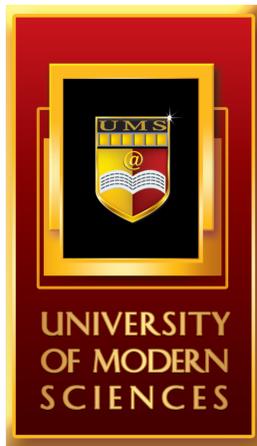
## References:

1. Mungi John Njangiru (2015), "The Effect of Mergers and Acquisition on Financial Performance of Banks" (A Survey of Commercial Banks in Kenya), July.
2. T.R. Gohlich(2016), "The performance Effects of Mergers within the German Cooperative Banking Sector", Master Thesis.



## قياس السلوك والوعي الغذائي لطلاب كلية مجتمع بلاد الروس - سنحان

د / عبد العليم أحمد محمد راشد العريفي\*



## قياس السلوك والوعي الغذائي لطلاب كلية مجتمع بلاد الروس - سنحان

د / عبد العليم أحمد محمد راشد العريفي \*

### المخلص

اجري هذا البحث بغرض التعرف على الوعي الغذائي لطلاب كلية مجتمع بلاد الروس - سنحان و التعرف كذلك على الممارسات السلوكية الغذائية لهم و تم إجراؤه على عينة تقدر بـ 214 طالب وطالبة لمستويات و تخصصات مختلفة للعام الدراسي 2014 / 2015، و استخدمت استمارة استبيان خاصة لقياس المفاهيم المتعلقة بالوعي و الممارسات و قد خلصت النتائج الى إرتفاع السلوك الغذائي لدى الطلاب و الطالبات فيما يتعلق بتناول الخضروات، الفواكه، الأجبان، البيض الزبادي، و تناول وجبة الإفطار في المنزل. لدى الطلاب و الطالبات سلوك غذائي لكنه بدرجة متوسطة فيما يتعلق بأهمية شرب الماء بكميات كبيرة، تناول الوجبات الرئيسية بأوقات منتظمة، تناول الأسماك، تناول اللحوم و كذلك تناول وجبات خفيفة بين الوجبات الرئيسية. لدى الطلاب و الطالبات سلوك غذائي بدرجة ضعيفة فيما يتعلق بشرب الماء اثناء تناول الوجبات، الأغذية السريعة، شرب الشاي بعد الوجبات مباشرة و شرب الحليب. لوحظ ان السلوك الغذائي لدى الطلاب و الطالبات منعدم فيما يتعلق بشرب الماء قبل الإفطار بنصف ساعة، شرب البن قبل الإفطار وبالمشروبات الغازية. ارتفع الوعي الغذائي بتنوع الوجبات، المشروبات الغازية، مشروبات الطاقة، شرب الماء بكميات كبيرة يوميا، دور الغذاء في مظهر الجلد، مصادر السكريات، البروتينات و كذلك الفيتامينات و المعادن، التأكد من تاريخ الصلاحية، تناول الأسماك، الخضروات و الفواكه، تأثير التدخين و تناول القات، تفضيل اللحوم البيضاء عن الحمراء. لدى الطلاب و الطالبات وعي غذائي لكنه بدرجة متوسطة فيما يتعلق بعادة شرب السوائل اثناء الأكل، و تناول اللحوم الحمراء مرتين في الأسبوع، بينما الوعي الغذائي فيما يتعلق بشرب البن قبل الإفطار ضعيف جدا.

## Measuring the Nutritional Behavior and Awareness among Students of the Bilad Alrus – Sanhan Community College

Dr. Abdulalim Ahmed Mohammed Rashed Alariki \*

### Abstract:

This study was conducted to identify the nutritional awareness of the students of the Bilad Alrus – Sanhan Community College and also to identify the nutritional behavior of food for them and conducted on a sample of 214 students for different levels and specialization for the academic year 2014 – 2015 Concepts related to awareness and practices the results have resulted in increased behavior of students in relation to eating vegetables, fruits, cheeses, yogurt and breakfast at home. Students have food behavior but moderately with regard to the importance of drinking water in large quantities, eating regular meals regularly, eating fish, eating meat and also eating snacks between main meals.

Students have poor nutritional behavior with regard to drinking water while eating meals, fast food, drinking tea immediately after meals and drinking milk. It was noted that the nutritional behavior of students is not related to drinking water before breakfast half an hour, drink coffee before breakfast and soft drinks. Increase food awareness by diversifying meals, soft drinks, energy drinks, drinking water in large quantities daily, the role of food in the appearance of skin, sources of sugars, proteins, vitamins and minerals, checking the validity date, eating fish, vegetables and fruits, Qat, prefer white meat for red. Students have a nutritional awareness, but moderately with regard to the habit of drinking liquids while eating, and eating red meat twice a week, while food awareness regarding drinking coffee before breakfast is very poor.

## 1 - المقدمة

يعرف الوعي الغذائي بأنه "محاولة لنقل المعلومات للأفراد وتعديل سلوكهم وطرق حياتهم الصحية و الغذائية بوسائل مختلفة في حدود الإمكانيات الموجودة من خلال إمدادهم بنصائح ومعلومات عن الغذاء" ( ابو طور 2005 ). بينما يعرف السلوك الغذائي بأنه " الطريقة التي يتصرف بها الناس في الحصول على السلع و استعمالها بما في ذلك القرارات التي تسبق و تحدد هذه التصرفات" ( مصيقر 2000 ). إن التوعية الغذائية توفر مهارات حياتية أساسية تهدف إلى غرس و تعزيز الأنماط الغذائية السليمة في سياق اجتماعي واقتصادي محدد، تساعد الأسرة بتوفير مهارات و معارف حول إنتاج و شراء و تجهيز و إعداد و تناول الأغذية التي تشكل طعاما مغذيا و مفيدا و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد إشباع احتياجاتهم التغذوية من الموارد المتاحة ( منظمة الأغذية و الزراعة 2000 ). من العوامل المؤثرة على الوعي الغذائي المستوى التعليمي فارتفع المستوى التعليمي يساعد على حسن اختيار الغذاء الصحي بينما انخفاضه يساعد على انتشار العديد من الخرافات الغذائية ( الجاسم 2003 )، الموقع الجغرافي و المعتقدات الدينية فالموقع الجغرافي يؤثر على النوعية الغذائية واختيار أنواع من الأغذية أكثر من الأخرى، فيما يتعلق بتأثير العقائد الدينية فإنها تحرم تناول بعض الأطعمة، و هناك شعائر دينية و مظاهر احتفالية تجعل الأفراد يتناولون أنواعا من الأطعمة و الإحجام عن أنواع أخرى ( العوضي 1984 )، المعتقدات الغذائية و التي تعتمد على مزيج من العوامل النفسية، و الاجتماعية و قد أدت التغييرات الاقتصادية، و الاجتماعية السريعة في العقدين الماضيين الى تغييرات كبيرة في السلوك الغذائي، و هذا بدوره انعكس على الحالة الصحية و التغذوية ( مصيقر 2000 ). نتيجة لانخفاض الوعي الغذائي عند الاسر و المجتمعات الفقيرة و الغنية يجعل تلك الأسر عرضة لأمراض مختلفة تؤثر سلباً على حياة و نشاط و صحة افرادها و ينعكس ذلك على صحة المجتمع و ينتج عن ذلك بعض الأمراض منها سوء التغذية الناتج عن النقص الحاد بكميات الغذاء او بعض عناصر الغذاء و بذلك يمكن معالجتها باتباع اسلوب غذائي متوازن، بينما عند الأسر و المجتمعات الغنية فسوء التغذية تظهر نتيجة الإكثار من تناول بعض عناصر و مكونات الغذاء دون الأخذ بعين الاعتبار أهمية التوازن في ذلك ( علوي 1990 ). و تؤكد العديد من الدراسات و البحوث العلمية أن مشكلة سوء التغذية و انتشار الكثير من الأمراض لا ترجع إلى نقص أو زيادة الموارد المالية فقط وإنما ترجع أيضا إلى نقص الوعي الغذائي و المعلومات الغذائية لدى الأفراد و الجماعات بالإضافة إلى ممارسات غذائية غير صحيحة ( البلوني 2003 ).

ان التغذية السليمة و المناسبة تؤدي الى جسم خالي من الأمراض و قوي و نشيط مما ينعكس ايجابيا على سلامة العقل و قوته، ان القصور المعرفي بأهمية دور التغذية السليمة و الصحية في كثير من الأسر اليمنية الريفية منها و الحضرية منتشر بشكل كبير مما يجعل أفراد تلك الأسر و خاصة فئة التلاميذ و الطلاب عرضة ليس فقط للأمراض الجسمانية بل أيضا سببا في تدني التحصيل الدراسي كنتيجة حتمية لعدم إمداد الذاكرة بالعناصر الغذائية الضرورية لزيادة القدرة على التفكير و التذكر. و بما ان قياس التحصيل العلمي غير معتمد فقط على التغذية السليمة بل أيضا بالوراثة، البيئة الاجتماعية، الظروف المعيشية و غيرها تمثل التغذية المتكاملة المتزنة من حيث النوعية و الكمية الشغل الشاغل

للمهتمين ليس فقط بالصحة البدنية بل بتأثير ذلك على القدرات الذهنية المرتبطة بعملية التعليم والتعلم مثل القدرة على التركيز وفعالية الذاكرة وكذلك مستوى الاستيعاب لدى فئة الشباب الملتحقين في سلك التعليم لمختلف مراحلها، لذا رأينا أن يسهم هذا البحث في معرفة السلوك الغذائي لجزء من المجتمع اليمني ممثلاً بطلاب كلية المجتمع ببلاد الروس - سنحان واتجاه ذلك السلوك وقياسه إحصائياً من خلال استخدام النموذج الذي يقيس السلوك و مدى الوعي الغذائي من خلال الإجابة على بعض الأسئلة الموضوعة على هيئة استبيان ومن ثم تقييم الإجابات بدرجات معينة على مدى صحة السلوك الغذائي المتبع وكذلك مدى الوعي الغذائي. و عليه يمكن حصر أهداف البحث بالتعرف على السلوك و الوعي الغذائي لمجتمع البحث على فرض عدم إلمام الطلاب بالسلوك و بالوعي الغذائي، وكذلك المساهمة في نشر الوعي الغذائي و تقويم السلوكيات الغذائية السلبية في أوساط الطلاب.

## 2- الدراسات النظرية

### 1-2 الدراسات السابقة

يعتبر أسلوب قياس الوعي الوسيطة العلمية التي تقدر بها الظواهر المختلفة تقديراً كمياً يتضمن التحديد والدقة على اعتبار أن كل ظاهرة لها وجود يمكن إخضاعها للقياس الكمي لدرجة ما (الخطيب 2013). فتكمن أهمية الوعي الغذائي في أنه يساهم في تجنب الكثير من المشاكل الصحية ذات العلاقة بالتغذية والتي يعاني منها كثير من أفراد الأسر مثل تسوس الأسنان عند الأطفال، وفقر الدم الناشئ عن عوز الحديد وكذلك السمنة وغيرها، كما يساعد على تفادي مشاكل مستقبلية وتحسين الممارسات الغذائية للأسرة (الزلاقي 2005)، فالاهتمام بصحة جميع أفراد الأسرة و تغذيتهم خاصة فئة الشباب من أهم الركائز التي تقوم عليها التنمية البشرية الشاملة (عزمي 2005) وللثقافة الغذائية دور هام في إستفادة الأفراد من غذائهم و في إختيار نوعية و كمية الغذاء المتناول و وفقاً للاحتياجات اليومية الضرورية للجسم و للمتغيرات التي ترافق مراحل النمو المختلفة منذ الطفولة مروراً بالمراهقة حتى الشيخوخة و الحالة الصحية أو النشاط الذي يقوم به الفرد ذكر ام أنثى و كذلك الإصابة بالأمراض (الشرجي 2011).

### 1-1-2 التربية الغذائية والوعي الغذائي لتلاميذ المرحلة الثانوية (الشريف 2009)

هدفت الدراسة الى قياس مستوى الوعي الغذائي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية من خلال تقييم العادات السلوكية و الميول الغذائي لديهم. وتم اختبار معارفهم الغذائية و توصلت الدراسة الى ان مستوى الوعي الغذائي لدى افراد العينة منخفض من حيث السلوك الغذائي، و مستوى الوعي الغذائي لدى افراد العينة مرتفع نسبياً من حيث الميول الغذائي اما مستوى الوعي الغذائي لدى افراد العينة منخفض جداً من حيث المعارف الغذائية كما ان لدى العينة معرفة جيدة بأمراض سوء التغذية.

1-2-2 مستوى الوعي الغذائي لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية و جامعة السلطان قابوس (القدومي 2009) وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الوعي الغذائي، الفروق في مستوى الوعي تبعاً لمتغيرات الجامعة، الجنس، المستوى الدراسي و المعدل التراكمي لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية و جامعة السلطان قابوس. أظهرت الدراسة ان مستوى الوعي لدى الطلبة في الجامعتين كان منخفضاً حيث وصلت النسبة المئوية

للإستجابة الى 75 % فقط. لا يوجد تأثير لمتغيرات الجامعة، الجنس، المستوى الدراسي على مستوى النوعي الغذائي لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية و جامعة السلطان قابوس، بينما كان هناك تأثير دال احصائيا لمتغير المعدل التراكمي و لصالح المعدل 80 % وما فوق. 2-1-3 المستوى المعرفي و علاقته بالجانب التطبيقي لجودة وسلامة الغذاء للأسري في مدينة الرياض هدفت الدراسة إلى دراسة المستوى المعرفي وعلاقته بالجانب التطبيقي لجودة وسلامة الغذاء للأسري في مدينة الرياض و ذلك من خلال دراسة المستوى المعرفي و حصر مصادر المعلومات للأسري في مدينة الرياض فيما يخص جودة وسلامة الغذاء، التعرف على العادات الغذائية للمبحوثين ومدى علاقتها بجودة وسلامة الغذاء، دراسة الصفات الشخصية والاقتصادية للمبحوثين ومدى علاقتها بالمستوى المعرفي والتطبيقي لجودة وسلامة الغذاء. خلصت الدراسة باستنتاجات عديدة أهمها أن متوسط درجة معارف المبحوثين بجودة وسلامة الغذاء كانت أعلى من متوسط درجة تطبيقهم لها، وعند مقارنة معنوية الفروقات بين المعرفة والتطبيق وجد أن هذه الفروقات معنوية عند مستوى معنوي 0.01

### 3 - الطرق والإجراءات الميدانية

#### 3-1 منهج البحث

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث ان الوصفي يهتم بالأساليب والطرق العلمية التي يناط بها جمع وتبويب البيانات وعرضها في جداول ورسوم بيانية، وكذلك حساب مختلف المقاييس التي تشرح بيانات الظاهرة. بينما التحليلي يهتم بالأساليب والطرق العلمية التي يناط بها تحليل وتفسير واستخلاص النتائج. ( العيسائي 2009 ).

#### 3-2 مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث بطلاب و طالبات كلية المجتمع بلاد الروس - سناحان المسجلين في مختلف الأقسام الموجودة في الكلية و مختلف المستويات للعام الجامعي 2014 - 2015 و عددهم 477 طالب و طالبة حسب الكشوفات الخاصة بذلك و الصادرة من إدارة شؤون الطلاب.

#### 3-3 عينة البحث

بما أن طلاب و طالبات الكلية مسجلين في أقسام و مستويات مختلفة فإن افضل طريقة لمثل هذه الحالة هي الطريقة العشوائية الطبقية ( Stratified Random Sample ) في اختيار عينة البحث ولتنفيذ اجراءات اخذ العينة تم إتباع الخطوات التالية :-

#### 1- تحديد حجم العينة الإجمالي لمجتمع البحث لمختلف اقسامه ( طبقاته )

فقد تم الاستعانة بجدول (Krejcie & Morgan 1970) ملحق رقم ( 1 ) و من خلاله فإن حجم العينة الإجمالي التي تمثل حجم المجتمع هي 214 مفردة.

2- تحديد حصة كل قسم من أقسام الكلية و التي تمثل الطبقات الرئيسة لمجتمع البحث من حجم العينة الإجمالي و تم إيجاد ذلك من خلال تحديد الوزن النسبي لكل قسم الذي يمثل طبقة في المجتمع وذلك بقسمة حجم كل طبقة على إجمالي حجم المجتمع و بعد ذلك يتم ضرب الوزن النسبي لكل طبقة في حجم العينة الإجمالي ليتحدد على ضوءها نصيب الطبقة، أي عدد الطلاب و الطالبات الذين يمثلون كل قسم.

3- تحديد حصة كل مستوى لمختلف الأقسام و التي تمثل الطبقات الفرعية من حجم حصة القسم و تم

تحديد ذلك من خلال قسمة حجم عدد الطلاب في كل مستوى على العدد الكلي لطلاب ذلك القسم ومن ثم ضرب ناتج القسمة في حجم عينة ذلك القسم التي تم الحصول عليها بالطريقة الثانية سألقة الذكر.

4- طريقة اخذ مفردات العينة الممثلة لكل مستوى والتي سيتم دراستها بغرض تحقيق ذلك فقد تم عشوائيا حسب اسلوب الطريقة العشوائية البسيطة باستخدام القرعة العادية حيث تم استخدام الكشوفات التي تم الحصول عليها من شؤون الطلاب، و الجدول رقم ( 1 ) يوضح حجم العينة المطلوبة لكل مستوى.

جدول رقم ( 1 ) : حجم العينة المطلوبة ونسبتها المئوية من كل مستوى لمختلف الأقسام

الأقسام المستويات	حدائق		جودة		تقنية معلومات		ادارة اعمال	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الأول	2	8.7	23	20.35	20	13.97	31	15.66
الثاني	4	17.39	16	14.16	24	16.78	27	13.64
الثالث	4	17.39	12	10.62	20	13.97	31	15.66
المجموع	10	43.48	51	54.13	64	44.76	89	44.96

### 4-3 أداة البحث

تتمثل اداة البحث التي استخدمت لتحقيق البحث بالاستبيان والتي اشتملت على قسمين، القسم الأول خصص للبيانات الشخصية مثل المتغيرات الديمغرافية كالجنس، العمر، التخصص و المستوى الدراسي وغيره بينما القسم الثاني احتوى على محورين فقط، حيث ان المحور الأول اشتمل على الفقرات المتعلقة بقياس السلوك الغذائي عند عينة البحث و تكون من ( 22 ) فقرة في حين ان المحور الثاني خصص لقياس الوعي الغذائي و قد احتوى على ( 26 ) فقرة كما هو مبين في الملحق رقم ( 2 ). وقد اعطي لكل فقرة من عبارات الاستبيان وزنا مدرجا وفق سلم ليكرت الثلاثي لتقدير درجة أهمية العبارة.

### 5-3 إجراء تطبيق البحث

بعد إعداد الاستبيانات وتجهيزها في صيغتها النهائية تم توزيعها على مفردات عينة البحث من الطلاب و الطالبات، حيث تم توزيع 214 استبيان و تم جمع 194 استبيان فقط فشكلت 91 % بينما 20 استبيان والتي شكلت 9 % لم تدخل في المعالجة والتحليل لعدم الإجابة على جميع الفقرات و لعدم استرجاع بعض الاستبيانات من الطلاب. ولتحليل بيانات البحث تم الاستعانة ببرنامج SPSS الإحصائي.

## 4- النتائج والمناقشة

جدول رقم ( ٢ ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مجال الوعي الغذائي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
0.47413	2.8299	التنوع في الوجبات ضروري لصحة و سلامة الجسم
0.46307	2.8299	المشروبات الغازية تؤدي الى هشاشة العظام
0.46835	2.7887	مشروبات الطاقة ضارة بالصحة
0.53059	2.7887	يجب شرب الماء يوميا بحدود لترين يوميا
0.53610	2.7784	للغذاء دور ايجابي كبير في مظهر الجلد
0.49881	2.7732	المصادر الرئيسية للفيتامينات والمعادن هي الخضروات و الفواكه
0.53680	2.7577	عند شراء المواد الغذائية يجب التأكد من تاريخ صلاحيتها
0.51215	2.7474	تناول وجبة الإفطار في المنزل مهم جدا
0.52696	2.7371	أهم مصادر البروتينات اللحوم، البيض و البقوليات
0.58708	2.7268	التدخين يؤدي الى عدم استعادة الجسم من بعض عناصر او مكونات الغذاء
0.59468	2.7062	يقصد بسوء التغذية عدم تناول الطعام بالكمية الكافية
0.55673	2.6856	تعتبر الفيتامينات و المعادن عناصر الصحة و الجمال
0.61308	2.6753	الأكل الزائد يؤدي الى نقص القدرة الذهنية
0.56167	2.6701	أهم مصادر النشويات و السكريات الحبوب و منتجاتها
0.57234	2.6649	تعتبر النشويات و السكريات عناصر امداد الطاقة الضرورية للجسم
0.59557	2.6443	يجب تناول الأسماك مرتين في الأسبوع على الأقل
0.58806	2.6392	يجب تناول الخضروات و الفواكه يوميا
0.63575	2.6134	تناول القات يؤثر سلبا على الشهية
0.66755	2.6134	الإكثار من تناول البن و الشاي يؤدي الى عدم الاستفادة من عنصر الحديد
0.67693	2.6031	يفضل شرب الماء قبل الإفطار بنصف ساعة على الأقل
0.65650	2.5825	الإفراط في تناول اللحوم يؤدي الى مرض النقرس
0.62541	2.5722	تعتبر البروتينات عناصر بناء الخلايا و الأنسجة
0.69230	2.5000	يفضل تناول اللحوم البيضاء عن الحمراء
0.71372	2.4691	الإكثار من شرب السوائل اثناء الأكل غير صحي
0.72925	2.4021	يجب تناول اللحوم الحمراء مرتين في الأسبوع
0.75362	2.2423	يفضل عدم شرب البن قبل الإفطار

من خلال الجدول رقم ( 2 ) والمتعلق بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الطلاب و الطالبات على فقرات مجال الوعي الغذائي لوحظ ان لدى الطلبة وعيا عاليا فيما يتعلق بالفقرات من الأولى حتى الحادية عشرة بينما مستوى الوعي فيما يتعلق بالفقرات من الثانية عشرة حتى الثالثة والعشرين كان متوسطا اما الفقرات الثلاث الأخيرة كان مستوى الوعي فيها منخفضا. ولغرض إيجاد الفروق بين المجموع في الوعي الغذائي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم ( 3 )، و من خلاله يلاحظ أن قيمة الدلالة ( 0.397 ) و هي أكثر من مستوى الدلالة ( 0.05 ) مما يعني أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مضردات عينة البحث فيما يتعلق بالوعي الغذائي.

جدول رقم ( 3 ) تحليل التباين الأحادي بين مضردات عينة البحث فيما يتعلق بالوعي الغذائي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( F )	قيمة الدلالة
بين المجموع	0.141	2	0.071	0.928	0.397
داخل المجموع	14.541	191	0.076		
المجموع	14.682	193			

جدول رقم ( ٤ ) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات فقرات السلوك الغذائي

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تناول الخضروات	2.4794	0.62924
تناول الفاكهة	2.4381	0.60976
تناول البقوليات	2.4381	0.70438
تناول البيض	2.4021	0.72211
تناول الزبادي	2.3736	0.71087
تناول وجبة الإفطار في المنزل	2.3557	0.75652
تناول الأجبان	2.3196	0.71326
تناول الوجبات الرئيسية في أوقات منتظمة	2.2474	0.76220
شرب الماء بكميات تصل الى لترين	2.1959	0.76586
تناول الأسماك	2.1907	0.70506
تناول اللحوم البيضاء ( الطيور )	2.1598	0.75511
تناول وجبات خفيفة بين الوجبات الرئيسية	2.1546	0.70292
تناول اللحوم الحمراء	2.1443	0.69773
تناول المكسرات	2.1134	0.68100
شرب الماء اثناء الوجبات	2.0978	0.76565
تناول الأغذية السريعة	2.0773	0.77473
شرب الشاي بعد الوجبات مباشرة	2.0412	0.79399
تناول الحليب	2.0309	0.71191
شرب الماء قبل الإفطار بنصف ساعة	1.9691	0.70459
تناول المشروبات الغازية	1.8144	0.76626
تناول مشروبات الطاقة	1.6959	0.79850
شرب البن قبل الإفطار	1.6546	0.76808

يلاحظ من الجدول رقم ( ٤ ) أن السلوك الغذائي للطلاب و الطالبات منخفض وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الشريف ( ٢٠٠٩ ) فيما يتعلق بانخفاض السلوك الغذائي. ولغرض إيجاد الفروق بين المجموع في السلوك الغذائي تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم ( ٥ ).

جدول رقم ( ٥ ) : تحليل التباين الأحادي بين مفردات عينة البحث فيما يتعلق بالسلوك الغذائي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ( F )	قيمة الدلالة
بين المجموعات	0.017	2	0.009	0.175	0.839
داخل المجموعات	9.538	191	0.050		
المجموع	9.556	193			

ومن خلال الجدول السابق يلاحظ أن قيمة الدلالة ( 0.839 ) وهي أكثر من مستوى الدلالة ( 0.05 ) وبالتالي لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة البحث فيما يتعلق بالسلوك الغذائي

## 5- الاستنتاجات والتوصيات

### 1-5 الاستنتاجات

- ارتفاع السلوك الغذائي لدى الطلاب والطالبات فيما يتعلق بتناول الخضروات والفواكه، الاجبان، البيض، الزبادي، تناول وجبة الإفطار في المنزل.
- لدى الطلاب والطالبات سلوك غذائي ولكنه بدرجة متوسطة فيما يتعلق بأهمية شرب الماء بكميات كبيرة تصل الى لترين يوميا، تناول الوجبات الرئيسية بأوقات منتظمة، تناول الاسماك، تناول اللحوم الحمراء والبيضاء، وكذلك تناول وجبات خفيفة بين الوجبات الرئيسية.
- لدى الطلاب والطالبات سلوك غذائي وبدرجة ضعيفة فيما يتعلق بشرب الماء اثناء تناول الوجبات، الأغذية السريعة، شرب الشاي بعد الوجبات مباشرة، شرب الحليب.
- لوحظ ان السلوك الغذائي لدى الطلاب والطالبات منعدم فيما يتعلق بشرب الماء قبل الإفطار بنصف ساعة على الأقل، شرب البن قبل الإفطار، وكذلك فيما يتعلق بالمشروبات الغازية
- ارتفاع الوعي الغذائي لدى الطلاب والطالبات فيما يتعلق بتنوع الوجبات، المشروبات الغازية، ومشروبات الطاقة، شرب الماء بكميات كبيرة يوميا، دور الغذاء في مظهر الجلد، مصادر الفيتامينات والمعادن، التأكد من تاريخ صلاحية المواد الغذائية، تناول وجبات الإفطار في المنزل، مصادر البروتينات، عدم استفادة الجسم من عناصر الغذاء بسبب التدخين، مفهوم سوء التغذية، نقص القدرات الذهنية بسبب زيادة الأكل، مصادر السكريات، إعتبار السكريات والنشويات مصادر الطاقة، تناول الأسماك مرتين في الأسبوع، وجوب تناول الخضروات والفواكه يوميا، التأثير السلبي للقات على الشهية، تناول اللحوم يؤدي الى مرض النقرس، تفضيل اللحوم البيضاء عن الحمراء .
- فيما يتعلق بعادة شرب السوائل اثناء الأكل، وتناول اللحوم الحمراء مرتين في الاسبوع كان الوعي الغذائي لدى الطلاب والطالبات بدرجة متوسطة.
- الوعي الغذائي لدى الطلاب والطالبات فيما يخص شرب البن قبل الإفطار بدرجة ضعيفة

## 2-5 التوصيات

اجراء وتنفيذ المزيد من الأبحاث على فئات اخرى في المجتمع وذلك بغرض اثناء المكتبة اليمنية بهذه الأبحاث وكذلك اعطاء صورة حقيقية عن مستويات السلوك والوعي الغذائي في المجتمع اليمني مما تساعد الدولة في عملية التخطيط والوصول الى مستويات الدول المتقدمة بهذا الجانب تقديم محاضرات ثقافية للطلاب والطالبات فيما يتعلق بالوعي والسلوك الغذائي خاصة في الجوانب التي اظهر البحث عدم المام الطلاب والطالبات بها.

## المصادر

1. إيمان البلوني، ميسون شتيبي (2003). العادات الغذائية والوعي الغذائي عند طالبات المرحلة المتوسطة وعلاقتها بانتشار الأنيميا، مجلة بحوث الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مجلد (13) العدد (3-4)، ص 1-16.
2. السيد، محمد ابوطور (2005). التغذية وتخطيط الوجبات وقوائم الطعام، مصر
3. الجاسم، ليلى والحمد، نوال (2003). العوائق الاجتماعية والبيئية المتعلقة بعدم إتباع نظام غذائي صحي بين البالغين في الكويت، مجلة الغذاء والتغذية، المجلد الثالث، العدد السادس
4. الزلاقي، سوزان محمد صابر و الزهراني، مارية طالب سالم (2005). اثر المستوى التعليمي على التفضيل والوعي الغذائي لتلاميذ المرحلة الابتدائية، مجلة الاسكندرية لعلوم وتكنولوجيا الأغذية، المجلد الثاني، العدد الثاني
5. العوضى، فوزية (1984). التغذية وصحة المجتمع، ط1، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي
6. بيضاء محمد الشريف (2007). برنامج مقترح في التربية الغذائية لتنمية الوعي الغذائي لدى طالبات المرحلة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراة مقدمة لكلية التربية.
7. عبد الرحمن مصيقر (2000). دراسات في التثقيف الصحي والغذائي، ط1، مركز البحرين للدراسات والبحوث، المنامة، البحرين
8. عبد الناصر القدومي، كاشف رايد (2009). مستوى الوعي الغذائي لدى طلبة تخصص التربية الرياضية في جامعة النجاح الوطنية و جامعة السلطان قابوس
9. عزمي مجدي نزيه (2005). برنامج تدريبي لتنمية المفاهيم والاتجاهات والمهارات الغذائية و التغذية لأمهات الرضع وصغار الأطفال بمنطقة شعبية بالقاهرة، المجلة العربية للغذاء والتغذية، المجلد الثالث، العدد السادس
10. علوية علوي (1990). أهمية التغذية السليمة للأسرة مع التركيز على الأم والطفل، مجلة الاقتصاد المنزلي - تصدرها الجمعية المصرية للاقتصاد المنزلي بكلية الاقتصاد المنزلي، عدد (6)، جامعة حلوان، ص 9-18.
11. فهد عبد الحميد الشرجبي (2011). مبادئ تغذية الإنسان، عدن للطباعة والنشر، عدن، اليمن
12. محمد الأمين مصطفى الخطيب (2013). القياس والتقويم التربوي، صنعاء جامعة العلوم و التكنولوجيا، ط 2
13. محمد مفرح العيسائي، عبد الكريم العبيد، سعيد احمد حسن (2009). مبادئ الاحصاء، صنعاء
14. منظمة الاغذية والزراعة للأمم المتحدة (2000). الامن الغذائي والتوعية بالتغذية على نطاق الاسرة، المؤتمر الاقليمي الخامس والعشرون للشرق الادنى، بيروت، لبنان
15. 1Krejcie. Robert V، Morgan ، Daryle W. ( 1970 ). "Determining Sample Size for Research Activities". Educational and psychological Measurement

## ملحق رقم (1) جدول مرجان

جدول مرجان لتحديد نسبة العينة المطلوبة من حجم المجتمع.

S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
339	2800	260	800	162	280	80	100	10	10
341	3000	265	850	165	290	86	110	14	15
346	3500	269	900	169	300	92	120	19	20
351	4000	274	950	175	320	97	130	24	25
351	4500	278	1000	181	340	103	140	28	30
357	5000	285	1100	186	360	108	150	32	35
361	6000	291	1200	191	380	113	160	36	40
364	7000	297	1300	196	400	118	170	40	45
367	8000	302	1400	201	420	123	180	44	50
368	9000	306	1500	205	440	127	190	48	55
373	10000	310	1600	210	460	132	200	52	60
375	15000	313	1700	214	480	136	210	56	65
377	20000	317	1800	217	500	140	220	59	70
379	30000	320	1900	225	550	144	230	63	75
380	40000	322	2000	234	600	148	240	66	80
381	50000	327	2200	242	650	152	250	70	85
382	75000	331	2400	248	700	155	260	73	90
384	100000	335	2600	256	750	159	270	76	95

.N " is population size "

S " is sample size "

## ملحق رقم ( 2 ) الاستبيان

أخي الطالب :

أختي الطالبة :

بين أيديكم استبيان بحث يهدف إلى قياس السلوك والوعي الغذائي لدى طلاب وطالبات كلية المجتمع سنحان، وكل ما يرجى منكم أن تتكرموا مشكورين بالإجابة على فقرات الاستبيان بوضع علامة (صح) أمام كل فقرة ترونها مناسبة من وجهة نظرهم ومتفقة مع سلوككم الغذائي ومفهومكم للمعاني والمصطلحات والأفكار المرتبطة بكل فقرة من فقرات الاستبيان مع تحري الدقة والموضوعية وعدم ترك أي فقرة علما بأن البيانات ستعامل بسرية وستستخدم للبحث العلمي فقط .شاكرًا تعاونكم سلفًا

## البيانات الشخصية :

الجنس :

ذكر  انثى 

المستوى التعليمي :

أول  ثاني  ثالث 

القسم :

<input type="checkbox"/>	تكنولوجيا هندسة الحدائق	<input type="checkbox"/>	إدارة الجودة الشاملة
<input type="checkbox"/>	تجارة الكترونيه	<input type="checkbox"/>	تقنية المعلومات

العمر (سنة) :

<input type="checkbox"/>	من 19 - أقل من 21	<input type="checkbox"/>	من 17 - أقل من 19
<input type="checkbox"/>	من 23 فأكثر	<input type="checkbox"/>	من 21 - أقل من 23

وزن الجسم (كيلو جرام)

<input type="checkbox"/>	من 60 - 79	<input type="checkbox"/>	أقل من 60
<input type="checkbox"/>	100 وما فوق	<input type="checkbox"/>	من 80-99

طول الجسم (سم)

<input type="checkbox"/>	من 100 - 129	<input type="checkbox"/>	أقل من 100
<input type="checkbox"/>	من 160 - 189	<input type="checkbox"/>	من 130 - 159
		<input type="checkbox"/>	190 ما فوق

المستوى التعليمي للوالدين :

الأب :

<input type="checkbox"/>	أساسي	<input type="checkbox"/>	يقرأ ويكتب	<input type="checkbox"/>	أمي
<input type="checkbox"/>	أعلى	<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ثانوي

الأم :

<input type="checkbox"/>	أساسي	<input type="checkbox"/>	تقرأ وتكتب	<input type="checkbox"/>	أمية
<input type="checkbox"/>	أعلى	<input type="checkbox"/>	جامعية	<input type="checkbox"/>	ثانوي

التدخين :

<input type="checkbox"/>	لا أدخن	<input type="checkbox"/>	أدخن
--------------------------	---------	--------------------------	------

القات :

<input type="checkbox"/>	لا أخزن	<input type="checkbox"/>	أخزن
--------------------------	---------	--------------------------	------

## المحور الأول (قياس السلوك الغذائي )

م	العبارة	دائماً	أحياناً	نادراً
1	شرب الماء قبل الافطار بنصف ساعة			
2	شرب الماء بكميات تصل إلى لترين			
3	شرب الماء أثناء تناول الوجبات			
4	شرب الشاي بعد الوجبات مباشرة			
5	شرب اللبن قبل الإفطار			
6	تناول المشروبات الغازية			
7	تناول المشروبات الطاقة			
8	تناول الخضروات			
9	تناول الفواكه			
10	تناول المكسرات			
11	تناول الحليب			
12	تناول الأجبان			
13	تناول الزبادي			
14	تناول البقوليات			
15	تناول اللحوم الحمراء			
16	تناول اللحوم البيضاء طيور			
17	تناول الاسماك			
18	تناول البيض			
19	تناول وجبة الإفطار في المنزل			
20	تناول وجبات خفيفة بين الوجبات الرئيسية			
21	تناول الوجبات الرئيسية بأوقات منتظمة			
22	تناول الأغذية السريعة			

## المحور الثاني ( قياس الوعي الغذائي )

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
1	يفضل شرب الماء قبل الإفطار بنصف ساعة على الأقل			
2	يفضل عدم شرب البن قبل الإفطار			
3	الإكثار من تناول البن والشاي يؤدي إلى عدم استفادة الجسم من عنصر الحديد			
4	يجب شرب الماء يومياً بحدود لترين على الأقل			
5	المشروبات الغازية تؤدي إلى هشاشة العظام			
6	مشروبات الطاقة ضارة بالصحة			
7	الإكثار من شرب السوائل أثناء الأكل غير الصحي			
8	تناول وجبة الإفطار في المنزل مهم جداً			
9	أهم مصادر البروتينات للحوم، البيض والبقوليات			
10	أهم مصادر النشويات والسكريات، الحبوب ومنتجاتها			
11	المصادر الرئيسية للفيتامينات والمعادن هي الخضراوات والفواكه			
12	يجب تناول الخضراوات والفواكه يومياً			
13	يجب تناول الأسماك مرتين في الأسبوع على الأقل			
14	يفضل تناول اللحوم البيضاء عن الحمراء			
15	يجب تناول اللحوم الحمراء مرتين في الأسبوع			
16	تعتبر البروتينات عناصر بناء الخلايا والأنسجة			
17	تعتبر السكريات والنشويات عناصر إمداد الطاقة الضرورية للجسم			
18	تعتبر الفيتامينات والمعادن عناصر الصحة والجمال			
19	الإفراط في تناول اللحوم يؤدي إلى مرض النقرس			
20	تناول القات يؤثر سلباً على الشهية			
21	التدخين يؤدي إلى عدم استفادة الجسم من بعض عناصر أو مكونات الغذاء			
22	التنوع بين الوجبات ضروري لصحة وسلامة الجسم			
23	يقصد بسوء التغذية عدم تناول الطعام بالكميات الكافية			
24	الأكل الزائد يؤدي إلى نقص القدرة الذهنية			
25	عند شراء المواد الغذائية يجب التأكد من تاريخ صلاحيتها			
26	للغذاء دور إيجابي كبير في مظهر الجلد			

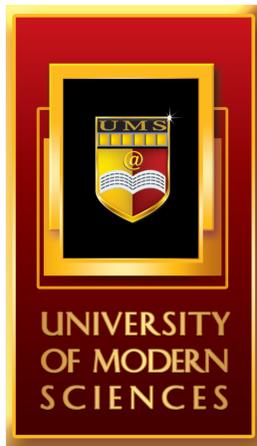


جنسية أبناء الأم اليمنية  
دراسة تأصيلية في ضوء تعديلات قانون الجنسية  
بالقانون رقم ٢٥ لسنة ٢٠١٠

د / محمد محمد حسن الحسني\*

\*- أستاذ القانون الدولي الخاص المساعد - كلية الشرطة - صنعاء - الجمهورية اليمنية .

بريد اليكتروني : mo.best6@gmail.com



## جنسية أبناء الأم اليمنية دراسة تأصيلية في ضوء تعديلات قانون الجنسية بالقانون رقم 25 لسنة 2010

د / محمد محمد حسن الحسني\*

### الملخص

عاش أبناء الأم اليمنية المتزوجة من أجنبي فترة طويلة من الزمن، وهم يعانون من الحرمان وعدم مساواتهم بأبناء الأب اليمني في التمتع بالحقوق، وهذه المعاناة ناتجة عن حرمانهم من الدخول في جنسية الأم مباشرة بمجرد الميلاد، والأمر كذلك فليس أمامهم سوى اللجوء إلى الطرق العادية، التي تتطلب شروط معقدة. حتى جاء التعديل التشريعي بموجب القانون رقم 17 لسنة 2009 ثم اعقبه تعديل آخر بموجب القانون رقم 25 لسنة 2010 والذي انتصر للأم اليمنية وساوى بينها وبين الأب في نقل الجنسية إلى أبنائهم وبالتالي المساواة بين أبناء الأم والأب اليمني في التمتع بالحقوق وقد جاء هذا البحث تعليقا على تلك النصوص وبيان أهمية هذا التعديل وضوابط تطبيقه وما يعتريه من قصور ونقص، حيث ركزت الدراسة على ممارسة أبناء الأم اليمنية للحقوق وتولي الوظائف العامة، وقد كشفت الدراسة معوقات فاعلية التعديل الجديد.

## Children Nationality of Yemeni Mother Fundamental study in light of law No “25/2010 “Amendments

Dr. Mohamed M. H. Al-Hassani \*

### Abstract

For a long period of time, The Yemeni mother's children have lived suffering from discrimination and unfairness of the counter Yemeni father's children in enjoying their own rights that if they want to enter their mother nationality, they have to follow the regular steps that require certain complex conditions. In 2009, particular law was enacted and subsequently amended in 2010 which empower the Yemeni mother to obtain her children's right in equal manner with the Yemeni father's children immediately after their birth.

The present research, as a commentary, shows the importance on the latest amendments of the Law and its legal enforcement measurements as well as attempts to verify of whether is there any deficiencies therein. In view of that, the research, focuses on the Yemeni mother's children involvements and participation of these rights including working on Governmental Entities or not. The research concludes that several practical obstacles are identified that are resulting from the latest amendments.

---

\*-Assistant professor of Private International Law

Email: mo.best6@gmail .com

## المقدمة

إن من المستقر عليه في القانون الدولي أن للدولة حرية شبه مطلقة في تنظيم مسائل الجنسية، فكل دولة تأخذ بمجموعة من الأسس التي ترى أنها تحقق مصالحها وأهدافها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وليس لأي دولة كانت الحق في التدخل أو الاعتراض على هذا الاختيار بأي وجه من الأوجه. وتأخذ غالبية التشريعات في بناء جنسيتها الأصلية بحق الدم وحق الإقليم، وهي بذلك تتأرجح بينهما توسعاً وتضييقاً، فتغلب أحدهما على الآخر بحسب ملاءمة هذا الأساس لظروف كل دولة ومدى قدرته على تحقيق مصالحها. نلاحظ ذلك جلياً بالنسبة للدول المصدرة للسكان حيث تكون في وضع لا حاجة لها بزيادة عدد سكانها وهي بذلك تركز منح جنسيتها على أساس حق الدم الذي يبقى على صلتها برعاياها سواء كانوا على إقليم الدولة أو خارجها، وعلى العكس من ذلك الدول المستوردة للسكان تلجأ إلى حق الإقليم وغيرها من الأسس التي من خلالها تزيد من عدد سكانها.

والمتتبع للتشريعات المقارنة يجد أن الغالبية العظمى تأخذ بأحد الأساسين كضابط أساسي، بينما تأخذ بالأخر كضابط احتياطي أو تكميلي، وهذا يحقق النتيجة الأساسية بأن كلا منهما يكمل الآخر، فليس بمقدور أي دولة أن تأخذ بأحد الأساسين على إطلاقه وتهمل الآخر.

ومن المعلوم أن المشرع اليمني قد نظم أحكام الجنسية اليمنية قبل الوحدة بالقانون رقم 2 لسنة 1975 في الجمهورية العربية اليمنية، وقانون الجنسية في جمهورية اليمن الديمقراطية الشعبية الصادر في 11/8/1968م والمعدل بالقانون رقم 10 لعام 1970، ثم جاء القانون الموحد للجنسية اليمنية بعد الوحدة رقم 6 لسنة 1990م. والملاحظ على جميع تلك التشريعات أنها نظمت الجنسية اليمنية الأصلية بناء على حق الدم من جهة الأب فقط، ولم تعط للأُم دوراً في نقل الجنسية اليمنية إلى الأبناء. ونتيجة للمطالبات المجتمعية وضغط المنظمات النسائية والحقوقية التي شهدتها اليمن في الفترة الأخيرة، استجاب المشرع بعد صمت طويل إلى تلك الدعوات المنادية بمساواة الأم اليمنية بالأب اليمني في نقل جنسيتها إلى الأبناء، وقد كانت باكورة تلك التعديلات القرار الجمهوري رقم 24 لسنة 2003 والذي أضاف المادة 10 مكرر إلى قانون الجنسية، وأعطى للأم اليمنية الحق في نقل جنسيتها إلى أبنائها مساوياً لها في ذلك بالأب اليمني، لكن بشروط.

إلا أن الملاحظ على هذا التعديل أنه كان صورياً نتيجة لتلك التعقيدات والأعباء التي أضافها على كاهل أبناء الأم اليمنية من أجل الدخول في جنسية أمهم، ونتيجة لذلك فقد تم إلغاء تلك المادة بموجب القانون رقم 17 لسنة 2009 والذي أجرى تعديلاً على نص المادة 3 من قانون الجنسية ليساوي بذلك بينها وبين الأب في نقل الجنسية اليمنية وبدون أية شروط. بيد أنه لما كان هذا النص وبالرغم من صراحته يتعارض مع بعض نصوص القانون ذاته، فقد بادر المشرع إلى إزالة هذا التعارض والغموض بموجب التعديل الأخير بالقانون رقم 25 لسنة 2010 محل التعليق. وبموجب تلك التعديلات فقد تحدد المركز القانوني لأبناء الأم اليمنية المولودين لأب غير يمني.

## أهمية الدراسة:

ظلت المرأة اليمنية رداً من الزمن تكافح في سبيل نيل حقوقها القانونية والدستورية والتي من أهمها مساواتها بالأب اليمني الذي خول له القانون نقل جنسيته إلى أبنائه بمجرد الميلاد حتى جاء التعديل الأخير ليمنحها ذلك الحق مساوياً بينها وبين الأب في نقل جنسيتها إلى الأبناء وبذات الشروط. وهنا تكمن أهمية الدراسة حيث تسعى إلى بيان جدوى هذا التعديل وشروط تطبيقه وبيان العقبات التي تعترض إعمال نصوصه، وما مدى جدوى هذا التعديل في ممارسة أبناء الأم اليمنية لجميع حقوقهم وممارستهم للوظيفة العامة.

## منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة هذه الدراسة الجمع بين عدة مناهج، فقد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة القواعد المنظمة للجنسية اليمنية الأصلية بناء على حق الدم المطلق مع التركيز على حق الدم من جهة الأم، وفي الوقت ذاته تم اعتماد المنهج التأصيلي في بيان أصل الأحكام الفرعية وإرجاعها للأحكام العامة بغية التأكد من فاعلية هذه التعديلات على ممارسة الحقوق وتولي الوظيفة العامة باستقراء القوانين ذات العلاقة.

## خطة الدراسة:

وبناء على ما سبق، فإن هذه الدراسة سوف تتناول جنسية أبناء الأم اليمنية في القانون رقم 6 لسنة 1990م في مبحث تمهيدي، في حين سيتناول المبحث الأول من هذه الدراسة بحث مبدأ المساواة بين الأب والأم في نقل الجنسية اليمنية وفق التعديل الجديد، أما المبحث الثاني من هذه الدراسة فسيخصص لمبحث أثر التعديل التشريعي على ممارسة الحقوق وتولي الوظائف العامة، ثم نختم البحث بالنتائج والتوصيات.

## مبحث تمهيدي

### جنسية أبناء الأم اليمنية في القانون رقم 6 لسنة 1990

استقرت التشريعات المقارنة في بناء جنسيتها الاصلية على حق الدم وحق الإقليم<sup>(١)</sup>. ولم يكن المشرع اليمني غائباً عن الوضع العام في التشريعات المقارنة، فقد نصت المادة الثالثة من قانون الجنسية رقم 6 لسنة 1990م<sup>(٢)</sup> على أن " يتمتع بالجنسية اليمنية : أ- من ولد لأب يتمتع بهذه الجنسية. ب- من ولد في اليمن من أم تحمل هذه الجنسية وأب مجهول الجنسية أو لا جنسية له. ج- من ولد في اليمن من والدين مجهولين ويعتبر المولود الذي عثر عليه في اليمن مولوداً فيها مالم يقيم الدليل على خلاف ذلك. هـ- من كان يحمل الجنسية اليمنية من المغتربين حين مغادرته أراضي الوطن ولم يتخل عن هذه الجنسية وفقاً للقانون وبناء على طلب صريح منه ولو اكتسب جنسية البلاد التي يقطنها بمفروض قوانينها".

#### دور الأم اليمنية في نقل الجنسية الأصلية وفقاً لقانون 1990م

بالعودة إلى النص السابق نجد أن المشرع قد بنى الجنسية اليمنية على حق الدم في ثلاثة مواضع، وهذا ما سوف نقتصر على دراسته تحت هذا العنوان. حيث نعرض للدور الذي اعترف فيه المشرع اليمني للأم اليمنية بحق نقل الجنسية الأصلية إلى أبنائها. وتبعاً لذلك، فسوف يكون حديثنا في هذا الموضوع متركزاً على بناء الجنسية اليمنية بناء على حق الدم من جهة الأب، ثم نعرض للأساس الثاني وهو بناء الجنسية اليمنية بناء على حق الدم من جهة الأم وفق نص المادة الثالثة من قانون الجنسية 1990م.

#### الفقرة الأولى: حق الدم من جهة الأب (من ولد لأب يمني):

هذا النص يدل بوضوح على تبني المشرع لحق الدم من جهة الأب وهو نص قاطع للدلالة على أن المشرع قد اعتمد على حق الدم بصفة جزئية في نقل الجنسية اليمنية إلى الأبناء، وهو في هذه الحالة حق الدم من جهة الأب فقط. ويعني هذا أن المشرع لم يعترف بأي دور للأم في مجال نقل الجنسية للأبناء استناداً إلى حق الدم<sup>(٣)</sup>.

#### الفقرة الثانية: حق الدم المقيد (الجمع بين حق الدم من جهة الأم وحق الإقليم):

في هذا الفرض لم يعتد المشرع اليمني " بالنسب من الأم مثلما اعتد بالنسب من الأب، فلم يجعل النسب إليها في حد ذاته معياراً كافياً لنقل الجنسية منها إلى الابن مثلما هو الحال في النسب من الأب"<sup>(٤)</sup>. ولعل المشرع في ذلك، قدّر أن تأثير الأب أكبر من تأثير الأم على الابن، وهو ما اتضح من رفضه الاستناد إلى حق الدم المطلق من جهة الأم، حيث افترض المشرع أن هؤلاء الأبناء سوف يفضلون جنسية أبيهم بدلاً عن جنسية أمهم خاصة في تلك الأحوال التي تتحقق واقعة الميلاد في الخارج.

١- انظر تمثيلاً لذلك المادة ٢ من قانون الجنسية المصري ١٩٧٥.

٢- نشر في الجريدة الرسمية العدد ٧ لسنة ١٩٩٠.

٣- د. محمد عبد الله المؤيد، مبادئ وأحكام الجنسية في القانون اليمني والقانون المقارن، المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء ٢٠١١، ص ٦١.

٤- مريم الجوفي، أحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني، طبعة جامعة صنعاء، ٢٠١٥، ص ١١٤.

ولكن المشرع يعود مجدداً ليقر بدور استثنائي للأم في نقل جنسيتها إلى أبنائها، وذلك لتلافي مشكلة انعدام الجنسية، وذلك في حال عدم وجود جنسية للأب حتى ينقلها إلى أبنائه بالإضافة إلى وقوع الميلاد خارج إقليم الدولة والذي يتحقق معه ضعف الشعور بالولاء والانتماء للمجتمع اليمني. وهو ما يعني أن إطار هذا الفرض شديد الضيق إلى الحد الذي يجعل من إعماله نادراً للغاية، وهو في ذلك مقيد بشروط:

1. تمتع الأم بالجنسية اليمنية.
2. ثبوت نسب الابن لها.
3. تحقق واقعة الميلاد في اليمن.
4. جهالة الأب أو أن يكون عديم الجنسية. وهذا هو الشرط الأساسي الذي اعتد به المشرع لبناء الجنسية على حق الدم من جهة الأم.

### الفقرة الثالثة: حق الدم المقيد (الجمع بين حق الدم من جهة الأم وحق الإقليم) بشرط جهالة النسب:

وهنا يشترط المشرع لنقل الأم جنسيتها اليمنية إلى أبنائها ألا يثبت نسب الابن لأبيه قانوناً. وفي هذه الصورة يقدر المشرع أن عدم منح هذا المولود جنسية أمه اليمنية من شأنه أن يصبح عديم الجنسية، فقرر منحه هذه الجنسية<sup>(١)</sup>. ولا يكون ذلك إلا بشروط:

1. تمتع الأم بالجنسية اليمنية.
2. ثبوت نسب الابن لها قانوناً.
3. تحقق واقعة الميلاد على إقليم الجمهورية اليمنية.
4. عدم ثبوت نسب المولود إلى أبيه قانوناً.

خلاصة القول في وضع جنسية أبناء الأم اليمنية وفقاً لقانون 1990 وتعديلاته، أن المشرع اعتمد على حق الدم المطلق من جهة الأب فقط ولم يعترف للأم بأي دور في مجال نقل الجنسية إلى الأبناء إلا في تلك الأحوال القليلة وذلك لتلافي مشكلات انعدام الجنسية وتكملة للبناء الهيكلي للجنسية اليمنية.

وعلى ذلك اعتمد المشرع على حق الدم من جهة الأم في الفروض الثلاثة التي يكون فيها الأب إما مجهول الجنسية، أو عديم الجنسية، أو لم يثبت نسب الابن إلى أبيه قانوناً، وهذه الأحوال جميعها مقيدة بشرط تحقق واقعة الميلاد على إقليم الجمهورية اليمنية. وبالتالي فإن ظاهرة انعدام الجنسية التي سعى المشرع اليمني إلى تجنبها من خلال سنه لهذه الأحوال الاستثنائية قد تعود من جديد وذلك في جميع الفروض في حال ولد هذا الطفل خارج الإقليم اليمني. ذلك أن المشرع اليمني قيد من هذه الجنسية واشترط لتمتع المولود بها أن تكون واقعة الميلاد قد تحققت على إقليم الجمهورية اليمنية. فإذا أرادت الأم اليمنية أن تنقل جنسيتها إلى أبنائها فليس أمامها من خيار إلا أن تثبت أن زوجها مجهول الجنسية أو أنه عديم الجنسية أو أن تثبت أن ولدها غير شرعي وهذه الطريقة الأخيرة تعد من أبشع الطرق التي يمكن أن تلجأ إليها هذه المرأة المسكينة<sup>(٢)</sup>.

١- د. محمد عبد الله المؤيد، مبادئ وأحكام الجنسية في القانون اليمني والقانون المقارن، مرجع سابق، ص ٨٥.

٢- وقد سار على ذات النهج كثير من التشريعات العربية من ذلك المادة الثانية من قانون الجنسية المصري رقم ٢٦ لسنة ١٩٧٥م قبل تعديلها بالقانون رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٤م، والتي جرى نصها على أن « يكون مصرياً، ١- من ولد لأب مصري، ٢- من ولد في مصر من أم مصرية ومن أب مجهول الجنسية أو لا جنسية له، ٣- من ولد في

ولما كانت الأحوال الثلاثة السالف الإشارة إليها فيها امتهان للمرأة اليمينية وانتقاصاً من حقوقها الدستورية، فقد تعاضمت الدعوات المناادية بحق المرأة ومساواتها بالرجل في نقل الجنسية إلى أبنائها<sup>(٥)</sup>، نذكر من ذلك المعاهدات الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة والتي دخلت حيز التنفيذ في 3 ديسمبر عام 1981 م، وقد صادقت عليها اليمن في 30 مايو 1984 م وقد أبدت تحفظها على المادة 1/29<sup>(٦)</sup>.

وقد أكدت هذه المعاهدة على المساواة بين الرجل والمرأة في مجال الجنسية حيث نصت المادة التاسعة منها على أن "تمنح المرأة حق مساوياً لحق الرجل فيما يتعلق بجنسية أطفاله"، كما انضمت اليمن في 9 فبراير 1987 م إلى الاتفاقية الدولية الخاصة بالحقوق السياسية للمرأة التي تم العمل بها في 7 يوليو من عام 1954 م، وقد أبدت الجمهورية اليمنية تحفظها على المادة 9 من هذه الاتفاقية<sup>(٧)</sup>.

وقد حرص المشرع اليمني على أن يجري تعديل يتماشى مع المبادئ الدولية المستقرة في مجال الجنسية، وقد بدا ذلك واضحاً من خلال تعديل قانون الجنسية، فأصدر تعديلين متتاليين لقانون الجنسية قبل التعديل الأخير في 2010. وقد كان التعديل الأول بالقانون رقم 24 لسنة 2003 م الخاص بإضافة المادة 10 مكررة في قانون الجنسية والمتعلقة بشروط منح الابن الأجنبي الجنسية اليمنية بالتبعية لوالدته اليمنية. ثم تلاه التعديل بالقانون رقم 17 لسنة 2009 م والخاص بتعديل المادة الثالثة وإلغاء المادة 10 مكرر التي أوجدها تعديل 2003 م.

والواقع أن هذين التعديلين لم يكونا موفقين، ذلك أن الوضع الجديد وفق هذين التعديلين أوجد تناقضات عدة عند تطبيق نصوص هذا القانون بالإضافة إلى أن تلك التعديلات لم تكن إلا مجرد تعديل صوري ومبتور وغير مكتمل، فكان لزاماً أن يتبع ذلك التعديل بتعديل آخر أشمل وأعم حتى تتحقق الغاية المرجوة منه، وهي تحقيق المساواة بين الأب والأم في نقل الجنسية إلى الأبناء.

وقد توالى الصيحات المناهضة لنص المادة الثالثة التي تعرضت للنقد الشديد من الفقه، ومن قبل منظمات المجتمع المدني والمنظمات المهتمة بحقوق الانسان وحقوق المرأة على الخصوص<sup>(٨)</sup>. وقد نعت

مصر من أم مصرية ولم تثبت نسبته إلى أبيه قانوناً... ٤- من ولد في مصر من أبوين مجهولين، ويعتبر القبط في مصر مولوداً فيها مالم يثبت العكس». وذات النهج جرى اتباعه من قبل قانون الجنسية الكويتية لعام ١٩٩٥ في المادة الثالثة والمادة ٢/ج، د من قانون الجنسية الإماراتي لعام ١٩٧٢ م والمادة ٤/ج من قانون الجنسية البحريني.

٥- د. مريم الجوي، أحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني، مرجع سابق، ص ١٢٥ وخصوصاً ص ١٣٦.

٦- نصت المادة ١/٢٩ على أن «يعرض للتحكيم أي خلاف بين دولتين أو أكثر من الدول الأطراف حول تفسير أو تطبيق هذه الاتفاقية لا يسوى عن طريق المفاوضات وذلك بناء على طلب واحدة من هذه الدول. فإذا لم يتمكن الأطراف خلال ستة أشهر من تاريخ طلب التحكيم من الوصول إلى اتفاق على تنظيم أمر التحكيم جاز لأي من أولئك الأطراف إحالة النزاع إلى محكمة العدل الدولية يطلب يقدم وفقاً للنظام الأساسي للمحكمة».

٧- نصت المادة ٩ من هذه الاتفاقية على أن «أي نزاع ينشأ بين دولتين متعاقبتين أو أكثر حول تفسير هذه الاتفاقية أو تطبيقها، ثم لا يسوى عن طريق المفاوضات، يحال بناء على طلب أي طرف في النزاع إلى محكمة العدل الدولية للبت مالم تتفق الأطراف على طريقة أخرى للتسوية».

٨- أصدر البرلمان الأوروبي في ٩ فبراير ٢٠٠٤ تقريراً مطولاً عن الحق في الجنسية والمساواة في الفرص وقد كان من أهم المبادئ التي أشار إليها التقرير ما يلي:

١. مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة مقرر في دساتير معظم الدول، ومع ذلك يشهد الواقع العملي تفرقة بعض الدول في قوانين جنسيتها بين دور الأب والأم في نقل الجنسية إلى الأبناء.

٢. يوصي البرلمان الأوروبي الدول الأعضاء والدول التي تتمتع بوصف المراقب بضرورة طرح أية تفرقة في قوانينها في مجال الجنسية خاصة تلك التي تقوم على أساس النوع أو الجنس.

٣. يهنئ البرلمان الأوروبي كل الدول التي أزالته كل تفرقة بين مواطنيها في هذا المجال.

للمزيد فيما قدمه هذا التقرير انظر التقرير منشوراً على الرابط التالي،

هذا النص لمخالفته أحكام الدستور الذي نص على المساواة المطلقة بين المواطنين بصريح المادة 41 و 42 منه، كما ينعي على هذا النص مخالفته للتطور السياسي الذي مرت به الجمهورية اليمنية وانفتاحها على العالم الخارجي وزيادة معدلات الزواج بالأجانب، وتعارضه مع الوضع الاجتماعي والاقتصادي في البلاد<sup>(١)</sup>.

ونتيجة لذلك، أصدر المشرع اليمني القانون رقم 25 لسنة 2010م والذي قضى بتعديل المادة الثالثة من قانون الجنسية رقم 6 لسنة 1990م. وهو موضوع دراستنا في هذه الوريقات البحثية.

## المبحث الأول

### المساواة بين الأب والأم في نقل الجنسية وفق التعديل الجديد

#### تمهيد وتقسيم:

بعد تغافل طويل امتد لعشرات السنين عن منح الأم اليمنية الحق في أن تنقل جنسيتها إلى أبنائها، تدخل المشرع اليمني أخيراً بالقانون رقم 17 لسنة 2009 ليضع حداً لهذا الحرمان. إلا أنه كان غير موفق فيما قدمه من حلول. ونتيجة لذلك، فقد بادر المشرع لاستدراك هذا الخلل في العام التالي مباشرة ليصدر القانون رقم 25 لسنة 2010م والقاضي بتعديل المادة الثالثة من قانون الجنسية، حيث تقرر بمقتضى هذا التعديل منح الأم اليمنية دوراً مساوياً لدور الأب في نقل الجنسية إلى الأبناء. وقد جرى نص المادة الثالثة من قانون الجنسية بعد تعديلها على النحو التالي " يتمتع بالجنسية اليمنية كل من:

- أ- ولد لأب أو أم يتمتع أي منهما بالجنسية اليمنية داخل أو خارج الجمهورية.
- ب- يكون لمن ولد لأم يمنية وأب أجنبي قبل تاريخ العمل بهذا القانون أن يعلن الوزير برغبته في التمتع بالجنسية اليمنية خلال مدة ثلاث سنوات من تاريخ سريان هذا القانون ويعتبر يمنياً بصدور قرار من الوزير أو بانقضاء مدة سنة من تاريخ الإعلان، دون صدور قرار مسبب بالرفض.
- ج- يترتب على تمتع من ولد لأم يمنية وأب أجنبي من زواج شرعي قبل تاريخ العمل بهذا القانون بالجنسية اليمنية وفقاً لأحكام الفقرة (ب) من هذه المادة تمتع أولاده القصر فقط بهذه الجنسية بطريق التبعية.

د- يكون لمن ثبت له جنسية أجنبية إلى جانب الجنسية اليمنية إعمالاً للفقرة (أ) من هذه المادة إعلان الوزير برغبته في التخلي عن الجنسية اليمنية خلال سنة من بلوغه سن الرشد، ويكون إعلان هذه الرغبة بالنسبة للقاصر من الأب أو الأم، وفي حالة عدم وجودها فيكون الإعلان ممن يتولى القوامة، وتحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات التي تتبع في تنفيذ أحكام هذه الفقرة".  
ولما كانت جميع القوانين لا تحكم إلا ما استجد من وقائع بعد صدور هذا القانون (الأثر الفوري) ولا تسري على تلك الوقائع التي تحدث قبل صدور هذا القانون، فقد قرر المشرع عدم ترك أبناء الأم اليمنية المولودين قبل تاريخ سريان هذا التعديل دون حقوق. وبهذا فقد استدرك المشرع هؤلاء ووضع

□ د. مريم الجوفي، أحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني، مرجع سابق، ص ١٢٥، د. عبد المنعم زمزم، جنسية أبناء الأم المصرية، الطبعة الأولى، دار النهضة

لهم نظاماً خاصاً لتجنيسهم وذلك بموجب الفقرة (ب) من البند الأول من المادة الثالثة. وعلى ذلك، فإن التعديل الجديد بالنسبة لأبناء الأم اليمنية قد وضع نظامين لتجنيسهم: النظام الأول: وهو تجنيس أبناء الأم اليمنية المولودين بعد 2010/11/21م وهو تاريخ سريان القانون الجديد. والنظام الثاني: تجنيس أبناء الأم اليمنية المولودين قبل 2010/11/21م. ولسبر أغوار هذا الموضوع وبحثة، سوف نخصص لكل منهما مطلب مستقل. وذلك على النحو التالي:

## المطلب الأول

### الأبناء المولودون بعد 2010/11/21م

تقسيم: جاء نص المادة (1/3) من القانون رقم 25 لسنة 2010م متضمناً عدة أحكام نركز في هذا المطلب على بعض منها لا سيما تلك الواردة في الفقرة (أ، د) من هذا النص وهو ما يعني أن الحديث سوف يقتصر على تبيان انتقال الجنسية بناء على حق الدم المطلق من جهة الأب أو الأم لبناء الجنسية اليمنية، وذلك في فرع مستقل، نعبه بفرع آخر يخصص مضمونه لدراسة التحلي عن الجنسية اليمنية واستردادها لارتباط هذا الحكم بما قبله والذي تقرر بموجب الفقرة (د).

### الفرع الأول

#### المساواة بين الأب والأم في نقل الجنسية للأبناء (حق الدم المطلق)

كان نص المادة الثالثة من قانون الجنسية اليمنية 1990م يعتمد على حق الدم من جهة الأب فقط حيث ورد نصها على النحو التالي "يتمتع بالجنسية اليمنية: أ- من ولد لأب متمتع بهذه الجنسية"<sup>(١)</sup>. ثم عدلت هذه المادة في القانون رقم 25 لسنة 2010م، حيث ساوى المشرع اليمني بين الأب والأم في نقلهما جنسيتهما اليمنية إلى أبنائهم، وقد جرى نصها على النحو التالي: "يتمتع بالجنسية اليمنية كل من:

أ- 1 ولد لأب أو أم يتمتع أي منهما بالجنسية اليمنية داخل أو خارج الجمهورية".

والبين من النص السابق أن المشرع اليمني قد منح الأم اليمنية نفس الدور الذي منحه للأب وفقاً لما استقرت عليه التشريعات السابقة للجنسية، وهو الدور الذي لم يكن له وجود قبل صدور هذا التعديل. ولتوضيح أحكام اكتساب الجنسية اليمنية وفقاً لهذا النص، فلا بد من التعرض لشروط اكتساب الجنسية اليمنية بناء على حق الدم المطلق، وذلك على النحو التالي:

#### شروط اكتساب الجنسية اليمنية بناء على حق الدم

الواضح من نص المادة الثالثة التي نص عليها التعديل الجديد بالقانون رقم 25 لسنة 2010م أن المشرع قد حسم الأمر وذلك بأخذه بحق الدم بصفة مطلقة، والذي يعني اعتراف المشرع للأب بنقل الجنسية لأبنائهما مثلها مثل الأب في ذلك، وذلك ابتداء من 2010/11/21م. وعلى ذلك يتمتع أبناء الأم اليمنية الذين يولدون بعد 2010/11/21م بالجنسية اليمنية الأصلية استناداً إلى حق الدم من جهة الأم، على أن الأبناء الذين ولدوا قبل تاريخ 2010/11/21م لا ينطبق عليهم هذا الحكم

١- انظر في التعليق على هذا النص، د. محمد عبد الله المؤيد، مبادئ وأحكام الجنسية في القانون اليمني والقانون المقارن، مرجع سابق، ص ٦١.

بل يخضعون لحكم الفقرة الثانية من المادة رقم ثلاثة والتي وضعت لهم شروط وضوابط خاصة. وبهذا النص يكتسب الجنسية اليمنية الأصلية بناء على حق الدم كل من ولد لأب أو أم يحمل الجنسية اليمنية ولا فرق بينهما في نقل الجنسية إلى الأبناء، وعلى ذلك فإنه يشترط لاكتساب الجنسية الأصلية بناء على حق الدم الشروط التالية<sup>(٦٤)</sup> :

1. تمتع الأب أو الأم بالجنسية اليمنية
2. ثبوت نسب المولود إلى أحد أبويه

### الشرط الأول: تمتع الأب أو الأم بالجنسية اليمنية

يعد هذا الشرط منطقياً إذ كيف للوالدين أن ينقلوا جنسية لا يتمتعون بها أنفسهم، ولا يشترط هنا أن يتمتع الوالدان معاً بالجنسية اليمنية بل يكفي أن يتمتع الأب أو الأم بها<sup>(٦٥)</sup>، وهذا ما قصده المشرع بالتعديل الجديد في المادة الثالثة من قانون الجنسية رقم 25 لسنة 2010م. كما لا يشترط أن تكون الجنسية التي يتمتع بها الأب أو الأم أصلية أم مكتسبة. والعبرة هنا بجنسية الوالدين وقت ميلاد الطفل. ووفقاً لهذا الشرط يكتسب المولود الجنسية اليمنية في أحد فروع ثلاثة:

الفرض الأول: أن يتمتع كل من الأب والأم بالجنسية اليمنية، وهنا تثبت الجنسية اليمنية للمولود استناداً إلى حق الدم المطلق من الجهتين الأب والأم. ولا يجوز التفرقة بينهما في نقل الجنسية وفق التعديل الجديد.

الفرض الثاني: أن يكون الأب يمني الجنسية فقط دون الزوجة- الأم- وهنا تثبت الجنسية اليمنية للمولود استناداً إلى حق الدم من جهة الأب، بغض النظر عن الجنسية التي تحملها الأم أو إن كانت مجهولة الجنسية. ويعد هذا الوضع الذي كان سائداً قبل التعديل الجديد والذي كان يقرب بحق الأب فقط في نقل الجنسية إلى الأبناء بناء على حق الدم.

الفرض الثالث: أن تكون الأم يمنية الجنسية فقط دون الزوج- الأب- وفي هذا الفرض تثبت للمولود الجنسية اليمنية استناداً لحق الدم من جهة الأم وفقاً للتعديل الجديد في قانون الجنسية، ودون النظر إلى الجنسية التي يتمتع بها والد المولود أو كان عديم الجنسية. ومن ثم تثبت للابن الجنسية اليمنية الأصلية استناداً إلى حق الدم من جهة الأم بمجرد تحقق واقعة الميلاد، ولا اعتبار بعد ذلك لجنسية الأب في هذا الفرض، متى ثبتت للمولود بقوة القانون، مثلها مثل الجنسية التي تثبت للمولود لأب يمني بقوة القانون<sup>(٦٦)</sup>.

وعلى أي حال فإن الجنسية اليمنية الأصلية تثبت للمولود لأب أو أم يمنية بقوة القانون سواء كانت جنسية هذا الأب أو الأم أصلية أم جنسية طارئة وأياً كان الأساس الذي تستند إليه. كما يستوي أن يكون هذا الطفل قد ولد على الإقليم اليمني أو خارجه، إذ لا فرق في ذلك، فالرابطة هي رابطة الدم ولا اعتداد بمحل الميلاد<sup>(٦٧)</sup>. كما لا يشترط قيام هؤلاء الأبناء بأي إجراء آخر، فلا يلزم تقديم طلب من

٦٤- للمزيد في مثل هذا الحكم انظر في القانون المصري، د. عبد المنعم زمزم، أحكام الجنسية في القانون الدولي والقانون المصري المقارن، مرجع سابق، ص ٦٤

٦٥- د. عكاشة محمد عبد العال، أحكام الجنسية في دولة الامارات العربية المتحدة، مطابع البيان، الإمارات العربية المتحدة ٢٠٠٤، ص ٢٠٢.

٦٦- د. أبو العلا على أبو العلا النمر، النظام القانوني للجنسية المصرية، دار النهضة العربية، القاهرة ٢٠٠٠، ص ١٥٤.

٦٧- وهذا الحكم يختلف تماماً عما كان يقرره القانون بشأن جنسية أبناء الأم اليمنية المولودين لأب غير يمني- مجهول الجنسية أو عديمها- حيث كان يشترط في ذلك ان تتحقق واقعة الميلاد على الإقليم اليمني مع ضرورة استقرار الطفل مع أمه على الإقليم اليمني، فهذا الاستقرار هو الذي جعل المشرع يضطلع بدوره لاتقاء ظاهرة انعدام الجنسية لهؤلاء الأبناء. للمزيد من التفصيل انظر، د. محمد عبد الله المؤيد، مبادئ وأحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني والقانون المقارن، مرجع سابق، ص ٨٥ وخصوصاً ص ٩٢.

ممثل الطفل أو وليه إلى جهة الإدارة.

### الشرط الثاني: ثبوت نسب المولود إلى أحد أبويه قانوناً<sup>(١)</sup>

يعتبر هذا الشرط مترتباً على الشرط السابق وملزماً له، إذ كيف يمكن أن يُورث المولود الجنسية اليمنية إذا لم يثبت نسبه إلى مورثه- الأم أو الأب- شرعاً، إذاً فلا يكفي تمتع الأبوين أحدهما أو كلاهما بالجنسية اليمنية بل لا بد من ثبوت نسب المولود قانوناً إليهما أو لأحدهما على الأقل. ويقصد هنا ثبوت نسب الابن إلى الأم أو الأب الذي يتمتع بالجنسية اليمنية والذي من خلاله سوف تنتقل له هذه الجنسية. أما لو كان النسب يثبت إلى الأم أو الأب الأجنبي دون اليمني، فإن الجنسية اليمنية لا يصح أن تنتقل إلى المولود<sup>(٢)</sup>.

• ويثبت النسب شرعاً بأحد طرق ثلاث:

الفراش: وهي الزوجية القائمة في بداية الحمل ولو انقطعت بعد ذلك أثناء الحمل أو وقت الميلاد<sup>(٣)</sup>. فوجود الزوجية في بداية الحمل تعد دليلاً كافياً على ثبوت نسب الابن إلى أبيه، وأن مسألة زوال هذه العلاقة فيما بعد ليس إلا واقعة منفصلة عن تحقق واقعة الحمل أثناء قيام علاقة الزوجية في بداية الأمر. الإقرار: وهو إقرار الأب أو الأم ببنة المولود.

البينة: وهي شهادة رجلين عدلين أو رجل وامرأتان، بثبوت النسب إلى هذا الأب أو الأم. وذلك استجابة لأمر الله تعالى القائل في محكم التنزيل " واستشهدوا شهيدين من رجالكم فإن لم يكونا رجلين فرجل وامرأتان ممن ترضون من الشهداء " <sup>(٤)</sup>.

### القانون الذي يحكم النسب

عندما يثور نزاع بشأن نسب هذا المولود فإن أول ما يتبادر إلى الذهن هو السؤال عن أي قانون يمكن تحديد مسألة النسب؟ أي ما هو القانون الذي يحكم النسب؟ فإذا كانت واقعة الميلاد تقع في الجمهورية اليمنية لأبوين يمينيين فإن القانون الذي يحكم النسب هنا هو القانون اليمني باعتبار أن المسألة من مسائل القانون الداخلي ولم تتضمن أي عنصر أجنبي. ولا يكون للتساؤل السابق محل في هذا الفرض، إلا في تلك الأحوال التي يتحقق فيها ميلاد الابن لأبوين مختلفين في الجنسية أو تحققت واقعة الميلاد على إقليم دولة أجنبية. وبالرجوع إلى القواعد العامة في تنازع القوانين نجد أن النسب يخضع لقانون جنسية الشخص المراد الانتساب إليه<sup>(٥)</sup>. وبناء على ذلك فإنه إذا كان الشخص المراد الانتساب إليه يحمل الجنسية اليمنية، فإن القانون اليمني هو الواجب التطبيق لحكم هذه المسألة، والعكس إذا كان الشخص المراد الانتساب إليه يحمل جنسية دولة أجنبية، فإن قانون تلك الدولة هو الذي يحكم مسألة النسب في هذه الصورة. وإذا كانت قاعدة التنازع تشير إلى خضوع مسائل النسب لقانون جنسية الشخص، فإن التساؤل الذي

١- ويقصد بثبوت النسب هنا النسب الشرعي. وعلى ذلك، فإنه يخرج من هذا الفرض النسب غير الشرعي وحالة التبني فجميعهما لا يعد نسباً قانونياً.

٢- وعادة ما يتم بحث مسألة النسب إلى الأب إذ هو الأصل العام في هذه المسألة. أما الأم، فغالباً ما يثبت النسب إليها إذ هي التي ولدته وأرضعته وهي أمور واقعية.

ونادر جداً ما يتم بحث ثبوت نسب الأبن إليها.

٣- جاء في الحديث الشريف: عن عائشة رضي الله عنها أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال، « الولد للفراش وللعاهر الحجر ». رواه البخاري برقم ٦٣٦٨، كتاب فتح

الباري شرح صحيح البخاري، أحمد بن حجر العسقلاني، دار الريان للتراث طبعة ١٩٨٦.

٤- سورة البقرة الآية ٢٨٢.

٥- انظر، د. عكاشة محمد عبد العال، الوسيط في تنازع القوانين، مطابع البنیان، دولة الإمارات العربية ٢٠٠٢، ص ٥٦٩ وما بعدها.

يطرح نفسه هنا هو؛ ما هو الوقت الذي يعتد فيه بثبوت جنسية الأبوين؟

### وقت الاعتراف بجنسية الأبوين:

لقد قصر المشرع منح الجنسية اليمنية الأصلية بناء على حق الدم، على أن يكون أحد الأبوين أو كليهما متمتعاً بالجنسية اليمنية، ولكن ما هو الوقت اللازم لتحقيق هذه الجنسية؟ وتبدو أهمية تحديد هذا الوقت خصوصاً في ظل اعتراف التشريعات بحق الشخص في تغيير جنسيته، مما يعني إمكانية حدوث هذا التغيير بين فترة تحقق واقعة الحمل وواقعة الميلاد.

لقد جاء نص المادة الثالثة واضحاً في تحديد الوقت الذي يعتد فيه بهذه الجنسية وهو وقت ميلاد الطفل وذلك بقولها "يتمتع بالجنسية اليمنية كل من: 1- ولد لأب أو أم يتمتع أي منهما بالجنسية اليمنية داخل أو خارج الجمهورية". وعلى ذلك، فإن العبرة هو بجنسية الأب أو الأم أو كلاهما وقت تحقق واقعة الميلاد، ولا عبرة بعد ذلك بأي تغيير يطرأ على هذه الجنسية.

ولكن يبقى السؤال فيما لو توفي أحد الأبوين قبل تحقق واقعة الميلاد؟ سواء كانت الوفاة في بداية الحمل أو أثناء قيامة أو حتى قبل الولادة بلحظات قليلة. فهل يظل حق هذا المولود قائم في اكتساب الجنسية اليمنية؟ أم أنه يزول نتيجة لوفاة الأب؟

وهنا نضرب بين أربعة فروض:

الفرض الأول: وفاة الأب قبل تحقق واقعة الميلاد وكانت الأم يمنية وفي هذه الحالة لا حاجة لبحث مدى تأثير وفاة الأب في جنسية المولود، وذلك لأن المولود سوف يدخل في الجنسية اليمنية عن طريق حق الدم من جهة الأم.

الفرض الثاني: أن يتوفى الأب قبل تحقق واقعة الميلاد وكانت الأم أجنبية.

الفرض الثالث: أن تتوفى الأم اليمنية قبل لحظة الولادة وكان الأب أجنبياً.

الفرض الرابع: أن يتوفى الأب والأم معاً قبل ميلاد الطفل بساعات نتيجة لأي سبب من أسباب الوفاة. ففي الفرض الأول يكتب المولود الجنسية اليمنية بناء على حق الدم من جهة الأم ولا تأثير لوفاة الأب على هذا الاكتساب. أما في الفروض الثلاثة - الثاني والثالث والرابع - تبرز أهمية معرفة تأثير وفاة الأب على اكتساب الابن للجنسية اليمنية، فهل نبحت عن جنسية الأب ما إذا كان يمينياً أو أجنبياً ثم نلحق الابن به في جنسيته دون إعطاء الأم أي دور في ذلك؟! وماذا لو كان الأب متوفياً أصلاً؟ وما هو الوضع في الفرض الرابع حيث يتوفى الأب والأم معاً؟

استقر الفقه على أن "وفاة الأب أو الأم لا تؤثر في ثبوت الجنسية - اليمنية - للابن طالما أنه مات - يمينياً - وكانت الجنسية الوطنية هي آخر جنسية يحملها قبل الوفاة، حيث مات وهو يدخر لها شعور الولاء والانتماء الأمر الذي يبرر نقلها للأبناء استناداً إلى حق الدم. ولا يختلف الحكم في حالة وفاة الأم، إذ إن العبرة بأخر جنسية كانت تحملها قبل الوفاة"<sup>(١)</sup>.

وخلاصة القول في حق الدم المطلق من جهة الأب أو الأم، أنه إذا توافر الشرطان السابقان من حيث ثبوت النسب إلى أبوين يمينيين أو أحدهما قانوناً فإن هؤلاء الأبناء يكتبون الجنسية اليمنية بقوة

□ د، عبد المنعم زمزم، جنسية أبناء الأم المصرية، مرجع سابق، ص ٢١٥. وهذا هو الحكم المستقر عليه في تشريعات بعض الدول كما هو الشأن في المادة ٢/٨ من قانون الجنسية البلجيكي المعدل في ٢٠٠٠، وهو كذلك في المادة ٢/٢ من قانون الجنسية لدولة بروندي المعدل في ٢٠٠١.

القانون استناداً إلى حق الدم المطلق سواء من جهة الأب أو الأم أو كليهما معا.

فإذا ثبتت الجنسية اليمنية لهؤلاء الأبناء وفقاً للتحديد السابق فلا عبرة بعد ذلك بكون المولود ذكراً أو انثى، وكون الأب أو الأم متعددي الجنسية أم لا، ولا عبرة أيضاً بكون أحد الأبوين أجنبياً فالمرجع لم يشترط أن يكون الأبوان معاً يحملان الجنسية اليمنية، كما لا يؤثر فقد الأب أو الأم - الذي كان أساساً لاكتساب الجنسية - على تمتع الوليد بجنسيته بعد تحقق واقعة الميلاد، كما لا يعد عنصراً مهماً مسألة استمرار علاقة الزوجية بين الأبوين أو انفصالهما.

تعاقب ميلاد عدة أجيال في الخارج (أبناء المغتربين ممن انقطعت صلتهم بالإقليم اليمني)

تنص المادة الثالثة من قانون الجنسية في فقرتها الثالثة على أنه "يتمتع بالجنسية اليمنية كل من: ..... 3- من كان يحمل الجنسية اليمنية من المغتربين حين مغادرته أراضي الوطن ولم يتخل عن هذه الجنسية وفقاً للقانون وبناءً على طلب صريح منه ولو اكتسب جنسية البلاد التي يقطنها بمفروض قوانينها". ففي حال تعاقب ميلاد أجيال في الخارج وانقطعت صلتهم بالإقليم اليمني، فإن المشرع قد حافظ على جنسيته اليمنية طالما وأنه لم يتقدم بطلب صريح منه للتخلي عن هذه الجنسية وفقاً لأحكام القانون، ولا تسقط عنه الجنسية اليمنية حتى ولو اكتسب جنسية الدولة التي أقام بها (١٠).

ونرى مع البعض أن مسلك المشرع في هذه الحالة غير سليم (١١)، إذ من شأن ذلك الاعتراف بالجنسية اليمنية لأجيال ولدوا في الخارج ولا تربطهم بالجمهورية اليمنية أية رابطة جديّة، سوى أنهم ينحدرون من أسرة يمنية. فميلاد عدة أجيال في الخارج مع انقطاع صلتهم بالإقليم اليمني يؤدي إلى زوال روابط الولاء والانتماء تجاه الجمهورية اليمنية، بل أن هذا الأمر يخالف أحد المبادئ المستقر عليها في القانون الدولي وهي أن تقوم الجنسية على روابط فعلية وواقعية، وبالتالي لا تعتبر هذه الجنسية بالنسبة لهؤلاء قائمة على أسس حقيقية. فمن جهة نجد الدولة نفسها تعترف لهؤلاء بجنسيتها ولا تربطها بهم أية رابطة حقيقية أو فعلية. ومن جهة أخرى يجد الفرد نفسه يحمل جنسية دولة لا يشعر تجاهها بأية شعور بل ولا يعلم عنها شيئاً في كثير من الأحوال (١٢).

وهذا الواقع يخلق وضعاً مضطرباً بالنسبة للحقوق والالتزامات التي تترتب على تمتع الشخص بالجنسية اليمنية - خصوصاً عند اكتسابه جنسية دولة أخرى - والتي تترتب في مواجهة طرفي هذه الجنسية، فبالنسبة للحقوق التي تتمتع بها الدولة في مواجهة الشخص، كحق فرض جميع الالتزامات التي تفرضها تجاه المواطنين كأداء الخدمة العسكرية والضرائب، وهي كذلك بالنسبة للحقوق التي يتمتع بها الفرد تجاه الدولة التي يحمل جنسيته من حيث التمتع بكافة الحقوق وتحمل كافة الالتزامات تجاه هذه الدولة.

١٠- د. مريم عبد الله الجوفي، أحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني، مرجع سابق، ص ١٠٥.

١١- د. عبد المنعم زمزم، جنسية أبناء الأم المصرية، مرجع سابق، ص ٢١٩. غير أن البعض يرى أن هدف المشرع من وراء هذا النص التأكيد على عدم زوال الجنسية اليمنية عن أبناء المغتربين وليس إثبات الجنسية لهؤلاء الأبناء وذلك أن زوال الجنسية لا يكون إلا بناء على طلب صريح منهم يفيد ذلك. انظر، د. رشاد العامري، أحكام الجنسية ونظم الجوازات ودخول وإقامة الأجانب في التشريع اليمني، الطبعة الأولى ٢٠١٥ بدون ناشر، ص ٦١. والحقيقة أن وضع النص في المادة ٣ يقطع بأن المشرع إنما أراد التأكيد على كسب الجنسية لهؤلاء. وكان الأحرى بالمشرع السكوت عن ذلك إذا كان مبتغاه التأكيد على عدم زوال الجنسية، وهذا هو أسلوب المشرع في كثير من الأحوال. أما وأن النص قد جاء على التأكيد بمنح هؤلاء الجنسية اليمنية فهو نص في غير محله.

١٢- د. محمد عبد الله المؤيد، مبادئ وأحكام الجنسية في القانون اليمني والقانون المقارن، مرجع سابق، ص ٩٤.

ونؤيد ما استقر عليه المشرع الفرنسي في المادة 6/23 من القانون المدني والتي تقرر إمكانية فقد الشخص للجنسية الفرنسية التي اكتسبها بالنسب إذا لم يكن ظاهراً مطلقاً بمظهر الفرنسيين ولم يتخذ - مطلقاً - موطناً له في فرنسا في أي وقت من الأوقات، وذلك إذا كان الأبناء الذين اكتسب عنهم الجنسية الفرنسية ليس لهم أيضاً مظهر الفرنسيين ولم يتوطنوا في فرنسا منذ نصف قرن<sup>(١)</sup>.

## الفرع الثاني

### التخلي عن الجنسية اليمينية واستردادها وفقاً لنص المادة ٣

نصت المادة الثالثة من قانون الجنسية في الفقرة الأولى 3/1-د على أن " يكون لمن ثبت له جنسية أجنبية إلى جانب الجنسية اليمينية إعمالاً للفقرة (أ) من هذه المادة إعلان الوزير برغبته في التخلي عن الجنسية اليمينية خلال سنة من بلوغه سن الرشد، ويكون إعلان هذه الرغبة بالنسبة للقاصر من الأب أو الأم، وفي حالة عدم وجودهما فيكون الإعلان ممن يتولى القوامة، وتحدد اللائحة التنفيذية الإجراءات التي تتبع في تنفيذ أحكام هذه الفقرة"

وهذه المادة تعد من إضافات التعديل الجديد بالقانون رقم 25 لسنة 2010م، بالرغم من قصور ما حوته من مضمون في معالجة حالات الاسترداد بعد ذكرها لحالة التخلي عن الجنسية اليمينية بالنسبة لهذه الفئة. وهنا سوف ندرس موضوع التخلي عن الجنسية أولاً ثم نوضح استرداد الجنسية وضرورة النص عليه تشريعياً.

### أولاً: التخلي عن الجنسية اليمينية

من المعلوم أن المشرع اليميني قد تبني حق الدم المطلق من جهة الأب أو الأم كأساس لبناء الجنسية اليمينية الأصلية، دون أن يقيد بأي قيد، وهو ما يعني أن الجنسية اليمينية تثبت لكل من يولد لأب يمني أو أم يمنية على الإطلاق، ولا اعتداد هنا لمكان الميلاد أو لكون أحد الأبوين أجنبياً، حتى ولو اكتسب هذا المولود الجنسية الأجنبية. وعلى ذلك إذا ولد طفل لأب يمني أو أم أجنبية كان لهذا المولود حق التمتع بالجنسية اليمينية من جهة الأب والجنسية الأجنبية من جهة الأم والعكس، بل قد يحدث أن يولد طفل لأبوين يمينيين على إقليم دولة تأخذ بحق الإقليم فيكتسب بذلك المولود الجنسية اليمينية بناء على حق الدم المطلق والجنسية الأجنبية بناء على حق الإقليم.

والنتيجة المترتبة على هذا الوضع هي تعدد الجنسية بالنسبة للمولود، وهذا التعدد يكون معاصراً للميلاد والذي يعد من المشكلات المورقة للمجتمع الدولي ككل<sup>(٢)</sup>. وتلافياً لهذه النتيجة المترتبة على

١- وقد جرى نص المادة ٦/٢٣ بلفته الأم على النحو التالي.

la perte de la nationalité française peut être constaté par jugement lorsque l'intéressé, français d'origine " par filiation, n'en a point la possession d'état et n'a jamais eu sa résidence habituelle en France, si les ascendants, don't il tenait la nationalité française, n'ont eux-mêmes ni possession d'état de Français, ni résidence en France depuis nu demi-siècle. Le jugement détermine la date à laquelle la nationalité française a été perdue. Il peut décider que cette nationalité avait été perdue par les auteurs de l'intéressé "et que ce dernier n'a jamais été français

٢- انظر في مشكلة تعدد الجنسية وما تفرزه من نتائج سلبية، د. عكاشة محمد عبد العال، الاتجاهات الحديثة في مشكلة تنازع الجنسيات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ٢٠١٢، ص ٦٠، د. هشام علي صادق، القانون الدولي الخاص، دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٥، ص ٣٨٠.

تعدد الجنسية المعاصر للميلاد، أقر المشرع للابن الذي تثبت له جنسية أجنبية إلى جانب الجنسية اليمنية أن يتخلى عن جنسيته اليمنية وذلك يطلب بوجهه إلى وزير الداخلية على النموذج المعد لذلك، وهو ما نصت عليه المادة 3-1 د السابق الإشارة إليها<sup>[١]</sup>.

وقد أثبت المشرع بموجب هذا النص الحق في التخلي عن الجنسية اليمنية للقاصر والراشد على حد سواء، وهو حكم عام لا يجوز صرفه إلى غير ذلك بما يفيد قصره على القصر، فقد جاء صدر المادة 3-1 د بقوله يجوز لمن تثبت له جنسية أجنبية إلى جانب الجنسية اليمنية. وهذا وضع عام بحيث يكون البالغ الراشد أصيلاً عن نفسه في إعلان الرغبة إلى وزير الداخلية بالتخلي عن الجنسية اليمنية. مع أن الأصل أنه غير مقيد بمدة معينة، إلا أن المشرع اليمني قد قيد ذلك بقوله "... خلال سنة من بلوغه سن الرشد..." وهذا تقييد بغير مقتضى إذ أن الغرض من إعطاء هذا الشخص حق التخلي عن الجنسية اليمنية هو القضاء على ظاهرة تعدد الجنسية، ولا يمكن القضاء على هذه الظاهرة إلا بجعل هذا الحق مطلقاً دون أن يقيد بمدة معينة. وكان الأحرى بالمشرع اليمني أن يقتضي أثر المشرع المصري في هذا النص<sup>[٢]</sup> تحديداً حيث لم يقيد هذا الحق بمدة معينة، وحسناً فعل حيث يثبت هذا الحق للشخص البالغ الراشد في أي وقت ولا يتحدد بمدة زمنية معينة، وهو الهدف أو الغاية من إعمال هذا النص.

هذا، وعندما أراد المشرع أن يتحدث عن القصر فقد حدد منهم القصر ومن يمثلهم في الإعلان عن الرغبة وهم الأب أو الأم وفي حال عدم وجودهما، فيكون الإعلان من متولي القوامة. وحسناً فعل المشرع حيث أعاد الأمور إلى نصابها وأعمل القواعد العامة في حق القصر حيث حدد الأشخاص الذين لهم تمثيل القاصر قانوناً في إعلان الرغبة بالتخلي عن الجنسية اليمنية طوال الفترة التي يبقى فيها قاصراً.

### أثر إعلان الرغبة في التخلي عن الجنسية اليمنية:

إذا ما أعلن الشخص عن رغبته في التخلي عن الجنسية اليمنية، فإن الجنسية اليمنية لا تزول عنه فور هذا الإعلان، وإنما جعل المشرع ذلك منوطاً بوزير الداخلية حيث يكون له السلطة التقديرية في ذلك. مع أن ظاهر النص يوحي بغير ذلك. ونأمل أن تصدر اللائحة التنفيذية لهذا القانون وتوضح حقيقة هذا القيد. فالقول بغير ذلك- أي زوال الجنسية اليمنية عن الشخص بمجرد الإعلان- يعني أن المشرع قد ترك الباب مفتوحاً لمن أراد الهرب من تطبيق أحكام القانون اليمني والتحلل من الالتزامات التي يفرضها على المواطنين اليمنيين وذلك من خلال نظام التخلي عن الجنسية<sup>[٣]</sup>.

وتأسيساً على ذلك، فلا يعد التخلي عن الجنسية اليمنية عملاً وجوبياً يتحقق بمجرد إعلان الرغبة، وإنما يجب أن يكون هناك سلطة تقديرية لجهة الإدارة (الوزير) يمارسها في ضوء المصلحة العامة. وإذا كان من المسلم به أن قرار الوزير بالبت في طلب التخلي لن يخرج عن أحد فرضين: الأول: أن يوافق على طلب التخلي، وهنا تزول الجنسية اليمنية عن الشخص من تاريخ صدور هذا القرار بكونه يعد منشأ

[١]- د. رشاد العامري، أحكام الجنسية، مرجع سابق، ص ٥٦.

[٢]- وقد جرى نص المادة ١/٢ من قانون الجنسية المصري رقم ١٥٤ لسنة ٢٠٠٤ م على أنه « يكون لمن تثبت له جنسية أجنبية إلى جانب الجنسية المصرية ... أن يعلن وزير الداخلية رغبته في التخلي عن الجنسية المصرية ».

[٣]- وقد رأى بعض الفقه أن نص المشرع على حق الطفل في التخلي عن جنسيته اليمنية غير مستحب. والواقع أن هذا التقدير غير مبرر ولا يقوم على أساس من القانون ذلك أن المشرع اليمني قد كفل احترام مبدأ حق الشخص في تغيير جنسيته وترك الباب مفتوحاً لكل من يريد التخلي عن الجنسية اليمنية والتمتع بجنسية دولة أجنبية سواء كان هذا الشخص بالغاً أو قاصراً عند قيام ممثله القانوني بذلك.

لهذا الوضع القانوني الجديد الذي أفقد الشخص صفته الوطنية وأصبح من هذه اللحظة أجنبياً عن الجمهورية اليمنية تسري عليه ما يسري على الأجانب من أحكام<sup>(٢١)</sup>. والفرص الثاني: أن يرفض وزير الداخلية هذا الطلب، وهنا يظل هذا الشخص محتفظاً بجنسيته اليمنية ولا يفقدها مطلقاً، ومع ذلك يجوز له أن يتقدم بطلبه من جديد إلى الوزير، إذ لم يرد في النص ما يمنع ذلك.

### ثانياً: استرداد (□) القصر الجنسية اليمنية

بالرغم من أن المشرع أعطى القاصر الذي بلغ سن الرشد حق التخلي عن جنسيته اليمنية وفقاً للمادة الثالثة 3- / 1د التي اكتسبها بموجب أحكام المادة الثالثة 3- / 1أ، إلا أن المشرع أغفل النص على حكم استرداد هذا القاصر للجنسية اليمنية بعد بلوغه سن الرشد فيما لو كان التخلي قد تم من نائبه القانوني أو من متولي التربية. ذلك أن هذا التخلي قد يكون بسبب تعجل منه أو بسبب كيد من نائبه القانوني، خاصة وأنه يتم في فترة معينة قبل بلوغه سن الرشد.

وقد كان الأحرى بالمشرع اليمني أن يقتضي أثر المشرع المصري في ذلك، حيث قررت المادة 3/2 من قانون الجنسية على أنه "وللقاصر الذي زالت عنه الجنسية المصرية تطبيقاً لحكم الفقرة السابقة، أن يعلن رغبته في استردادها خلال السنة التالية لبلوغه سن الرشد". ومعنى هذا أن المشرع أطلق للقاصر الحق في استرداد الجنسية التي فقدها حين كان يمثله النائب القانوني أو متولي الرقابة ووضع له قيوداً واحداً وهو إعلان هذه الرغبة خلال السنة التالية لبلوغه سن الرشد.

" والواقع ان هؤلاء الأبناء جديرون بهذا الامتياز، فمن المنطقي أن يفتح أمامهم المشرع باب العودة إلى الجنسية - اليمنية - من جديد، لأن تخليهم عنها تأسس على حلول إرادة من مارس هذه السلطة نيابة عنهم محل إرادتهم. لذا يكون طبيعياً أن يسمح لهم المشرع بالعودة إليها ثانية إذا زال هذا المؤثر بزوال التبعية القانونية لمن كان يمثله، وذلك عند بلوغهم سن الرشد"<sup>(٢٢)</sup>.

وفي الختام يبقى أن نقرر أن إعلان الرغبة في استرداد الجنسية اليمنية يجب أن يرتب أثره بمجرد إعلان الرغبة إلى وزير الداخلية فيسترد القاصر جنسيته بقوة القانون. ذلك أن إعلان الرغبة بالتخلي عن الجنسية اليمنية إنما جاء معبراً من قبل ممثله القانوني ولم تكن له إرادة في ذلك، وهذا يعني أن هذا الاختيار قد يكون معيباً وضاراً بالقاصر. وهنا نحث المشرع اليمني على النص على حالة استرداد الجنسية اليمنية بالنسبة للقصر وعدم تركهم للقواعد العامة التي تكون مضرّة بهم.

□- د. عبد المنعم زمزم، جنسية أبناء الأم المصرية، مرجع سابق، ص ٢٢١.

□- وهذا نظام خاص باسترداد القصر للجنسية اليمنية الذين لم يكن لإرادتهم دور في تخليهم عن الجنسية اليمنية، أما البالغ الراشد فإن نظام الاسترداد في حقه يخضع للقواعد العامة في الاسترداد وفق نص المادة ١٥ من قانون الجنسية، للمزيد في ذلك انظر، د. محمد عبد الله المؤيد، مبادئ وأحكام الجنسية في القانون اليمني، مرجع سابق، ص ١٥٧.

□- د. عبد المنعم زمزم، جنسية أبناء الأم المصرية، مرجع سابق، ص ٢٢٢.

## المطلب الثاني

### اكتساب الجنسية اليمنية للأبناء المولودين قبل 2010/11/21

أعطت المادة الثالثة أبناء الأم اليمنية حق اكتساب الجنسية اليمنية بناء على حق الدم من جهة الأم. غير أن هذا الحق لم يثبت إلا بعد صدور القانون رقم 25 لسنة 2010 وذلك من اليوم التالي لسريان هذا القانون في 2010/11/21م، ولما كان هذا القانون لا يرتب أثر رجعيًا لأحكامه، فإن أبناء الأم اليمنية قبل التاريخ السابق يعدون أجنبيًا، وهو ما لم يشأ المشرع تقريره، فجاءت الفترتين 1/ب، ج من المادة الثالثة لتعالج هذا الوضع الخاص بهذه الفئة.

وقد جرى نص هذه المادة على أنه "ب- يكون لمن ولد لأم يمنية وأب أجنبي قبل تاريخ العمل بهذا القانون أن يعلن الوزير برغبته في التمتع بالجنسية اليمنية خلال مدة ثلاث سنوات من تاريخ سريان هذا القانون ويعتبر يمنيًا بصدور قرار من الوزير أو بانقضاء مدة سنة من تاريخ الإعلان، دون صدور قرار مسبب بالرفض. ج- يترتب على تمتع من ولد لأم يمنية وأب أجنبي من زواج شرعي قبل تاريخ العمل بهذا القانون بالجنسية اليمنية وفقاً لأحكام الفقرة (ب) من هذه المادة تمتع أولاده القصر فقط بهذه الجنسية بطريق التبعية".

لقد سعى المشرع بموجب النص السابق إلى معالجة أوضاع أبناء الأم اليمنية المولودين قبل العمل بالقانون رقم 25 لسنة 2010 أي قبل 2010/11/21، وهنا نفرق بين حالتين: الحالة الأولى: إذا كان أبناء الأم اليمنية على قيد الحياة، أما الحالة الثانية: إذا كان ابن الأم اليمنية قد توفي قبل صدور القانون رقم 25 لسنة 2010. فهل ينتقل هذا الحق إلى الأبناء؟

### الضرع الأول

#### إذا كان أبناء الأم اليمنية على قيد الحياة

قرر المشرع هذه الحالة بنص المادة 1/ب، ج حيث يمكن لأبناء الأم اليمنية المولودين قبل 2010/11/21م أن يكتسبوا جنسية أهمهم اليمنية إذا ما توافرت عدة شروط، ويستوي في ذلك الأولاد الذكور والإناث.

#### • شروط اكتساب أبناء الأم اليمنية لهذه الجنسية

وفقاً للنص السابق، فإن أبناء الأم اليمنية المولودين قبل 2010/11/21م يكتسبون جنسية أهمهم اليمنية عند توافر الشروط التالية:

1. أن يكون ميلاد الابن لأم يمنية وأب أجنبي، ولا أهمية بعد ذلك لمكان الميلاد سواء وقع في اليمن أم في الخارج.
2. أن يتحقق ميلاد الابن قبل 2010/11/21م. وهنا لا أهمية للمدة التي حدثت فيها واقعة الميلاد فقد تكون أيام أو أسابيع أو سنوات فالتص قد جاء مطلق من أي قيد، أما لو تحققت واقعة الميلاد بعد هذا التاريخ، فإنه يخرج من نطاق تطبيق هذه المادة لتتنطبق عليه أحكام المادة 3-1 أ.
3. تقديم طلب لوزير الداخلية يبدي فيه رغبته في التمتع بالجنسية اليمنية، وذلك خلال مدة ثلاث سنوات تبدأ من تاريخ 2010/11/21م. ويستوي في ذلك أن يكون قد بلغ سن الرشد أم لا،

4. إذ يمكنه مباشرة ذلك عبر نائبه القانوني. وهنا نلاحظ أن المشرع قد حدد الفترة الانتقالية التي تسري فيها أحكام هذا القانون وهي مدة الثلاث السنوات. أما إذا جاء هذا الطلب بعد مضي الثلاث السنوات فإنه لا يقبل، وليس أمامه من طريق سوى سلوك التجنس العادي. وكان الأخرى بالمشرع اليمني أن يطيل هذه المدة بما يزيد عن الثلاث السنوات، وذلك لأن قصر هذه المدة قد يخل بحقوق أبناء الأم اليمنية حيث يمكن أن تفوت عليهم هذه المواعيد لأي سبب كان (□).
5. صدور قرار من وزير الداخلية بالموافقة على اكتساب الابن للجنسية اليمنية، ويكون هذا القرار منشئاً لهذه الجنسية، وفي جميع الأحوال فإن موقف وزير الداخلية لا يخرج عن أحد فروض ثلاثة: الفرض الأول: أن يوافق على اكتساب الابن للجنسية اليمنية، وهنا يعتبر الابن يمينياً من لحظة صدور هذا القرار.
- الفرض الثاني: أن يرفض اكتساب الابن للجنسية اليمنية وهنا لا يكتسب هذا الابن الجنسية اليمنية، ولكن يشترط في هذا القرار الصادر بالرفض أن يكون مسبباً. وهذا أمر مهم لضمان الرقابة على أعمال وزير الداخلية خصوصاً في حال عرض الأمر على القضاء (□).
- الفرض الثالث: أن لا يصدر من وزير الداخلية قرار بالرفض أو الموافقة: وهنا يعتبر الابن يمينياً بانقضاء مدة سنة من تاريخ إعلان الرغبة. ويمثل هذا قيداً على سلطة الإدارة في اتخاذ القرار، حيث ألزمها المشرع أن تصدر قرارها خلال مدة السنة، وذلك حتى لا يطول الانتظار دون مبرر. وهنا يرتب المشرع - بعد انقضاء مدة السنة - أن يصبح الابن يمينياً بقوة القانون من اليوم التالي لآخر يوم متمم للسنة، فإذا صدر قرار من وزير الداخلية بعد ذلك لا قيمة له حتى ولو كان مسبباً.
- أثر توافر الشروط السابقة:
- إذا ما تحققت الشروط السابق ذكرها في أبناء الأم اليمنية فإن هناك أثراً شخصياً وأثراً عائلياً يرتبان أثرهما على هذه الواقعة:
- الأثر الشخصي:**
- يتمثل الأثر الشخصي في اعتبار الابن يمينياً من لحظة صدور قرار وزير الداخلية بالموافقة على اكتسابه للجنسية اليمنية، أو من اليوم التالي لانقضاء مدة السنة التي حددها القانون دون صدور قرار مسبب بالرفض. ولكن يبقى السؤال ما نوع الجنسية الثابتة للأبناء المولودين قبل 2010/11/21؟ هل تعتبر جنسية أصلية أم جنسية طارئة؟
- إن الثابت من نصوص القانون يقطع بما لا يدع مجالاً للشك أن الجنسية الثابتة لأبناء الأم اليمنية المولودين قبل 2010/11/21 جنسية طارئة. فهذه الجنسية لم تثبت لهم بقوة القانون رغماً عنهم بمجرد الميلاد، وإنما كانت في وقت لاحق لذلك وكان لإرادتهم دور مهم فيها، وذلك من خلال تقديمهم بطلب إلى وزير الداخلية. وهذا يعني خضوعهم لجميع الأحكام التي تنطبق في حق المتجنس بالجنسية

□- وقد برزت مشكلة هذه المواعيد للعيان فهناك عشرات الطلبات مقدمة إلى إدارة الجنسية بعد مضي هذه المدة تنتظر الحل، ونرى أن على وزير الداخلية أن يتقدم إلى مجلس الوزراء بمبادرة تتضمن تسوية وضع هؤلاء الأبناء، وذلك عن طريق منحهم الجنسية اليمنية باسئراط أن يكونوا مقيمين في الإقليم اليمني.

□- د. عبد المنعم زمزم، جنسية أبناء الأم المصرية، مرجع سابق، ص ٢٤٢.

اليمنية الطارئة، سواء ما تعلق منها بالقيود التي تفرض عليه عند ممارسته الحقوق السياسية أو تلك المتعلقة بالتوظيف العامة<sup>(١)</sup>.

### الأثر العائلي:

إن من المتفق عليه أن الدخول في الجنسية اليمنية يرتب جملة من الآثار العائلية التي لا تقتصر عليه وحده وإنما تمتد إلى الأبناء والزوجة. وهنا يفرق النص بين الأبناء القصر والأبناء البالغين:

١. الأبناء القصر:

وهنا يكتسب أبناء المتجنس القصر الجنسية اليمنية بقوة القانون وذلك من لحظة اكتساب آبائهم إياها، وبالتبعية لهذا الاكتساب الذي تحقق من لحظة صدور قرار من وزير الداخلية بالموافقة على اكتساب والدهم الجنسية اليمنية أو من اليوم التالي لانقضاء مدة السنة دون صدور قرار مسبب بالفرض. هذا ما أكدت عليه المادة 1-3 ج والتي جرى نصها على النحو التالي "ج- يترتب على تمتع من ولد لأم يمنية وأب أجنبي من زواج شرعي قبل تاريخ العمل بهذا القانون بالجنسية اليمنية وفقاً لأحكام الفقرة (ب) من هذه المادة تمتع أولاده القصر فقط بهذه الجنسية بطريق التبعية".

والملاحظ على النص السابق أنه قرر حكماً خاصاً بالأبناء القصر المولودين لأب أو أم اكتسب أحدهما أو كلاهما الجنسية اليمنية وفق نص المادة 1-3 ب وهم أبناء الأم اليمنية، والذي يفيد دخول الأبناء القصر للمتجنس في الجنسية اليمنية بقوة القانون وعن طريق التبعية<sup>(٢)</sup>.

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا كيف يمكن التوفيق بين حكم المادة 1-3 ج وحكم المادة 9 من ذات القانون التي جرى نصها على النحو التالي " أما الأولاد القصر للمتجنس المذكور فيكتسبون الجنسية اليمنية بطريق التبعية لأبيهم إذا كانت إقامتهم العادية مع أبيهم في اليمن ولهم أن يقرروا اختيار جنسيتهم الأصلية خلال السنة التالية لبلوغهم سن الرشد شريطة الإيفاء بما خسرت الدولة عليهم من نفقات في سبيل نشأتهم وتعلمهم".

وهذا النص يقصر امتداد الجنسية إلى الأولاد القصر بشرط أن تكون لهم إقامة على إقليم الجمهورية اليمنية، أما في حال كانت إقامتهم العادية في الخارج مع استمرارهم باحتفاظهم بجنسية أبيهم الأصلية فلا تأثير لاكتساب الأب للجنسية اليمنية ومن ثم لا تمتد إليهم.

وللتوفيق بين هذين النصين، نطبق القاعدة العامة التي تقضي بأن الخاص يقيد العام. فإذا كان نص المادة 1-3 ب والذي أعطى للأبناء القصر المولودين لأجنبي حق اكتساب الجنسية اليمنية متى كان هذا الأجنبي من أبناء الأم اليمنية المولودين قبل 2010/11/21 يعد حكماً خاصاً، فإن هذا النص يقيد نص المادة 9 السابق الإشارة إليها والتي تعد حكماً عاماً يوضح حكم اكتساب الأبناء القصر لأي أجنبي يتجنس بالجنسية اليمنية.

١- وهنا يمكن أن يكون للأب اليمنية أبناء ولدوا بعد ٢٠١٠/١١/٢١ ويتمتعون بكافة الحقوق، وأبناء ولدوا قبل ٢٠١٠/١١/٢١ لا يتمتعون إلا بحقوق منقوصة. وهو وضع غريب.

٢- د. رشاد العامري، أحكام الجنسية، مرجع سابق، ص ٥٨.

## ٢. الأبناء البالغون :

جاء النص مقيداً بأن قصر حكمه على الأبناء القصر فقط وذلك بقوله " أما أولاده القصر "، وهنا قدر المشرع أن هؤلاء الأبناء البالغين لهم إرادة يعتد بها قانوناً. ومن ثم، يكون اكتسابهم للجنسية اليمنية مبني على هذه الإرادة على استقلال. وعلى ذلك، فإن هؤلاء الأبناء يكتسبون الجنسية اليمنية وفقاً للأحكام المقررة بخصوص التجنس<sup>(٥٩)</sup>.

وقد كان الأحرى بالمشرع اليمني أن يقتضي أثر المشرع المصري بأن ينص على أنه " أما الأولاد القصر البالغون فيكون تمتعهم بهذه الجنسية باتباع ذات الإجراءات السابقة " وهذه الإجراءات المشار إليها هي تلك الإجراءات المقررة في حق أبناء الأم اليمنية السابق الإشارة إليها، والتي كان يبدي فيها الشخص رغبته إلى وزير الداخلية ويكون لهذا الأخير سلطة إصدار القرار بالقبول أو الرفض المسبب خلال سنة من تاريخ الإعلان. وهذا الوضع يعد متميزاً عن وضع التجنس العادي الذي تكون فيه الشروط أكثر تعقيداً وسلطات الإدارة فيها أوسع، فالأبناء ينتسبون إلى أصول يمنية كان الأولى أن يكون لهم وضع متميز في هذا التجنس، لا أن يعامل معاملة المتجنس العادي.

## ٣. الزوجة :

اقتضت القواعد العامة في مجال الجنسية أن تكون زوجة المتجنس بالجنسية اليمنية في وضع أكثر يسراً حيث جرى نص المادة 9 من قانون الجنسية على أن " لا تكتسب زوجة المتجنس الجنسية اليمنية بطريق التبعية لزوجها إلا إذا طلبت ذلك... ". وهنا قدر المشرع الحفاظ على الوحدة العائلية للأسرة مع احتفاظ الزوجة بحقوقها في الاختيار وابداء رغبتها في الدخول في الجنسية اليمنية، ولم يجعل ذلك جبراً عنها وبقوة القانون.

## الفرع الثاني

### وفاة من ولد لأم يمنية وأب غير يمني

لما كان التشريع القانوني المنظم لأحكام جنسية أبناء الأم اليمنية حديث النشأة، فإنه من الطبيعي أن يتواجد عدد غير قليل من هؤلاء الأبناء قد استقروا في الجمهورية اليمنية ولا يتمتعون بجنسيتها بل يعدون من الأجانب. ونتيجة للفترة الزمنية التي مضت، فإنه من المتصور أن يكون هؤلاء قد قضوا نحبتهم ولم يبق سوى أولادهم وأحفادهم.

وهنا لم ينص المشرع اليمني على بيان حكم هؤلاء الأحفاد، وكان الأحرى أن ينص على معالجة أوضاعهم أسوة بالمشرع المصري الذي أعطاهم الحق في اكتساب الجنسية المصرية وفقاً لنص المادة 3/3 من القانون رقم 154 لسنة 2004م، والتي جرى نصها على النحو التالي " فإذا توفى من ولد لأم مصرية وأب غير مصري قبل تاريخ العمل بهذا القانون، يكون لأولاده حق التمتع بالجنسية وفقاً لأحكام الفقرتين السابقتين ". بمعنى أن هؤلاء يكتسبون الجنسية المصرية ويحلون محل والدهم المتوفى ويخضعون لذات الشروط. أما وأن المشرع اليمني لم يضمن نصوصه حكماً بشأن هؤلاء فليس أمامهم إلا اتباع الإجراءات المقررة وفق القواعد العامة في التجنس العادي. وهذا أمر بالغ الضرر بهم. وعلى المشرع اليمني تدارك هذا القصور التشريعي والمبادرة إلى معالجته.

وهذه المعالجة يمكن أن تكون عن طريق إصدار قرار وزاري يعالج مشكلتهم وذلك عن طريق التخفيف من شروط اكتسابهم الجنسية اليمنية، مع جعل هذا الحق مفتوحاً دون التقيد بالمدة الزمنية التي وضعها لدخول أبناء الأم اليمنية المولودين قبل صدور القانون،جنباً للإضرار بهم، لاسما وأن هؤلاء في نهاية الأمر ينتمون إلى أم يمنية ويتفقون مع بقية أبناء الأم اليمنية في العلة.

## المبحث الثاني

### أثر التعديل التشريعي على ممارسة الحقوق وتولي الوظائف العامة

#### تمهيد وتقسيم:

لقد جاء التعديل الجديد لقانون الجنسية بالقانون رقم 25 لسنة 2010 بعد كفاح طويل ومتعب لا حصر لها عاشها أبناء الأم اليمنية، بسبب عدم الاعتراف لهم باكتساب الجنسية اليمنية من جهة الأم وما يترتب على ذلك من حرمانهم من التمتع بالحقوق، ثم جاء التعديل الجديد ليتنفس هؤلاء الصعداء باعتبار أنه قد ساوى بين أبناء الأم اليمنية والأب اليمني في الحقوق.

غير أن هذا الاعتقاد سرعان ما تبدد. ذلك لأن كان صحيحاً أن هذا التعديل قد كرس المساواة بين الأم اليمنية والأب اليمني في مسألة نقل الجنسية إلى أبنائهم، فإن هذه المساواة لا تعني المساواة بينهم في كافة الحقوق، وتحديدًا الحقوق السياسية وحق تولي الوظائف العامة. فها نحن نجد أن بعض القوانين مازالت تكرر التمييز بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني في ممارسة هذه الحقوق، مما يعني ضرورة توجه المشرع إلى تعديل تلك القوانين.

وإذا كنا هنا نبحث عن أثر المساواة بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني في التعديل الجديد لقانون الجنسية، فإنه بات من الواضح أننا سوف نبحت ذلك من حيث مدى حق أبناء الأم اليمنية في ممارسة الحقوق السياسية وتولي الوظائف العامة (المطلب الأول)، ثم دراسة مدى جدوى هذا التعديل وتقييمه (المطلب الثاني):

#### المطلب الأول

مدى تحقق المساواة بين أبناء الأب اليمني وأبناء الأم اليمنية في ممارسة الحقوق السياسية وتولي الوظائف العامة

إن من الثابت أن الوظائف العامة ليست على نفس الدرجة من الأهمية، حيث نجد أن أغلب التشريعات في القانون المقارن تميز بين تلك الوظائف، حيث تجعل للبعض منها شروط ومتطلبات أعلى من البعض الآخر ومن أبرز تلك الاشتراطات أن يقصر أمر توليها على من ولد لأبوين وطنيين والبعض الآخر يقصره على من ولد لأب وطني.

ولم يخالف المشرع اليمني السائد في تلك التشريعات، فنجد أنه قد قصر تولي بعض الوظائف على المولود لأبوين يمينيين، والبعض الآخر لأب يمني، وهو ما يعني أن التعديل التشريعي الجديد بموجب القانون رقم 25 لسنة 2010 غير ذي قيمة بالنسبة لتولي أبناء الأم اليمنية لهذه الوظائف. ومن التطبيقات التي يمكن أن نبرزها هنا التالي:

## الفرع الأول

### الوظائف التي يحظر على غير المولودين لأبوين يمينيين تقلدها

بالرغم من حرص المشرع اليمني على المساواة بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني، إلا أن هذا التعديل يبقى غير ذي أثر بالنسبة لتولي الوظائف الهامة في الدولة، ولعل أبرز تلك الوظائف هي الترشح لمنصب رئيس الجمهورية، وعضوية اللجنة العليا للانتخابات.

#### 1. الترشح لرئاسة الجمهورية

رئاسة الجمهورية تأتي في أعلى السلم الوظيفي في الدولة، فرئيس الجمهورية هو الذي يسهر على تأكيد سيادة الشعب واحترام الدستور وسيادة القانون وحماية الوطن مما يتهده من مخاطر داخلية أو خارجية<sup>(١)</sup>. ولا شك أن هذه المهام الجسام تضي على منصب رئيس الجمهورية أهمية بالغة، لهذا السبب اهتم المشرع الدستوري في الجمهورية اليمنية على أن ينظم مهام من يتولى هذا المنصب في صلب الدستور، وهو أعلى تشريع في الدولة.

فقد ورد النص على تلك المهام والوظائف في الفرع الأول من الفصل الثاني من الباب الثالث من الدستور، ومن أبرز تلك النصوص نص المادة 107 التي اهتمت بتحديد الشروط اللازم توافرها فيمن يتولى منصب رئيس الجمهورية حيث جرى نصها على النحو التالي " كل يمني تتوفر فيه الشروط المحددة فيما يأتي يمكن أن يرشح لمنصب رئيس الجمهورية : أ- أن لا يقل سنه عن أربعين سنة. ب- أن يكون من والدين يمينيين. ج- أن يكون متمتعاً بحقوقه السياسية والمدنية. د- أن يكون مستقيماً بالخلق والسلوك محافظاً على الشائير الإسلامية وأن لا يكون قد صدر ضده حكم قضائي بات في قضية مخلة بالشرف أو الأمانة مالم يكن قد رد إليه اعتباره. هـ- أن لا يكون متزوجاً من اجنبية وأن لا يتزوج أثناء مدة ولايته من اجنبية". واستناداً إلى هذا النص فإنه يشترط فيمن يتولى منصب رئيس الجمهورية اليمنية أن يكون يمينياً ومولوداً لأبوين يمينيين ابتداءً. وعلى ذلك، فلا يكفي أن يكون المرشح مولوداً لأب يمني فقط أو أم يمنية فقط، حتى ولو اكتسب الأب الجنسية اليمنية فيما بعد. فالشرط هنا يتطلب أن يكون الأب والأم يمينيين لحظلة تحقق واقعة الميلاد. بمعنى أنه قد اكتسب الجنسية بناء على حق الدم من جهة الأب والأم معاً. وبناء على ما سبق، فإن التعديل التشريعي الجديد لنص المادة الثالثة من قانون الجنسية لم يكن له أثر في تعديل الشروط المطلوبة للترشح لمنصب رئيس الجمهورية. حيث وان النص قد اشترط لزاماً أن يكون هذا المترشح يمينياً ومولوداً لأبوين يمينيين. ومن ثم فليس لأحد أبناء الأم اليمنية أن يترشح لرئاسة الجمهورية حتى ولو اكتسب أبوه الجنسية اليمنية بعد ميلاده مباشرة واستمر على ذلك حتى تقديمه طلب الترشح للرئاسة.

#### 2. عضوية اللجنة العليا للانتخابات

تمثل اللجنة العليا للانتخابات حجر الزاوية في تنظيم عملية الانتقال السلمي للسلطة، فهي التي تتولى الإدارة والإعداد والإشراف والرقابة على إجراء الانتخابات العامة والاستفتاء العام. ومن ذلك الإشراف على القيد والتسجيل في سجلات الناخبين. وتتولى الدعوة للانتخابات التشريعية وتحديد

□- د. عبد المنعم زمزم، جنسية أبناء الأم المصرية، مرجع سابق، ص ٢٨٠.

مواعيد الانتخابات ووضع الجدول الزمني لها إلى غير ذلك من المهام التي تضمن من خلالها تنظيم مباشرة الحقوق السياسية للمواطنين.

ونظراً لأهمية ما تقوم به اللجنة العليا للانتخابات، فقد اشترط المشرع اليمنية لعضوية هذه اللجنة أن يكون العضو يمينياً من أبوين يمينيين، حسبما نصت على ذلك المادة 21 من القانون رقم 13 لسنة 2001 بشأن الانتخابات العامة والاستفتاء والتي جرى نصها على النحو التالي " يشترط فيمن يرشح في اللجنة العليا للانتخابات أن تتوافر فيه الشروط الآتية: أ- أن يكون قد بلغ من العمر 35 سنة. ب- أن يكون من أبوين يمينيين. ج- أن يكون حاصلًا على الشهادة الجامعية أو ما يعادلها وأن يكون من ذوي الكفاءة والخبرة. د- أن يكون مستقيم الخلق والسلوك.... الخ".

وما يهمننا في هذا المقام هو اشتراط المشرع فيمن يترشح لعضوية اللجنة العليا للانتخابات أن يكون يمينياً ومن أبوين يمينيين. فقد اشترط المشرع أن يكون والدي هذا الشخص يمينيين لحظة ميلاده، ولا عبرة بعد ذلك فيما إذا كان الأب أو الأم قد اكتسب الجنسية اليمنية في وقت لاحق، إذ يبقى هذا الشرط غير متحقق فيه ولا يستطيع تولي هذه الوظيفة.

ومعنى هذا أن التعديل التشريعي الجديد غير ذي جدوى بالنسبة لأبناء الأم اليمنية، حيث لا يستطيع أي منهم أن يكون عضواً في اللجنة العليا للانتخابات، وذلك لأن المشرع قد قصر تولي هذا المنصب على من يكون يمينياً ومولوداً لأبوين يمينيين فقط.

## الفرع الثاني

### الوظائف التي يحظر تقلدها على غير المولود لأب يمني

توجد طائفة من الحقوق العامة يعتبر التعديل التشريعي الجديد بالنسبة لها عديم الجدوى، بالرغم من حرص المشرع من خلال التعديل الجديد على المساواة بين أبناء الأم اليمنية والأب اليمني فيما يتمتعان به من حقوق. ففيما يتعلق بهذه الوظائف يتطلب المشرع فيمن يتولى القيام بها أن يكون مولوداً لأب يمني، وبالتالي فقد حرم ابن الأم اليمنية من تولي هذه الوظائف مطلقاً. ومن تطبيقات ذلك ما يأتي:

#### 1. الحق في تأسيس الأحزاب السياسية

تحتل الأحزاب السياسية من أهمية في استقرار الحياة السياسية في الدولة، لكونها تعطي لكل جماعة يمنية منظمة على أسس ومبادئ واهداف مشتركة وفقاً للشرعية الدستورية أن تمارس نشاطها بالوسائل السياسية والديمقراطية بهدف تداول السلطة سلمياً أو المشاركة فيها. ولما كان هذا الحق يستند إلى نص المادة 58 من الدستور والتي تضمن للمواطنين أن ينظموا أنفسهم في شكل أحزاب أو تنظيمات سياسية لممارسة حقوقهم السياسية. فقد اشترط المشرع اليمني فيمن يكون عضواً مؤسساً للأحزاب السياسية أن يكون مولوداً لأب يمني.

ولهذا فقد جاءت المادة 11 من القانون رقم 66 لسنة 1991 الخاصة بالأحزاب والتنظيمات السياسية لتنص على أنه " مع مراعاة أحكام الفقرتين (3، 4) من المادة 10 يشترط فيمن يشترك في تأسيس حزب سياسي الآتي: أ- أن يكون من أب يمني. ب- ألا يقل عمره عن 24 سنة. ج- ألا يكون صدر ضده حكم قضائي بحرمانه من العمل السياسي أو بجرime مخللة بالشرف والأمانة وبحكم قضائي مالم

يكن قد رد إليه اعتباره".

وما يهمننا في هذا النص هو أن المشرع قد اشترط في المؤسس للأحزاب السياسية اليمنية أن يكون مولوداً لأب يمني. ومعنى هذا أن التعديل التشريعي الجديد لقانون الجنسية الذي ساوى بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني غير ذي جدوى بالنسبة لأبناء الأم اليمنية، حيث لا يستطيع أي منهم أن يكون عضواً مؤسساً لأحد الأحزاب السياسية في اليمن<sup>(١)</sup>.

## 2. تعيين الضباط في الجيش والشرطة

لقد حرص المشرع اليمني على الاهتمام بتنظيم قوات الجيش والشرطة، وقد كان ذلك من خلال النص على هذا التنظيم في الدستور اليمني بموجب المواد 36 وحتى 40 من الفصل الرابع من الباب الأول من الدستور. ونظراً لعظم المسؤولية الملقاة على عاتق هذا الكيان في حماية أمن البلاد من الداخل والخارج، فقد حرص المشرع على إصدار القوانين المنظمة لذلك.

وهنا نجد المشرع اليمني ينص في المادة 23 من القانون رقم 15 لسنة 2000 بشأن تنظيم هيئة الشرطة على أنه " يشترط فيمن يعين برتبة ضابط في وظائف هيئة الشرطة ما يلي: 1- أن يكون متمتعاً بالجنسية اليمنية ومن أب يمني. 2- ألا يقل عمره عن اثنين وعشرين عاماً ولا يزيد عن ثلاثين عاماً. 3- أن يكون متمتعاً باللياقة الصحية والبدنية والتي تحددها اللائحة... الخ". ثم جاء نص المادة 45/أ من قانون أكاديمية الشرطة رقم 10 لسنة 2001 ليؤكد على ذات الشرط، وهو في معرض تحديد الشروط اللازمة لقبول الطلاب في كلية الشرطة<sup>(٢)</sup>، فقد جرى نصها على أنه " يجب أن تتوافر في طالب الالتحاق بكلية الشرطة الشروط التالية: 1- أن يكون متمتعاً بالجنسية اليمنية ومن أب يمني. ب أن يكون حاصلاً على الثانوية العامة... الخ".

وما يستفاد من هذين النصين، أن المشرع قد حرص على التأكيد بأن يكون المرشح لرتبة الضابط وما فوق يمني الجنسية ومن أب يمني ابتداءً. ولا شك أن هذا التشدد في تولي هذه الوظيفة وقصرها على أبناء الأب اليمني من شأنه أن يحرم أبناء الأم اليمنية من هذه الرتبة أو من حق الالتحاق بكلية الشرطة. بمعنى أن التعديل الجديد لقانون الجنسية غير ذي جدوى بالنسبة لأبناء الأم اليمنية حيث لا يستطيعون التمتع بهذا الحق.

□- مع ملاحظة أن المشرع في المادة العاشرة من قانون الأحزاب والتنظيمات السياسية يسمح بالعضوية العادية والانتماء لأي حزب سياسي لجميع المواطنين فلا فرق بين أن تكون جنسيته أصلية أو طارئة، فقد جرى نصها على أن « يشترط فيمن يقبل انضمامه إلى عضوية الحزب أو التنظيم السياسي ما يلي، ١- أن يكون يمنياً فإذا كان متجنساً وجب أن ينطبق عليه قانون الجنسية بالنسبة للفترة الزمنية... »

□- فالطالب في كلية الشرطة يتخرج بعد مضي أربع سنوات برتبة ضابط ملازم ثاني.

## تعليقات ختامية على النصوص السابقة

عند مراجعة النصوص التشريعية التي اهتمت بتنظيم تولي الوظائف العامة السابقة- فيما عدا منصب رئيس الجمهورية- نجدها أنها مخالفة للدستور. إذ بالعودة إلى نصوص الدستور نجد أنه يقر المبادئ الدستورية التالية :

1. تكفل الدولة تكافؤ الفرص لجميع المواطنين سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً(□).

2. المواطنون جميعهم متساوون في الحقوق والواجبات العامة(□).

3. النساء شقائق الرجال تكفل الدولة حقوقهن أسوة بالرجال بما لا يخالف أحكام الشريعة(□).

وهنا نجد أن المشرع الدستوري اليمني قد كان صريحاً وواضحاً في المساواة الكاملة بين اليمنيين، بغض النظر عن الجنسية التي يتمتعون بها، سواء كانت أصلية أو طارئة، وسواء كانت من أب يمني أو أم يمنية أو كليهما معاً. فالمشرع أختار صفة ( المواطنون ) باعتبارها الصفة المعبرة عن الانتماء إلى الجمهورية اليمنية ولم يفرق بين ما إذا كان هذا المواطن من أب يمني أو أم يمنية.

ونتيجة لذلك نقرر وبصورة قاطعة بعدم دستورية نصوص المواد 21 من القانون رقم 13 لسنة 2001 بشأن الانتخابات العامة والاستفتاء، والمادة 11 من القانون رقم 66 لسنة 1991م بشأن الأحزاب والتنظيمات السياسية، والمادة 23 من القانون رقم 15 لسنة 2000 بشأن تنظيم هيئة الشرطة، والمادة 45/أ من القانون رقم 10 لسنة 2001 بشأن أكاديمية الشرطة. وذلك لمخالفتها الصريحة لنصوص الدستور. فالدستور قد حرص على المساواة بين المواطنين اليمنيين، بينما نجد أن هذه النصوص قد قيدت بعض المواطنين اليمنيين من ممارسة بعض حقوقهم، حيث نجدها تميز بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني وجميعهم يتمتع بالجنسية اليمنية بالرغم من اتصاف هؤلاء بوصف المواطنة. ونتيجة لما سبق، فإن المركز القانوني لأبناء الأب اليمني أعلى من المركز القانوني لأبناء الأم اليمنية.

وإذا كان مقبولاً التمييز بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني في ظل القانون القديم، والذي لم يكن يساوي بين الأب اليمني والأم اليمنية في شأن نقل جنسيتهم لأبنائهم، فإن هذا التمييز لم يعد مقبولاً مطلقاً بعد وجود التعديل التشريعي الجديد. فابن الأم اليمنية أصبح يتمتع بالجنسية اليمنية من لحظة ميلاده مثله مثل ابن الأب اليمني.

وبالتالي كان يتعين أن يتبع هذا التعديل الجديد تعديل بعض النصوص القانونية التي تعمل التفرقة بين هؤلاء الأبناء. فقد تأكد بهذا التعديل الحديث عدم دستورية هذه النصوص فيما تقرره من امتيازات لأبناء الأب اليمني دون أبناء الأم اليمنية. وبناء على ذلك يتعين التوقف عن اعمال مثل هذه النصوص حتى صدور قانون بتعديلها. ويحق لأي واحد من أبناء الأم اليمنية أن يطعن بعدم دستورية هذه النصوص، وفقاً للقواعد المنظمة لذلك.

□ - المادة ٢٤ من الدستور والتي جرى نصها على أن « تكفل الدولة تكافؤ الفرص لجميع المواطنين سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً. وتصدر القوانين لتحقيق ذلك».

والمادة ٢٥ من الدستور والتي جرى نصها على أن « يقوم المجتمع اليمني على أساس التضامن الاجتماعي القائم على العدل والحرية والمساواة وفقاً للقانون» .

□ -المادة ٤١ والتي درى نصها على النحو التالي « المواطنون جميعهم متساوون في الحقوق والواجبات العامة»، والمادة ٥٨ من الدستور التي جرى نصها على أن « للمواطنين في عموم الجمهورية -بما لا يتعارض مع نصوص الدستور -الحق في تنظيم أنفسهم سياسياً ومهنياً ونقائياً.....».

□ - المادة ٣١ من الدستور التي نصت على أن « النساء شقائق الرجال ولهن من الحقوق وعليهن من الواجبات ما تكلفه وتوجهه الشريعة وينص عليه القانون».

## المطلب الثاني

### إجمال وتعقيب على التعديل التشريعي الجديد

لا شك أن التعديل الجديد لقانون الجنسية الصادر بالقانون رقم 25 لسنة 2010 قد ألغى الفوارق بين الرجل والمرأة في مسألة نقل الجنسية إلى أبنائهم، وبذلك يكون المشرع قد قضى على المعاناة التي كانت تواجه أبناء الأم اليمنية التي تعيش معهم على الإقليم اليمني. وبناء على ذلك، فإننا سوف ندرس في هذا المطلب أهم ما حققه هذا التعديل الجديد من مزايا، ثم نبين المعوقات التي تواجهه وكيفية تجنبها.

### الفرع الأول

#### أهم ما حققه التعديل الجديد

إن مما حققه التعديل الجديد لقانون الجنسية من مزايا أنه حرص على مراعاة المبادئ الدستورية المقررة في دستور الجمهورية اليمنية هذا من جهة، والمبادئ المقررة في القانون الدولي الخاص من جهة ثانية. وعلى ذلك، فإننا نعرض لأهم ما حققه هذا التعديل من مزايا على النحو التالي:

#### 1. إعلاء مبدأ المساواة

لقد جاء التعديل الجديد لقانون الجنسية مؤكداً على مبدأ المساواة بين الأم اليمنية والأب اليمني فيما يتعلق بنقل الجنسية إلى المولود. فقد جعل المشرع للنسب من جهة الأم ذات الأثر للنسب من جهة الأب، وبذلك فقد تساوى دور الأم مع دور الأب في مسألة نقل جنسيتهم إلى أبنائهم. ويعد هذا التعديل تأكيداً على المساواة التي قررها المشرع الدستوري بموجب النصوص الدستورية مثل المادة 25 والمادة 26 والمادة 31 والمادة 41 من الدستور (□).

كما يتفق هذا التعديل مع الأصول والمبادئ المستقر عليها في القانون الدولي الإنساني والتي تراعي مبدأ المساواة بين الأب والأم، وهو ما تؤكد عليه الاتفاقية الأوروبية بشأن الجنسية 1997 حيث نصت فقرتها الأولى على أن "القواعد المتعلقة بالجنسية في كل دولة من الدول الأطراف لا يجب أن تتضمن أي تمييز بسبب الجنس أو الديانة أو النوع أو اللون أو الأصل".

#### 2. القضاء على حالات انعدام جنسية أولاد الأم اليمنية

بتطبيق المادة 3 من قانون الجنسية اليمنية بعد التعديل الجديد، تم القضاء بصفة نهائية على حالات انعدام الجنسية لأولاد الأم اليمنية والمولودين في اليمن أو خارجها لأب غير يمني، سواء كان هذا الأب يحمل جنسية دولة أجنبية أو لا يتمتع بأي جنسية. فقد كان القانون القديم لا يعطي هؤلاء الجنسية إلا متى كان ابناً غير شرعي أو إذا كان أبوه مجهول الجنسية أو لا جنسية له. أما الآن وفي ظل التعديل الجديد فإنه يتمتع بجنسية أصلية بناء على حق الدم من جهة الأم، وبغض النظر عن حالة الأم الاجتماعية المطلقة أو أرملة أو مازالت مرتبطة بزواج قائم، إذا أن كل ذلك لا يصادر حق المولود في التمتع بالجنسية اليمنية. وفي الوقت ذاته لم يغفل المشرع معالجة وضع أولاد الأم اليمنية الذين ولدوا قبل تاريخ العمل بهذا

□- د. مريم عبد الله الجوفي، أحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني، مرجع سابق، ص ١٢٥.

التعديل الجديد، فقد حرص المشرع على أن يترك المجال لهؤلاء في الدخول في جنسية أمهم وبشروط ميسرة، وذلك متى اتجهت رغبتهم إلى ذلك. وقد حدد ذلك بفترة زمنية معينة رغبة منه في تحقيق المساواة بين أفراد الأسرة الواحدة.

### 3. القضاء على البيروقراطية الادارية

في سبيل حماية أبناء الأم اليمنية ورغبة في إلحاقهم بالمجتمع اليمني على وجه يتفق والأصول المقررة في القانون الدولي، فقد حرص المشرع على وضع حد لسلطة الإدارة التي قد تخل بحقوق هؤلاء، إذ تضمن التعديل الجديد مددًا زمنية يجب أن يتم الإجراء فيها. ونجد ذلك واضحاً في نص المادة الثالثة من قانون الجنسية، والذي عد طالب التجنس المولود من أم يمنية قبل تاريخ العمل بهذا التعديل، يمينياً بمجرد صدور قرار من الوزير بذلك أو بانقضاء سنة من تاريخ إعلان الوزير دون صدور قرار مسبب بالرفض. فهذه المدة تحفز جهة الإدارة على سرعة البت في الطلب المقدم إليها والنظر فيه واتخاذ قرارها، والا أصبح مقدم الطلب يمينياً بقوة القانون إذا لم تتخذ قرارها خلال مدة السنة. والحقيقة أن المشرع بهذا التحديد قد حرص على القضاء على البيروقراطية الإدارية التي تعاني منها الجهات الإدارية في الدولة، حيث ألزمها بمدة زمنية معينة، كما أنه استشعر الضرر الذي قد يلحق هؤلاء عند التأخير. ومن جانب آخر حرص المشرع على إلزام جهة الإدارة بتسبب قرارها بالرفض، وهو بذلك يضع ضمانة لهؤلاء الأبناء في مواجهة جهة الإدارة، فقد منحهم الضمانة الكافية للطعن في قرارات وزير الداخلية أمام القضاء الإداري، وهو في ذات الوقت ييسر مهمة القضاء في الرقابة على أعمال السلطة الإدارية، بحيث يضمن عدم تعسفها وإساءتها في استعمال السلطة (□).

### 4. مراعاة الأصول المثالية في مادة الجنسية

حرص المشرع من خلال التعديل الجديد على أن يتطابق مع الأصول المقررة في مسائل الجنسية. ولعل أول هذه الأصول أو المبادئ هو حق الشخص في تغيير جنسيته، وهنا تأتي المادة 3/د من قانون الجنسية المعدل لتنص على حق من ثبتت له جنسية أجنبية إلى جانب الجنسية اليمنية في التخلي عن جنسيته اليمنية وذلك بإعلان الوزير برغبته في هذا التخلي. وهنا يحرص المشرع على حق أولاد الأم اليمنية في تغيير جنسيتهم والتخلي عن الجنسية اليمنية، تحقيقاً لمبدأ حق الشخص في تغيير جنسيته، وهو في ذات الوقت يحقق مبدأ الجنسية الفعلية أو الواقعية، حيث أن هذا الابن يرتبط بعادات وقيم المجتمع اليمني وبالتالي ارتباطه باليمن بروابط الولاء والانتماء التي تبرر معها منحه هذه الجنسية (□). وهذا الارتباط يأتي نتيجة لرابطة الدم بين هذا الابن وبين أبيه أو أمه اليمنية وفي الوقت ذاته تزداد هذه الرابطة إذا ولد على الإقليم اليمني وأقام فيه، ففي مثل هذه الحالة يتشرب القيم والعادات اليمنية، وبالتالي يتحقق في شأنه معايير الجنسية الواقعية والفعلية.

□- جمال محمود الكردي، أولاد الأم المصرية بلا هوية رغم تعديل قانون الجنسية، مرجع سابق، ص ٤٣.

□- راجع في ذلك، د. محمد عبد الله المؤيد، مبادئ وأحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني والقانون المقارن، مرجع سابق، ص ٩٢.

## الفرع الثاني

## معوقات فاعلية التعديل الجديد

بالرغم من الحرص الشديد من المشرع على رفع المعاناة التي كانت تثقل كاهل أبناء الأم اليمنية في القانون القديم، عبر اجرائه للتعديل الجديد بالقانون رقم 25 لسنة 2010 والذي سعى من خلاله إلى المساواة بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني في تلقيهم للجنسية الأصلية عنهم، وما يترتب على ذلك من حقوق والتزامات، والتي يتساوون فيها وفقاً للمبادئ الدستورية المستقرة في الجمهورية اليمنية. إلا أنه سرعان ما تبدد هذا الحلم، حينما اصطدم هذا التعديل الجديد ببعض العوائق التي حدثت من فاعليته. فمازالت التشريعات المنظمة لبقية حقوق المواطنين- والتي صدرت في ظل القانون القديم- تقف حجر عثرة أمام تمتع أبناء الأم اليمنية بحقوقهم الدستورية والقانونية، من ذلك نذكر مثلاً المادة 21 من القانون رقم 13 لسنة 2001 بشأن الانتخابات العامة والاستفتاء<sup>(١)</sup>، والمادة 11 من القانون رقم 66 لسنة 1991 بشأن الأحزاب والتنظيمات السياسية<sup>(٢)</sup>، والمادة 23 من القانون رقم 15 لسنة 2000 بشأن تنظيم هيئة الشرطة<sup>(٣)</sup>، والمادة 45/أ من قانون أكاديمية الشرطة رقم 10 لسنة 2001<sup>(٤)</sup>. إضافة إلى ما أبقاه المشرع من نصوص في قانون الجنسية ذاته والتي تتعارض مع نص المادة الثالثة بصورتها الجديدة.

وهنا نوصي المشرع القيام بما يلزم لإجراء التعديلات الضرورية والعاجلة لتجنب مثل هذا التعارض البين، من أجل تمكين أبناء الأم اليمنية من ممارسة حقوقهم الدستورية والقانونية. فهؤلاء يمنيون أصلاء يتمتعون بالجنسية اليمنية من لحظة الميلاد بناء على حق الدم من جهة الأب أو جهة الأم. وما دام أن النص القانوني قد منح هؤلاء الجنسية الأصلية بناء على حق الدم من جهة الأم، وما دام أن النص قد ورد بالعموم أياً كان محل الميلاد في اليمن أو خارجها، فلا يجوز تبعاً لذلك صرف النص إلى غير هذا المعنى. كما نوصي الجهات الرسمية والجهات القضائية بالتوقف عن إعمال النصوص التي تعمل التفرقة بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني إلى حين تعديلها، مما يحفظ لهؤلاء حقهم في التمتع بالحقوق التي خصها المشرع بالوطنيين، بكونهم يمينيين أصلاء. مع ضرورة المبادرة من جهة الإدارة إلى تقديم المقترحات الكفيلة بتطبيق نص المادة الثالثة من قانون الجنسية.

ومن جانب آخر هناك معوقات إدارية تتمثل في اشتراط جهة الإدارة على أبناء الأم اليمنية أن يتقدموا بطلب إلى وزير الداخلية، وهذا الإجراء لم يرد به نص قانوني، فالمشرع قد جعل أبناء الأم اليمنية مثل أبناء الأب اليمني في شأن التمتع بالجنسية اليمنية الأصلية بمجرد الميلاد دون أن يتطلب القيام بأي إجراء آخر كتقديم الطلب أو غيره، إذ كل ما عليه هو اثبات واقعة الميلاد ونسبه إلى أمه. أما أن تشترط الإدارة ضرورة تقديم طلب إلى وزير الداخلية فهو إجراء غير قانوني، بل والأمر من

١- وقد جرى نص هذه المادة على النحو التالي، « يشترط فيمن يرشح في اللجنة العليا للانتخابات أن تتوفر فيه الشروط الآتية، ... ب - أن يكون من أبوين يمينيين».

٢- وقد جرى نص هذه المادة على النحو التالي، « مع مراعاة أحكام الفقرتين (٤، ٢) من المادة (١٠) يشترط فيمن يشترك في تأسيس حزب أو تنظيم سياسي الآتي،

أ- أن يكون من أب يمني».

٣- وقد جرى نص هذه المادة على النحو التالي، « يشترط فيمن يعين برتبة ضابط في وظائف هيئة الشرطة مايلي، ١ - أن يكون متمتعاً بالجنسية اليمنية ومن أب يمني».

٤- وقد جرى نص هذه المادة على النحو التالي، « يجب أن تتوفر في طالب الانتحاق بكلية الشرطة الشروط التالية، أ - أن يكون متمتعاً بالجنسية اليمنية ومن أب يمني».

ذلك أنه قد يوحي بأن لوزير الداخلية حق الاختيار بين المنح والرفض، وهذا أمر مرفوض تماماً في ظل التعديل الجديد حيث لم يترك المشرع فيه لجهة الإدارة أي سلطة تقديرية.

## خاتمة البحث

لقد جاء التعديل الجديد لقانون الجنسية رقم 6 لسنة 1990 بالقانون رقم 25 لسنة 2010، مجهزاً على مشكلة كانت تورق الفكر القانوني والمجتمع بأسره. ففي ظل القانون القديم كان هناك تمييز واضح بحق أبناء الأم اليمنية المتزوجة بأجنبي، والذين لم يكن لهم إلا طريق التجنس العادي لاكتساب الجنسية اليمنية، وما يترتب على ذلك من انتقاص لحقوقهم لكونهم يحملون جنسية طارئة. على عكس أبناء الأب اليمني المتزوج بأجنبية، الذين يكتسبون الجنسية الأصلية بناء على حق الدم من جهة الأب، وما يترتب على ذلك من تمتعهم بكافة الحقوق القانونية التي يتمتع بها الوطنيون.

ومن خلال دراستنا لهذه التعديل وبيان أحكامه وشروطه ونتائجه، فإننا قد توصلنا إلى بعض النتائج ونختتمها ببعض التوصيات التي نعرضها على النحو التالي:

## أولاً: نتائج البحث:

1. أسس المشرع بناء الجنسية اليمنية الأصلية، في التعديل الجديد الصادر بالقانون رقم 25 لسنة 2010، على حق الدم المطلق من جهة الأب أو الأم. فلا فرق بعد هذا التعديل بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني، فجميعهم يكتسبون الجنسية الأصلية بمجرد الميلاد، وسواء تحققت واقعة الميلاد على الإقليم اليمني أو في الخارج.
2. منح المشرع اليمني أبناء الأم اليمنية المولودين قبل تاريخ 21/11/2010 فرصة اكتساب الجنسية اليمنية، وذلك عبر تقديم طلب الحصول عليها إلى وزير الداخلية، ويجب أن يتقدم بهذا الطلب خلال مدة الثلاث السنوات التالية لصدور القانون. إلا أن هذه الجنسية تعد جنسية طارئة، بسبب اكتسابها في وقت لاحق للميلاد.
3. اعتمد المشرع على فكرة التخلي عن الجنسية لتجنب تعدد الجنسية وما يترتب على ذلك من مشكلات قانونية، مع ملاحظة أن هذا التخلي هو أمر جوازي حيث يجوز لابن الأم اليمنية الذي اكتسب الجنسية اليمنية بموجب نص المادة 3 أن يتخلى عن الجنسية اليمنية بمجرد إعلان الوزير برغبته تلك. وقد أثبت المشرع هذا الحق في التخلي للأبناء القصر والبالغين على السواء، حيث تحل إرادة الوالي والقيم محل إرادة القاصر في هذا الإعلان.
4. حرص المشرع من خلال التعديل الجديد على تجنب حالات انعدام الجنسية التي كان يقع فيها أبناء الأم اليمنية، فهذا التعديل قضى وبشكل نهائي على حالات انعدام الجنسية لأبناء الأم اليمنية المولودين في اليمن أو خارجها لأب غير يمني بعد 2010، وسواء كان هذا الأب يحمل جنسية دولة أجنبية أو كان لا يتمتع بجنسية أي دولة. إلا أن معالجة المشرع لوضع أبناء الأم اليمنية المولودين قبل 21/11/2010 قد شابه الكثير من القصور.

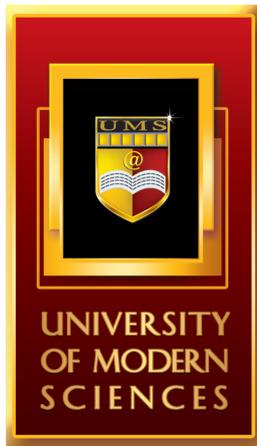
5. بالرغم من حرص المشرع على المساواة بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني بموجب التعديل الجديد، إلا أن هذا الأمر ماتزال تواجهه بعض العقبات التشريعية، لعل من أبرز تلك العقبات هو ضرورة تعديل بعض القوانين الخاصة مثل: القانون رقم 13 لسنة 2001 بشأن الانتخابات العامة والاستفتاء، والقانون رقم 66 لسنة 1991 بشأن الأحزاب والتنظيمات السياسية، والقانون رقم 15 لسنة 2000 بشأن تنظيم هيئة الشرطة، وقانون أكاديمية الشرطة رقم 10 لسنة 2001 .

### ثانياً: توصيات البحث:

1. توصية للمشرع اليمني بضرورة التصدي لجميع النصوص التي تعمل التفريق بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني، وذلك من خلال حذف هذه النصوص من تلك التشريعات، حتى يتمكن ابن الأم اليمنية من ممارسة حقوقه الدستورية والقانونية. ومن جانب آخر ضرورة إعادة التجانس والتناسق بين نصوص قانون الجنسية. فالقانون في وضعه الحالي يثير اللبس والتناقض في بعض الأحيان، مما يخلق بعض المشاكل في تطبيقه.
2. على المشرع التنبه- في أي تعديل قادم لقانون الجنسية- لضرورة إضافة حق استرداد الجنسية اليمنية لأبناء الأم اليمنية الذين تخلوا عن جنسيتهم اليمنية عن طريق الولي أو القيم قبل بلوغهم سن الرشد والذي أعطاهم المشرع ذلك الحق بموجب المادة 3-1 د، بحيث تكون الإضافة " ويكون للقاصر الذي زالت الجنسية اليمنية عنه تطبيقاً لحكم الفقرة ( د ) من هذه المادة أن يعلن رغبته في استردادها خلال السنة التالية لبلوغه سن الرشد". فهذا التخلي قد يكون بسبب تعجل أو كيد من القيم أو النائب القانوني لهذا القاصر في وقت لا إرادة له في ذلك. وهذا الاسترداد المقرر بموجب هذه الإضافة يختلف عن أحكام الاسترداد المقررة بموجب المادة 15 من ذات القانون.
3. كما نوصي الجهات المعنية بإصدار اللائحة التنفيذية المنفذة لقانون الجنسية حتى تتحقق الغاية التشريعية من التعديل الجديد، حيث لا زال يعمل باللائحة الصادرة في 1990 والمنفذة للقانون القديم بالرغم من إجراء ثلاثة تعديلات عليه.
4. توصية للجهات الإدارية والقضائية، حيث يجب التنبه أن مثل هذا التمييز يعد مخالفة دستورية، وبالتالي يجب التوقف عن أعمال مثل تلك النصوص التي تقرر التمييز بين أبناء الأم اليمنية وأبناء الأب اليمني لحين صدور التعديلات التشريعية اللازمة لذلك.

## قائمة المراجع

- (1) د. أبو العلاء على أبو العلاء النمر: النظام القانوني للجنسية المصرية، دار النهضة العربية، القاهرة 2000.
- (2) أحمد بن حجر العسقلاني: فتح الباري شرح صحيح البخاري، دار الريان للتراث طبعة 1986.
- (3) تقرير البرلمان الأوروبي الصادر في 9 فبراير 2004 بشأن الحق في الجنسية والمساواة في الفرص انظر التقرير منشوراً على الرابط التالي:  
<http://assembly.coe.int/Documents/WorkingDoce/Docs04/FDOCI10070.htm>
- (4) د. جمال محمود الكردي: أولاد الأم المصرية بلاهوية رغم تعديل قانون الجنسية، دار النهضة العربية،
- (5) د. رشاد العامري: أحكام الجنسية ونظم الجوازات ودخول وإقامة الأجانب في التشريع اليمني، الطبعة الأولى 2015 بدون ناشر.
- (6) د. عبد المنعم زمزم: جنسية أبناء الأم المصرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة 2005.
- (7) د. عكاشة محمد عبد العال: أحكام الجنسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مطابع البيان، الإمارات العربية المتحدة 2004.
- (8) د. عكاشة محمد عبد العال: الوسيط في تنازع القوانين، مطابع البيان، دولة الامارات العربية 2003.
- (9) د. عكاشة محمد عبد العال: الاتجاهات الحديثة في مشكلة تنازع الجنسيات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2012.
- (10) د. محمد عبد الله المؤيد: مبادئ وأحكام الجنسية في القانون اليمني والقانون المقارن، المتفوق للطباعة والنشر، صنعاء 2011.
- (11) د. مريم الجوي: أحكام تنظيم الجنسية في القانون اليمني، طبعة جامعة صنعاء، 2015.
- (12) د. هشام علي صادق: القانون الدولي الخاص، دار الفكر الجامعي، 2005.



## قسم الرسائل العلمية

---

# كلية الصيدلة

UMS

## ■ رؤية الكلية

توفير بيئة تعليمية متطورة تساهم في خدمة المجتمع والإرتقاء بالخدمات الصيدلانية ومجالات البحث العلمي.

## ■ رسالة الكلية

التميز والإبتكار في التعليم الصيدلي والبحث العلمي محلياً وإقليمياً وعالمياً.

## ■ أهداف الكلية

1. تخريج صيادلة على مستوى عالي من الكفاءة قادرين على المنافسة .
2. التدريب الأمثل للطلاب بما يمكنهم تطوير قدراتهم في المستقبل.
3. مواكبة تحسين وتطوير مناهج الكلية وصولاً الى أعلى المستويات العلمية.
4. المساهمة والتطوير للبحوث التي تتناول المشاكل الصحية والصيدلانية في المجتمع .
5. الارتقاء بمستوى التعليم وخدمة المجتمع.
6. تطوير وتفعيل علاقات التعاون مع المؤسسات الأكاديمية المحلية والعربية والدولية لتطوير العملية التعليمية.
7. التطوير المستمر للمهارات والمعارف العلمية والمهنية للتعامل بالشكل الأمثل من تحديات في المجال الطبي على كافة المستويات.

## قياس تأثير بنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية باستخدام نموذج ARDL

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الزراعي

إعداد الباحثة:  
حنان محمد أحمد المروني

## قياس تأثير بنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية باستخدام نموذج ARDL

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الاقتصاد الزراعي

إعداد الباحثة : حنان محمد أحمد المروني

### لجنة الإشراف

مشرفاً رئيسي

1 - أ. د / عدنان عبدالولي الصنوي

أستاذ الاقتصاد الزراعي المشارك - كلية الزراعة - جامعة صنعاء .

مشرف مشارك

2 - أ. د / خالد ناصر الحاج

أستاذ الاقتصاد الزراعي المشارك - كلية الزراعة - جامعة صنعاء .

### لجنة المناقشة

مشرف رئيسي

1 - أ. د / عدنان عبدالولي الصنوي

أستاذ الاقتصاد الزراعي المشارك - كلية الزراعة - جامعة صنعاء .

ممتحن داخلي

2 - أ. د / خالد قاسم قايد صالح

أستاذ الاقتصاد الزراعي المشارك - كلية الزراعة - جامعة صنعاء .

ممتحن خارجي

3 - أ. د / يحيى عبد الغفار عبد القادر حسان

أستاذ الاقتصاد الزراعي المشارك - كلية التجارة - جامعة تعز .

## قياس تأثير بنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية باستخدام نموذج ARDL

### المستخلص

يعتبر النظام المصرفي المتطور ركيزة أساسية للنمو الاقتصادي، تتبع أهمية هذا النظام من خلال الخدمات المهمة التي يؤديها في الاقتصاد مثل: تعبئة المدخرات المحلية بشكل ودائع، ومنح القروض، ومراقبة مدراء الأعمال (أصحاب المشاريع الذين يقترضون من المصارف)، وتحويل المخاطر، وتسهيل العمليات المالية. تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير التطور المصرفي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية ممثلة ببنك التسليف التعاوني والزراعي، ومن خلاله تم استخدام مجموعة من المؤشرات منها إجمالي ودائع العملاء، إجمالي القروض والتسهيلات والأنشطة التمويلية، بالإضافة إلى إجمالي أرصدة البنك لدى البنوك الأخرى جميعها بالأسعار الحقيقية كمؤشر للتطور المصرفي، كما استخدم الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الحقيقية كمؤشر للنمو الاقتصادي، واستخدمت هذه الدراسة الطريقة القياسية الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع ARDL وكان من أبرز النتائج أن الجهاز المصرفي اليمني ممثلاً ببنك التسليف التعاوني والزراعي لم يستطع لعب دور فعال في تشجيع النمو الاقتصادي في اليمن. وبالتالي لا بد من اتخاذ سياسات هادفة تسعى إلى تفعيل دور الجهاز المصرفي في إجمالي عملية التطور الاقتصادي في اليمن أهمها:

- 1) تفعيل و تطوير دور القطاع الخاص في الاقتصاد.
- 2) الحد من دور الأنشطة الاقتصادية غير الرسمية للقطاع الخاص في الاقتصاد.
- 3) تقليل القيود على الجهاز المصرفي بمعنى تحرير الجهاز المصرفي من جميع سياسات الكبح المالي، بالإضافة إلى تحقيق الاستقرار الأمني والسياسي في اليمن.
- 4) تطوير أنظمة العمليات المصرفية بما يتناسب مع الأوضاع الجديدة للاقتصاد بالبلد وتعديل شروط ونسب منح الإقراض.

## الإطار العام للدراسة

## المقدمة :

تعتبر الأنظمة المصرفية من أهم الأنظمة في أي بنية اقتصادية حيث تلعب دور أساسي في الوساطة المالية بين أماكن الفائض والعجز في الاقتصاد القومي ككل، ويرى بعض العلماء أن تكوين رأس المال يعتبر شرط أساسي للنمو الاقتصادي. لذلك فالأنظمة المالية غير المتطورة للدول النامية يعتبر تكوين رأس المال صعب التحقيق، في فترة الخمسينات والستينات وحتى السبعينات من القرن الماضي، معظم حكومات دول العالم مارست دوراً واضحاً في التدخل في أنظمتها المالية عن طريق سياسات احتكار ملكية المؤسسات المالية والتدخل المتزايد في الأعمال المصرفية مثل التحديد المركزي لأسعار الفائدة وتوجيه الائتمان وغيرها. هذه السياسات سميت بسياسات الكبح المالي (financial Repression) الهدف الأساسي من هذا التدخل الواسع في الأعمال المصرفية من قبل الحكومة هو جعل النظام المالي والمصرفي إن يقوم بدور فعال في تمويل وتعجيل عملية التنمية الاقتصادية. وانتقد الكثير من الاقتصاديين سياسة الكبح المالي واعتبروا أن سياسات الكبح المالي والتدخل الحكومي في الأعمال المصرفية يؤدي إلى ضعف الجهاز المصرفي، وإلى تقليل الادخار والاستثمار وبالتالي تدهور النمو الاقتصادي. لهذا السبب اقترحوا التحرير المالي (financial Liberalization) كبديل وحل من أجل تحقيق معدلات ادخار واستثمار عالية وأيضاً تطوير النظام المالي وبالتالي هذا يؤدي إلى معدلات نمو اقتصادية عالية.

اتجهت الكثير من الدول منذ السبعينات إلى يومنا هذا نحو سياسات التحرير المالي بهدف أولاً : تطوير الأنظمة المالية والمصرفية ، وثانياً : تعجيل عملية التنمية الاقتصادية من خلال التأثيرات الإيجابية للتطور المالي والمصرفي على التنمية الاقتصادية العديد من دول العالم وتخلت عن سياسات الكبح المالي إلا أن نتائج التحرير المالي جاءت متفاوتة من دولة إلى أخرى. لقد شهد الاقتصاد العالمي خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين العديد من التحولات في إطار ما يسمى بالعملة الاقتصادية، والتي بنيت على أساس التحرير الاقتصادي والمالي من خلال رفع القيود الجمركية وتحرير حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال، كما ساهم التقدم الكبير لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في هذا التحول، ففي ظل تحرير الأسواق ازدادت حدة المنافسة بدخول قوى تنافسية كبرى، كما استحدثت أدوات مالية جديدة ومتطورة، وازدادت المعاملات المالية وأصبح تنفيذها بشكل سهل وسريع.

إن من أهم أهداف السياسات الاقتصادية رفع المستوى المعيشي للأفراد وزيادة الرفاهية لهم داخل المجتمعات وهذا ما تسعى إليه غالبية الدول من خلال زيادة الدخل الفردي الحقيقي والذي يعتبر أهم مؤشر للنمو الاقتصادي لأي دولة، وقد اهتم المفكرون الاقتصاديون بموضوع النمو الاقتصادي وحاولوا إيجاد نماذج تفسر نموه لأنها تعتبر عملية شاملة لكافة نواحي الحياة وتحتاج إلى أن تتوفر للدولة

مصادر مالية كافية تلبي احتياجاتها من تمويل الاستثمار والإنتاج، وتعاني الدول النامية من مشكلة تمويل التنمية الاقتصادية، وتعتبر من أهم المعوقات التي تعمل على فشل سياسة الإنماء فيها، وهنا يقوم القطاع المصرفي بدور حيوي في تمويل الاقتصاد لأي دولة، لذلك فإن النمو في القطاع المصرفي سيؤدي إلى

زيادة معدل النمو الاقتصادي للدولة فهو من أهم مصادر التمويل الداخلي للدولة، ويتضح دور القطاع المصرفي في التنمية من خلال ما يقدمه من تمويل لتكوين رأس المال للمشاريع في كافة المجالات، وقدرته على حشد الودائع حيث يقوم بدور الوسيط بين المقترضين والمودعين، التي ستساعد في النمو الاقتصادي اذا قدمت لإقامة مشاريع استثمارية وهذا سيؤدي إلى توسع اقتصادي في كافة المجالات.

وباعتبار أن البنوك عصب الاقتصاد حيث تمثل القناة الرئيسية لتدفق رأس المال ولدورها في دعم الاقتصاد، فقد تأثرت البنوك بشكل كبير تبعاً لهذه المتغيرات، حيث تمثلت أهم مظاهرها في الاتجاه نحو تحرير النشاط المصرفي من القيود، إضافة إلى تكرار الأزمات المالية وزيادة حدتها، كما ازداد التوجه نحو التوسع من خلال الاندماج المصرفي وتشكيل كيانات مصرفية كبرى، كما تحول دور البنوك من الوساطة المالية إلى الشمولية، مما يمكنها من القيام بأنشطة أخرى كالتأمين إضافة إلى ظهور أنواع جديدة من الخدمات الإلكترونية وغيرها من الخدمات والمنتجات المتطورة التي تقدمها البنوك للمجتمع.

في ظل هذه التطورات أصبحت البنوك في وضع يحتم عليها مواكبة هذه التطورات والاستفادة من المزايا كالمنتجات المالية الجديدة المبتكرة وتكنولوجيا المعلومات مع التركيز على كفاءة الأداء، إذ أن قدرة البنك على تخصيص موارده بكفاءة عالية يعد من المتطلبات الأساسية وكشرط لنجاحه في المحافظة على بقائه واستمراره والقدرة على المنافسة. ويعتبر تقييم كفاءة البنوك والعمل على مراقبة نشاطها أمر ضروري لبقاء البنوك في ظل المخاطر والتغيرات، لذا فقياس كفاءة هذه البنوك يمكن من معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، ومحاولة تصحيح الانحرافات وتدارك الأوضاع قبل فوات الأوان، كما يظهر التطور في أدوات قياس الكفاءة التشغيلية فيها عن أهمية الأداء الإيجابي في الصناعة المصرفية، ويتضح ذلك من خلال تطور أو تحسين العديد من المؤشرات والتقنيات لقياس هذه الكفاءة.

ومن خلال ذلك تم اختيار بنك التسليف التعاوني والزراعي لدراسة كفاءته كونه من البنوك الهامة في اليمن، والذي مر بعدة مراحل منذ إنشائه وحتى اليوم، بداية بمرحلة الاندماج بين بنكين إلى مرحلة التطور والتغيير من بنك زراعي إلى بنك شامل يشمل جميع الخدمات المصرفية، وكانت كل مرحلة تختلف عن الأخرى والتي سأطرق لها ليس لغرض المقارنة وإنما لقياس التطور في البنك خلال فترة الدراسة والتي كانت في فتره شهد فيها البنك تغييرات كبيرة، كذلك شهدت اليمن فيها أحداث سياسية كان لها تأثيراتها السلبية على القطاع الاقتصادي بشكل عام وعلى القطاع المصرفي بشكل خاص، وأخرها أحداث العام 2011 والأحداث السياسية المتلاحقة التي أدت إلى انعدام الاستقرار الأمني والتي كان لها تأثيراتها على النمو الاقتصادي والذي انعكس على النمو المصرفي والفترة التي تناولتها الدراسة من العام 1995 وحتى العام 2015.

## مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تدني مساهمة الجهاز المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية باليمن ، لأن الاقتصاد اليمني يعاني من صعوبة الحصول على مصادر تمويل الاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية، وحيث أن التمويل المصرفي في الوضع العادي هام جدا خاصة في زيادة معدل النمو والتقدم على الصعيد الاقتصادي، فهو يعمل على زيادة الاستثمار وزيادة الإنتاج ومن ثم الوصول إلى النمو الاقتصادي، ولا زال التمويل المصرفي اليمني محدودا نظرا لعدم القدرة على التحكم بالنقد . لذلك اقتضى توضيح ما اذا كان لبنك التسليف التعاوني والزراعي باعتباره من أهم مكونات القطاع المصرفي اليمني دور فعال في تمويل الاقتصاد وبالتالي التنمية الاقتصادية ومن خلال ما سبق تكمن مشكلة الدراسة في :

إلى أي مدى يساهم تطور بنك التسليف التعاوني والزراعي في النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية؟

## فرضية الدراسة :

لا يوجد أثر لبنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي والمتمثل بالنتائج المحلي الإجمالي في الجمهورية اليمنية.

## أهداف الدراسة :

الهدف العام للدراسة هو:

- قياس تأثير بنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية خلال الفترة المحددة في الدراسة، ومن خلال هذا الهدف الرئيسي تدرجت الأهداف التالية :
- 1- دراسة مدى تطور بنك التسليف التعاوني والزراعي باستخدام نموذج ARDL ودراسة العلاقة بين المتغيرات المهمة في الأجل الطويل والقصير.
  - 2- تحديد مدى درجة الارتباط والعلاقة بين الائتمان المصرفي الممنوح للقطاع الخاص ومؤشر النمو الاقتصادي ممثلا بالنتائج المحلي الإجمالي.
  - 3- تقييم دور بنك التسليف التعاوني والزراعي من خلال دراسة بعض المؤشرات المعبرة عنه.
  - 4- الوقوف على التحديات والصعوبات التي قد تواجه القطاع المصرفي ممثلة ببنك التسليف التعاوني والزراعي في تحقيق النمو الاقتصادي.
  - 5- استخلاص النتائج والتوصيات التي تفيد في دراسة السياسات الاقتصادية لتطوير الجهاز المصرفي.

## أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة بان بنك التسليف التعاوني والزراعي وغيره من المصارف المتخصصة الأخرى في الجهاز المصرفي تعتبر مؤسسات محفزه للنمو الاقتصادي وتظهر علاقة الجهاز المصرفي بالنمو الاقتصادي من خلال مستوى النشاط الاقتصادي وعلاقته بالنقود والسيولة في المجتمع والتي تمثل المحور الأساسي الذي تدور حوله السياسة النقدية فاذا زادت كمية النقود في التداول شجعت على زيادة الطلب على السلع والخدمات وبالتالي زيادة حجم الناتج المحلي الإجمالي وتحقيق النمو الاقتصادي، ولذلك هذه

السياسة النقدية لا يمكن أن تؤدي دورها بشكل صحيح إلا من خلال جهاز مصرفي متطور. وتزداد أهمية هذه الدراسة خاصة في الفترة التي تمت بها الدراسة والتي تضمنت فترتين، فترة ما قبل تحول بنك التسليف التعاوني والزراعي من بنك متخصص إلى بنك تجاري والفترة الحالية والتي لم يسبق أن تم التطرق إليها مسبقاً، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة استخدمت طرق قياسية حديثة تساعد القيادات في الجهاز المصرفي لتطويره، وترى الباحثة بان هذه الدراسة سوف تمثل إضافة جديدة وهامة في مجالها إلى المكتبة اليمنية.

### منهجية الدراسة :

ستعتمد الدراسة على التحليل الإحصائي الوصفي والقياسي لدراسة الوضع الاقتصادي في اليمن بشكل عام، وعلى واقع التنمية الاقتصادية ومؤشراتها في اليمن بالتركيز على واقع بنك التسليف الزراعي ومؤشرات تطوره ومدى مساهمته في النمو الاقتصادي، وقد اعتمدت الباحثة على بيانات السلاسل الزمنية والتي تشمل بيانات متغيرات هذه الدراسة، ولقياس الكفاءة اتبعت الباحثة على منهج اختبار الحدود The Bounds Testing Approach للتكامل المشترك، والمبني على استخدام طريقة الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع (ARDL) Autoregressive Distributed Lag Model وهي طريقة تتسم بعدم التحيز وتجنب كثير من المشاكل القياسية خاصة مع انخفاض المشاهدات. ويمكن تطبيق نموذج ARDL عبر إجراء بعض الاختبارات منها اختبار جذر الوحدة Unit Root للتأكد من استقراره السلاسل الزمنية، ثم اختبار Wald للتكامل المشترك في الأجل الطويل لاختبار وجود علاقة توازنه طويلة الأجل بين المتغيرات، بالإضافة إلى تقدير نموذج تصحيح الخطأ للكشف عن العلاقة قصيرة الأجل بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة .

### مصادر جمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من مصادر متعددة منها التقليدية والإلكترونية،

#### أولاً : المصادر التقليدية :

• **المصادر الأولية :** تم جمع البيانات من الميزانيات العمومية لبنك التسليف التعاوني والزراعي بالإضافة إلى التقارير السنوية وبعض الدوريات والنشرات للبنك، أيضاً تم جمع بعض البيانات من التقارير السنوية للبنك المركزي اليمني بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات بعض الشخصية.

• **المصادر الثانوية :** استعانت الباحثة ببعض الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى بعض الرسائل العلمية والأبحاث العربية والإنجليزية كما تم التطرق للعديد من المجالات والدوريات وغيرها من المصادر الثانوية.

#### ثانياً : المصادر الإلكترونية :

استعانت الباحثة بالعديد من المصادر الإلكترونية منا شبكة الأنترنت وبعض الأقراص الصلبة والليزرية DVD التي تم الحصول عليها في تطوير الاطار النظري.

## حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على بنك التسليف التعاوني والزراعي كونه اهم مكونات الجهاز المصرفي والأكثر انتشارا ويخدم اكبر شريحة من المجتمع.
- الحدود الزمانية : يشمل الاطار الزمني للدراسة على ٢١ عام من العام ١٩٩٥ - ٢٠١٥ .

## هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من خمسة أبواب بالإضافة إلى المقدمة والنتائج والتوصيات وهي مقسمة كالتالي :

**الباب الأول :** الاستعراض المرجعي لأهم الدراسات السابقة حيث تضمن ثلاثة فصول الفصل الأول تناول الدراسات على المستوى المحلي والفصل الثاني الدراسات على المستوى العربي أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسات على المستوى الأجنبي.

**الباب الثاني :** النمو والتنمية الاقتصادية والتمويل المصرفي والعلاقة بينهما (مفاهيم، نظريات، آراء، مدارس) والذي يعتبر الاطار النظري للدراسة حيث تضمن ثلاثة فصول : الفصل الأول : تناول النمو والتنمية الاقتصادي (المفاهيم، النظريات) والفصل الثاني : ماهية البنوك والنظام المصرفي، أما الفصل الثالث : فقد تناول العلاقة بين التمويل المصرفي والتنمية الاقتصادية (مدارس، آراء).

**الباب الثالث :** استعرض واقع النمو الاقتصادي والنمو المصرفي في الجمهورية اليمنية وقد تضمن فصلين الفصل الأول: تناول التنمية الاقتصادية في الجمهورية اليمنية و تضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول : واقع التنمية الاقتصادية في الجمهورية اليمنية. المبحث الثاني: مؤشرات التنمية البشرية في الجمهورية اليمنية. أما المبحث الثالث: فقد تناول مؤشرات التنمية الاقتصادية في الجمهورية اليمنية. وتناول الفصل الثاني النمو المصرفي في الجمهورية اليمنية وتضمن مبحثين المبحث الأول: واقع النمو المصرفي في اليمن. المبحث الثاني: مؤشرات النمو المصرفي بالجمهورية اليمنية.

**الباب الرابع :** تناول بنك التسليف التعاوني والزراعي (النشأة والتطور) كونه موضع الدراسة ويتضمن ثلاثة فصول الفصل الأول: التطور التاريخي لبنك التسليف التعاوني والزراعي ومن ثم التحول والتغيير. والفصل الثاني : كان عن استراتيجية بنك التسليف التعاوني والزراعي (المنتجات والخدمات التي يقدمها). أما الفصل الثالث: فقد تناول التطور المالي للبنك خلال الفترة المحددة في الدراسة.

**الباب الخامس :** تضمن التحليل القياسي لقياس تأثير بنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية باستخدام نموذج ARDL وتم تقسيمه إلى فصلين تناول الفصل الأول: نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع ARDL (طرق القياس) أما الفصل الثاني تقدير نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع ARDL (التحليل و النتائج). وعقب ذلك أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

## ملخص النتائج والتوصيات

تمهيد :

بعد أن قامت الباحثة بعرض بيانات الدراسة وتحليلها بواسطة نموذج الانحدار الذاتي للإبطاء الموزع ARDL والتي استهدفت قياس مدى تأثير الاقتصاد اليمني بالتطور المصرفي، من خلال دراسة أحد مؤسساته المتمثلة ببنك التسليف التعاوني والزراعي خلال الفترة من (١٩٩٥-٢٠١٥)، تم التوصل إلى العديد من النتائج والتي على ضوءها تم استخلاص عددا من التوصيات.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة و بعد تحليل البيانات قيد الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج وهي :

1. أن الناتج المحلي الإجمالي في العام 2015 زاد بمعدل نمو مقداره 1.092% عن العام 1995 في حين زاد الناتج القومي الإجمالي بمقدار 1,115%.
2. عند دراسة بيانات بنك التسليف التعاوني والزراعي أفادت النتائج إلى أن معدل رأس المال في العام 2015 زاد بمقدار 5700 % عن العام 1995، في حين أن معدل النمو خلال الفترة ما بعد تحول البنك إلى بنك شامل أي خلال الفترة (2005-2015) كان بزيادة مقدارها في العام 2015 275 % مقارنة بالعام 2005، كما أن صافي الربح زاد في العام 2015 بمعدل نمو مقداره 5464 % عن العام 1995، أما إجمالي الموجودات فقد زادت بنسبة 11,495 % في العام 2015 عن العام 1995، في حين زاد في بمعدل نمو مقداره 1.185 % في العام 2015 عن العام 2005، وبالنسبة لحجم الأرصدة في البنوك المحلية والأجنبية فقد زاد بمقدار 1,953 % في العام 2015 عن العام 1995، في حين كانت الزيادة في معدل النمو في العام 2015 عن العام 2005 مقدارها 109 %، كما تشير نتائج النمو لأجمالي القروض والتسهيلات والأنشطة التمويلية أنها زادت في العام 2015 بمعدل 4818 % عن العام 1995 وبمعدل 327 % عن العام 2005، أما بالنسبة لأجمالي ودائع العملاء فقد زاد معدل النمو في العام 2015 عن العام 1995 بمقدار 26.799 %، وعن العام 2005 زاد بمقدار 1,321 %، وهذا يعكس مدى التطور الحاصل خلال فترة الدراسة (1995-2015) بالإضافة إلى مقدار النشاط الذي يلعبه البنك كأحد الأجهزة المصرفية اليمنية.
3. من خلال تحليل قياس العلاقة طويلة الأمد لنموذج ARDL تبين بأنه لا يوجد علاقة طويلة الأمد بين متغيرات التطور المصرفي ممثلا ببنك التسليف التعاوني والزراعي منفردة والنمو الاقتصادي ممثلا بالناتج المحلي الإجمالي، إلا أنه من خلال اختبار الحدود Bound test ظهر أن العلاقة ضعيفة خلال الفترة الطويلة والتي قد تحتاج إلى سنوات لأحداث صدمة للتكيف بين التطور المصرفي والنمو الاقتصادي.
4. من خلال قياس العلاقة قصيرة الأمد باستخدام نموذج تصحيح الخطأ (Error correction model)، بينت النتائج إلى أن التطور المصرفي في المدى القصير ممثلا ببنك التسليف التعاوني و الزراعي ليس له أي تأثير على النمو الاقتصادي في اليمن، بالإضافة إلى ذلك أن معامل تصحيح

- الخطأ (1- ECT) هو غير معنوي إحصائياً مع الإشارة السالبة المتوقعة له، وهذا قد يشير ضمناً إلى أنه لا يوجد هناك علاقة تكاملية بين المتغيرات أن المعلمة (1- ECT) هي تساوي (-0.016) والتي تعني أن -0.016% من الانحرافات أو الأخطاء لا يمكن تصحيحها خلال الفترة قصيرة الأجل وان الانحرافات من النمو الاقتصادي طويل الأجل قد صحح بفترة زمنية قد تصل إلى 10 سنوات هذا يشير إلى أن التكيف في النمو كان بطئاً نسبياً في النموذج.
5. بينت الدراسة معنوية الاتجاه العام على النمو، فزيادة رصيد رأس المال للجهاز المصرفي وتطور التكنولوجيا عبر الزمن الطويل يؤديان إلى زيادة في النمو الاقتصادي.
6. أن حدوث التغيير بنك التسليف التعاوني والزراعي من بنك زراعي متخصص إلى بنك شامل كان له تأثيره الإيجابي على البنك من حيث التطور في الأجل الطويل حتى وان كان ضعيفاً، إلا أنه كان له دوره الفعال في تقديم الخدمة لأكثر شريحة من المجتمع والزيادة في عدد المنتجات لمواكبة التطورات والقدرة على المنافسة.
7. نظراً لتغير توجهات البنك من الاستثمار في القطاع الزراعي فقط إلى الاستثمار المصرفي التجاري في منتصف العام 2004، أي أن الدراسة احتوت فترتين وهي ما قبل التغيير وما بعد التغيير، أدى ذلك إلى ضعف العلاقة بين التطور المصرفي ممثلاً ببنك التسليف التعاوني والزراعي والنمو الاقتصادي ممثلاً بالنتائج المحلي الإجمالي.
- باختصار، أن النتائج أعلاه كشفت بان التطور المصرفي الضعيف ممثلاً ببنك التسليف التعاوني والزراعي لم يلعب دوراً مهماً في تشجيع النمو الاقتصادي في اليمن خلال الفترة من (1995-2015) قد يكون بسبب اتخاذ الدولة سياسة الكبح المالي، كما أن الأوضاع السياسية والاقتصادية الغير مستقرة كان لها دور، لهذا السبب فان فرضية العدم تعتبر مقبولة هنا والتي تعني أن التطور المصرفي الضعيف لم يكن عامل مهم لتعزيز وتطوير التنمية الاقتصادية في اليمن.

## توصيات الدراسة:

- ومن خلال هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الدراسة بأنه لا بد من اتخاذ سياسات هادفة تسعى إلى تفعيل دور الجهاز المصرفي في إجمالي عملية التطور الاقتصادي في اليمن منها:
1. تقليل القيود على الجهاز المصرفي بمعنى تحرير الجهاز المصرفي من جميع سياسات الكبح المالي.
  2. تفعيل وتطوير دور القطاع الخاص في الاقتصاد.
  3. تفعيل دور البنك في استقطاب الادخارات الشخصية والحكومية بشكل كبير.
  4. الحد من دور الاستثمارات المالية للأنشطة الاقتصادية الغير الرسمية للقطاع الخاص في الاقتصاد.
  5. تحقيق الاستقرار الأمني والسياسي في اليمن.
  6. عمل دراسات لمشاريع استثمارية يديرها البنك بحيث تكون مواكبة لاحتياجات البلد ومن خلالها يمكن تمويل استثمارات أخرى والتوسع في تقديم القروض.
  7. تطوير أنظمة العمليات المصرفية بما يتناسب مع الأوضاع الجديدة للاقتصاد بالبلد وتعديل شروط ونسب منح الإقراض.
  8. تعزيز دور البحث العلمي داخل سلطة النقد بهدف توفير معلومات ستساعد إدارة البنك على اتخاذ قراراتها وتساعد المستثمرين والعملاء في قراراتهم، وكذلك تخدم الباحثين في المجال المصرفي ومن خلال ذلك يمكن العمل على دراسة مشاريع جديدة تتلاءم مع متطلبات سوق العمل وتتلاءم مع أوضاع الدولة وتقديمها للشباب الخريجين بقروض ميسرة .

## «Measuring The Effect of Cooperative and Agricultural Credit Bank on the Economic Growth in Yemen by using ARDL Model»

A thesis submitted to the Department of Agricultural Economics & Extension  
Faculty of Agriculture, Sana'a University, in partial fulfillment of requirement for a  
Master of Science Degree in Agricultural Economy

BY :Hanan Mohammed Ahmed Al-Marwany

### Abstract:

The Banking System is a fundamental pillar of economic growth. This stems from the importance of the system through the task performed by the services in the economy, such as mobilizing domestic savings and deposits, granting loans, controlling project managers ( entrepreneurs who borrow from banks) transferring risks, and facilitating financial operations. This dissertation aims to measure the impact of the financial system advancement on the economic growth in the republic of Yemen, represented by the Cooperative and Agricultural Credit Bank a number of indicators were used, including total customer deposits, total loans, credit and the bank deposits in other banks all in real value prices as an indicator for financial system development and the Gross Domestic Product (GDP) in real value prices was also used as a an indicator for economic growth. This study applied the Autoregressive Distributed Lag (ARDL) Model.

The study result suggested that the Yemeni banking system represented by the Cooperative and Agricultural Credit Bank (CAC Bank) was unable to play an active role in encouraging economic growth and thus it is necessary to take targeted policies that seek to activate the role of the banking system in the overall economic development process in Yemen, and those could include:

- 1.Promoting the role of the private sector in the economy.
- 2.Formalizing the informal economy
- 3.Reducing the restrictions on the banking system by liberalizing the banking system in all-fiscal restraint policies and Attaining political and security stability in the country.
- 4.Enhancing the banking operations system in accordance with the new circumstances of the economy of the country.

## المراجع والمصادر

### المراجع باللغة العربية:

1. أبو معمر، فارس محمود وريحان، خلود عطية (2005). دور المصارف العاملة في فلسطين في دعم قطاعات الاقتصاد المختلفة (بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول للاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة). فلسطين: الجامعة الإسلامية.
2. ادريوش، دحماني محمد، (2012-2013). سلسلة محاضرات في مقياس الاقتصاد القياسي. الجزائر: جامعة جيلالي لسيباس.
3. البنك الدولي. المؤشر المركب للتنمية البشرية. التقرير السنوي (1991). ص20
4. البنك المركزي اليمني. التطورات الاقتصادية المحلية. التقرير السنوي 2010. ص8
5. البنك المركزي اليمني. الوضع الاقتصادي العالمي والتطورات المحلية. التقرير السنوي 2005. ص10
6. البنك المركزي اليمني. الوضع الاقتصادي العالمي والتطورات المحلية. التقرير السنوي 2006. ص9
7. الحمادي، ياسين حميد هائل (2002). تمويل التنمية الاقتصادية في اليمن بين البنوك التقليدية والبنوك الإسلامية (رسالة ماجستير). القاهرة: جامعة القاهرة.
8. الحياي، طالب حسن نجم (1991). مقدمة في الاقتصاد القياسي. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.
9. الجحيفي، لطف راجح. اقتصاديات التنمية مع إشارة للتجربة اليمنية. عدن: الأفاق للطباعة والنشر.
10. الرفيق، محمد يحيى (2007). أثر التمويل المصرفي الإسلامي على بعض المتغيرات الاقتصادية الكلية والتنمية في الجمهورية اليمنية (دراسة تحليلية قياسية). اليمن: جامعة ذمار.
11. السريتي، السيد محمد وعبد الوهاب، على (2008). النظرية الاقتصادية الكلية. القاهرة: الدار الجامعية.
12. السلطان، مهند بن عبد الملك والبكر، احمد بن بكر (2016). مفهوم الناتج المحلي الإجمالي. الرياض: مؤسسة النقد العربي السعودي.
13. السواعي، خالد محمد (2012). Eviews و الاقتصاد القياسي. عمان: دار الكتب الثقافيه.
14. السويضي، عبد الهادي عبد القادر (2002). سياسات التنمية والتخطيط الاقتصادي. القاهرة: بدون دار للنشر.
15. العامري، عادل (2003). أثر الائتمان المصرفي على النمو الاقتصادي في اليمن (1990-2000) (رسالة ماجستير). عمان: جامعة اليرموك.
16. العتوم، عامر (2003). قياس دور الائتمان المصرفي الممنوح في النمو الاقتصادي في الأردن (1985-2000) (رسالة ماجستير). عمان: جامعة اليرموك.
17. العريقي، بسيم قائد عبده (2008). أداء البنوك العاملة في اليمن ودورها في التنمية الاقتصادية "دراسة مقارنة بين البنوك الوطنية والأجنبية". اليمن: جامعة تعز.
18. الغفيص، حمد (2010). علاقة التمويل المصرفي بالتنمية الاقتصادية. مجلة إلكترونية. ع5746.

19. الفراء، مرام (2012). دور القطاع المصرفي في تمويل التنمية الاقتصادية الفلسطينية (1995-2011) (رسالة ماجستير). فلسطين: الجامعة الإسلامية.
20. القحطاني، إبراهيم (1991). الأرصدة النقدية الخارجية عنصر من عناصر الإنتاج بالمملكة العربية السعودية (رسالة ماجستير). الرياض: جامعة الملك فهد.
- القرشي، مدحت (2007). التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات. عمان: دار وائل للنشر.
21. القرشي، محمد صالح تركي (2010). علم اقتصاد التنمية. عمان: إثراء للنشر والتوزيع.
22. القطابري، محمد ضيف الله (2009). دور السياسة النقدية في الاستقرار والتنمية الاقتصادية (نظرية - تحليلية - قياسية). عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
23. الثوار، عبد الملك. إعادة الهيكلة لبنك التسليف التعاوني والزراعي. المجلة المصرفية. ع0 (أبريل 2006)، ص3.
24. المسعودي، توفيق عباس عبد عون (2010). دراسة في معدلات النمو للأزمة لصالح الفقراء (العراق - دراسة تطبيقية). مجلة العلوم الاقتصادية. مج 7، ع 26.
25. المشهراوي، احمد حسين احمد (2003). تقييم دور المصارف الإسلامية في التنمية الاقتصادية في فلسطين دراسة تحليلية على المصارف الإسلامية في فلسطين خلال الفترة (1996-2001) (رسالة ماجستير). فلسطين: كلية التجارة.
26. المعهد العربي للتخطيط (2009). دور القطاع التمويلي في التنمية. سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الدول العربية. ع 85. ص 11-26.
27. بخيت، حسين علي وفتح الله، سحر (2009) الاقتصاد القياسي. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
28. بناني، فتيحة (2009). السياسة النقدية والنمو الاقتصادي: دراسة نظرية (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة أمحمد بوقرة.
29. بنك التسليف التعاوني والزراعي (1995). الميزانية العمومية وبينان العمليات للسنة المنتهية كما في 31-12-1995. صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص-3ص4.
30. بنك التسليف التعاوني والزراعي (1996). الميزانية العمومية وبينان العمليات للسنة المنتهية كما في 31-12-1996. صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص-3ص5.
31. بنك التسليف التعاوني والزراعي (1997). الميزانية العمومية وبينان العمليات للسنة المنتهية كما في 31-12-1997. صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص1.
32. آند توش، ديلويت (2005). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2005. تقرير مدقق الحسابات المستقل (الشرق الأوسط). صنعاء: بنك التسليف التعاوني والزراعي. ص6.
33. آند توش، ديلويت (2006). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2006. تقرير مدقق الحسابات المستقل، (الشرق الأوسط). صنعاء: بنك التسليف التعاوني والزراعي. ص2،1.
34. بنك التسليف التعاوني والزراعي (2007). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2007. تقرير مدقق الحسابات المستقل (RSM). صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص3،2.

35. بنك التسليف التعاوني والزراعي (2008). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2008. تقرير مدقق الحسابات المستقل (RSM). صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص 4,2.
36. بنك التسليف التعاوني والزراعي (2010). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2010. تقرير مدقق الحسابات المستقل، (KPMG). صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص 3,5.
37. بنك التسليف التعاوني والزراعي (2011). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2011. تقرير مدقق الحسابات المستقل، (KPMG). صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص 4,5.
38. بنك التسليف التعاوني والزراعي (2012). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2012. تقرير مدقق الحسابات المستقل، (KPMG). صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص 3.
39. بنك التسليف التعاوني والزراعي (2013). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2013. تقرير مدقق الحسابات المستقل، (KPMG). صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص 3.
40. بنك التسليف التعاوني والزراعي (2014). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2014. تقرير مدقق الحسابات المستقل، (KPMG). صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص 3.
41. جرانت ثورنتون (2015). البيانات المالية للسنة المالية المنتهية كما في 31-12-2015. تقرير مدقق الحسابات المستقل. صنعاء: بنك التسليف الزراعي والتعاوني. ص 1.
42. بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2002، صفحات متفرقة.
43. بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2009، صفحات متفرقة.
44. بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2010، صفحات متفرقة.
45. بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2011، صفحات متفرقة.
46. بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2012، صفحات متفرقة.
47. بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2013، صفحات متفرقة.
48. بنك التسليف التعاوني والزراعي، التقرير السنوي للعام 2014، صفحات متفرقة.
49. القوائم المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. تقرير الجهاز (1999). صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص 3,4.
50. القوائم المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. تقرير الجهاز (2000). صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص 3,4.
51. القوائم المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. تقرير الجهاز (2001). صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص 3.
52. القوائم المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. تقرير الجهاز (2002). صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص 1.
53. القوائم المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. تقرير الجهاز (2003). صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص 1,2.

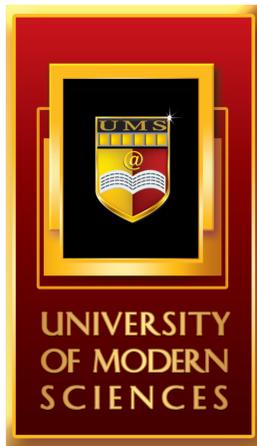
54. القوائم المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. تقرير الجهاز (2004). صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص3،4.
55. القوائم المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي. تقرير الجهاز (2005). صنعاء: الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة. ص3،4.
56. تقرير تطور النظام المصرفي اليمني (غير منشور). صنعاء: مكتبة البنك المركزي.
57. جمعون، نوال (2005). دور التمويل المصرفي في التنمية الاقتصادية (رسالة ماجستير). الجزائر: جامعة الجزائر.
58. حسين، عادل... آخرون (2001). التنمية العربية الواقع والراهن والمستقبل. سلسلة كتب المستقبل العربي. عمان: مركز دراسات الوحدة العربية
59. خلف، عمار حمد (2007). قياس تأثير تطور الجهاز المصرفي على النمو الاقتصادي في العراق (بحث مستل من أطروحة دكتوراه). بغداد: جامعة بغداد.
60. خلف، فليح (2006). التنمية والتخطيط الاقتصادي. عمان: جدارا للنشر.
61. دبله، عبد العالي (2004). الدولة رؤية سوسيولوجية. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
62. زقير، عادل (2015). أثر تطور الجهاز المصرفي على النمو الاقتصادي دراسة قياسية لحالة الجزائر خلال الفترة (1998-2012) (رسالة دكتوراه). الجزائر: جامعة محمد الخضير.
63. شاهين، على (2006). دور القطاع المصرفي في تنمية الاقتصادي الفلسطيني (ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الاسرائيلي من قطاع غزة). فلسطين: الجامعة الإسلامية.
64. شدان، أنيسة محمد دحان (2012). تقييم كفاءة الجهاز المصرفي اليمني باستخدام أدوات التحليل المالي (رسالة ماجستير). صنعاء: جامعة صنعاء.
65. طه، عاطف جابر (2008). تنظيم وإدارة البنوك منهج وصفي تحليلي. القاهرة: الدار الجامعية.
66. عبد اللطيف، مصطفى (2006). دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي (دراسة حالة). الجزائر: جامعة ورقلة.
67. عبد صبار، ازدهار (2003). أثر النظام المصرفي العراقي في النمو الاقتصادي ومتطلبات معامل الاستقرار النقدي للمدة من (2000-2012). مجلة الإدارة والاقتصاد. مج3، ع11. ص266-279.
68. عريقات، حربي محمد موسى (1992). مبادئ في التنمية والتخطيط الاقتصادي. عمان: دار الفكر للتوزيع والنشر.
69. عمران، فرج مصباح (2005). دور المصارف التجارية الليبية في تدعيم التنمية الاقتصادية خلال الفترة (-1995 2002) (رسالة ماجستير). الخرطوم: جامعة أم درمان الإسلامية.
70. عوض، طالب، والمحادين، مالك ياسين (2011). أثر التطور النقدي في النمو الاقتصادي في الأردن. دراسات العلوم الإدارية. مج 38، ع 2. ص506، 524.
71. كبداني، سيدي أحمد (2012). أثر النمو الاقتصادي على عدالة توزيع الدخل في الجزائر مقارنة

- بالدول العربية: دراسة تحليلية وقياسية (أطروحة دكتوراه). الجزائر: جامعة تلمسان..
72. وزارة التخطيط والتعاون الدولي. كتاب الإحصاء السنوي (1990-2013). صنعاء: الجهاز المركزي للإحصاء.
73. ماير، توماس؛ ترجمة احمد بديع بلي. (1996). النقود والبنوك والاقتصاد. الرياض.
74. مشبب، غالب (2015). تأثير الائتمان المصرفي على النشاط الاقتصادي: دراسة حالة. المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية. مج 2، ع 2.
75. مصطفى، احمد فريد وحسن، سهير محمد السيد (2000). النقود والتوازن الاقتصادي. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
76. مقاوسي، صليحة وجمعوني، هند (2010). نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية، ملتقى وطني حول الاقتصاد الجزائري: قراءات حديثة في التنمية. الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
77. مقداد، محمد وحلس، سالم (2005). دور البنوك الإسلامية في تمويل التنمية الاقتصادية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية). مج 13، ع 1. ص 239-261.
78. ملاوي، احمد والمجالي، احمد (2003). تأثير الائتمان المصرفي على النشاط الاقتصادي باستخدام نموذج الانحدار الذاتي المتجه (VAR): دراسة حالة الأردن (1970-2003). عمان: دراسات المجالي.
79. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. التقرير السنوي 2010. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
80. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. التقرير السنوي 2008. باريس: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ص 16
81. نبذة تاريخية عن وزارة الزراعة والري. تاريخ الإحالة 2009/10/26. تاريخ الاطلاع 2016/4/25. متاح على [www.agricultureyemen.com/page.php?id=79](http://www.agricultureyemen.com/page.php?id=79)
82. نشرة تقديرات الناتج المحلي الإجمالي بالأسعار الجارية والثابتة للأعوام (2000 \_ 2012م). الناتج المحلي الإجمالي (بطريقة الإنفاق) بالأسعار الجارية. صنعاء الجهاز المركزي للإحصاء. (مايو، 2013). ص 5.

## BIBLIOGRAPHY IN ENGLISH:

1. Alomar, Ibrahim,(2002), Financial Intermediation and Economic Growth, Kansas State University .
2. Asli, Demirguc –Kunt, Ross Livine,(2004),FINANCIAL Structure and Economic Growth (ACROSS-COUNTRY COMPARISON OF BANK, and DEVELOPMENT), First Mit press edition, USA, P: 03 .
3. Gerrard, W J & Godfrey, L G, (1998), “Diagnostic Checks for Single-Equation Error-Correction and Autoregressive Distributed Lag Models,” The Manchester School of Economic & Social Studies, Blackwell Publishing, vol 66(2), pages 22237- March. Banarjee et al, 1994.
4. Guryay,(2007), “Financial development and economic growth : Evidence from growth: Evidence from northern Cyprus”.
5. Hanh’s, L. Albert,( 2010), Economic Theory of Bank Credit.
6. Joan, Bethell, (2010), Economic Development Corporation Economic Development Insight .
7. King. R. G et R. Livine,(1993) Finance and Growth: Schumpeter Might Be Right , The Quarterly Journal of Economics Oxford University , England, Volume 108, Issue 3, August ,P: 717736-
8. Laurenceson, James and Chai, J.C.H., (2003), F inancial Refor m and Economic ages 22237-, March. Banarjee et al, 1994
9. Mckinnon , R . I ,(1973) Money and Capital in Economic Development , Brooking Institution , Washington DC .
- 10.MIHALCA,(2007) ,’ The relation between financial development and economic growth in Romania’ .
- 11.Murry, (2009),” The role of banking sector on economics growth :A case study of the Liberian economy(2004- 2009)”.
- 12.Underdeveloped Countries, London , Blackwell 12- Nurkse, R,(1962), “ Problem of Capital Formation in Lewis , W . A . (1955) , Theory of Economic Growth , London , Unwin University Books ,
- 13.Osinski,( 2000), “The Relationship Between Financial Development and Economic Omic Drowtg in Transion Economics”.
- 14.ROSS LIVINE et al, Financial intermediation and growth Causality and causes, Journal of Monetary Economics 46 (2000 , Elsevier Publisher, USA ,P: 3177-

- 15.Sanusi,(2011),”Banks in Nigeria and national economic Development’
  - 16.Show,Edward S.(1973),” Financial Deeping in Economic Development”  
New York: Oxford University Press.
  - 17.Simplice A, Asongu,(2011),Finance and growth: Schumpeter might be  
wrong in our era New evidence from Metaanalysis, working paper, Munich  
Personal RePEc Archive, Germany, P : 14.
  - 18.TAPEN SINHA,(2001),The Role of Final Intermediation in Economic  
Growth: SCHUMPETER REVISITED Spellbound Publishers, Rohtak,  
India, P:65.
-



## الملف الإحصائي

# كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات



UMS

UMS

## رؤية الكلية

تحقيق التميز في تقديم الخدمات التعليمية والبحثية في كافة مجالات الهندسة والتكنولوجيا بما يساهم في تحقيق رؤية جامعة العلوم الحديثة والتي تسعى الى تطوير المجتمع والاقتصاد المحلي والإقليمي.

## رسالة الكلية

تقديم برامج دراسية في العلوم الهندسية و تكنولوجيا المعلومات لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي فى إطار من الالتزام بأخلاقيات المهنة وميثاق العمل الهندسي و التكنولوجي والمساهمة فى دعم خطط التنمية.

## أقسام الكلية

١. قسم الهندسة المعمارية
٢. قسم هندسة التصميم الداخلي
٣. قسم هندسة الاتصالات والالكترونيات
٤. قسم هندسة تكنولوجيا شبكات الحاسوب
٥. قسم هندسة الحاسوب
٦. قسم تكنولوجيا المعلومات
٧. قسم نظم المعلومات الحاسوبية

## دينا عبد القادر العبسي \*

يعتبر قطاع المال والبنوك والمصارف الرافد الرئيسي والمؤثرة على للاقتصاد القومي اليمني ، وذلك لما للنقود وحجم سيولتها في التأثير المباشر على السياسات النقدية والمالية ، خاصة مع تطور جهاز المصرفي . لذلك يمكن القول وبما لا يدعو للشك أن البيانات الإحصائية لهذا القطاع تمثل أهمية استراتيجية متنامية على صناع القرار والسياسات المالية والنقدية ، وتوضح مدى إمكانية التطور الحقيقي لأي دولة وتنامي علاقاتها مع العالم الخارجي ، والتأثير بصورة مباشرة على أسعار العملات .

ونتيجة لاعتبار بنك التسليف التعاوني والزراعي أحد المكونات الرئيسية والمحورية والفاعلة لقطاع المال والبنوك والمصارف في الجمهورية اليمنية ، ودوره الفعال في تمويل الاقتصاد والتنمية . يستعرض هذا الملف الجداول الإحصائية لأهم مؤشرات بنك التسليف التعاوني والزراعي ومدى تطوره ومساهمته في تحفيز النمو الاقتصادي والنتائج المحلي في الجمهورية اليمنية ، وذلك خلال الفترة 1995 – 2013 ، والتعرف على التحديات والصعوبات التي تواجه القطاع المصرفي في تحقيق وتحسين معدلات أدى ونمو الاقتصاد القومي اليمني .

\*- سكرتيرة رئيس جامعة العلوم الحديثة - صنعاء - الجمهورية اليمنية .

مصدر البيانات الإحصائية لهذا الملف رسالة الماجستير للباحثة : حنان محمد أحمد المروني - جامعة صنعاء . والموسومة :

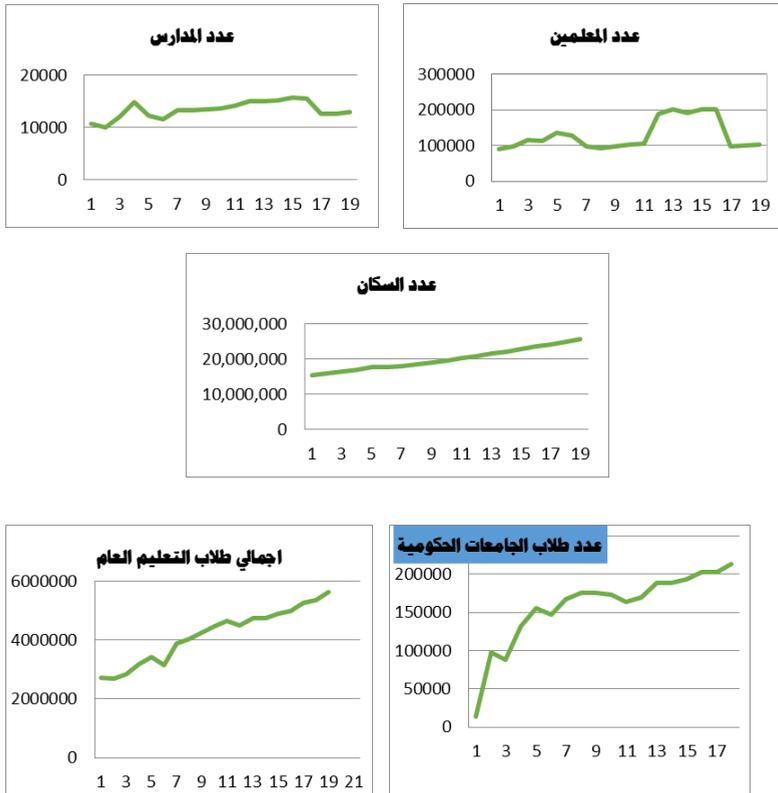
قياس تأثير بنك التسليف التعاوني والزراعي على النمو الاقتصادي في الجمهورية اليمنية باستخدام نموذج ARDL - 2017 .

جدول رقم ( 1 ) : تطور مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2013

السنوات	عدد المدارس	معدل النمو	عدد المعلمين	معدل النمو	عدد الطلاب في التعليم الأساسي	عدد طلاب المرحلة الثانوية	إجمالي طلاب التعليم العام	معدل النمو	عدد طلاب الجامعات الحكومية	معدل النمو
1995	10803	--	89776	--	2493017	232506	2725523	--	13083	--
1996	10007	-7.3	97157	8.2	2425472	254255	2679727	-1.79	97190	632.8
1997	12140	21.3	116162	19.5	2557329	289578	2846907	6.2	88078	-9.3
1998	14830	22.1	113698	-2.1	2847941	336294	3184235	11.8	131880	49.7
1999	12328	-16.8	136395	19.9	3043171	377425	3420596	7.4	155537	17.9
2000	11669	-5.3	127857	-6.2	2788281	374483	3162764	-7.5	147181	-3.5
2001	13381	14.6	96796	-24.2	3401503	484573	3886076	24	167730	13.9
2002	13299	-0.6	93227	-3.6	3518118	513065	4031183	3.7	176303	5.1
2003	13535	1.7	97611	4.7	3702571	539925	4242496	5.2	175536	-0.4
2004	13719	1.3	102628	5.1	3885441	579096	4464537	5.2	173247	-1.3
2005	14246	3.8	106062	3.3	4072294	595114	4667408	4.5	164208	5.2
2006	14975	17.7	189548	78.7	3971853	525790	4497643	-3.6	169539	3.2
2007	15068	0.6	201369	6.3	4179561	551477	4731038	5.1	188343	11.09
2008	15290	1.4	191462	-4.9	4189681	560907	4750588	0.4	188145	-0.1
2009	15661	2.4	203027	6.04	4327450	580829	4908279	3.3	193371	2.7
2010	15651	-0.06	201449	-0.7	4402679	574899	4977578	4.8	203497	5.2
2011	12708	-18.8	98482	-51.1	4656390	615591	5271981	5.9	203497	0
2012	12665	-0.3	100360	1.9	4705596	645338	5350934	1.5	213910	0.52
2013	13004	2.6	104183	3.8	4940859	690326	5631185	5.2	م.غ	م.غ

المصدر : كتاب الإحصاء السنوي ( أعداد متفرقة ) ، م.غ. م ( غير متاح ) .:

شكل رقم ( 1 ) : تطور مؤشرات التعليم في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2013



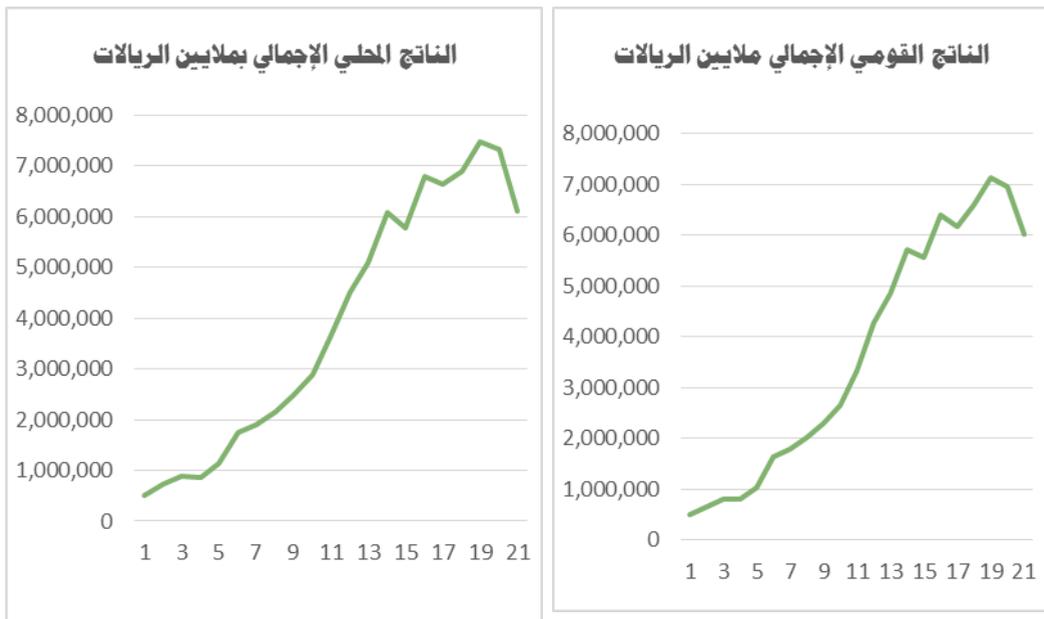
المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم ( 1 ) .

جدول رقم ( 2 ) : تطور عدد السكان والنتائج المحلي والقومي الإجمالي في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 – 2015

السنوات	عدد السكان	معدل النمو	النتائج المحلي الإجمالي بالمليون ريال	معدل النمو	النتائج القومي الإجمالي بالمليون ريال	معدل النمو	النتائج المحلي الإجمالي الحقيقي بالمليون ريال
1995	15.421.000	---	511.058	---	494.885	---	1.372.929
1996	15.961.000	3.5	736.385	44	664.917	34.3	1.395.571
1997	16.520.000	3.5	888.808	20.6	812.768	22.2	1.455.242
1998	17.090.000	3.4	849.321	-4.4	801.505	-1.3	1.527.988
1999	17.700.000	3.5	1.132.619	33.3	1.026.943	28.1	1.617.833
2000	17.861.000	0.9	1.756.999	55.1	1.642.602	59.9	1.756.999
2001	17.993.000	0.7	1.895.945	7.9	1.790.172	8.98	1.860.594
2002	18.540.000	3	2.150.895	13.4	2.018.966	12.7	1.955.359
2003	19.104.000	3	2.486.732	15.6	2.311.023	14.4	2.067.109
2004	19.685.000	3	2.885.580	16	2.650.049	14.6	2.163.103
2005	20.283.000	3	3.646.557	26.3	3.351.002	26.4	2.274.833
2006	20.901.000	3	4.495.179	23.2	4.265.586	27.2	2.380.921
2007	21.539.000	3	5.099.905	13.4	4.845.838	13.6	2.462.533
2008	22.198.000	3	6.072.272	19.6	5.711.289	17.8	2.562.140
2009	22.864.000	3	5.772.915	-4.9	5.553.524	-2.7	2.667.706
2010	23.584.000	3.1	6.786.814	17.5	6.410.639	15.4	2.756.626
2011	24.312.000	3	6.644.660	-12.09	6.167.729	-3.7	2.340.493
2012	25.066.000	3.1	6.875.253	3.4	6.616.146	7.2	2.391.392
2013	25.843.000	3.1	7.459.699	8.5	7.135.619	7.8	2.469.281
2014	26.644.000	3	7.308.532	-2.02	6.955.160	-2.5	2.232.976
2015	26.833.000	0.7	6.094.513	-16.6	6.013.309	-13.5	1.914.106

المصدر : أعداد متفرقة من كتاب الإحصاء السنوي .

شكل رقم ( 2 ) : تطور الناتج المحلي والقومي الإجمالي في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2015



المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم ( 2 ) .

جدول رقم ( 3 ) : تطور متوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي  
في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	ريال	دولار	معدل النمو
1995	33.140	331	---
1996	46.136	359	39.2
1997	53.802	416	16.6
1998	49.696	365	-7.6
1999	63.989	410	28.7
2000	98.370	608	53.7
2001	105.371	624	7.1
2002	116.013	660	10.09
2003	130.168	709	12.2
2004	146.587	793	12.6
2005	179.783	939	55.6
2006	215.070	1.091	19.6
2007	236.775	1.190	10.09
2008	273.550	1.369	13.9
2009	252.489	1.244	-7.6
2010	287.771	1.310	13.9
2011	273.307	1.278	-5.02
2012	274.286	1.279	0.3
2013	288.654	1.343	5.2
2014	274.303	1.276	-4.9
2015	227.127	1.056	-17.1

المصدر: البيانات الواردة في الجدول رقم ( 2 ) .

جدول رقم ( 4 ) : تطور متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي  
في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	ريال	دولار	معدل النمو
1995	32.092	321	---
1996	41.659	325	29.8
1997	49.199	381	18
1998	46.899	345	-4.6
1999	58.019	373	23.7
2000	94.073	404	62.1
2001	99.493	590	5.7
2002	108.898	620	9.4
2003	120.971	659	11
2004	134.623	729	11.2
2005	165.212	863	22.7
2006	204.085	1.036	23.5
2007	224.980	1.131	10.2
2008	257.288	1.288	14.3
2009	242.894	1.197	-5.5
2010	271.822	1.238	11.9
2011	253.691	1.187	-6.6
2012	263.952	1.231	4
2013	276.117	1.285	4.6
2014	261.042	1.215	-5.4
2015	224.101	1042	-14.1

المصدر: البيانات الواردة في الجدول رقم ( 2 ) .

جدول رقم ( 5 ) : هيكل الجهاز المصرفي في الجمهورية اليمنية عام 1996

م	اسم البنك	تاريخ التأسيس	المركز الرئيسي	راس المال المدفوع بالمليون	ملكية راس المال	عدد الفروع
1	البنك المركزي اليمني	1971	صنعاء	150	حكومي 100 %	16
2	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	صنعاء	300	51 % حكومي 49 % خاص	37
3	البنك الأهلي اليمني	1969	عدن	250	100 % يونائتد	31
4	البنك العربي المحدود	1972	صنعاء	637.4	100 % بنك اردني	4
5	بنك الالندوسويس	1975	صنعاء	1304.5	100 % فرنسي	5
6	يونائتد بنك المحدودة	1972	صنعاء	564.8	100 % باكستاني	2
7	بنك اليمن الدولي	1979	صنعاء	250	25 % سعودي 75 % خاص	3
8	بنك الرافدين	1982	صنعاء	51	100 % عراقي	1
9	بنك اليمن والكويت	1979	صنعاء	250	100 % كويتي	3
10	بنك التسليف التعاوني الزراعي	1982	صنعاء	293.1	86.7 % الحكومة 13.3 % خاص	26
11	البنك الصناعي اليمني	1976	صنعاء	96.7	70 % الحكومة 30 % خاص	2
12	بنك التسليف للإسكان	1978	صنعاء	200.1	93 % الحكومة 7 % خاص	2
13	البنك التجاري اليمني	1993	صنعاء	330	100 % خاص	8
14	البنك الإسلامي للتنمية	1995	صنعاء	500	2.5 % اردني 79.5 % خاص	2
15	بنك التضامن الإسلامي	1996	صنعاء	731.5	100 % خاص	3

المصدر : التقرير السنوي للبنك المركزي اليمني .

## جدول رقم ( 6 ) : هيكل الجهاز المصرفي في الجمهورية اليمنية عام 2014

م	اسم البنك	تاريخ التأسيس	المركز الرئيسي	راس المال المدفوع بالمليون	ملكية راس المال	عدد الفروع
1	البنك المركزي اليمني	1971	صنعاء	6000	حكومي 100 %	22
2	البنك اليمني للإنشاء والتعمير	1962	صنعاء	15000	51 % حكومي 49 % خاص	43
3	البنك الأهلي اليمني	1969	عدن	10000	100 % الحكومة	27
4	البنك العربي	1972	صنعاء	6000	100 % اجنبي	9
5	يوناييتد بنك المحدودة	1972	صنعاء	6015	100 % اجنبي	3
6	بنك الراقدين	1982	صنعاء	6500	100 % اجنبي	1
7	بنك اليمن الدولي	1979	صنعاء	15000	15 % اجنبي 85 % خاص	21
8	بنك اليمن والكويت	1979	صنعاء	6000	100 % خاص	11
9	بنك التسليف التعاوني والزراعي	1982	صنعاء	14900	100 % الحكومة	51
10	بنك التسليف للإسكان	1977	صنعاء	200	97 % الحكومة 3 % خاص	1
11	البنك التجاري اليمني	1993	صنعاء	7600	90 % خاص 10 % حكومي	14
12	البنك الإسلامي	1995	صنعاء	3394	22.0 % اجنبي 73.5 % خاص 4.5 % الحكومة	5
13	بنك التضامن الإسلامي الدولي	1996	صنعاء	20000	96.7 % خاص 3.3 % اجنبي	21
14	بنك سبأ الإسلامي	1997	صنعاء	9292	85 % خاص 15 % اجنبي	15
15	البنك الوطني للتجارة والاستثمار	998:	صنعاء		تحت التصفية	
16	بنك اليمن والخليج	2001	صنعاء	1250	77 % خاص 22 % اجنبي 1 % حكومي	2
17	بنك اليمن والبحرين الشامل	2002	صنعاء	6000	57 % خاص 43 % اجنبي	8
18	بنك قطر الوطني	2007	صنعاء	6533	100 % اجنبي	1
19	بنك الأمل للتمويل الأصغر	2008	صنعاء	1955	45 % الحكومة 20 % خاص 35 % اجنبي	17
20	مصرف الكريمي للتمويل الأصغر الإسلامي	2010	صنعاء	6000	100 % خاص	20

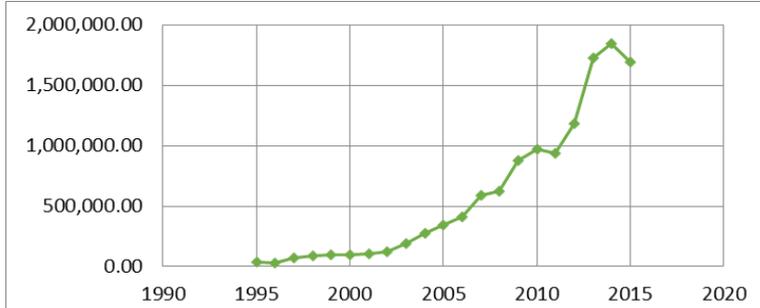
المصدر : التقرير السنوي للبنك المركزي اليمني .

جدول رقم (7) : تطور الميزانية الموحدة للبنوك في الجمهورية اليمنية  
بملايين الريالات خلال الفترة 1995 - 2015

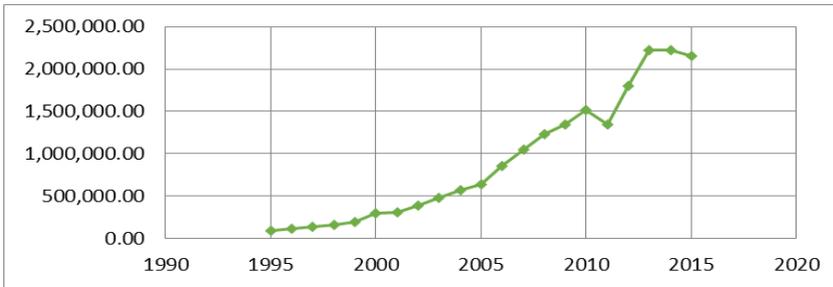
السنوات	الأصول	معدل النمو	القروض والسلفيات	معدل النمو	الودائع	معدل النمو	رأس المال والاحتياطي	معدل النمو
1995	178.144.7	---	35.985.5	---	98.044.2	---	4.600.9	---
1996	179.252.0	0.6	31.558.0	-12.3	119.824.3	22.2	6.668.8	44.9
1997	191.487.1	6.8	74.416.1	135.8	139.160.1	16.1	10.761.7	61.4
1998	212.059.2	10.7	90.788.1	22.0	165.979.1	19.3	17.615.5	63.7
1999	242.146.2	14.2	100.821.1	11.1	189.845.0	14.4	18.766.6	6.5
2000	310.585.1	28.3	94.710.5	-6.1	294.795.9	31.6	19.454.4	3.7
2001	375.503.2	20.9	105.778.0	11.7	307.308.6	23.0	23.851.8	22.6
2002	464.004.4	23.6	120.229.4	13.7	387.804.6	26.2	27.721.0	16.2
2003	562.995.7	21.3	186.325.1	55.0	474.452.3	22.3	31.010.5	11.9
2004	686.435.7	21.9	279.233.5	49.9	573.540.1	20.9	37.250.5	20.1
2005	783.880.4	14.2	341.031.9	22.1	637.958.8	11.2	48.924.3	31.3
2006	1.040.196.2	32.7	406.874.8	19.3	851.044.0	33.4	71.209.7	45.6
2007	1.300.410.3	25.0	590.892.4	45.2	1.050.932.3	23.5	86.470.3	21.4
2008	1.544.961.6	18.8	619.581.0	4.9	1.232.609.1	17.3	118.972.3	37.6
2009	1.676.541.6	8.5	875.949.9	41.4	1.342.464.8	8.9	143.340.6	20.5
2010	1.933.794.9	15.3	974.815.8	11.3	1.518.792.5	13.1	176.477.0	23.1
2011	1.765.827.9	-8.7	933.658.8	-4.2	1.348.632.7	-11.2	181.590.0	2.9
2012	2.276.134.5	28.9	1.179.620.9	26.3	1.799.481.6	33.4	194.108.7	6.9
2013	2.776.072.1	22.0	1.722.487.3	46.0	2.225.335.0	23.7	216.727.7	11.7
2014	2.810.001.8	1.2	1.844.791.3	7.1	2.225.701.5	0.0	227.772.4	5.1
2015	2.768.518.4	-1.5	1.692.626.6	-8.2	2.150.002.5	-3.4	237.552.0	4.3

المصدر: البنك المركزي اليمني (مصدر غير منشور)

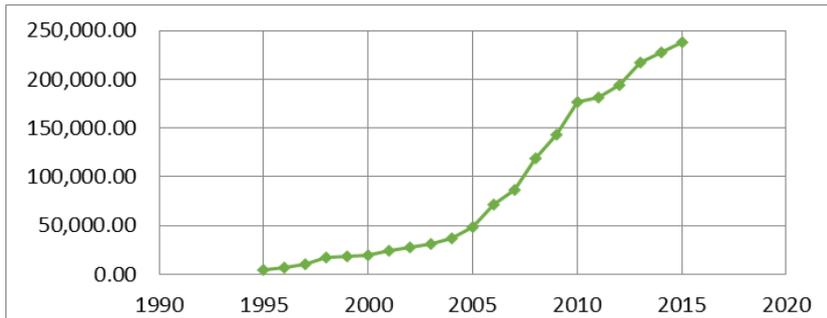
شكل رقم ( 3 ) : تطور إجمالي قيمة القروض والسلفيات في الجمهورية اليمنية  
بملايين الريالات خلال الفترة 1995 - 2015



شكل رقم ( 4 ) : تطور إجمالي قيمة الودائع في الجمهورية اليمنية  
بملايين الريالات خلال الفترة 1995 - 2015



شكل رقم ( 5 ) : تطور إجمالي قيمة رأس المال في الجمهورية اليمنية  
بملايين الريالات خلال الفترة 1995 - 2015



المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم ( 7 ) .

جدول رقم ( 8 ) : تطور أعداد المنشآت والمؤسسات المالية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 2002 - 2012

2012	*2011	*2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	السنوات	م
19	20	20	18	18	18	17	17	18	18	18	البنوك	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	البنك المركزي	
11	12	12	11	11	11	10	10	11	11	11	البنوك التجارية	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	البنوك الإسلامية	
3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	البنوك التخصّصية	
556	541	601	620	573	529	463	411	349	341	299	الصرافة	2
30	28	17	19	18	18	18	16	14	10	7	شركات الصرافة	
526	513	584	601	555	511	445	395	335	331	292	محلات الصرافة	
19	19	19	18	17	17	17	17	16	15	15	شركات التأمين وصناديق التقاعد	3
15	15	15	14	13	13	13	13	12	11	11	شركات التأمين	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	صناديق التقاعد والمعاشات	
594	580	640	656	608	564	497	445	383	332	332	الإجمالي	

المصدر: كتاب الإحصاء السنوي لعام 2013.

جدول رقم ( 9 ) : تطور أسعار الفائدة للبنوك التجارية في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	الفوائد على سلفيات البنوك التجارية	الفوائد على الودائع %			
		لمدة 3 اشهر	لمدة 6 اشهر	لمدة 9 اشهر	لمدة 12 شهر
1995	30-25	20	21	21.5	22
1996	32-25	20	21	21.5	22
1997	21-15	11	11	11	11
1998	20-14	15	15	15	15
1999	28-22	18	18	18	18
2000	20-15	13	13	13	13
2001	20-15	13	13	13	13
2002	21-15	13	13	13	13
2003	21-15	13	13	13	13
2004	21-15	13	13	13	13
2005	21-15	13	13	13	13
2006	21-15	13	13	13	13
2007	21-15	13	13	13	13
2008	21-15	13	13	13	13
2009	21-15	10	10	10	10
×2010	29-23	20	20	20	20
×2011	29-23	20	20	20	20
×2012	27-21	18	18	18	18
2013	25-19	15	15	15	15
2014	25-19	15	15	15	15
2015يناير	25-19	15	15	15	15

المصدر: التقرير السنوي للبنك المركزي - أعداد متفرقة.

جدول رقم ( 10 ) : تطور العرض النقدي في الجمهورية اليمنية بملايين الريالات خلال الفترة 2015 - 1995

السنوات	شبه النقد					النقد			
	الإجمالي	ودائع الضمان الاجتماعي	الودائع المخصصة	ودائع العملات الأجنبية	ودائع الإذخار	ودائع لأجل	الإجمالي	ودائع تحت الطلب	العملة خارج البنوك ( النقد المتداول )
1995	101.604.3	17.474.7	1.977.0	55.599.5	9.332.6	17.220.5	164.135.3	35.021.1	129.114.2
1996	137.236.3	24.383.0	3.661.3	63.874.8	14.747.1	30.570.1	156.698.0	36.221.0	120.477.0
1997	160.550.0	28.545.5	3.539.6	76.410.2	18.122.4	33.932.3	166.384.0	39.480.3	126.903.7
1998	155.029.4	1.606.7	3.684.2	95.992.1	20.705.3	33.041.1	179.927.2	40.258.8	139.668.4
1999	173.752.8	1.655.1	4.185.0	111.667.6	25.681.2	30.563.9	207.196.5	40.272.8	166.923.7
2000	229.862.8	2.586.1	4.692.3	146.151.1	34.651.8	41.781.5	247.248.4	50.125.9	197.122.5
2001	284.001.1	3.635.0	5.063.8	184.030.3	40.952.1	50.319.9	282.683.4	69.888.6	212.794.8
2002	405.817.3	47.602.4	9.033.5	219.108.4	51.581.5	78.491.5	306.449.5	67.120.2	239.329.3
2003	507.605.6	57.699.2	12.909.0	270.477.7	59.572.5	106.947.2	347.465.4	78.652.9	268.812.5
2004	583.625.7	56.891.6	18.494.6	287.229.8	72.775.3	148.234.4	390.541.2	92.602.4	297.938.8
2005	664.817.0	57.771.8	21.308.6	355.514.0	78.634.0	151.588.6	442.463.6	111.844.1	330.619.5
2006	855.318.0	62.348.9	54.893.9	454.208.5	92.611.2	191.255.5	558.460.7	145.941.1	412.519.6
2007	1.037.589.6	65.116.0	69.280.9	516.283.8	103.705.5	283.203.4	613.748.0	187.907.7	425.840.3
2008	1.197.318.9	67.113.3	92.822.2	534.971.2	113.635.9	388.776.3	680.158.6	207.933.4	472.225.2
2009	1.317.467.3	76.029.7	62.583.7	630.035.2	123.124.4	425.694.4	758.331.4	226.008.6	532.322.8
2010	1.480.588.7	65.357.6	36.135.7	777.963.6	128.787.1	472.344.8	786.133.0	239.276.4	546.856.6
2011	1.275.233.2	59.436.5	34.402.8	602.249.2	127.138.6	452.006.2	992.999.8	215.624.1	777.375.7
2012	1.651.942.8	57.709.2	46.134.9	736.544.7	168.045.6	643.508.4	1.104.820.0	301.483.5	803.336.5
2013	1.984.979.8	17.982.4	66.389.4	868.439.6	194.904.7	837.263.7	1.116.583.0	331.815.0	784.768.0
2014	1.976.673.6	13.573.0	53.122.1	842.656.5	205.357.6	861.964.4	1.129.542.1	318.679.1	810.863.0
يناير 2015	1.940.584.9	10.063.1	53.662.0	850.785.7	197.321.7	828.752.4	1.109.089.9	316.045.9	793.044.0

المصدر : نشرة البنك المركزي يناير 2015 ص ( 5 ) ، كتاب الإحصاء السنوي ( أعداد متفرقة ) .

جدول رقم ( 11 ) : تطور العوامل المؤثرة على عرض النقد في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 2015 - 1995

العوامل المؤثرة على عرض النقد				العرض النقدي	السنوات
أخرى صافي	سلفيات القطاع الخاص	سلفيات الحكومة صافي	الأصول الخارجية صافي		
-7.827.3	23.864.5	199.977.3	38.899.2	265.739.6	1995
-45.706.9	22.538.4	211.693.1	103.343.5	293.934.3	1996
-50.538.1	38.090.7	192.701.9	145.176.5	326.934.0	1997
-54.580.0	54.509.8	221.374.5	112.532.3	334.956.6	1998
-58.171.8	63.074.7	175.123.0	200.028.6	380.949.3	1999
-90.340.5	76.220.9	3.917.5	487.313.3	477.111.2	2000
-135.370.8	95.991.5	-46.019.3	652.083.1	566.684.5	2001
-164.150.7	109.744.6	-71.846.4	838.249.3	712.266.8	2002
-267.351.6	138.566.7	12.072.4	971.494.3	855.071.0	2003
-321.041.7	185.553.8	-7.947.7	1.117.602.5	974.166.9	2004
-354.991.9	225.783.2	-34.943.6	1.271.389.6	1.107.280.6	2005
-441.646.3	266.118.6	-88.824.6	1.675.068.1	1.413.778.7	2006
-524.141.1	359.477.6	66.936.4	1.733.844.2	1.651.337.6	2007
-584.754.5	423.812.1	94.090.2	1.856.978.2	1.877.477.5	2008
-748.507.9	499.629.8	532.915.7	1.791.761.1	2.075.798.7	2009
-746.188.5	539.305.6	780.463.5	1.693.141.1	2.266.721.7	2010
-748.137.6	544.744.3	1.092.435.3	1.379.191.1	2.268.233.1	2011
-870.529.0	650.802.8	1.406.686.6	1.569.802.3	2.756.762.8	2012
-907.225.5	805.707.8	1.809.925.1	1.393.155.6	3.101.563.0	2013
-871.714.0	816.646.1	1.961.871.5	1.199.412.1	3.106.215.7	2014
-843.010.5	817.256.3	1.947.632.9	1.127.796.1	3.049.674.8	يناير 2015

المصدر: نشرة البنك المركزي يناير 2015 ص 5، وأعداد متفرقة من كتب الإحصاء السنوي.

## جدول رقم ( 12 ) : فروع بنك التسليف التعاوني والزراعي

المحافظة	الفرع	المحافظة	الفرع	المحافظة	الفرع
صنعاء	الفرع الرئيسي جولة سبأ	الحديدة	مكتب الشهداء (مقفل)	لحج	فرع لحج تم نقله مؤقتا
	مكتب ارض حمير		فرع الحديدية		فرع الضالع
	مكتب مطار صنعاء مقفل مؤقتا		فرع بيت الفقيه		مكتب قعطبه
	فرع شارع الزبيري		مكتب ريمه		فرع دمت
	مكتب باب السلام		فرع زبيد		مكتب جبن
	فرع مقديشو		مكتب الجراحي		فرع البيضاء
	فرع حدة		مكتب الزهرة مقفل		مكتب البيضاء
	مكتب الجزائر		فرع باجل		فرع رداع
	فرع 22 مايو		مكتب القناوص		فرع مأرب
	مكتب الاصبحي (مقفل مؤقتا)		فرع المكلا		فرع الجوف
عدن	فرع 14 أكتوبر	حضرموت	فرع المسيلة (مقفل)	شيوه	فرع عتق
	فرع بغداد		فرع سيئون		فرع بيحان (مقفل)
	مكتب سما مول		مكتب القطن		فرع بلحاف مقفل مؤقتا
	مكتب البريقة		فرع الشحر		فرع عزان (مقفل) مؤقتا
	مكتب المنصورة		فرع اب		فرع المهرة
	فرع المنطقة الحرة		مكتب شارع تعز		فرع سيحوت (تحول لمكتب)
	مكتب المعلا (مقفل مؤقتا)		فرع النادرة		مكتب سيحوت
	فرع الشيخ عثمان		فرع العدين		فرع سقطرة حديبو
	مكتب الحويان		فرع الملكة اروى		فرع ذمار
	فرع تعز		مكتب مدينة القاعدة		مكتب معبر
تعز	فرع شارع جمال	اب	مكتب جامعة اب	ذمار	فرع انس (تحول لمكتب)
	فرع التربة		فرع يريم		فرع عمران
	فرع المخا (مقفل) مؤقتا		فرع المحويت		مكتب عمران
	فرع حجة		فرع صعدة		
	مكتب المحابشة		فرع صعدة		
فرع حرض (يزاول نشاطه من عبس)					
فرع عبس					

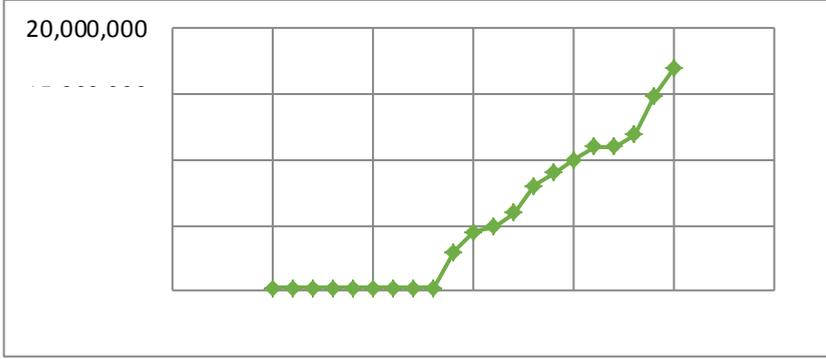
المصدر: بنك التسليف التعاوني والزراعي، إدارة الفروع.

جدول رقم ( 13 ) : تطور إجمالي قيمة رأس المال لبنك التسليف التعاوني والزراعي  
في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	إجمالي رأس المال بالألف ريال	معدل النمو	إجمالي رأس المال الحقيقي بالألف ريال
1995	293.078	0	516.710
1996	293.078	0	434.383
1997	293.078	0	393.499
1998	293.078	0	367.542
1999	293.078	0	322.524
2000	293.078	0	293.078
2001	293.078	0	277.011
2002	293.078	0	257.991
2003	293.078	0	243.420
2004	3.023.167	93.1	2.387.968
2005	4.523.221	49.6	3.240.130
2006	4.875.769	7.7	3.028.428
2007	6.000.000	23.0	3.420.753
2008	8.000.000	33.3	4.230.566
2009	9.000.000	12.5	4.629.630
2010	10.000.000	11.1	4.899.559
2011	11.000.000	10	5.140.187
2012	11.000.000	0	5.076.142
2013	11.900.000	8.1	5.295.950
2014	14.900.000	25.2	6.116.585
2015	17.000.000	14.0	5.339.196

المصدر: القوائم المالية العمومية لبنك التسليف التعاوني والزراعي .

شكل رقم ( 6 ) : تطور إجمالي قيمة رأس المال لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية بالألف ريال خلال الفترة 1995 - 2015



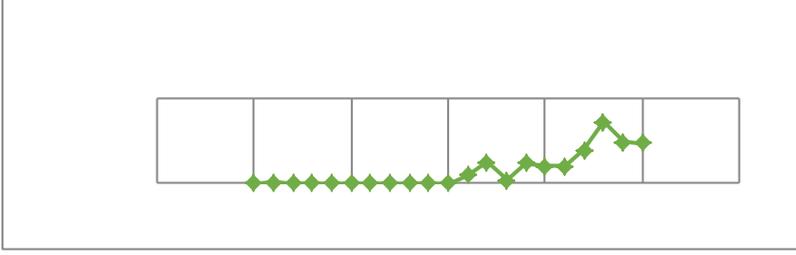
المصدر: البيانات الواردة في الجدول رقم ( 13 ) .

جدول رقم ( 14 ) : تطور قيمة صافي أرباح لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2015

معدل النمو	صافي الربح بالألف ريال	السنوات
----	42.254	1995
30.2	55.015	1996
-92.8	3.955	1997
-100	0	1998
0	40.569	1999
-0.5	16.678	2000
-24.3	12.616	2001
100.2	25.269	2002
-76.6	5.908	2003
127.1	13.419	2004
-100	0	2005
0	512.758	2006
149.4	1.278.823	2007
85.9	179.067	2008
557.2	1.176.835	2009
-14.8	1.001.803	2010
4.51	1.047.035	2011
89.9	1.988.646	2012
82.1	3.622.821	2013
-32.9	2.430.402	2014
-3.2	2.351.419	2015

المصدر: القوائم المالية العمومية لبنك التسليف التعاوني والزراعي .

شكل رقم ( 7 ) : تطور صافي أرباح لبنك التسليف التعاوني والزراعي  
في الجمهورية اليمنية بالألف خلال الفترة 1995 - 2015



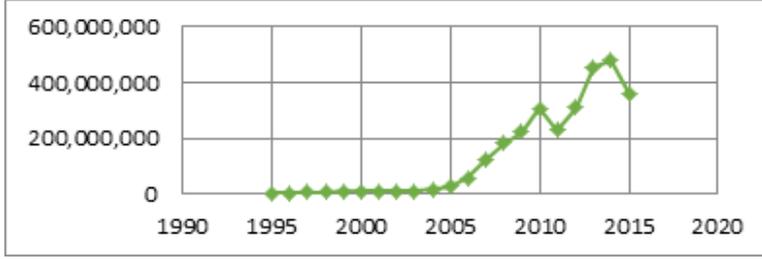
المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم ( 14 ).

جدول رقم ( 15 ) : إجمالي قيمة موجودات لبنك التسليف التعاوني والزراعي  
في الجمهورية اليمنية بالألف ريال خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	إجمالي الموجودات	معدل النمو	إجمالي الموجودات الحقيقية
1995	3,097,310	----	5,460,702
1996	4,109,618	32.7	6,091,030
1997	4,887,378	18.9	6,562,001
1998	6,914,718	41.5	8,671,580
1999	8,228,907	19.0	9,055,692
2000	10,184,627	23.8	10,184,627
2001	9,459,592	-7.1	8,941,013
2002	8,968,453	-5.2	7,894,765
2003	9,834,671	9.7	8,168,331
2004	17,431,383	77.2	13,768,865
2005	27,891,313	60.0	19,979,451
2006	55,593,151	99.3	34,529,907
2007	125,866,950	126.4	71,759,949
2008	180,242,655	43.2	95,316,052
2009	223,493,634	24.0	114,965,861
2010	305,503,771	36.7	149,683,376
2011	229,373,837	-24.9	107,184,036
2012	308,368,125	34.4	142,301,857
2013	456,450,398	48.0	203,137,694
2014	478,659,012	4.9	196,493,847
2015	359,163,498	-25.0	112,802,606

المصدر: القوائم المالية العمومية لبنك التسليف التعاوني و الزراعي .

شكل رقم ( 8 ) : تطور إجمالي الموجودات لبنك التسليف التعاوني والزراعي  
في الجمهورية اليمنية بالألف خلال الفترة 1995 - 2015



المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم ( 14 ) .

جدول رقم ( 16 ) : إجمالي الارصدة لبنك التسليف التعاوني والزراعي  
في الجمهورية اليمنية لدى البنوك خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	أجمالي الأرصدة بالالف ريال	معدل النمو	أجمالي الأرصدة الحقيقية بالالف ريال
1995	874.000	---	1,540.903
1996	1,076.000	23.11	1,594.783
1997	653.000	-40.9	876.745
1998	1,266.000	93.8	1,587.660
1999	2,328.000	83.8	2,561.902
2000	2,378.000	2.1	2,378.000
2001	2,083.000	-12.4	1,968.809
2002	2,031.000	-2.4	1,787.852
2003	2,631.000	29.5	2,185.216
2004	3,652.000	38.8	2,884.676
2005	8,575.000	134.8	6,142.550
2006	8,773.000	2.3	5,449.068
2007	16,652.000	89.8	9,493.729
2008	17,596.000	5.6	9,305.130
2009	35,804.000	103.4	18,417.695
2010	50,168.000	40.1	24,580.108
2011	15,759.000	-68.5	7,364.019
2012	33,155.000	110.3	15,299.954
2013	51,445.000	55.1	22,894.971
2014	28,556.000	-44.4	11,722.496
2015	17,946.000	-37.1	5,636.307

المصدر: القوائم المالية العمومية لبنك التسليف التعاوني والزراعي .

شكل رقم ( 9 ) : تطور إجمالي قيمة أرصدة بنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية لدى البنوك بالألف ريال خلال الفترة 1995-2015

٢

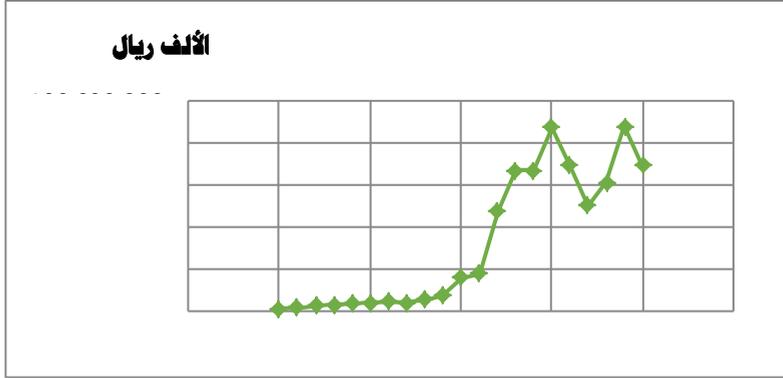
المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم (16).

جدول رقم ( 17 ) : تطور إجمالي قيمة القروض والتسهيلات لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية بالألف ريال خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	القروض والتسهيلات والأنشطة التمويلية	معدل النمو	القروض والتسهيلات والأنشطة التمويلية الحقيقية
1995	1,407.000	---	2,480.606
1996	1,980.000	40.7	2,934.638
1997	2,901.000	46.5	3,895.005
1998	3,692.000	27.3	4,630.048
1999	4,100.000	11.1	4,511.940
2000	4,433.000	8.1	4,433.000
2001	4,976.000	12.2	4,703.214
2002	4,489.000	-9.8	3,951.585
2003	5,725.000	27.5	4,754.983
2004	7,562.000	32.1	5,973.144
2005	16,186.000	114.0	11,594.556
2006	18,406.000	13.7	11,432.298
2007	47,408.000	157.6	27,028.506
2008	66,850.000	41.0	35,351.666
2009	66,978.000	0.2	34,453.704
2010	87,363.000	30.4	42,804.018
2011	69,236.000	-20.7	32,353.271
2012	50,281.000	-27.4	23,203.046
2013	61,338.000	22.0	27,297.730
2014	87,744.000	43.0	36,019.704
2015	69,203.000	-21.1	21,734.611

المصدر: القوائم المالية العمومية لبنك التسليف التعاوني والزراعي .

شكل رقم ( 10 ) : تطور إجمالي قيمة القروض والتسهيلات لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية بالألف ريال خلال الفترة 1995 - 2015



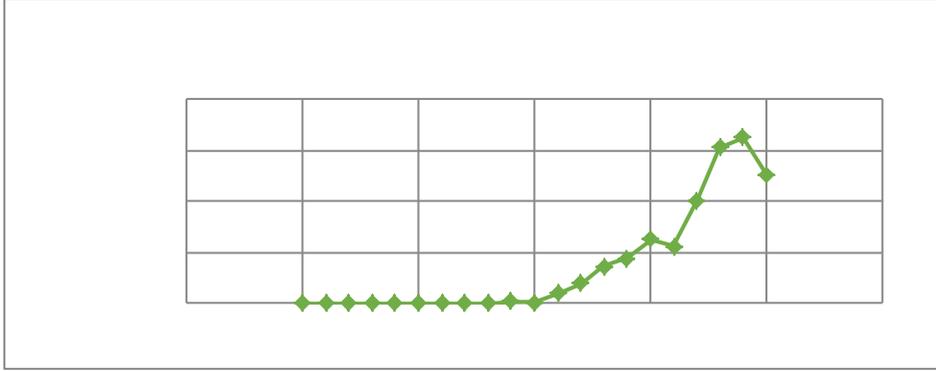
المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم ( 17 ) .

جدول رقم ( 18 ) : تطور إجمالي قيمة الاستثمارات المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية بالألف ريال خلال الفترة 1995 - 2015

السنوات	استثمارات مالية	معدل النمو	استثمارات مالية حقيقية
1995	522.452	---	921.107
1996	312.452	-40.1	463.098
1997	161.552	-45.2	216.907
1998	363.729	125.1	456.144
1999	139.406	-61.6	153.413
2000	1.331.360	855	1.331.360
2001	1.244.241	-6.5	1.176.031
2002	1.413.417	13.5	1.244.205
2003	1.744.769	23.4	1.449.144
2004	5.620.829	222.1	4.439.833
2005	2.053.751	-63.4	1.471.168
2006	20.908.857	918.5	12.986.868
2007	39.517.206	88.9	22.529.764
2008	73.367.939	85.6	38.798.487
2009	87.791.207	19.6	45.160.086
2010	125.952.217	43.4	61.711.032
2011	112.127.365	-10.9	52.395.965
2012	201.188.668	79.4	92.842.025
2013	305.372.153	51.9	135.902.160
2014	325.205.107	6.4	133.499.633
2015	250.224.334	-23	78.588.045

المصدر: القوائم المالية العمومية لبنك التسليف التعاوني و الزراعي .

شكل رقم ( 11 ) : تطور إجمالي قيمة الاستثمارات المالية لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية بالالف ريال خلال الفترة 1995 - 2015



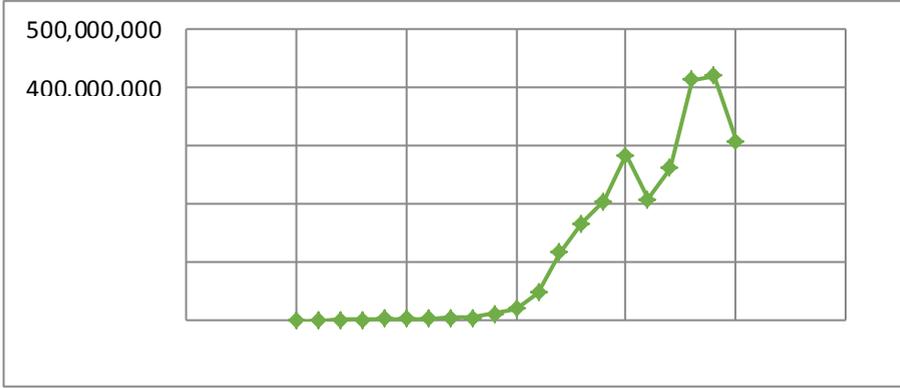
المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم (18).

جدول رقم ( 19 ) : تطور إجمالي قيمة ودائع العملاء لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية بالالف ريال خلال الفترة 1995 - 2015

السنة	إجمالي ودائع العملاء	معدل النمو %	إجمالي ودائع العملاء الحقيقية
1995	1,150,866	---	2,029,030
1996	1,382,637	0.2	2,049,262
1997	2,217,045	60.3	2,976,698
1998	2,829,776	27.6	3,548,753
1999	3,458,023	22.2	3,805,462
2000	4,928,529	42.5	4,928,529
2001	4,558,171	-7.51	4,308,290
2002	5,207,236	14.2	4,583,835
2003	5,888,911	13	4,891,122
2004	13,340,021	126.5	10,537,141
2005	21,783,315	63.2	15,604,094
2006	48,426,392	122.3	30,078,504
2007	117,113,434	141.8	66,769,347
2008	167,911,282	43.3	88,794,967
2009	206,353,156	22.89	106,148,743
2010	284,514,068	37.8	139,399,347
2011	208,783,268	-26.6	97,562,275
2012	262,891,367	25.9	121,315,813
2013	413,856,580	57.4	184,181,834
2014	421,409,039	1.8	172,992,216
2015	309,577,769	-26.5	97,229,199

المصدر: القوائم المالية العمومية لبنك التسليف التعاوني والزراعي .

شكل رقم ( 12 ) : تطور إجمالي قيمة ودائع العملاء لبنك التسليف التعاوني والزراعي في الجمهورية اليمنية بالآلاف ريال خلال الفترة 1995 - 2015



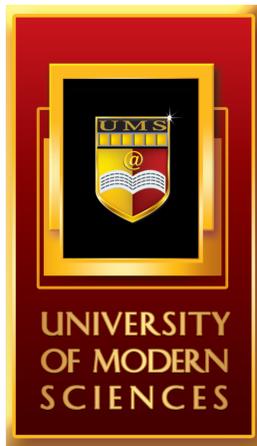
المصدر : البيانات الواردة في الجدول رقم (21).

جدول رقم ( 20 ) : تطور الأرقام القياسية للتمويل والتأمين والنتائج المحلي الإجمالي في الجمهورية اليمنية خلال الفترة 1995 - 2015

السنة	للتأمين والتامين	للنتائج المحلي الإجمالي
1995	56.72	43.43
1996	67.5	59.9
1997	74.5	67.86
1998	79.7	64.23
1999	90.9	83.42
2000	100.0	100
2001	105.8	101.9
2002	113.6	110
2003	120.4	120.3
2004	126.6	133.4
2005	139.6	160.3
2006	161.0	188.8
2007	175.4	207.1
2008	189.1	237
2009	194.4	216.4
2010	204.1	246.2
2011	214.0	283.9
2012	216.7	287.5
2013	224.7	302.1
2014	243.6	327.3
2015	318.4	368.7

المصدر : وزارة التخطيط و التعاون الدولي- إدارة الحسابات القومية .





## قسم الابحاث والدراسات باللغة الانجليزية





- [3]N. Hitaswi and K. Chandrasekaran, "A bio-inspired model to provide data security in cloud storage," in Information Technology (InCITE)-The Next Generation IT Summit on the Theme-Internet of Things: Connect your Worlds, International Conference on, 2016, pp. 203208-.
- [4]W.-F. Hsien, C. C. Yang, and M.-S. Hwang, "A Survey of Public Auditing for Secure Data Storage in Cloud Computing," IJ Network Security, vol. 18, pp. 1332016 ,142-.
- [5]M. K. Sarkar and S. Kumar, "Ensuring data storage security in cloud computing based on hybrid encryption schemes," in Parallel, Distributed and Grid Computing (PDGC), 2016 Fourth International Conference on, 2016, pp. 320325-.
- [6]D. Zhe, W. Qinghong, S. Naizheng, and Z. Yuhan, "Study on Data Security Policy Based on Cloud Storage," in Big Data Security on Cloud (BigDataSecurity), IEEE International Conference on High Performance and Smart Computing (HPSC), and IEEE International Conference on Intelligent Data and Security (IDS), 2017 IEEE 3rd International Conference on, 2017, pp. 145149-.
- [7]L. Arockiam and S. Monikandan, "Data security and privacy in cloud storage using hybrid symmetric encryption algorithm," International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering, vol. 2, pp. 30642013 ,70-.
- [8]J. KAKINADA, "A Process for Data Storage security in Cloud Computing."
- [9]K. Batra, C. Sunitha, and S. Kumar, "An Effective Data Storage Security Scheme for Cloud Computing," International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering, vol. 1, pp. 8082013 ,815-.
- [10]A. Juels and B. S. Kaliski Jr, "PORs: Proofs of retrievability for large files," in Proceedings of the 14th ACM conference on Computer and communications security, 2007, pp. 584597-.

## IV. CONCLUSION

We know that cloud storage is more useful than other traditional storage systems, especially in scalability, scalability and cost reduction. Following an analysis of relevant studies in this area, this paper presents an analysis of different and efficient storage technologies in cloud computing and makes a comparative analysis of some of these techniques such as encryption framework and schemes which was proposed is created an effective encryption strategy to enhance the security aspect of data to ensure the reliability of user data security in the storage cloud, Bio-Inspired Model to improve data security in cloud storage proposed generated algorithm, the development behind the proposed security model is the integration of the component-based encryption algorithm and encryption, Implementing Docker Model instances which will be used as an encryption server proposed use resources only when a file is received and after encrypting, and POR scheme enables an archive or back-up service (prover) to produce a concise proof that a user (verifier) can retrieve a target file F (File Encoder) . Encouraging future research on storage techniques to provide better results. Through this comparison we found that the A bio-inspired model is the best, because it is solved most of the problems found in the rest of the models that were found to develop the appropriate solutions to the process of data storage security in cloud storage.

## References

- [1]R. R. Gupta, G. Mishra, S. Katara, A. Agarwal, M. K. Sarkar, R. Das, et al., “Data storage security in cloud computing using container clustering,” in Ubiquitous Computing, Electronics & Mobile Communication Conference (UEMCON), IEEE Annual, 2016, pp. 17-.
- [2]M. K. Sarkar and S. Kumar, “A framework to ensure data storage security in cloud computing,” in Ubiquitous Computing, Electronics & Mobile Communication Conference (UEMCON), IEEE Annual, 2016, pp. 14-.

Comparative study: Table 1 comparative analysis of proposed models advantages and disadvantages

year	Storage model	Proposed approach	Advantages	Disadvantages
2016 IEEE	encryption framework and schemes	created an effective encryption strategy to enhance the security aspect of data to ensure the reliability of user data security in the storage cloud	Performance evaluation and validation of the proposed model is Performance analysis results showed that we have a feasible, scalable and effective structure and This model can handle a very large set of security threats in a large environment	In this sample, localization error cannot be processed and communication delays remain
2016 IEEE	Bio-Inspired to Model improve data security in cloud storage	generated algorithm, the development behind the proposed security model is the integration of the component-based encryption algorithm and encryption	According to the proposed methodology, before data storage on the cloud must be encrypted, more suited to the cloud computing scenario, taking less time to implement, reducing response time and better cloud performance	-----
2016 IEEE	Implementing Docker Model instances which will be used as an encryption server	use resources only when a file is received and after encrypting the file and hence reducing the resource usage and reducing the cost altogether	Perform user data encryption when it is loaded on servers, do not use standalone encryption servers that destroy resources even if they are not in use and this reduces the overall cost of encryption	This model cannot manage and assemble containers as in the kubernetes model which gives more flexibility in container management
Citese-erx 2007	Proof of Retrievability" (POR) model	"Proof of Retrievability" (POR) model for ensuring the remote data integrity. Their scheme combines spot-checking and error correcting code to ensure both possession and retrievability of files on archive service systems.	A POR is to accomplish these checks without users having to download the files themselves.	Construct a POR that can accommodate partial file updates.

distributed in different places on the Internet used when the user stores data, uses M cloud storage system chip to handle data that is accessed from anywhere, and then transfer data to distributed storage media in different places.

When the user reads the data, he completes the reading process after passing the validation of the client, by the default offer provided by the manager to store the distributor online. For more information please read [7] [8] [9].

Jules [10]. Described a POR scheme enables an archive or back-up service (prover) to produce a concise proof that a user (verifier) can retrieve a target file F (File Encoder). A POR may be viewed as a kind of cryptographic proof of knowledge (POK), but one specially designed to handle a large file.

This paper presents an analysis of different and efficient storage technologies in cloud computing and makes a comparative analysis of some of these techniques such as encryption framework and schemes, Bio-Inspired Model, Docker Model, and POR scheme.

In [1], implementing docker instances is used as an encryption server, which will use resources only when a file is received and after encrypting the file, the docker instance will be shut down, hence reducing the resource usage and reducing the cost altogether. A docker instance in layman language is a virtual environment that is launched within a second of file receiving and is shut down in the same time, encrypting the file as well. Hence it makes encryption servers use resource only when necessary. This approach removes the need of physical encryption servers to a greater extent. Now even if the servers are compromised, the data is in encrypted form and hence is secured as there is a single encryption algorithm written in code which is executed only when the docker instance is launched.

DIAO Zhe, WANG Qinghong, SU Naizheng, ZHANG Yuhan [6]. The purposed of the paper is to achieve a solution to the problem of data security from cloud storage and thus to formulate the corresponding cloud storage security. This paper outlines a highly ideal security policy that applies to cloud service providers and users.

As well as aiming to implement this type of cloud storage because it is the core of distributed storage systems on the internet. This paper has documented Storage from Storage Layer Survivor, which is the application interface layer for access that uses authentication authentication, identity, usage control and encryption of transmission technology to ensure security for the cloud storage system.

The first step is to confirm the identity of the user, in the management layer to protect the confidentiality used data encryption, the storage layer that uses the data storage technology is dispersed, is effectively used to meet the needs of large data storage data and user storage technology deployed can effectively ensure the distribution of availability of storage data and cloud reliability due to devices in the storage layer on the adoption of distributed data storage technology and data access to cloud storage

The security model is shown in Figure 1

- 1- CSP-1 Request encrypted file from CSP-3.
  - 2- CSP-3 sends the encrypted file to CSP-1 as something of recognition.
  - 3- CSP-1 asks for key generation and decoding algorithm of CSP-2.
  - 4- CSP-2 recognition by sending the main generation as well as decoding algorithm for CSP-1.
  - 5- CSP-1 is a handle file encrypted by using the key generate and decryption algorithm and save the basic data in a temp file (Ftemp) and the file is updated according to the requirements.
  - 6- CSP-1 requests the key and encryption algorithm of CSP-2.
  - 7- CSP-2 recognition of by sending the master key and decryption algorithm to CSP-1.
  - 8- CSP-1 is decrypted with the updated key generator and decryption algorithm and then saved in a temporary file in Ftemp.
  - 9- CSP-1 is the ultimate in sending encrypted file to CSP-3.
- This model can handle a very large set of security threats in a large environment.

According to N. Hitaswi and K. Chandrasekaran[3]. suggested a security model to improve data security in cloud storage. The security mechanism used is derived from the bio-generated algorithm. This model uses many character-based encryption features to generate and manage keys ,The proposed methodology is more suited to the cloud computing scenario, taking less time to implement, reducing response time and better cloud performance. The development behind the proposed security model is the integration of the component-based encryption algorithm and encryption. According to the proposed methodology, before data stored on the cloud it must be encrypted. This way, the cloud service provider is unaware of the stored data, and if the data is exposed to a third party, there is no leakage of information.

frequently occurred. Cloud storage security concerns the user's data security. The goal from this paper, to compare some modules on the security aspect of data in cloud computing environment.

## II. LITERATURE REVIEW

Mrinal Kanti Sarkar, Sanjay Kumar proposed a new model in the use of encryption framework and schemes to encrypt and retrieve data reliably and efficiently. This proposal has created an effective encryption strategy to enhance the security aspect of data to ensure the reliability of user data security in the storage cloud. In this form, define the different forms that can be set by the user: Users who respond to the use of cloud storage infrastructure, Cloud Service Provider 1 (CSP-1): The user computes the account and the user interacts with SP2 and SP3, Cloud Service Provider 2 (CSP2): Key generation technologies, encryption algorithm and decryption algorithm are stored in this model and cloud service provider 3 (CSP3): This is the infrastructure as a service provider. All data is stored in this form, Cloud Service Provider 3 (CSP-3): This is the Infrastructure as a service provider. All data are stored here [2].

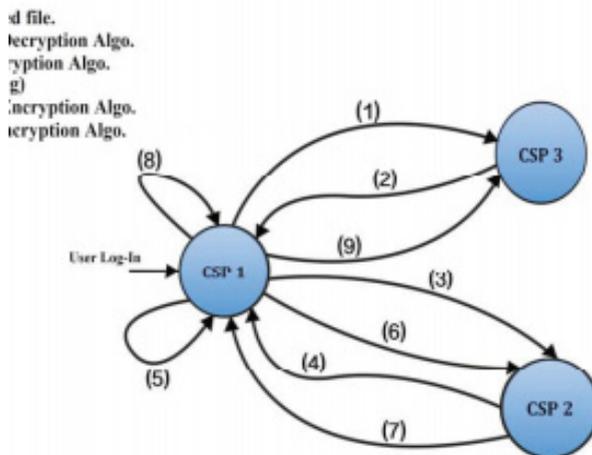


Figure-1: Schematic System Architecture for Cloud

## Introduction

Cloud computing is known as the enabling model for users to access the network from anywhere on demand to a shared set of resources such as: servers, networks, storage media and service provider or services that are available quickly and require minimal administrative effort [1]. User service is the cloud computing environment, such as high-speed storage and retrieval provided by the cloud computing system. At the same time data security is an important problem and must be quickly addressed on the cloud. Lastly, there are many more and more malicious intrusions on cloud storage systems, cloud storage security which make it a worrying topic for the user [2]. It can consolidate software and hardware resources, and provide resources for mobile or other user devices. Cloud computing system including the computers and servers, the data storage system that stores all the files and information [3]. The user can get a more effective service because cloud computing can unify resources. For this, for the success of cloud computing technology, it must meet five core features: on-demand service implementation, wide network access, resource pooling, rapid service measurement and flexibility [4]. The central server to control the system, the management of the client's traffic to the reliability of everything runs smoothly, in addition to the central server follows many rules called protocols [5]. The central server also used to the program called Shared Programs which allows networked computers to communicate with each other. Even, resources can be used from anywhere in the world using any source by any authorized user. It has the ability to continuously monitor its performance and manage resources such as allocating or reallocating resources dynamically, data storage is one of the latest features provided by cloud to client companies although there are many types of services that provide cloud to businesses or any other users, many customers are not willing to implement cloud computing technology due to lack of appropriate security control policy and weak protection. In recent years, there are more and more malicious attacks on cloud storage systems, and cloud storage system of data leaking also

## Data Storage Security in Cloud Computing: A Comparative Study

### Abstract

Cloud computing is a new technology for future in IT companies. It has many benefits such as virtualization, multi-user, and many other services. The demand for the accounting infrastructure it owns is also estimated to reduce the cost of IT-based services. It can provide various services over the Internet. The first important services provided by the cloud are storage, which allows users to maintain their data as required. Therefore, this is difficult issue for the user, as all data is stored in some pooled resources, these pool resources are located across different places of the world. Unauthorized users can access this data through virtual machines, but it's a very opaque side of cloud data storage, and insecurity is a big problem for the users. So the security aspect of data cloud computing is a major problem. Many people are concerned about the security issues of their data safe, secure and confidential across the cloud. Reliability, delegation of data and calculations are more than just a requirement. This study to compare some modules on the security aspect of data in the cloud computing environments.

### Keywords:

Cloud Computing, Cloud Storage, Storage Security, Authentication, Authorization.

## أمن تخزين البيانات في الحوسبة السحابية ( دراسة مقارنة )

### ملخص الدراسة:

تعتبر الحوسبة السحابية تقنية المستقبل لشركات تقنية المعلومات بسبب احتوائها على العديد من الفوائد مثل الافتراضية، تعددية المستخدمين، وكثير من الخدمات الأخرى، كما أنه يوفر البنية التحتية (المكونات المادية) التي لديها القدرة على خفض التكلفة لبناء الخدمات القائمة على تقنية المعلومات. بالإضافة يمكن أن توفر أنواع مختلفة من الخدمات عبر الإنترنت. من أهم الخدمات التي تقدمها الحوسبة السحابية هي التخزين التي تسمح للمستخدمين لمعالجة بياناتهم بالشكل المطلوب وهذا يعتبر مشكلة حيث ان جميع البيانات تخزن في أماكن مختلفة. لذلك يمكن للأشخاص الغير مخولين الوصول لهذه البيانات عن طريق الأجهزة الافتراضية وهذا يعتبر أحد العيوب لتخزين البيانات بالإضافة الى عدم الأمان والموثوقية لكثير من المستخدمين. لذلك أمن البيانات في الحوسبة السحابية هي مشكلة كبيرة، حيث يشعر المستخدمين بالقلق إزاء القضايا الأمنية لبياناتهم. لذا تم عمل دراسة مقارنة لبعض الأوراق البحثية حول أمن تخزين البيانات في الحوسبة السحابية.

## Data Storage Security in Cloud Computing: A Comparative Study

## أمن تخزين البيانات في الحوسبة السحابية ( دراسة مقارنة )

Dr : Nagi Ali Al-shaibany  
Assistant Professor of Information Technology  
, Sana'a University, Faculty of Computer &  
Information Technology  
E-mail: [N.Shaibany@su.edu.ye](mailto:N.Shaibany@su.edu.ye)

Najeeb Mahdi Abu Al-Seoud  
Engineering and IT Faculty, University of  
Modern Sciences  
Sana'a, Yemen  
[Albazili@yahoo.com](mailto:Albazili@yahoo.com)

Tawfeeq Hider Ahmed  
Computer and IT Faculty, Sana'a  
University  
Sana'a, Yemen  
[T.Hider@su.edu.ye](mailto:T.Hider@su.edu.ye)

Mohammed Shabbir Al-Harazi  
Engineering and IT Faculty,  
University of Modern Sciences  
Sana'a, Yemen  
[Mido\\_dhara@yahoo.com](mailto:Mido_dhara@yahoo.com)

Amal Yahiya Al-Hashida  
Engineering and IT Faculty  
,University of Modern Sciences  
Sana'a, Yemen  
[amal256008@gmail.com](mailto:amal256008@gmail.com)

- [24]J. Erickson, K. Lyytinen, and K. Siau, «Agile modeling, agile software development, and extreme programming: the state of research,» Journal of database Management, vol. 16, p. 88, 2005.
- [25]J. Dou, H. Dou, C. Mu, L. Zhang, Y. Li, J. Wang, et al., «Whole-Genome Restriction Mapping by “Subhaploid”-Based RAD Sequencing: An Efficient and Flexible Approach for Physical Mapping and Genome Scaffolding,» Genetics, vol. 206, pp. 1237-2017 ,1250.
- [26]R. V. Anand and M. Dinakaran, «Popular Agile Methods in Software Development: Review and Analysis,» International Journal of Applied Engineering Research, vol. 11, pp. 34332016 ,3437-.
- [27]J.A.Livermore, «Factors that Significantly Impact the Implementation of an Agile Software Development Methodology,» JOURNAL OF SOFTWARE (JSW), vol. 3, pp. 312008 ,36-.
- [28] W. Royce (1970), Managing the Development of Large Software Systems, presented at the Proceedings of IEEE WESCON, 1970.
- [29]Darwish and Megahed, “ Requirements Engineering in Scrum Framework, ” International Journal of Computer Applications, Volume 149 – No.8, 2016.

- Technology and Business Management, vol. 2, pp. 262012 ,30-.
- [15]M. Chopra and N. Kapoor, “Choosing the Right Approach: Comparative Study of Software Process Models,” International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, vol. 4, 2016.
- [16]P. Sharma and D. Singh, “Comparative Study of Various SDLC Models on Different Parameters,” International Journal of Engineering Research,2015.
- [17]Mahalakshmi and M. Sundararajan, “Traditional SDLC Vs Scrum Methodology–A Comparative Study,” International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering, vol. 3, pp. 192-2013 ,196.
- [18]J. Soni and S. Agal, “An Analytic Method to Study the Comparative Efficiency of Different Software Model,” American Journal of Software Engineering, vol. 5, pp. 162017 ,19-.
- [19]H. S. Modi, N. K. Singh, and H. P. Chauhan, “Comprehensive Analysis of Software Development Life Cycle Models,” American Journal of Software Engineering, 2017..
- [20]S. Balaji and M. S. Murugaiyan, “Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC,” International Journal of Information Technology and Business Management, vol. 2, pp. 262012 ,30-.
- [21]D. Coppola, A. D>Ambrogio, and D. Gianni, «Bringing Model-based Systems Engineering Capabilities to Project Management: an Application to PRINCE2,» Int. Journal of Applied Sciences and Engineering Research, in CIISE, 2016, pp. 615-.
- [22]I. Jēkabsone, S. Thirion, A. Grantiņš, and B. Sloka, “Challenges of the SPIRAL Methodology for Well-Being Studies,” in International conference „NEW CHALLENGES OF ECONOMIC AND BUSINESS DEVELOPMENT–2013” Proceedings, University of Latvia, 2013, pp. 339353-
- [23]P. Abrahamsson, O. Salo, J. Ronkainen, and J. Warsta, «Agile software development methods: Review and analysis,» arXiv preprint arXiv:1709.08439, 2017.

- software development methodologies,” IOSR Journal of Computer Engineering (IOSR-JCE),,arXiv preprint arXiv:1307.3356, 2013.
- [6] A.SharmaandP.K.Misra,“AspectsofEnhancingSecurityinSoftware Development Life Cycle,” Advances in ComputationalSciences and Technology, UACEE InternationalJournal of Computer Science and its Applications, vol. 10, pp. 2032017 ,210-.
- [7] C. Liu and D. Umphress, “Heavyweight or lightweight: a process selection guide for developing grid software,” in Proceedings of the 46th Annual Southeast Regional Conference on XX, 2008, pp. 99102-.
- [8] A. I. Khan, R. J. Qurashi, and U. A. Khan, “A comprehensive study of commonly practiced heavy and light weight software methodologies,” IJCSI International Journal of Computer Science Issues, arXiv preprint arXiv:1111.3001, 2011.
- [9] A. ul Musawir, C. E. M. Serra, O. Zwikael, and I. Ali, “Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation,” International Journal of Project Management, 2017.
- [10]A. Mishra and D. Dubey, “A comparative study of different software development life cycle models in different scenarios,” International Journal of Advance research in computer science and management studies, 2013.
- [11]M. Hneif and S. H. Ow, “Review of agile methodologies in software development,” International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences, vol. 1, pp. p12009 ,8-.
- [12]H. Manchanda, A. Agarwal, D. Bhati, and P. Ilango, “Agile Methods for Software Development,” Imperial Journal of Interdisciplinary Research, vol. 3, 2017.
- [13]A. Alshamrani and A. Bahattab, “A comparison between three SDLC models waterfall model, spiral model, and Incremental/ Iterative model,” International Journal of Computer Science Issues (IJCSI), vol. 12, p. 106, 2015.
- [14]S. Balaji and M. S. Murugaiyan, “Waterfall vs. V-Model vs. Agile: A comparative study on SDLC,” International Journal of Information

the most commonly used in the software development process and the other models are used according to the requirements of the software products. It is recommended to an organization which needs to develop a project in a linear sequential way to use waterfall methodology. All software developers use the methodologies according to the size and complexity of the targeted software. All the developers and customers look at the low cost, risk and small cycle of time, so that the productivity and quality of the software product can be optimized. Timing is very crucial in software development. If a delay happens in the development phase, the market could be taken over by the competitor. So, there should be a tradeoff between the development time and cost of the product. Every customer expects a bug free and user-friendly product to be developed in a shorter span of time. It is concluded that a blend of more than one

methodology may be required in some software development product.

### **Acknowledgment:**

We would like to express our sincere gratitude to Professor: Ghaleb Al-Gaphari, Dr Fuad Al-Yarimi for providing us with all necessary help and guidance.

### **References**

- [1] R. Burbach, "Software engineering methodology: the Watersluice," Stanford InfoLab, 1998.
- [2] M. L. DESPA, "Comparative study on software development methodologies," Database Systems Journal, vol. 5, 2014.
- [3] S. Nugroho, S. H. Waluyo, and L. Hakim, "Comparative Analysis of Software Development Methods between Parallel, V-Shaped and Iterative." International Journal of Computer Applications, 2017.
- [4] K. Spohrer, "Comparative Study and Analysis of Software Process Models on Various Merits," International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, 2016, pp. 17-.
- [5] A. Moniruzzaman and D. S. A. Hossain, "Comparative study on agile

- Risk analysis: If systems are designed without risk analysis, risks increases. Therefore, risk analysis is very important factor in system development. Unlike, other methodologies, PD, PRINCE2, RAD and BFM have low support risk analysis. While, both WF and VM have risk analysis only at beginning as shown in table 1.
- Overlapping Phases: As shown in table1, AMP and SM have more overlapping than other methodologies.
- Complex systems: It requires careful and detailed analysis and design and this is the focus. Only focus of CBD, VM, PRINCE2, APM, and SM can effectively handle complex systems. Unlike, other

methodologies which do not encourage complex systems as clear in table 1. Therefore, they are a bad choice for complex systems.

- Size of project: The key elements of project size are budget, duration time and project team. WF, PD, PRINCE2 and BFM have small project size. Both VM and XP are either small or medium project size. Unlike, other methodologies that have large project size as shown in table (1).
- User Satisfaction: Project managers should never ignore the importance of user satisfaction. There are many factors contributing to the success or failure of business, user satisfaction is one of them. As it shown in table 1, SM has the highest user satisfaction.

## 8. Conclusion

The aim of this paper is to do a survey and a classification of the most popular Traditional and Modern Methodologies which are widely practiced in software industries. A classification among some of selected popular SDLC methodologies were provided. There are numerous software development methodologies in use. Each methodology has its own advantages and disadvantages. It can be concluded that waterfall is

## 7. Discussion

According to our comparison of ten (10) methodologies, authors concluded that the selection of the suitable software methodology to use within an organization is critical for overall success of the project. As shown in table 1, the comparison can help to discuss many useful ideas. The different criteria, which need to be kept in mind while selecting a suitable methodology, can be summarized as follows.

-Requirement specifications: It plays a key role in every methodology, whether it is a Traditional or Modern Methodology. It is one of the initial steps that must be determined by the development/project managers. In fact, they cannot start Traditional Methodologies without requirements. Even Modern Methodologies need a limited requirements definition to

get going. In BFM requirement specifications are not clear. Unlike, other methodologies which requirement specifications are well defined.

- User involvement: Users are involved in WF at beginning only. Unlike, CBD, PRINCE2, APM, RAD, XP, SM, and BFM. While, both VM and PD do not support user involvement.
- Cost: In CBD, VM, and APM the cost of system development is more expensive than the rest of methodologies as it shown in table 1.
- Simplicity: Requires to be easy to understand and has less activities. WF, RAD, SM, and BFM are simpler than other methodologies as shown in table 1.
- Flexibility: CBD, VM, PD, PRINCE2, APM, RAD, XP, SM, and BFM are flexible and adaptable to changes. While, WF and is rigid.
- Implementation time: The time used by both RAD and SM Methodologies in the system delivery is shorter than other methodologies as clear in table 1.

## 6. A Comparison of some Traditional and Modern Methodologies:

Selecting a methodology is not an easy task. Every methodology is suitable for some context and every organization has its own standards. The main reason for studying various methodologies is to enhance the ability to select the most suitable methodology for a given project. The selection of a methodology is influenced by many criteria. According to [3][4] [6] [10] [12] [13] [15] [16], we have selected the most important methodology selection criteria. Depending on these criteria, Table (1) summarizes a comparison of some Traditional and Modern Methodologies.

Table1: Comparison of some Traditional and Modern Methodologies.

Traditional Methodologies				Modern Methodologies						
Criteria	WF	CBD	VM	PD	PRINCE2	APM	RAD	XP	SM	BFM
Requirement Specifications	Required	Required	Required	Required	Required	Required	Required	Required	Required	Not required
User Involvement	Involved (at beginning only)	Involved	Not involved	Not involved	Involved	Involved	Involved	Involved	Involved	Involved
Cost	Low	High	High	Low	Medium	High	Low	Low	Medium	Medium
Simplicity	High	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	High	Medium	High	High
Flexibility	Rigid	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible
Implementation Time	Long	Long	Long	Medium	Long	Depends on project	Short	Medium	Short	Depends on project
Risk Analysis	Low supported (at beginning only)	High supported	Low supported (at beginning only)	Low supported	Low supported	High supported	Low supported	Medium supported	Medium supported	Low supported
Overlapping Phases	Low	Medium	Medium	Medium	Medium	High	Low	Low	High	Low
Complex Systems	Not supported	Supported	Supported	Not supported	Supported	Supported	Not supported	Not supported	supported	Not supported
Size of project	Small Project	Medium and large Project	Small and medium Project	Small Project	Small Project	Large Project	Large Project	Small and medium Project	Medium and Large Project	Small project
User Satisfaction	Low	Medium	Low	Low	Medium	Medium	Medium	Medium	High	Medium

## 5.5 Extreme Programming (XP)

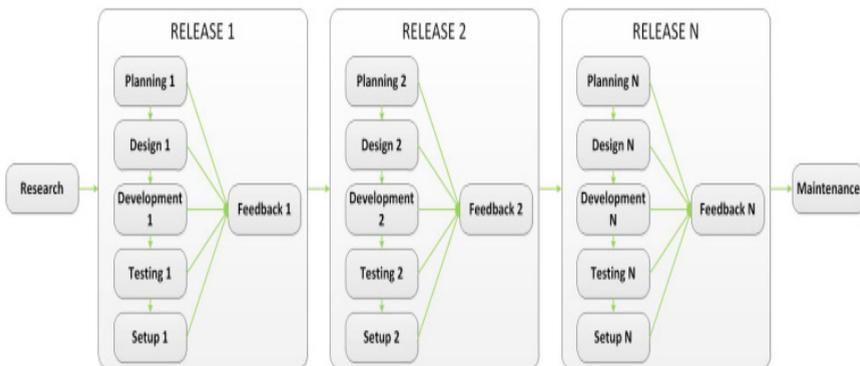
Extreme Programming (XP) was introduced by Kent Beck, Ward Cunningham, and others in 2000 [8] [11]. XP is a type of agile of software development, and it takes its name from the idea that beneficial elements of traditional software engineering practices are “extreme” levels [5]. XP is one of the most popular software process since it generally includes of 12 interconnected practices [7]. XP breaks the conventional software development process into smaller more manageable chunks [3]. Please see Figure 12. For more details, please read [3][5][7][8][10][11][27].

Strengths[3][8] [10]:

1. Suitable for both changing and fixed requirements.
2. Continuous feedback from the project owner.
3. Less number of bugs.
4. Delivers early partial working solutions.

Weaknesses [3][8] [10]:

1. Poor documentation and programming pairs costly.
2. Does not fit complex dependencies.



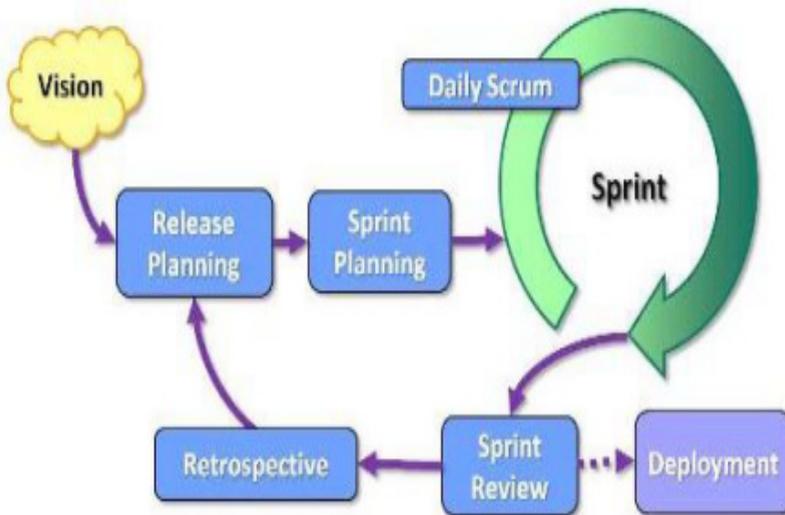
[Figure 12: Extreme Programming (XP) Methodology. Adapted from [2

### Strengths[2][29]:

1. Provides customer satisfaction.
2. Accepts and expects the changes (rapid adaptation to change).
3. Be more in control of the project schedule (deliver products in short cycles).
4. Easy to update documentation.

### Weaknesses [2][17][29]:

1. Lack of documentation.
2. Requires experienced developers.
3. Teamwork is highly essential (if team members does not cooperate well, the project will face failure).



[Figure 11: Scrum Methodology. Adapted from [17]

Weaknesses [3][4][8][10]:

1. Suitable for projects that require less development times.
2. Requires highly technical skilled developers and/or designers.
3. Poor documentation.
4. Managing user expectations.

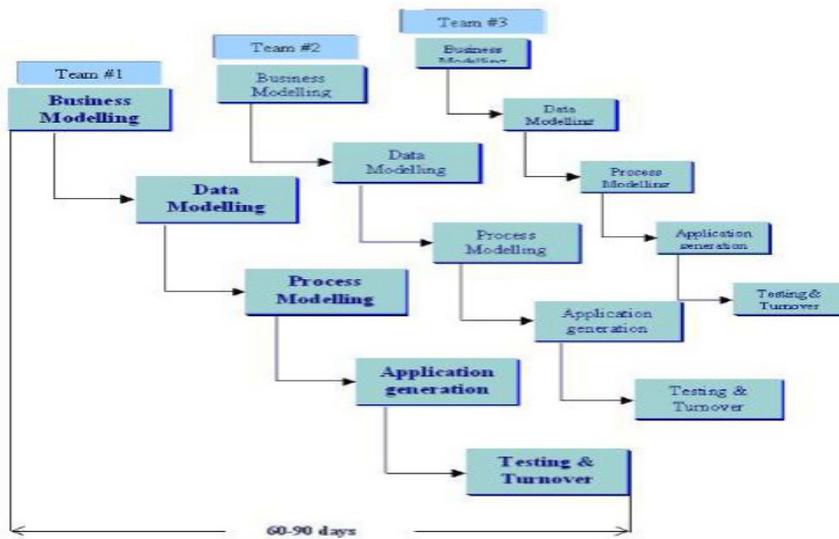


Figure 10: Rapid Application Development. Adapted from [4]

## 5.4 Scrum Methodology

SCRUM Methodology was initiated by Ken Swaber in 1995 [11][17] [29]. It was practiced before the announcement of Agile Manifesto. Later, it was included into Agile Methodology since it has the same underlying concepts and rules of agile development [29]. It is clear in Figure 11 that Scrum Methodology is a team pack, where everyone in the team acts together. It works well for any complex and innovative scope of work. Besides, Scrum Methodology delivers the project within time and minimal cost [11][17][29]. For more details, please read [2][11] [17] [29].

Strengths[4]:

1. Useful for small-scale projects.
2. Requires less planning project.
3. Requires less experience to execute and manage.

Weaknesses[4]:

1. Not good for large and complex projects.
2. Maintenance problems.
3. Re-working results highly cost.
4. Lack of specification of requirements leads to product full of errors.

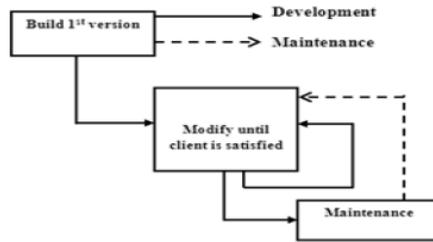


Figure 9: Build and Fix Methodology. Adapted from [4]

### 5.3 Rapid Application Development (RAD) Methodology

RAD Methodology seen in Figure 10, is a development lifecycle designed to give faster development and higher quality results [3]. The main objective of RAD is to avoid extensive pre-planning [8] RAD should be used when there is a need to build a system that can be modularized in 2 to 3 months of time [4]. RAD is designed to take the benefit of powerful development software, and it utilizes less emphasis on planning tasks and more emphasis on development [3]. For more details, please read [3][4] [8] [10] [25].

Strengths[3][4][8]:

1. Less development time as well as cost.
2. Code can be easily reused.
3. Customer feedback involved.

Strengths [5] [14]:

1. Easily to adapt to change (ability to respond to the changing requirements of the project).
2. Deliver project in short time.

Weaknesses [5] [14]:

1. For large projects, it judges the efforts and the time required.
2. If the customer representative is not sure, then the project going off track increase manifold.

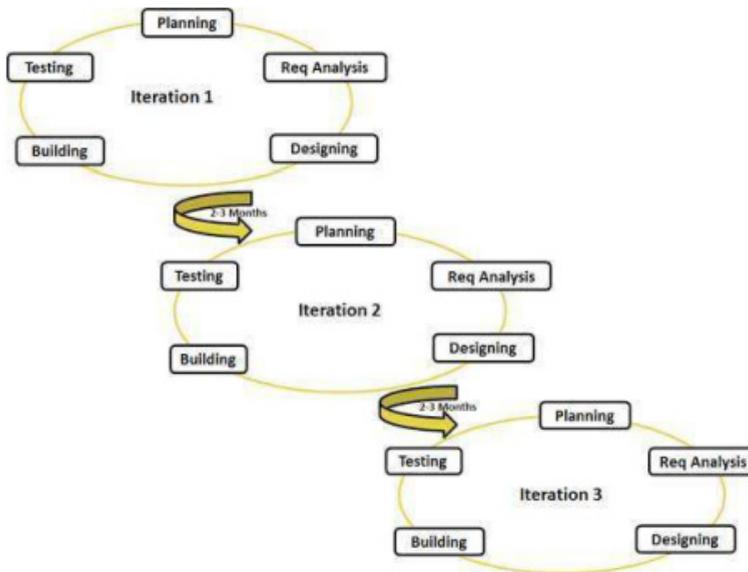


Figure 8: Agile Methodology. Adapted from [5]

## 5.2 Build and Fix Methodology

In the opinion of author in [4], Build and Fix Methodology referred to as an ad hoc methodology. In BFM a software product builds without any specification and there is no any kind of design applied. See Figure 9. Unfortunately, this methodology leads projects to number of failures due to the product was not constructed properly using specification and design. According to the author in [4], Build and Fix Methodology are two stages. Developers and designers build the product many times until the product satisfies the customers. For more details, please read [4].

4. Build and Fix Methodology (BFM).
5. Cleanroom Methodology (CR).
6. Crystal Methodology (CM).
7. Dynamic Systems Development Methodology (DSD).
8. Extreme programming Methodology (XP).
9. Feature-Driven Development Methodology (FDD).
10. Internet Speed Development Methodology (ISDM).
11. Joint Application Development Methodology (JAD).
12. Lean Software Development Methodology (LSD).
13. Model-Driven Development Methodology (MDD).
14. Open Source Software Development Methodology (OSSD).
15. Phased Development Methodology (PDM).
16. Programmatic Programming Methodology (PPM).
17. Rapid Application Development Methodology (RAD).
18. Scrum Methodology (SM).
19. Test-Driven Development Methodology (TDD).
20. Throwaway Prototyping Methodology (TPM).

### 5.1 Agile Process Methodology

Light weight software development methodologies were introduced in the mid-1990s as a reaction in opposition to heavyweight methodologies. Typically, these are now referred to as Modern Methodologies, after the Agile Manifesto published in 2001 [6][14]. Agile stands for moving quickly, it is a Lightweight Methodology for software development [5]. This software development methodology involves interactions and incremental at any stage. The requirements and the solutions are a product of collaboration between self-organizing and cross functional teams. The most important principle in Agile Methodology is customer satisfaction by giving rapid and continuous delivery of small and useful software. Figure 8 presents the Agile methodology. For more details, please read [5] [14] [23] [24].

Weaknesses [4] [13]:

1. Difficulty in locating suitable component.
2. Problem in understanding such component.
3. Conversion cost to a “reuse situation” (tools, training, culture).

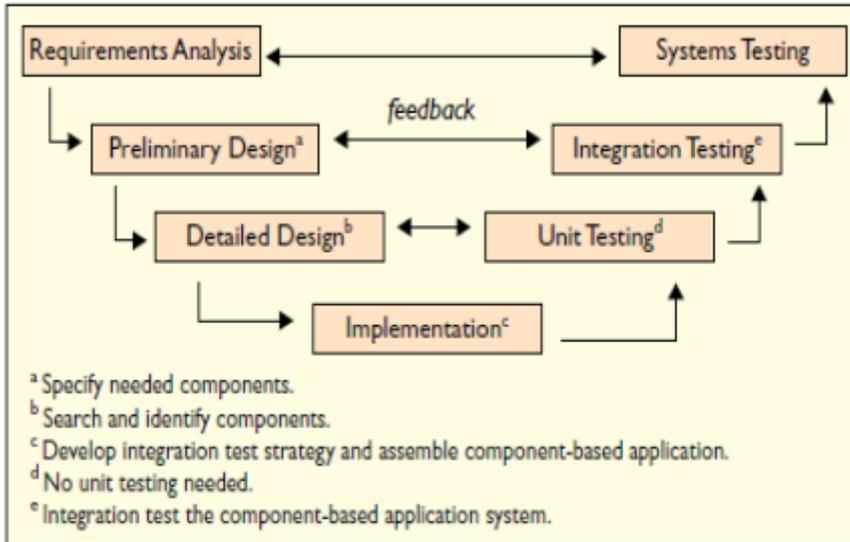


Figure 7: Component Based. Adapted from [8]

## 5. Modern Methodologies

Modern methodologies are derived from the Agile methodology and apply short development iterations throughout the project life-cycle[3]. Modern Methodologies allow programmers to build solutions faster and more efficiently. Modern methodologies fit for projects that specifications are unclear or there are changes in business requirements and involves user feedback [6][7][8].

Following are some of the most popular Modern Methodologies [3][4] [5][6][7][8][9][10][11]:

1. Adaptive Software Development Methodology (ASD).
2. Agile Process Methodology (APM)
3. Behaviour-Driven-Development Methodology (BDD).

#### 4.5 Component Based Methodology

One of the main strategies of problem solving is divide and conquer the bigger problem into smaller chunks to solve it, fits into component based development. The aim is to build large computer systems from small pieces called a component that has already been built instead of building complete system from scratch. This is clear in Figure 7. A software component technology is the implementation of a component model by means of: standards and guidelines for the implementation and execution of software components and software tools that supports the implementation, assembly and execution of components [8] [22].

Strengths [8]:

1. Reduction of cost through reuse of previously developed assets in the development of new systems.
  2. In principle, more reliable systems, due to using previously tested components.
  3. Facilitating the maintenance and evolution of systems by easy replacement of obsolete components with new enhanced ones.
  4. Brings the potential for enhancing the quality of enterprise software systems.
-

#### 4.4 Parallel Methodology

According to the authors in [12] Parallel Methodology tries to overcome the long time interval between the period of analysis and delivery of the system. As in Figure 6, for the entire system a general design is done, then the project is divided into a series of different sub-projects which can be designed, developed and implemented in Parallel [3][12]. According to the authors in [3] Parallel Methodology attempts to overcome the drawbacks in Waterfall Methodology [3][12]. Therefore, the concept is made after all sub-projects are Ideal, then both the final integration and delivery are done to the system. For more details, please read [3] [12].

Strengths [12]:

1. Well defined requirements specifications.
2. Reduces development time because there is less chance of changes in business environment.

Weaknesses [3][12]:

1. Not suitable for critical and complex projects.
2. The end of the project may involve significant integration challenges.
3. Sub-projects sometimes are not completely independent because the design decision made in one.

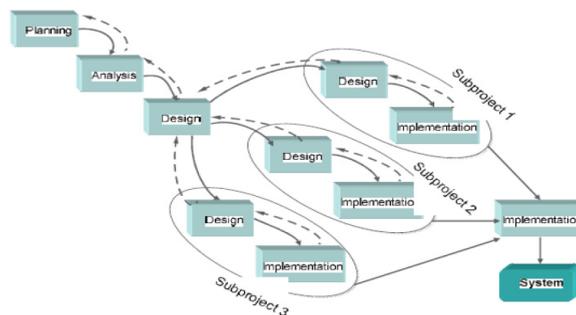


Figure 6: Parallel Methodology Adapted from [3]

### 4.3 PRINCE2

Project IN Controlled Environment Methodology or PRINCE2 seen in Figure 5, is a process based project management. It has been developed to start control at the progression commencement and termination of projects. The project can be controlled within a cost, time and quality constraints by using PRINCE2 for project management [9]. PRINCE2 is a process-driven methodology. It consists seven processes (starting, initiating, planning, directing, stage control, stage management, and closing), every process describes and contains a number of activities that need to be performed at different points within the project [9]. For more details, please read [9] [21].

Strengths [9]:

1. It is organized, reliable and constant method to adapt to a project from any stage.
2. It controls the project by improves all communication between team members and other stakeholders.
3. Cleary, it defines roles and responsibilities.
4. Well documented.

Weaknesses [9]:

1. Difficult to incorporate change during development.
2. Requires an extra time for documentation.
3. Not easy to integrate risk Management.



Figure 5: PRINCE2. Adapted from [9]

## 4.2 V-Model

As clear in Figure 4, V-Model is an extension of Waterfall Methodology. Unlike Waterfall, V-model is not designed linearly. If in the Waterfall Methodology the process is run linearly, then the process in V-model is done branched [3]. It is suitable for small and medium scale projects [2]. It also known as the Vee-Model, and it got its name from the fact that process is mapped out as a flowchart which takes the shape of the letter “V” [4]. V-Model gives the relationship between every development phase and testing phase [4]. In the authors opinion of V-Model, the cost of system development is more expensive than waterfall methodology. For more details, please read [2][3][4] [20].

Strengths[2] [3] [4]:

1. Used for software projects on small and medium scales.
2. Easy to understand and implement.
3. Every phase has a certain results and the chances to succeed is higher because the test is done from the start.

Weaknesses [4]:

1. Long implement time.
2. Not suitable when requirements need to be changed because it relies on the initial set of specification.
3. Bad for long and ongoing projects.

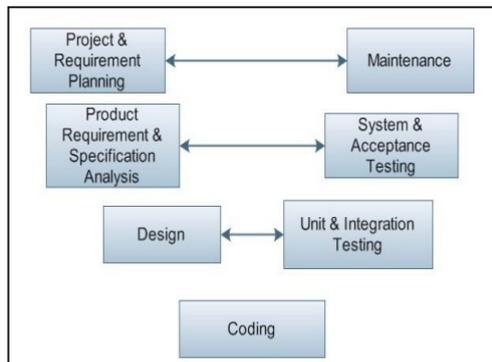


Figure 4: V-Model. Adapted from [3]

**Strengths [4] [5] [10]:**

1. Requirements and goals are clearly defined.
2. Simple to understand and implement.
3. Every stage has its own specific deliverables.
4. Suitable for projects with strict deadlines.
5. Suitable for small scale projects.

**Weaknesses [2][5] [10]:**

1. Requirements cannot be changed in the current development process.
2. Does not fit complex projects.
3. Low tolerance for planning and design errors.

The authors believe the following 2 points can be added to the weaknesses of waterfall methodology.

1. Requirements are validated too late.
2. Requirements must be fixed too early in the life-cycle.

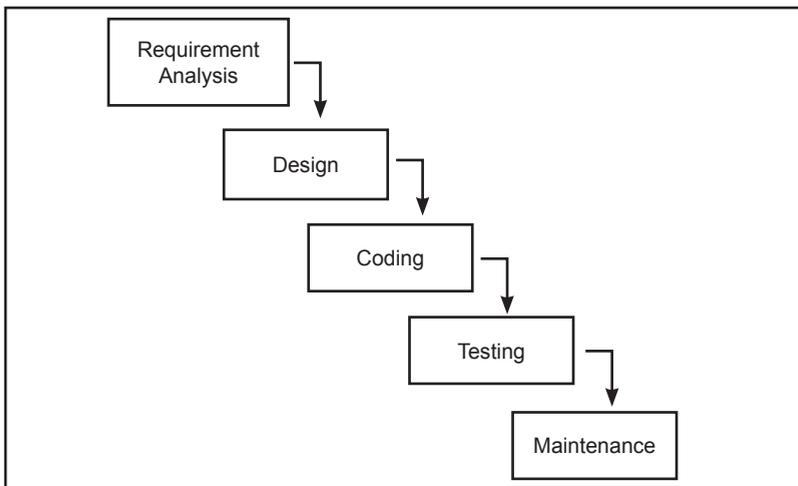


Figure 3: Waterfall Methodology. Adapted from [4]

## 4. Traditional Methodologies

The classical way to develop software is to use a Traditional Methodology. The Traditional Methodologies are derived from the classical waterfall methodology which is based on a sequential series of steps, such as requirements definition, solution build, testing and deployment [6][7]. Traditional Methodologies are easy to understand and implement, suitable for projects where requirements will not change and the software complexity allows for detailed planning [8]. The most popular Traditional Methodologies are [2][3][4][5][6][7][8][9][10]:

1. Big Bang Methodology (BBM).
2. Component Based Development Methodology (CBD).
3. Incremental Methodology (IM).
4. Iterative Methodology.
5. Parallel Development Methodology (PD).
6. Project IN Controlled Environment Methodology (PRINCE2).
7. Prototype Methodology (PM).
8. Rational Unified Process Methodology (RUP).
9. Spiral Methodology.
10. Staged Delivery Methodology (SDM)
11. V Model\V-Shaped (VM)
12. Waterfall Methodology (WF).

### 4.1 Waterfall Methodology

Waterfall shown in Figure 3, is one of the oldest and most common used methodologies. It was proposed by Winston Royce in 1970 [4][6][10][14][16][28]. Waterfall Methodology is also known as a classical lifecycle model or a linear sequential model because it develops systematically where each stage starts only after the previous stage has been completed. Every stage has its own deliverables [2][4][6]. This methodology fits for small projects when requirements are clear and well planned [2]. The product cannot be delivered to the customer until the final stage is completed. For more details, please read [2][4][5] [10] [19].

Many other authors; for example, see: [3] [4] [5] [6], divide the SDLC into seven stages. These stages are: planning (project planning), requirement analysis (requirement definition), design, development (building), test (integration and test), deployment or implementation (installation and acceptance) and maintenance and support. For more details, please read [3][4][5][6] [17] [18].

### 3.A Classification of Software Engineering Methodologies

In general, the software engineering methodologies can be classified into two classes. These two classes are: Traditional and Modern Methodologies. In figure 2 we propose a new classification of the most popular software engineering methodologies into Traditional and Modern. Sections 4 and 5 drive more detail for each one.

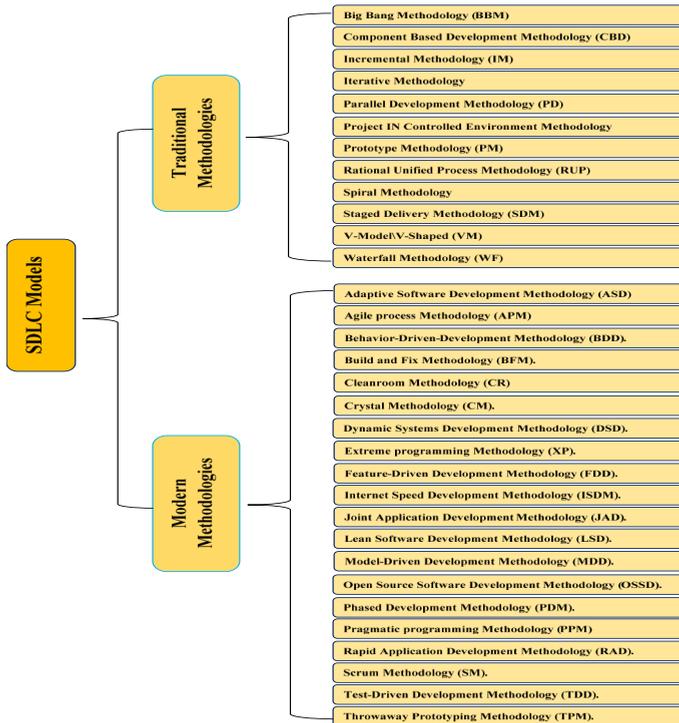


Figure 2: Classification of Traditional and Modern Methodologies.

the Software Development Life Cycle (SDLC). section 3 provides a classification of software engineering methodologies, section 4 describes some selected Traditional Methodologies along with their advantages and disadvantages, section 5 describes some selected Modern Methodologies along with their advantages and disadvantages, section 6 a comparison of some Traditional and Modern Methodologies, section 7 contains the discussion and the conclusion in section 8.

## 2. System Development Life Cycle (SDLC)

Software Development Life Cycle or shortly SDLC is a systematic approach that describes the life of a software product. It consists of a set of stages, each comprising multiple steps. The life cycle defines a methodology for enhancing the quality of the software and the whole software production development [3]. To build a targeted software, SDLC provides a series of activities for system developers and designers to follow. Currently, organizations are facing various similar and different choices of broad methodologies to select a suitable one for developing their own software.

Typically, the SDLC includes the following stages [3]:

- 1- Planning.
- 2- Analysis.
- 3- Design.
- 4- Implementation.
- 5- Maintenance.

Figure 1 represents the various stages of a typical SDLC.

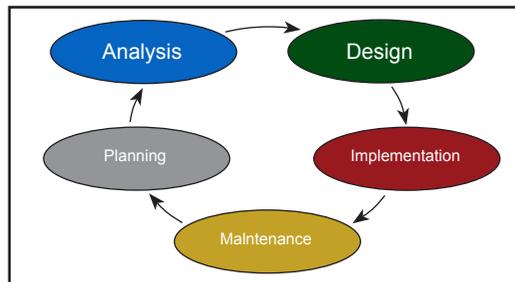


Figure 1: System Development Life Cycle SDLC. Adapted from [3]

## 1.Introduction

The fact cannot be denied that computers are a part of our daily life, and they make our work easier and faster. It is difficult to find any area or product where computer is not being used. Moreover, the development of information technology makes people use software in every society, and it can be said software become a crucial part of any modern human society. In this context, software engineering growth as a modern science.

Software engineering is an engineering discipline whose target is to enhance the quality of software products. A good software product is the reliable, within a given time schedule and within estimated cost [1]. Today, any organization aims at developing a high quality software will face many difficulties of selecting the suitable software development methodology. Therefore, how should a software development project be managed? The answer is not unique nor clearly defined. It is a combination of many factors. One of the key factors in the management of such project is the methodology.

A software development methodology is a set of rules and guidelines that are used in the process of researching, planning, designing, developing, testing, setup and maintaining a software product [2]. Actually, there are two well-known classes of software engineering development methodologies: Traditional and Modern. Traditional Methodologies are derived from the classical Waterfall Methodology. Whereas, Modern Methodologies are derived from the Agile Methodology[2].

The aim of this paper is to provide a concise survey and accurate classification of the most popular software development methodologies. Particularly, these methodologies are not classified previously. The reviewed methodologies are very popular practiced in software industries.

The main question is: what is the optimum methodology for us? The main reason for studying various methodologies is to enhance the ability to select the most suitable methodology for a given project.

The rest of this paper is organized as follows: section 2 demonstrates

# A Survey and Classification of Software Engineering Methodologies

## Abstract

Recently, software has become the necessity part of modern society. Software companies aim to produce valuable software in a short time period with a less cost. The successfulness of software development relies on many factors but the selection of software development methodology plays a crucial role in order to complete the project hence to get high quality software. There are two kinds of software methodologies that are traditional and modern. The aim of this paper is to classify some of these methodologies to traditional and modern. Advantages and disadvantages of the selected methodologies have discussed. Further a comparative study and discussion among of the selected methodologies have done.

**Keywords:** -SDLC, Heavyweight Methodologies, Lightweight Methodologies, Development Methodology.

## دراسة وتصنيف لمنهجيات هندسة البرمجيات

### المخلص :

في الوقت الحاضر، أصبحت البرامج جزءاً أساسياً في حياة المجتمعات المتقدمة ولذلك تهدف الشركات البرمجية لإنتاج البرامج ذات الجودة في أقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل التكاليف. يعتمد نجاح تطوير المشاريع البرمجية بصورة أساسية على منهجيات التطوير، ويوجد نوعين من منهجيات تطوير البرامج هما المنهجيات التقليدية والمنهجيات الحديثة. تهدف هذه الورقة البحثية لاستعراض وتصنيف بعض المنهجيات إلى المنهجيات التقليدية والمنهجيات الحديثة إضافة لذلك تقدم الورقة دراسة مقارنة لبعض من مميزات وعيوب المنهجيات المختارة ومناقشتها.

## A Survey and Classification of Software Engineering Methodologies

### دراسة وتصنيف لمنهجيات هندسة البرمجيات

Dr Khalil Saeed Al-Wagih  
,Professor of Information Technology  
Computer Science and  
Information Systems  
,Faculty, Thamar University  
Thamar, Yemen  
khalilwagih@gmail.com

Mohammed Shabbir Al-Harazi  
Engineering and IT Faculty, University  
of Modern Sciences  
Sana'a, Yemen  
Mido\_dhara@yahoo.com

Amal Yahiya Al-Hashida  
Engineering and IT Faculty  
,University of Modern Sciences  
Sana'a, Yemen  
amal256008@gmail.com

Najeeb Mahdi Abu Al-Seoud  
Engineering and IT Faculty,  
University of Modern Sciences  
Sana'a, Yemen  
Albazili@yahoo.com

Tawfeeq Hider Ahmed  
Computer and IT Faculty, Sana'a  
University  
Sana'a, Yemen  
T.Hider@su.edu.ye

## أنشطة طلابية وخدمات مجتمعية

إيماناً من جامعة العلوم الحديثة بأهمية تطوير وتنمية مهارات الطلبة وتوجيه طاقاتهم لخدمة المجتمع وانطلاقاً من مسؤوليتها تجاه المجتمع وضرورة المساهمة والمشاركة بين القطاع الخاص والقطاع العام قدمت الجامعة عدد من الخدمات المجتمعية لشرائح مختلفة من المجتمع وتشاركت وتفاعلت مع عدد من القطاعات الحكومية في تنظيم عدد من الأنشطة المجتمعية.

فعالية  
خيرية لصالح  
مرضى السرطان  
(الم يصاحبة امل)



معرض  
مشاريع طلاب  
كلية الهندسة  
وتكنولوجيا  
المعلومات





جامعة العلوم الحديثة



اتحاد الجامعات العربية

# Journal of University of Modern Sciences

Scientific Refereed Journal

**Strategic planning and its relation to the competitive advantage in Yemeni banks Cooperative and Agricultural Credit Bank Case Study**

Dr : Ameen Ali Melhi Alhomaiddi Adel Mohammed AlShaga

**Strategic planning as a tool for quality Assurance of Yemeni higher education institutions a case study of Hajjah University**

Dr . Mohamed Abdullah Humaid

**Banking Mergers - its necessities - and determinants(Applied to the Palestinian Monetary Authority)**

Dr. Nabil Mohamed Ali Al - Olofi  
Dr. Mahmoud Ibrahim Melhim

**Measuring the Nutritional Behavior and Awareness among Students of the Bilad Alrus – Sanhan Community College**

Dr.Abdulalim Ahmed Mohammed Rashed Alariki

**Children Nationality of Yemeni Mother Fundamental study in light of law No “25/2010 “Amendments**

Dr. Mohamed M. H. Al-Hassani

**A Survey and Classification of Software Engineering Methodologies**

Dr Khalil Saeed Al-Wagih

**Data Storage Security in Clou Computing: A Comparative Study**

Dr : Nagi Ali Al-shaibany



Repulic of Yemen - Sana'a - Baghdad Street

P.B(20031) - Tel: +967 1 211211 - Fax:+967 1 407419 or +967 1 206346

e.mail: info@ums-edu.com

www.ums-edu.com