



مجلة العلوم الشاملة

Journal of Total Science

مجلة دولية علمية محكمة نصف سنوية

تصدر من

المعهد العالي للعلوم والتقنية

رقداين - ليبيا

السنة الخامسة، المجلد (3)، العدد (12)، سبتمبر 2020

Volume (3), Issue (12), (Spt. 2020)

البحوث المنشورة تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر عن رأي المجلة

لمراسلة المجلة:

مجلة العلوم الشاملة

المعهد العالي للعلوم والتقنية

رقدالين - ليبيا

البريد الإلكتروني: mmfhsh1973@gmail.com

رقم الإيداع بدار الكتب الوطنية 2015/405

بنغازي - ليبيا

بموافقة الإدارة العامة للمطبوعات والمصنفات الفنية بوزارة الثقافة

والمجتمع المدني، قرار رقم 2015/32

الرقم الدولي الموحد للمطبوعات الدورية

(ردمد:ISSN) 2518-579



مجلة العلوم الشاملة

دورية دولية علمية محكمة تصدر عن المعهد العالي للعلوم والتقنية – رقدالين، ليبيا

السنة الخامسة، المجلد الثالث، العدد الثاني عشر، سبتمبر 2020

رئيس التحرير والمشترف العام

الدكتور طارق الكادي النالي

الاستاذ المشارك بالمعهد العالي للعلوم والتقنية – رقدالين

هيئة التحرير

الاقسام العلمية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية

رقدالين - ليبيا

الإخراج الفني:

المهندس أحمد محمود

شروط النشر بالمجلة

ترحب مجلة العلوم الشاملة بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والمعاهد العليا والباحثين في مجال العلوم الانسانية والعلوم التطبيقية بتخصصاتها المختلفة ، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية واللغة الإنجليزية، مع توفر الشروط الآتية في البحث أو الدراسة:

1. أن يتسم بالجديّة والأصالة العلمية والموضوعية، وألا يكون قد سبق نشره، كلياً أو جزئياً، ورقياً أو إلكترونياً، وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في وسائل نشر أخرى.

2. أن يتقيد بمنهج علمي دقيق، وتتوافر فيه شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث العلمية، وطريقة التوثيق المتبعة في المجلة.

3. أن تكون البحوث ضمن تخصصات المجلة المذكورة أعلاه، وأن تقدّم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.

4. البحوث التي تقبل تعبر عن آراء أصحابها ولا تعبر عن رأي المجلة.

5. يتضمن البحث ملخصاً وبيانات الباحث والعنوان باللغتين العربية والإنجليزية.

6. ترسل الأبحاث من نسخة ورقية مرفقة بـ (CD)، وخط نوع SimplifiedArabic بحجم 12 وتكون مصححة لغوياً على ألا يزيد على 30 صفحة وتطبع على وورد 2010.

7. تسند المراجع وفق الآتي:

- المراجع داخل البحث سواء أكانت كتاب أو دورية أو رسائل (اللقب، السنة، الصفحة).

- الكتب في نهاية البحث (المراجع) اللقب، اسم المؤلف (السنة) عنوان المرجع، المدينة: دار النشر، الطبعة.

- الدوريات والبحوث والرسائل في (المراجع) اللقب، الاسم (السنة) العنوان، اسم الدورية ومكان صدورها، المراجع الأجنبية تأخذ نفس السياق.

8. يمنح الباحث نسختين من العدد الذي يتضمن بحثه أو مشاركته في حالة قبوله للنشر.

تمهيد

بمناسبة صدور العدد الثاني عشر من مجلة "العلوم الشاملة" الصادرة عن المعهد العالي للعلوم والتقنية برقدالين- ليبيا للسنة الخامسة على التوالي بدون انقطاع، نود أن نتقدم بجزيل الشكر لكل الباحثين الذين شاركوا معنا بجهودهم العلمية القيمة لكل الاعداد السابقة، ونتطلع لمشاركاتهم بنشر بحوثهم ودراساتهم المستقبلية في مجلتنا في الاعداد القادمة. كما لا يفوتنا أن نشكر كل من ساهم معنا في تصحيح مسار هذه المجلة الفتية عبر إبداء آرائهم وتقييمهم العلمي للعدد الحادي عشر، وتزويدنا بملاحظاتهم القيمة التي كان لها الأثر الواضح في خروج هذا العدد بصورته الحالية. ونرحب بتقبل كافة الملاحظات علي البريد الالكتروني الخاص بالمجلة والتي من شأنها أن تساهم في تصويب الاخطاء وتحسين وتطوير الاعداد القادمة.

"العلوم الشاملة" مجلة معنية بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والكليات والمعاهد التقنية العليا، والباحثين في جميع التخصصات والأقسام العلمية. وقد اشتمل العدد الحالي على خمسة عشر بحث متنوع وشمل تخصصات عدة، وبلغات مختلفة. نسأل الله أن يقدم الإضافة العلمية المرجوة منه.

والله ولي التوفيق

رئيس التحرير

محتويات العدد

أولاً: البحوث المنشورة باللغة العربية

ر.ت	عنوان البحث	الصفحة
1.	تأثير الاتجاهات الاجتماعية للمديرين على التطوير الإداري للمنظمة	7
2.	واقع ممارسة مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام الليبية من قبل مراجعي ديوان المحاسبة الليبي	35
3.	دراسة استجابة المصارف الليبية للتحويل إلى مصارف شاملة	69
4.	ملامح من الاتجاهات النهضوية في العالم العربي	108
5.	قياس اتجاهات العاملين نحو استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية	127
6.	أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية	150
7.	دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الإدارية العامة	183
8.	المراجعة الداخلية كأداء لتقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية	207
9.	تخطيط القوى العاملة و دوره في تنمية وتطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط في مدينة طرابلس	244
10.	التعليم الابتدائي في ليبيا من سنة 1850 إلى 1911	265
11.	جودة المزيج التسويقي و أثره في جودة الخدمات المصرفية	282
12.	دور شركات التدريب والتنمية البشرية في تفعيل ريادة الأعمال	311
13.	دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية	331
14.	أثر الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية على الاداء المالي	366
15.	التعاون الليبي الأوروبي في مجال تأمين الحدود البحرية	414

ثانياً: البحوث المنشورة باللغات الأجنبية

No.	Research Title	Page(s)
1.	THE AVAILABILITY OF JUST IN TIME SYSTEM IN PRIVATE INDUSTRIAL SECTOR IN LIBYA	E1 – E13
2.	LIFESTYLE AND FOOD ALLERGY	E14– E35



تأثير الاتجاهات الاجتماعية للمديرين على التطوير الإداري للمنظمة
(دراسة ميدانية حول آراء العاملين بالشركة الليبية القابضة للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات)

The impact of Social Attitudes of Managers on the Administrative
Development of the Organization.

A filed Study on the opinions of employees of the Libyan Holding Company for
Posts, Communications and Information Technology.

د. عبدالسلام مسعود هندر

أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة الزيتونة

Dr: Abdusalam Masud Hander.

Faculty of Economics and Political Science- Azzaytuna University.

الملخص

تناولت الدراسة موضوع تأثير الاتجاهات الاجتماعية للمديرين على التطوير الإداري للمنظمة، هادفة إلى التعرف على مضمون التطوير الإداري من حيث الأهداف والمشاكل التي تعترض الجهود المبذولة في المنظمات، وكذلك التعرف على الاتجاهات الاجتماعية نحو التطوير الإداري، واكتشاف العلاقة بين التطوير واتجاهات العاملين نحوه، وتم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم تصميم أحد أقسامها على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات، وقد طبق في هذه الدراسة أسلوب التحليل الوصفي مثل المتوسطات، كما طبق اختبار لكويس، واختبار (ت) لقياس درجة الموافقة الإيجابية للمديرين حول التطوير الإداري، والاتجاهات الاجتماعية، الاستقرار الوظيفي، وأظهر التحليل أن هناك علاقة طردية بين الاتجاهات الاجتماعية للمديرين والتطوير الإداري، حيث كلما زاد مستوى الموافقة للاتجاهات الاجتماعية الإيجابية زاد التطوير الإداري، وقد توصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: - ضرورة العمل على محاربة التسبب واللامبالاة والتصدي للظواهر السلبية والعلاقات الشخصية والتقليل من الاتجاهات الاجتماعية السلبية للمديرين،

وذلك من خلال استخدام الوسائل والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة ، ورفع دوافع الإنجاز والعمل ، والتي لها ارتباط وثيق بالأداء الإداري والكفاءة الإنتاجية بوجه عام.

Abstract:

The Study deals with the impact of Managers' Social trends on the Administrative development of the Organization it aims to identify the Content of administrative development in terms of goals and problems that hinder the efforts exerted in the organizations. As well as identifying the Social trends of manager on the administrative development of the organization and discovering the relationship between development and the attitudes of employees towards it the questionnaire was adopted as a tool to collect data from the study population, and one of its sections was designed on the five- point Lycra scale in this study, a descriptive analysis method, such as averages, was applied, as was the coats test and the T-test to measure the degree of positive approval of managers regrading administrative development, social trends, job stability the analysis showed that is a positive relationship between the social trends of managers and administrative development ,as the higher the level of approval for positive trends, the greater the administrative development. The study reached recommendations, the most important of which is the need to work on combating indifference and indifference, confront negative phenomena and personal relationship, and reduce negative trends of managers. and that is through the modern means and methods in management and raising the motives of achievement and work, which have a close relationship with administrative performance and productive efficiency in general.

المقدمة

للتطوير الإداري أهمية كبيرة لا سيما في عصرنا الحاضر، وذلك لسرعة التطور التقني والتغير السريع في البيئة التي تعمل المنظمة ضمنها. فالحاجة إلى التطور مستمرة، فما دامت المنظمة لم تبلغ درجة الكمال من ناحية فعاليتها وكفاءتها فإن الحاجة إلى التطور ملحة.

وعند تناول موضوع التطوير الإداري بالمنظمات لابد من التعرف على الأهداف، والمشاكل التي تقف أمام الجهود المبذولة في هذا المجال، وأخيراً ضرورة البحث عن حلول كفيلة لزيادة فعاليته لتحقيق أهدافه، وكذلك التعرف على الاتجاهات الاجتماعية للمديرين، والتي لها الأثر على كثير من الجوانب، ولعل من بينها التطوير الإداري بالمنظمة، والذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه باستمرار.

حيث تمثل دراسة الاتجاه مكاناً بارزاً في الكثير من دراسات الشخصية وديناميات الجماعة، وفي الكثير من المجالات التطبيقية مثل التدريب القيادي وحل الصراعات، وتنمية المجتمع. ذلك أن جوهر العمل في هذه المجالات هو دعم الاتجاهات الميسرة الإيجابية لتحقيق أهداف العمل فيها وبإضعاف الاتجاهات السلبية بل أن العلاج النفسي هو - في بعض معانيه - محاولة لتغيير اتجاهات الفرد نحو ذاته ونحو الآخرين ونحو عالمه. والواقع أن موضوع الاتجاهات يمثل أهمية خاصة في علم النفس الاجتماعي، لأن الاتجاهات النفسية الاجتماعية تعتبر من أهم نواتج التنشئة الاجتماعية، كما أن الاتجاهات تعتبر محددات موجهة ضابطة للسلوك الاجتماعي.

تلعب الاتجاهات الاجتماعية دوراً مؤثراً على كفاءة الإدارة بالمنظمات في أي مجتمع، إلا أن طبيعة هذا التأثير تختلف من حيث كون هذه الاتجاهات ذات اتجاهات إيجابية مؤيدة أو اتجاهات سلبية معارضة حيث تكون في الحالة الأولى معاوناً للإدارة، بينما تكون في الحالة الثانية معوقاً لأدائها. وفي هذا السياق فإنه من المهم إيجاد القيادات الإدارية التي تتولى إدارة المنظمة وتوجيهها معتمدة في ذلك على ما يتوفر لديها من إمكانيات وما تمتلكه من اتجاهات إيجابية تساعد على تطوير إدارة المنظمة. إن الاتجاهات يمكن استنتاجها من خلال ملاحظة سلوك الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة والوصول إلى حقيقة اتجاهاتهم للموضع محل الدراسة.

والجدير بالذكر هنا أن السلوك الإنساني في المواقف الاجتماعية يتأثر إلى حد بعيد بنوع الاتجاهات، ويمثل هذا السلوك سلسلة متعاقبة من الأفعال وردود الأفعال التي يصدرها الإنسان في تفاعله المستمر مع البيئة لتحقيق أهدافه ورغباته المتطورة والمتغيرة باستمرار. ويمكن القول إن الاتجاهات الاجتماعية للمديرين أثر على مدي إمكانية أحداث التطوير الإداري، إذ أن القرارات المتعلقة بالتطوير تتخذ على ضوء تلك الاتجاهات الإيجابية للمديرين، وأن أي محاولة في هذا الجانب تظل مرهونة بمدى الاتجاهات الإيجابية للمديرين.

مشكلة الدراسة:

تنشأ بين الأفراد علاقات اجتماعية وعملية تفاعل اجتماعي يؤثر أثنائها الأفراد بعضهم في بعض عن طريق المشاعر والأفكار، ومن الظواهر والاتجاهات الاجتماعية السائدة تحقيق المصالح الشخصية على المصلحة العامة من أجل الكسب المادي والمعنوي والمحابة في العمل واللامبالاة.

والتطوير الإداري في المنظمة مرتبط بمدي الاتجاهات الإيجابية للمديرين واقتناعهم بجدوى وأهمية هذا التطوير، إذ تمثل الاتجاهات نظاماً متطوراً للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية التي تنمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره. وقد تفشل المنظمة في إحداث التطوير المطلوب في مجالات عديدة فيها، وإيجاد القيادات الإدارية ذات المهارات الفارقة، وتطوير نظم العمل وتحديث أساليبه والعمل على بناء هياكل تنظيمية فعالة بسبب عوامل كثيرة لعل من بينها وأهما الاتجاهات الاجتماعية للمديرين والتي لها أثر كبير في تحقيق هذا التطوير، وكذلك دعم مساندة الإدارة (المديرين) بجهود وأنشطة التطوير يعتمد على اتجاهاتهم ونظراتهم تجاه عملية التطوير لاطمئنانهم على نتائج هذه الجهود. ولذا فإن فشل المنظمة في إحداث التطوير أو تعثرها في ذلك يرجع إلى عدة أسباب وعوامل أخرى منها الاتجاهات السلبية للمديرين نحو التطوير من اللامبالاة، وكذلك المسايرة ووسائل الضغط الاجتماعي وعدم قناعاتهم بجدوى الجهود والأنشطة الرامية إلى تحقيق هذا التطوير المطلوب في المجالات وربما خوفهم من نتائجه.

لذا يري الباحث أن المشكلة المطروحة تكمن في عدم القدرة على إحداث التطوير الإداري بالمنظمة، وعدم تحقيق النتائج المرجوة منه في مجالات كثيرة بسبب تلك الاتجاهات والمواقف الاجتماعية غير الإيجابية للمديرين تجاه ذلك الأمر الذي يعيق تحقيق التطوير الإداري في المنظمة، هذا إلى جانب عوامل وأسباب أخرى قد تكون مجالات الدراسة والبحث.

وهنا يتساءل الباحث عن مدي تأثير الاتجاهات الاجتماعية للمديرين على التطوير الإداري بالمنظمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: -

- أولاً: - محاولة التعرف على مضمون التطوير الإداري من حيث الأهداف والمشاكل التي تعترض الجهود المبذولة في المنظمات محل الدراسة واقتراح الحلول الملائمة.
- ثانياً: - إمكانية التعرف على الاتجاهات الاجتماعية للمديرين نحو التطوير الإداري، واكتشاف العلاقة بين التطوير الإداري في المنظمات محل الدراسة واتجاهات المديرين نحوه.
- ثالثاً: - السعي إلى الوصول لنتائج هامة توظف في اقتراح صيغ عملية التطوير الإداري تأخذ في الاعتبار محاولة تطوير الاتجاهات الاجتماعية للقيادات الإدارية.

فرضيات الدراسة:

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسة مفادها:

" وجود علاقة عكسية (سالبة) ذات دلالة إحصائية بين الاتجاهات الاجتماعية للمديرين، وبين التطوير الإداري في المنظمات محل الدراسة". وهناك فرضيات فرعية هي: -

- 1- إن وعي المديرين وقناعاتهم بأهمية وجدوى التطوير الإداري في المنظمات قيد الدراسة يؤدي إلى تعثر تنفيذه وعدم قدرته على تحقيق أهدافه في المنظمات محل الدراسة.
- 2- إن الاستقرار الوظيفي للمديرين في وظائفهم لفترات كافة نسبياً يؤدي إلى عدم الاستمرار في تنفيذ التطوير الإداري، ومن ثم تحقيق المطلوب منه في المنظمات محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الآتي: -

أولاً: - إن التطوير الإداري من الأسس الهامة التي يعتمد عليها - إلى حد كبير جداً - في تطوير المنظمات واستمرارها.

ثانياً: - إن التعرف على واقع التطوير الإداري في المنظمات يتيح المجال بالاطلاع على طبيعة المشكلات والتحديات، ثم دراستها وتحليلها وتقديم التوصيات التي تكفل زيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

ثالثاً: - إن مواكبة التغيرات التي تطرأ في بيئة المنظمات الداخلية والخارجية وأثارها السلبية والإيجابية تتطلب استمرارية التطوير الإداري، ويشكل التطوير الإداري حاجة ماسة بالنسبة لمجالات البحث.

مجتمع الدراسة: -

عطفاً على أهداف الدراسة في التوصل إلى نتائج واقعية، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في دراسة المديرين بشركتي هانف ليبيا - وبريد ليبيا وهما أحدي الشركات التابعة للشركة الليبية القابضة للبريد والاتصالات وتقنية المعلومات..

(العينة المستهدفة - القيادات الإدارية وتشمل رؤساء الوحدات، مدراء المكاتب، رؤساء الأقسام، ومديري الإدارات).

أدوات وطرق القياس:-

المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعتبر أحد الدراسات الاجتماعية الميدانية، وقد اشتمل على المسح الاجتماعي عن طريق العينة، ولقياس متغيرات الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تعتمد على أحد أقسامها على مقياس ليكرت ذي الخمس درجات تحدد مدي موافقة المستجوب على العبارات المطروحة أمامه، وتم التأكد من صلاحية القياس باستخدام معامل (كرنباخ ألفا) والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعاً لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس ، ويعطي هذا المعامل متوسط الارتباط الداخلي بين الأسئلة التي تقيس مفهوماً معيناً.

بالإضافة إلى أنه تم استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية في تفرع وتبويب البيانات لأغراض التحليل الوصفي للبيانات المجمعة، أما في إثبات فرضيات الدراسة تم استخدام البرنامج الاحصائي (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (spss) تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد اتجاه هذه العلاقة وقوتها.

الإطار النظري للدراسة

التطوير الإداري: -

إن جوهر التطوير الإداري يتجاوز المعني الحرفي للإدارة الفنية التي تقتصر على النظم الأساليب الهيكلية والإجرائية، وإذا انكفأ التطوير الإداري على المفهوم المغلق الضيق: تقوض معناه واجهضت إمكاناته في عمليات هامة غير ذات أثر كبير في تحقيق القدرة الإدارية الواجبة لإدارة التنمية.

" إن التطوير الإداري - في معناه المتكامل - هو استراتيجية تركز اهتمامها ونشاطها على تطوير كفاءة فعالية الأفراد والجماعات في المنظمة من خلال التدريب على المهارات المتعلقة بالعمل " (الباروني، 1996، ص 50) كما تقتضي تحقيقه " المشاركة الإيجابية من الافراد والمديرين والمنظمة لأنه يهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استثمار واستخدام الطاقات والإمكانات المادية والفنية لتحقيق النكن من الغايات المطلوبة كذلك هو - قبل هذا وبعد هذا- عملية اجتماعية تنظيمية تهدف إلى البناء والتنمية " (الطيب، 1999، ص 27). كما تعددت مفاهيم من قبل الكتّاب والمختصين، بالرغم من عدم وجود أساليب محددة متفق عليها في تعريف التطوير الإداري وأساليبه، هذا ورغم ما قد ينطوي عليه المفهوم العملي للتطوير الإداري من بساطة ووضوح، وأن هناك تنوع وتعدد في وجهات

النظر. فيلاحظ مثلاً بأن التطوير الإداري عرف بأنه: " هو تحقيق التناسق بين أعداد كوادر العمل واختصاصاتهم وخبراتهم، وبين الناتج من هذا التنسيق كماً ونوعاً وجوداً" (الطويل، 1997، ص195). كما عرفه (الصرن، 2002، ص74) " بأنه جهد مخطط ومدرّس يهدف إلى تطوير وتحسين الإداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم، وتغيير أنماط سلوكهم، وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية. وعرف التطوير الإداري بموضع آخر " بأنه القدرة المتجددة لبناء وتنمية وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والأساليب للإيفاء بالاحتياجات والمتطلبات المستقبلية". (الطيب، 1999، ص28).

كما عرف التطوير الإداري بأنه " يهدف إلى تحسين مستوى أداء القوي البشرية كأفراد في المنظمة، وتحسين كفاءة وفعالية العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة" (الأعرجي، 1999، ص14)

متطلبات أولية للتطوير الإداري:

عملية التطوير الإداري لا يمكن تركها لاعتبارات الصدفة أو التنفيذ السريع غير المبني على التخطيط والدراسة، وتحتاج هذه العملية إلى تخطيط طويل من مرحلة الإصلاح الإداري والتنمية، وحتى مرحلة التطوير كمرحلة متقدمة، وهذا يتطلب تحديد أهداف وأساليب الوصول إليها مع تحديد معايير ذلك وتستوجب بناء وتنمية الأفراد وعلاقات التوازن الديناميكي بين النظام والأجهزة الإدارية والبيئة. ويكون عبء الإدارة هو كفاءتها وفعاليتها في هندسة وتنفيذ حلقات التطوير المنشود وتحقيق وتوفير الكفاءات الإدارية لقيادة في مختلف المجالات والعمل على استمرار هذا التقدم، واستمرار الكشف على القدرات المتوفرة لأفراد المجتمع والعمل على تطوير هذه القدرات، لأن التطوير الإداري أساسه استعداد الأفراد للتطور والنقد. (الطويل، 1997، ص200).

ولتحقيق تطوير إداري إيجابي فعال، فأن ذلك يعتمد على مكونات أساسية منها، الهندسة البشرية للأفراد المطلوبين للعمل والأداء الجيد، ويقصد بالهندسة البشرية تناول الأفراد داخل العمل بالتحليل للوصول إلى أعماق الأفراد لتحديد امكانياتهم مثلما يتعمق المهندسون في تصميم آلاتهم ومعداتهم وتحديد وظائفها لأن ذلك يحدد إعداد الأفراد داخل العمل بصورة واضحة لكيية استقبالهم للعمل. وترتبط الهندسة البشرية بما يسمى بالهندسة الاجتماعية التي

تمثل العلاقة بين التعليم والمجتمع الصغير للعمل والمجتمع الكبير، من جهة أخرى علم الهندسة الاجتماعية يتمركز في دراسة الحقائق الاجتماعية التي تعكسها البيئة، وما يتصل بها من معلومات وظواهر تطورات تختلف باختلاف البيئات مصدر توفر القوي العاملة والاشكال والنماذج الاجتماعية." (زويلف، اللوزي، 1993، ص 15).

دور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليات التطوير الإداري:

للتطوير الإداري أهمية كبيرة لاسيما في عصرنا الحاضر، وذلك لسرعة التطوير التقني والتغير السريع في البيئة، ويقع على كاهل المدير العبء الأكبر في تطوير الوحدة الإدارية التي يتولى إدارتها، إذ هو أول المعنيين والمسؤولين عن تطويرها تحقيقاً لمصلحة المنظمة أو المصلحة العامة. (السعدان، 1992، ص 9). فالمصلحة المرجوة من التطوير هي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية - وينبغي لكي يكون التطوير ناجحاً ومحققاً لثماره المرجوة- أن يقوم المدير الإداري بالتخطيط للتطوير سليماً، وكذلك إقناع المرؤوسين بالتطوير وفائدته، ومن ثم اشراكهم في التخطيط، والاهم من ذلك محاولة التخفيف من الآثار السلبية نح تحقيق أهداف التطوير.

إن ممارسات الإدارة العلمية وما ينتج عنها من صراع فكري تجعلنا ننظر إليها من ثلاث محاور، هي عنصر البيئة وما يطرأ عليها من تغييرات ومفهوم الوحدة أو المنظمة، ونوع العمل التي تمارسه المنظمة تحت تأثيرات البيئة.

وبات الاعتراف بحقيقة تأثير البيئة في المنظمات والعاملين فيها أمراً غير قابل للتشكيك في الفكر الإداري والمعاصر. (الشهابي، 2000، ص 111).

نحو منظور جديد لطبيعة القيادات الإدارية:

أنفقت المدارس التقليدية في علم الإدارة جهداً كبيراً في تأصيل ما عرف بالمظاهر الرسمية للتنظيم. كان الهم الأول في جل هذه المدارس التقليدية هو تركيز التخصص وتحديد الأدوار، التدرج الهرمي في السلطة، وقياس العمل، وتحديد معايير معدلات الأداء. لهذا كان من الطبيعي أن تخلص هذه النظريات إلى القول بأن الدور الأساسي للقيادة الإدارية هو التثبيت من تسيير العمليات الداخلية في المنظمة، بحكم أن المحور الأول والأخير الذي يحقق الكفاءة الإنتاجية المطلوبة، إن تصور العملية الإدارية في إطار نظام مغلق، ويقود إلى ممارسة تتنافي وجوهر الإدارة الفعالة. إذ أنه يغفل تفاعل التنظيم مع البيئة بكل مقوماتها ومكوناتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إن تصور المنظمة كجزيرة منعزلة

عن بيئتها وهم يجافي واقع الحال. (الكواري، 1995، ص92). فطبيعة الأمر تشير إلى أن كل تنظيم يحتاج بالضرورة إلى مدخلات ترد من البيئة في شكل الطاقات البشرية أحياناً وفي شكل إمكانيات مادية وفنية، والتنظيم في ذات الوقت، ومخرجات تستفيد منها البيئة في شكل معلومات أو منتجات أو خدمات، إن طبيعة وظيفة القيادات الإدارية - في ضوء أهداف التطوير الإداري وتوجهاته لإثراء قدرات إدارة التنمية- تستوجب من القيادات الإدارية معارف ومهارات وقدرات واتجاهات متجددة تعينها على إدارة هذا التكوين المعقد والمركب والنشاطات، بل اضبح من الواجب على القائد الإداري معرفة لغات وعلوم وتجارب متعددة . لقد أصبح من الضروري أن يكون القائد الإداري مفكراً إلى جانب كونه فاعلاً لكي يخلق نظاماً منسقاً، ومن هنا تبرز أهمية القائد الإداري الذي يتابع نتائج المعرفة الإنسانية وتوظيفها في العديد من العلوم فلا بد من المعرفة والإلمام بما يستجد من النظريات والدراسات التطبيقية في الإدارة والاقتصاد والقانون والعلوم السياسية وعلم النفس. إضافة إلى علم المعلومات وما يتصل به من تقنية وغيرها من العلوم، ومن جانب آخر لم تعد مهارات القائد الإداري التقليدي القائمة على الوضع البيروقراطي والسلطة في إصدار الأوامر والرقابة على الأداء كافية، فإن طبيعة وظيفته في ضوء أهداف التطوير الإداري وتوجهاته لإثراء قدرات إدارة التنمية التي تقتضي منه أن يكون النسق والموحد والمحقق لأوجه التكامل بين جميع المقومات والمكونات. إن النظرة المتألمة في هذه المعارف والمهارات والاتجاهات والميول التي ينبغي تأمينها في القيادات الإدارية لكي ينهض بدورها المطلوب في التطوير الإداري وإثارة إمكانيات التنمية. تقودنا بأن هناك هدف كلي للتطوير الإداري يتجسد بتنمية القدرات المتجددة لإدارة التنمية (عبد الرحمن، 2000، ص146).

تكامُل أدوار القيادات الإدارية في تحقيق فعاليات التطوير الإداري:

إن فلسفة التطوير الإداري وأهدافه الرامية إلى توسيع قدرات إدارة التنمية وإثرائها ستظل حلماً صعب التحقيق بعيد المنال، ما لم تتوافر في القيادات الإدارية قطب الرحي - القدرات الفكرية والعملية التي تمكنها من القيام بأدوار متعددة تجعل نشاطات التطوير الإداري عملاً دائماً متصلاً - علماً بأن هذه الأدوار تتكامل مع بعضها البعض، ولا يغني البعض منها عن الآخر، وتتمثل هذه الأدوار الحيوية الفاعلة في الآتي: -

1- الريادة:

إن النظرة المتأنيّة في مدلول المصطلحات تبين أن " المدير " وفق المفهوم الرسمي للمصطلح هو صاحب الحق في السيطرة والتحكم في اتخاذ القرارات والرقابة على أداء العاملين، ولهذا فإن قدرات المدير تدور في فلك القانون ولوائحه والهيكل التنظيمي والوظيفي لإلزام العاملين المرتبط بالأداء المطلوب. (شحاته، 1987، ص31). وفي إطار نشاطات التطوير الإداري نحن بحاجة إلى دور القائد الإداري الذي يتجاوز المعنى الحرفي لدور المدير في معناه الرسمي، ولطبيعة هذه النشاطات فإن إنجازها بكفاءة وفعالية بحكم أنها تتم في ظل تغييرات متجددة على الإقناع والتأثير والترغيب والإنجاز. إن الخصائص الريادية المتميزة ينبغي أن تكون قاعدة ومرتكز للدور القيادي للقيادات الإدارية في نشاطات التطوير الإداري.

2- دور القائد في بناء المنظمة:

إن استمرار الوظيفة الجوهرية للقيادة الإدارية في تحقيق الحالة من الكفاءة الفعالية في المنظمة يستوجب منها العناية والحرص على إنجاز مهام ثلاث هي: -
أ- العمل على استقرار المنظمة واستمرارها في الوصول إلى أهدافها.
ب- العمل على تأقلم المنظمة وتكيفها مع المتغيرات الإيجابية المتجددة في البيئة.
ج- ابتداء وتنمية النظم التي تساعد على استكشاف المتطلبات المستقبلية، والعمل على تحقيقها عند الحاجة عليها، ووفقاً لهذه المهام الثلاث فإن القيادة الإدارية على تحقق تلك الحالة في المنظمة تعتمد بدرجة كبيرة، وعلى دورها في بناء تنظيم يمكن المنظمة من الأداء الذي يتماثل مع الطبيعة الديناميكية المتجددة.

3- دور القائد الإداري في تأمين استمرارية نشاطات التطوير الإداري:

إن التطوير الإداري ليس بعملية عرضية طارئة أو عملية موسمية. وإنما يمثل نشاطات دائمة ومتصلة ومتجددة لإثراء القدرات في إدارة التنمية وتوسيعها، وتأكيداً لهذه الاستمرارية المتجددة في نشاطات التطوير الإداري " يبرز دور القيادة الإدارية في تكوين نواه داخل المنظمة للتطوير الإداري تنتقي لها كوادر مدربة متخصصة لها الرغبة في التجديد والتطوير الهادف وتتوافر لها الإمكانيات المادية والفنية بغية تقديم البدائل الابتكارية المناسبة في النظم والأساليب والتقنية التي يمكن استخدامها. (العواجي، 1996، ص101). إضافة إلى ما يمكن تحقيقه وحدة التطوير الإداري داخل المنظمة من دراسات واقتراحات عملية، فإنها تؤمن

استمرارية وجدية نشاطات التطوير الإداري بالمراقبة والمتابعة لنتائج البدائل العملية التي توضع موضع التنفيذ، وتبقي الفعالية الحقيقية في كل نشاطات التطوير الإداري قائمة ليس على اتخاذ توصيات ابتكارية فحسب بل على وضع هذه التوصيات موضع التنفيذ ومتابعتها وتقييمها بصورة متصلة ومتجددة.

أهداف التطوير الإداري:

يهدف التطوير الإداري أساساً إلى تحسين مستوي أداء القوي البشرية كأفراد في المنظمة، وتحسين كفاءة وفعالية العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، والأهداف الخاصة للتطوير الإداري قد تتضمن واحداً مما يلي: -

- التعرف بأهداف المنظمة وفلسفتها الإدارية للأفراد والعاملين بالمنظمة.
- التعرف بالشركة وتاريخ حياتها - سياساتها - تقنياتها، وتعلم المهارات الإنسانية (المديرين، المشرفين).
- تحسين وسائل الاتصالات ونظم المعلومات، وتطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية.
- دراسة وتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة، وذلك لزيادة قدرة المنظمة على تكيف نفسها مع المتغيرات البيئية.
- تحليل الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية وتحسينها وتطويرها لملائمتها الظروف البيئية المحيطة.
- تحسين وتطوير نظام وصف وتوصيف وترتيب الوظائف، وتطوير أساليب تقييم الوظائف، وتقييم أداء العاملين، وتحسين نظام الأجور والمرتبات.
- تطوير الخطط الاستراتيجية والإدارية بما يتلاءم مع التغيير في الظروف البيئية المحيطة. (الباروني، 1996، ص 50).

الاتجاهات الاجتماعية:

تمثل دراسة الاتجاه مكاناً بارزاً في الكثير من دراسات الشخصية وحركية الجماعة، وفي الكثير من المجالات التطبيقية مثل التربية، الدعاية، والاعلام، والعلاقات العامة، والإدارة والتدريب القيادي، وحل الصراعات في مجالات العمل والصناعة، وتنمية المجتمع، وتوجيه الرأي العام.

ذلك أن جوهر العمل في هذه المجالات هو دعم الاتجاهات الإيجابية لتحقيق أهداف العمل فيها وبأضعاف الاتجاهات السلبية. بل العلاج النفسي هو في بعض من معانيه محاولة لتغيير اتجاهات الفرد نحو ذاته، ونحو الآخرين، ونحو عالمه. (عبد الله، 1996، ص 63).

حيث تمثل الاتجاهات أحد المفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في محاولاتهم للتعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذي يطلق عليه المخ الإنساني، والذي ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك، وبالتالي فإنه الاتجاهات لا تري ولكن يمكن استنتاجها. (السلمي، 1994، ص 171) ومن هنا يأتي الاختلاف حول تحديد ماهيتها، حيث يعرف (ألبورت) الاتجاه " بأنه حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تكونت خلال التجارب والخبرات السابقة التي مر بها الإنسان والتي تعمل على توجيه الاستجابة نحو الموضوعات والمواقف التي لها علاقة بها (Newcomb.1964.p97) ويقدم (بروشانسكي) و (سيد نبرج) تعريفاً للاتجاه يتضمن أن " الاتجاه عبارة عن ميل معقد للاستجابة الثابتة بالموافقة أو المعارضة للموضوعات الاجتماعية التي في البيئة، وهذه الاستجابة تختلف من ثقافة لأخرى ، فالموضوع الذي قد يعارضه الناس في ثقافة ما قد يوافقون عليه في ثقافة أخرى. (Proshansky and Seidenberg.1970.p79)

ويواصل (بروشانسكي) وزميله كلامهما عن الاتجاه فيقولان بأن الاتجاه يستنتج من سلوك الشخص نحو المنظمات المختلفة، والجماعات المختلفة والتعليم ، والطب ، والدين ، وفي نهاية الأمر فإن الاتجاهات تمثل الرابط النفسي الأساسي بين قدرة الشخص على الإدراك أو الإحساس أو التعلم وبين خبرته المستمرة في الموقف الاجتماعي المعقد، أي أن الاتجاهات تربط بين نواح نفسية مثل الإدراك ونواح اجتماعية سبق وأن خبرها الفرد في المواقف أو المجال نفسه.

خصائص الاتجاهات:

وتتركز أهم خاصية من خصائص الاتجاه أن الشخص يكون بالنسبة لاتجاهه مع شيء ما أو ضده، ويمكن إجراء تقييم لمعتقدات ولمشاعر ولسلوك الفرد المرتبط بموضوع الاتجاه، أي أن الاتجاه يشمل مكونات وخصائص معرفية وعاطفية، وسلوكية. وتتضح خصائص الاتجاه من خلال بحث هذه النواحي وفحص محتواها وبنائها، وهذه المكونات هي: -

1-المكون المعرفي للاتجاه: ويتضمن المكون المعرفي كل ما لدي الفرد من عمليات إدراكية ومعتقدات وأفكار تتعلق بموضوع الاتجاه، كما يشمل ما لديه من حجج تقف وراء تقبله لموضوع الاتجاه.

2-المكون العاطفي (الوجداني أو الانفعالي): ويستدل على المكون العاطفي للاتجاه من خلال مشاعر الشخص ورغباته نحو الموضوع ومن إقباله عليه أو من نفوره منه، وحبه أو كرهه له.

3-المكون السلوكي للاتجاه: ويتضمن هذا الجانب جميع نزعات الفرد السلوكية تجاه المثير، أو أساليب الفرد السلوكية إزاء المثير: إيجابية أم سلبية.

تغيير الاتجاهات:

يمثل تغيير الاتجاهات هدفاً من الأهداف الرئيسة التي يسعى الكثيرون إلى تحقيقه مع الآخرين، وهناك الكثير من العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في تغيير اتجاهات الإنسان، ومن هذه العوامل دور الجماعة ومدي التوحد بها، والمعلومات الجديدة، ومدي ما يحققه تغيير الاتجاه من اشباع حاجات الفرد. وتتغير قيم الفرد تمهيداً لتغيير اتجاهاته، وكذلك تغيير الاتجاهات الدفاعية المرتبطة بالصراعات النفسية للاشعورية. ومن الجوانب المؤثرة في تغيير الاتجاهات ما يلي-

1- دور الجماعة.

2- أشباع حاجات الفرد.

3- التغير الاجتماعي.

4- المعلومات الجديدة.

أنواع الاتجاهات:

تتعدد الاتجاهات عند الإنسان، بمعنى أن الإنسان يكون اتجاهات اجتماعية تجاه كل ما ينتظم المجال الحيوي له، فهو يكون اتجاهاً نحو من يعرف من الافراد والنظم الاجتماعية السائدة والعادات والقيم والتقاليد. ويكون اتجاهاً اجتماعياً نحو المشكلات الاجتماعية نحو مؤسسات المجتمع ونحو قيادات هذا المجتمع، الفرد يكون اتجاهات اجتماعية نحو بيئته الاجتماعية بأكملها. ويضيف الدكتور (خيرالله، 1973، ص269) أنواع الاتجاهات الاجتماعية كالآتي: -

أ-الاتجاهات الاجتماعية في مقابل الاتجاهات الفردية.

ب-الاتجاه العني في مقابل الاتجاه الخفي.

ج-الاتجاه السالب في مقابل الاتجاه الموجب.

د-الاتجاهات العامة في مقابل الاتجاهات الخاصة (النوعية).

هـ-الاتجاه القوي في مقابل الاتجاه الضعيف.

الاتجاهات الاجتماعية في التنظيم وأثرها على اتجاهات المديرين:

يمكن أن نلمس أثر الاتجاهات الاجتماعية على كفاءة الإدارة من نواح مختلفة، فهناك طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، حيث تلعب طبيعة هذه العلاقات من حيث قوتها دوراً مؤثراً في قرارات الأفراد، وخاصة من هم في مركز المسؤولية، فكلما تميزت هذه العلاقات بالقوة، فإنه يغلب على قرارات الأفراد البعد عن الموضوعية في كثير من الحالات خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطات والتعيين والترقية، ومنح المكافآت، وبالطبع فإن اعتراف المجتمع بضرورتها في إنجاز المصالح يفرض نوعاً من العقاب الاجتماعي على القيادة التي تحاول أن تتحلل من تأثير هذه العلاقات وتكون موضوعية في قراراتها. فالاتجاهات السائدة في المجتمع إزاء السلطة (أي الطريقة التي ينظر بها المجتمع إلى تفويض السلطة) تلعب دوراً مؤثراً في عملية اتخاذ القرارات. فإن كانت السلطة ينظر إليها باعتبارها حقاً طبيعياً للقيادة، وتعتمد في ممارستها على ما يعطيه المركز الرسمي من إمكانيات ممارسة السلطة بالقوة أكثر من الاعتماد على دور واضح في التنظيم أو مهارة أو معرفة فنية معينة، فإن النظرة يترتب عليها سيادة ما يمكن تسميته بنمط السلطة المستبد، وهذا الاتجاه الاستبدادي يساعد على تركيز القرارات وعدم اتخاذها في أنسب مستوي إداري لها، وتجعل المدير في هذه الحالة أقرب إلى مفهوم الرئاسة منه إلى مفهوم القيادة، وتشمل أساساً القدرة على التأثير في الآخرين، وهذا ما لم تمنحه الوظيفة الرسمية (رمزي، 1995، ص 68).

والاتجاهات السائدة في المجتمع نحو الطريقة العلمية في التفكير لها تأثير لا يمكن إنكاره أيضاً على عملية اتخاذ القرارات، فإذا كانت عقيدة المجتمع وثقافته تميل نحو السلوك غير العملي، فإن ذلك من شأنه أن يحد من إمكانية تطبيق المنهج العلمي والدراسة المنتظمة في اتخاذ القرارات في موضوع معين، ويجعل من القرارات يغلب عليها الطابع الشخصي، والبعد عن الموضوعية إلى حد كبير، كما أن هذا الاتجاه يساعد على الحد من إمكانية استخدام

الوسائل العلمية الحديثة في الإدارة ، وعلى العكس من ذلك إذا كان أفراد المجتمع يوقنون بالطريقة العلمية كأسلوب للعمل والتفكير .

والاتجاهات السائدة في المجتمع نحو الإنجاز والعمل لها ارتباط وثيق بالأداء الإداري والكفاءة الإنتاجية بوجه عام، وتؤثر الاتجاهات السائدة في المجتمع نحو الإنجاز على فاعلية أداء عملية اتخاذ القرارات من خلال الخصائص التي تتميز بها الافراد الذين يتمتعون بدوافع إنجاز قوية والتي أهمها: أنهم أكثر استعداداً لتحمل المخاطر وقبولها ، وأن كانوا في نفس الوقت غير راغبين في قبول تلك المخاطر لأنهم واقعيون في تصوير قدرتهم على تحمل المخاطر، كما أنهم يتميزون أيضاً بقدرتهم على تحيكم العقل وحده فلا يدعون مجالاً للعاطفة في العمل، مما يضيف على قراراتهم قدراً كبيراً من الموضوعية (رفاعي، 1999، ص ص 29-30). وهناك أيضاً الاتجاهات السائدة في المجتمع نحو التطوير والتغيير، فإذا كان الاتجاه السائد هو النظر إلى كل جديد نظرة ملؤها الشك، والاتجاه نحو التمسك بالأمور التقليدية- أعتقاداً بالقدر- مما يشكل قوي مانعة للتغيير فإن هذا يؤدي إلى الميل نحو الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات، ويقف عقبة أمام إمكانية استخدام الأساليب والفنون المستحدثة التي تقرب من الرشد إلى حد كبير فيها.

الإطار العملي للدراسة.

خصائص عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة القيادات الإدارية بشركة هاتف ليبيا- شركة بريد ليبيا (رؤساء الوحدات - مدراء المكاتب - رؤساء الأقسام - مديري الإدارات). موضوع الدراسة ببلدية طرابلس، وقد استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة في هذه الدراسة، وقد تم تحديد حجم العينة بناء على جدول تحديد حجم عينة مجتمع محدد. حيث كان عدد مجتمع الدراسة (56مديراً) بالشركة، ومن تم توزيع الاستبيانات، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الاحصائي (47) وكانت نسبة التجاوب (83.93) من إجمالي العينة المطلوبة، وهي نسبة مقبولة لإجراء التحليل، أما الاستبيانات غير الصالحة للتحليل فكان عددها (09) استبانة.

اختبار فرضيات الدراسة:

-اختبار ولكوتس: - استخدم اختبار ولكوتس لاختبار الفرضية الصفرية، أي وسيط درجة الموافقة حول عبارة معينة يساوي قيمة معينة مقابل الفرضية البديلة. أي وسيط درجة الموافقة أقل من تلك القيمة، حيث يتم احتساب قيمة الاختبار، فإذا كانت قيمة الاختبار

المحسوبة أكبر من ولكوتس الجدولية عند حجم عينة ومستوي معنوية محددين يتم قبول الفرضية الصفرية، وأن وسيط درجة الموافقة تساوي القيمة المحددة. والعكس صحيح.

الجدول رقم (1) يبين نتائج اختبار ولكوتس حول العبارات المتعلقة بالتطوير الإداري

العبارات	وسيط درجة الموافقة	95% فترة ثقة الوسيط درجة الموافقة	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	إحصاء الاختبار	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	إحصاء الاختبار
1- لا أتقبل التطوير الإداري خوفاً من نتائجه العكسية.	4.0	4.0-4.5	4.0 الوسيط	4.0 الوسيط	763	3.0 الوسيط	3.0 الوسيط	672.0
2- أتقاضى أحياناً عن ممارسات الفساد الإداري في الدائرة.	3.5	3.5-4.0						532.7
3- التطوير الإداري يعني لي الكثير.	4.5	4.5-4.5						794.0
4- أنظر للتطوير الإداري على أنه عملية حيوية مستمرة.	4.5	4.5-4.5						679.0
5- في اعتقادي أن كثيراً الشركات لم تقم بعملية التطوير الإداري، وكانت ناجحة.	4.0	3.0-3.0						3177
6- لا جدوى من التطوير الإداري حيث سبق القيام به لم تثبت فعاليته.	3.5	4.0-4.0						464.2
7- يصعب عليّ إقناع المروّسين بعملية التطوير الإداري.	3.0	3.0-3.0						2689
8- يقاوم المديرين عملية التغيير لما ينطوي عليه من تهديد للحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية.	3.5	3.0-3.5						4012

243.3			89.5			3.0-2.5	2.5	9- تفاصيل العمل والأعمال (الروتينية) لا تجعلني أتفرغ بشكل كافٍ لعملية التطوير الإداري.
322.3			122.5			3.0-3.0	3.0	10- من الصعب على أفراد المنظمة تقبل فكرة التطوير الإداري.
611.7			612.9			4.0-4.0	4.0	11- أعتقد أن عدم توفر المؤهلات المطلوبة للتطوير الإداري هي أحدي الأسباب المؤدية إلى عدم تحقيقه.
4321			520			4.0-3.5	3.5	12 - الاعتماد على المستويات الإدارية العليا تجعل سلوك المديرين في المستويات الأولى سلبياً جامداً يخنق المبادرة لديهم مما يحد من قدرة المنظمة على التطوير.
4390			643.2			4.0-3.5	4.0	13 - استخدام غير منسج للقيادات الإدارية في المستويات العليا، بحيث تشغل نفسها بكثير من التفاصيل والأعمال الروتينية ولا تتفرغ بشكل كافٍ للقرارات الاستراتيجية.

الجدول رقم (2) يبين نتائج اختبار ولكوتس حول العبارات المتعلقة بالاتجاهات الاجتماعية

العبارات	وسيط درجة الموافقة	95% فترة ثقة الوسيط درجة الموافقة	الفرضية الصفريّة	الفرضية البديلة	إحصاء الاختبار	الفرضية الصفريّة	الفرضية البديلة	إحصاء الاختبار
1- قيام البعض باستغلال النفوذ (المنصب) أمر متعارف عليه ومرغوب.	3.0	3.0-3.5	4.0 الوسيط	4.0 الوسيط	483	3.0 الوسيط	3.0 الوسيط	3782.0
2- هل تعتقد أن درجة الصداقة مع الزملاء في العمل تقلل من فرص التطوير الإداري في المنظمة.	2.5	2.0-3.0						
3- أعتقد أن المحاباة والعلاقات الشخصية لا يمكن التغاضي عنها في العمل.	2.5	2.5-3.0						
4- أن الولاءات الضيقة وعلاقات القربى قد تكون سبباً للانحراف عن قواعد العمل ونظمه.	4.0	3.0-4.0						
5- لا شك أن العرف والتقاليد يعدان مصدران هامين في الحفاظ على المكانة الاجتماعية للمدير.	3.5	3.0-3.5						
6- إن الضغط الاجتماعي يدفعنا لاتصياح لمفاهيم تقليدية اجتماعية تتعارض مع الإدارة الحديثة ومتطلباتها.	2.5	2.5-3.0						
					118.5			2178.5
					92.0			1793.0
					765.5			2579.0
					321.0			4179.5
					57.5			1234.5

3261.5			150.5			3.5-3.0	2.5	7- كثر في الآونة الأخيرة تغليب المصلحة الشخصية عن مصلحة العمل، وهذا أمر بديهي.
2451.5			537.5			3.5-3.0	3.5	8- الظروف العائلية والعادات الاجتماعية لا تترك وقتاً للتفكير بالمنظمة والرقي بها وتطويرها.
782.0			46.5			4.0-3.0	3.0	9- وجود القواعد الجامدة في ظروف العمل، والخوف من الفشل التائب يقف حاجزاً أمام المديرين لعملية التطوير الإداري.
435.5			52.5			2.5-2.0	3.0	10- قوة العلاقات الاجتماعية، والصلات الشخصية مما يجعلها تلعب دوراً مؤثراً على عملية التطوير الإداري.
686.5			29.0			2.5-2.0	2.0	11- إن انخفاض مستوى وازع الإنجاز يعد مجالاً رحباً للعلاقات الشخصية.

الجدول رقم (3) يبين نتائج اختبار ولكوتس حول العبارات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي

العبارات	وسيط درجة الموافقة	95% فترة ثقة الوسيط درجة الموافقة	الفرضية الصفريّة	الفرضية البديلة	إحصاء الاختبار	الفرضية الصفريّة	الفرضية البديلة	إحصاء الاختبار
1- من السهل على الالتحاق بمنظمة جديدة وأتقلد فيها مناصب إدارية.	3.0	3.0-2.5			342			2211.0
2- سيكون من الصعب على أن أترك العمل في هذه المنظمة لأنني لن أجد هذا المنصب في منظمة أخرى.	3.0	3.5-3.0			293.5			2879.5
3- مدة عمل المديرين في وظائفهم لفترة غير كافية نسبياً تؤدي إلى عدم تحقيق التطوير الإداري.	4.0	4.0-3.5			351.5			4653.5

اختبار (T): -

استخدم الباحث اختبار (t) لعينة واحدة لاختبار الفرضية الصفريّة. إن متوسط درجة الموافقة يساوي قيمة معينة مقابل الفرضية البديلة. إن متوسط درجة الموافقة أقل من تلك القيمة، حيث يتم مقارنة قيمة (t) المحسوبة بقيمة (t) الجدولية عند حجم عينة ومستوي معنوية محددين.

فإذا كانت (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية يتم قبول الفرضية الصفريّة، وأن متوسط درجة الموافقة يساوي القيمة المحددة. أما إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية يتم رفض الفرضية الصفريّة، وأن وسيط الموافقة حول تلك القيمة أقل من القيمة المحددة.

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن متوسط درجة الموافقة للاتجاهات الإيجابية حول التطوير الإداري يساوي 3.5 (بين محايد وموافق) وانحراف معياري 0.31، وإن 95% فترة ثقة لمتوسط درجة الموافقة، يتراوح بين (3.4-3.6) ولاختبار الفرضية الصفريّة أن متوسط درجة الموافقة يساوي 4.0 مقابل الفرضية البديلة، إن متوسط درجة الموافقة أقل من 4.0 تم استخدام اختبار (t) ووجد أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 13.21- وهي أقل من قيمة t-

الجدولية بدرجة حرية (122) ومستوي معنوية (0,05) ، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية، وأن متوسط درجة الموافقة للاتجاهات الإيجابية حول التطوير الإداري أقل من 4.0 (أقل من موافق).

ولاختبار الفرضية الصفرية. إن متوسط درجة الموافقة للاتجاهات الإيجابية حول التطوير الإداري يساوي 3.0 (محايد) مقابل الفرضية البديلة. إن متوسط درجة الموافقة أقل من 3.0 تم استخدام اختبار (t)، ووجد أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 16.59 وهي أكبر من قيمة $t -$ الجدولية، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية، وأن متوسط درجة الموافقة حول التطوير الإداري أكبر من أو يساوي 3.0 (أكبر من أو يساوي محايد). وهذا يعني أن متوسط درجة الموافقة يتراوح بين محايد وموافق، وهذا يشير وعلى الرغم من وجود انخفاض الموافقة للاتجاهات الإيجابية نحو التطوير الإداري، إلا أنه بسبب الانخفاض الشديد يمكن من خلال الاهتمام والمتابعة تطوير هذه الاتجاهات لدي القيادات الإدارية.

الجدول رقم (4) يبين نتائج اختبار (t) للاتجاهات الإيجابية نحو التطوير الإداري

المتوسط	الانحراف المعياري	95% فترة ثقة للمتوسط	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار T	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار T
3.4	0.31	3.6-3.4	المتوسط=4.0	المتوسط>4.0	-13.21	المتوسط=3.0	المتوسط>3.0	16.59

الجدول (5) يبين أن متوسط درجة الموافقة للاتجاهات الإيجابية يساوي 2.84 وبانحراف معياري 0.37، وأن 95% فترة ثقة المتوسط درجة الموافقة حول لاتجاهات الإيجابية يتراوح بين (2.9-3.0) أقل من محايد قليلاً، واختبار الفرضية الصفرية. إن متوسط درجة الموافقة حول الاتجاهات الإيجابية يساوي 4.0 (موافق) تم استخدام اختبار (t) ووجد أن قيمة (t) المحسوبة تساوي -34.00 وهي أقل من قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية 122 ومستوي معنوية 0.05، مما يشير إلى أن متوسط درجة الموافقة أقل من (موافق). ولاختبار الفرضية الصفرية إن متوسط درجة الموافقة يساوي 3.0 (محايد) مقابل الفرضية البديلة. إن متوسط درجة الموافقة أقل من 3.0 (أقل من محايد) تم استخدام اختبار (t) ووجد أن قيمة (t) ووجد أن قيمة (t) المحسوبة تساوي -2.23 وهي أقل من قيمة (t) الجدولية مما يشير غلي رفض الفرضية الصفرية، وإن متوسط درجة الموافقة حول الاتجاهات

الاجتماعية أقل من 3.0 (أقل من محايد) مما يشير إلى انخفاض درجة الاتجاهات الإيجابية الاجتماعية للمديرين).

الجدول رقم (5) يبين نتائج اختبار تحول الاتجاهات الاجتماعية للمديرين

المتوسط	الانحراف المعياري	95% فترة ثقة للمتوسط	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار T	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار T
2.84	0.37	2.9-3.0	المتوسط=4.0	المتوسط>4.0	-34.00	المتوسط=3.0	المتوسط>3.0	-2.23

الجدول (6) يبين أن متوسط درجة الموافقة حول الاستقرار الوظيفي يساوي 3.32 (أكبر من محايد قليلاً) بانحراف معياري 0.56، وأن 95% فترة ثقة للمتوسط يتراوح (3.16-3.24) ولاختبار الفرضية الصفرية، إن المتوسط يساوي 4.0 مقابل الفرضية البديلة، وإن متوسط أقل من 4.0. تم استخدام اختبار (t) ووجد أن قيمة (t) المحسوبة تساوي -12.43- وهي أقل من (-t) الجدولية. مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية. وإن المتوسط أقل من 4.0 (أقل من موافق) ولاختبار الفرضية الصفرية أن المتوسط يساوي 3.0 (محايد) تم استخدام اختبار (t) ووجد أن قيمة (t) المحسوبة تساوي 3.61 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية بدرجة حرية 122 ومستوي معنوية 0.05، مما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية. وأن متوسط درجة الموافقة أكبر من أو يساوي 3.0 (محايد) إلا إنها من جهة أخرى أقل من 4.0 (أقل من محايد).

الجدول رقم (6) يبين نتائج اختبار تحول متوسط الاستقرار الوظيفي

المتوسط	الانحراف المعياري	95% فترة ثقة للمتوسط	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار T	الفرضية الصفرية	الفرضية البديلة	اختبار T
3.32	0.56	3.16-3.24	المتوسط=4.0	المتوسط>4.0	-12.43	المتوسط=3.0	المتوسط>3.0	3.61

اختبار T للفرق بين وسطين مجتمعين:

استخدم اختبار t للفرق بين وسطين لاختبار الفرضية الصفرية، إن وسطين مجتمعين متساويين مقابل الفرضية البديلة، إن متوسط المجتمعين يختلفان معنوياً، بذلك يتم مقارنة المحسوبة بقيمة t الجدولية بدرجة حرية ومستوي معنوية محددتين. فإذا كانت قيمة t المحسوبة بين قيمتين (-t-t) الجدولية يتم قبول الفرضية الصفرية، وأن متوسط المجتمعين متساويين. أما إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، أو أقل من قيمة t الجدولية يتم رفض الفرضية الصفرية، وأن متوسط المجتمعين غير متساويين.

الجدول رقم (7) يبين أن متوسط درجة الموافقة للاتجاهات الإيجابية حول التطوير الإداري لدى القيادات الإدارية في شركة هاتف ليبيا يساوي 3.48 وبانحراف معياري 0.32، وأن متوسط الموافقة للاتجاهات الإيجابية لدى القيادات الإدارية في شركة بريد ليبيا يساوي 3.67 وبانحراف معياري 0.32، وأن متوسط الموافقة للاتجاهات الإيجابية حول التطوير الإداري لدى شركة بريد ليبيا أعلى من الاتجاهات في شركة هاتف ليبيا بمقدار (0.19)، وأن 95% فترة ثقة للفرق يتراوح بين 0.12-0.34 ولاختبار الفرضية الصفرية. إن متوسط الاتجاهات الإيجابية حول التطوير الإداري في الشركتين يختلفان معنوياً، تم استخدام اختبار t ووجد أن قيمة t المحسوبة تساوي 3.96- وهي أقل من t-الجدولية بدرجة حرية 122 ومستوي معنوية 0.05، مما يشير إلى وجود فروقات معنوية بين متوسط درجة الموافقة للاتجاهات الإيجابية حول التطوير الإداري في الشركتين.

الجدول رقم (7) يبين نتائج اختبار t للفرق بين متوسط درجة الموافقة حول التطوير الإداري في شركة هاتف ليبيا، وشركة بريد ليبيا.

الشركتين	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق بين الوسطين	95% فترة ثقة للمتوسط	اختبار t
شركة هاتف ليبيا	3.48	0.32	-0.19	-0.34-0.12	-3.96
شركة بريد ليبيا	3.67	0.32			

الجدول رقم (8) يبين أن متوسط درجة الموافقة حول الاتجاهات الاجتماعية للقيادات الإدارية في شركة هاتف ليبيا يساوي 2.84 (أقل من محايد) ومتوسط درجة الموافقة حول تلك الاتجاهات في شركة بريد ليبيا يساوي 3.05 (محايد) ولاختبار الفرضية الصفرية ، وأن متوسط درجة الموافقة حول الاتجاهات الاجتماعية متساوي بين الشركتين، حيث تم استخدام اختبار t الجدولية ، ووجد أن قيمة الاختبار تساوي 3.52- وهي أقل من قيمة t-الجدولية ، مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية ، وإن متوسط درجة الموافقة حول الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية للمديرين في شركة بريد ليبيا أعلى من متوسط درجة الموافقة على تلك الاتجاهات في شركة هاتف ليبيا بمتوسط -0.21- وإن 95% فترة ثقة يبين المتوسطين يتراوح بين 0.11-0.30.

الجدول رقم (8) يبين نتائج اختبار t للفرق بين متوسط درجة الموافقة حول الاتجاهات الاجتماعية للمديرين في شركة هاتف ليبيا، وشركة بريد ليبيا.

الشركتين	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق بين الوسطين	95% فترة ثقة للمتوسط	اختبار t
شركة هاتف ليبيا	2.84	0.32	-0.21	-0.30-0.11	-3.52
شركة بريد ليبيا	3.05	0.32			

الجدول رقم (9) يبين أن متوسط درجة الاتجاهات الإيجابية حول الاستقرار الوظيفي يساوي 3.19 بانحراف معياري 0.52 في شركة هاتف ليبيا، ويساوي 3.39 وبانحراف معياري 0.61 في شركة بريد ليبيا، وإن متوسط الاتجاهات الاجتماعية حول الاستقرار الوظيفي في القيادات الإدارية لشركة بريد ليبيا أعلى من متوسط الاستقرار الوظيفي في شركة هاتف ليبيا بمقدار -0.20 وإن 95% فترة ثقة للفرق بين المتوسطين يتراوح بين -0.33-0.09 ولاختبار الفرضية الصفرية إن متوسط درجة الاستقرار الوظيفي في الشركتين متساوي مقابل الفرضية البديلة، وهناك فروقات معنوية بين كتوسط درجة الاستقرار الوظيفي لدي القيادات الإدارية في الشركتين.

الجدول رقم (9) يبين نتائج اختبار t للفرق بين متوسط الاستقرار

الوظيفي في شركة هاتف ليبيا، وشركة بريد ليبيا.

الشركتين	المتوسط	الانحراف المعياري	الفرق بين الوسطين	95% فترة ثقة للمتوسط	اختبار t
شركة هاتف ليبيا	3.19	0.52	-0.20	-0.09-0.33	-0.79
شركة بريد ليبيا	3.39	0.61			

ملخص نتائج الدراسة:

- 1- كشفت الدراسة عن وجود اتجاهات إيجابية للمديرين نحو تقبل التطوير الإداري، وعدم خشيتهم من حدوث نتائج عكسية.
- 2- وجود تباين في آراء المديرين حول مدي قيام المنظمات بعملية التطوير الإداري، ومدي نجاح تلك العملية، وإن اختلاف وجهات النظر تقود إلى قناعة المديرين بما أنجز، وكذلك إلى مدي اطلاعهم على تلك العمليات.
- 3- أظهرت الدراسة درجة الموافقة العالية للمديرين حول أن علاقات القربى والولاءات الضيقة تسبب في الانحراف عن قواعد العمل ونظمه.

- 4- وجود انخفاض في الاتجاهات الإيجابية نحو التطوير الإداري ومدى أهميته وجدواه بشكل عام. مما يشير إلى إثبات صحة الفرضية التي مفادها إلى عدم وعي وقناعة المديرين بأهمية وجدوى التطوير الإداري يؤدي إلى تعثر تنفيذه، وعد قدرته على تحقيق أهدافه.
- 5- تشير الدراسة إلى درجة الموافقة العالية حول ضرورة عمل المديرين واستقرارهم في وظائفهم لفترة كافية نسبياً، بحيث يؤدي بقائهم من الاستمرار في تنفيذ ومتابعة عمليات التطوير الإداري، ومن ثم تحقيق المطلوب منه، وبهذا يثبت صحة الفرضية التي مفادها إن عدم الاستقرار الوظيفي للمديرين في وظائفهم يعرقل عملية التطوير الإداري، ويضعف من مواكبة التغييرات التي تطرأ في بيئة المنظمات، والتي تتطلب استمرارية التطوير الإداري.
- 6- أثبتت الدراسة وجود علاقة بين الاتجاهات الاجتماعية للمديرين والتطوير الإداري، حيث كلما زاد مستوي الموافقة على الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية أدى ذلك زيادة في التطوير الإداري، مما يشير إلى وجود علاقة طردية معنوية بين الاتجاهات الاجتماعية الإيجابية للمديرين والتطوير الإداري، ومن جهة أخرى تثبت صحة الفرضية الرئيسة بوجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الاجتماعية السلبية للمديرين وبين التطوير الإداري بالمنظمة، أي كلما قلت الاتجاهات الاجتماعية السلبية زاد التطوير الإداري، وكلما زادت الاتجاهات الاجتماعية السلبية للمديرين قل التطوير الإداري بالمنظمة.

التوصيات:

وتتلخص التوصيات فيما يلي: -

- 1- ترسيخ الوعي الكامل بأهمية وجدوى التطوير الإداري للقيادات الإدارية بالشركتين. شركة هاتف ليبيا- وشركة بريد ليبيا، وبدونه تصبح كل الاجتهادات في بلورة الأهداف التطويرية جهداً مبدداً، لذا فإن جهود التطوير الإداري تعطي اسبقية مميزة لانتقاء القيادات الإدارية.
- 2- ضرورة تعميق القيم والاتجاهات الاجتماعية الإيجابية القائمة على الانتماء للمنظمة، وإذكاء معني المسؤولية في إطارها الرسمي والاجتماعي.
- 3- تأمين المعارف والمهارات والاتجاهات الاجتماعية الإيجابية، والميول في القيادات الإدارية بالشركتين لكي تنهض بدورها المطلوب في التطوير الإداري.

4- العمل على محاربة التسبب واللامبالاة والتصدي للظواهر السلبية والعلاقات الشخصية، والتقليل من الاتجاهات الاجتماعية السلبية للمديرين، وذلك من خلال الاهتمام بتعميق الوعي الإداري ونشر المعرفة.

5- يري الباحث إمكانية التقليل من حدة الآثار السلبية لهذه الاتجاهات بين المديرين متي تضمنت بيئة العمل الضمانات التي تحميهم من الخسائر الاقتصادية والاجتماعية التي قد تترتب على إحداث التغيير في طرق العمل وأساليبه.

6- ضرورة بقاء المديرين في الخدمة وفي وظائفهم القيادية لفترة كافية بالشركتين، قد تخلق ارتباطاً وظيفياً وانتماءً تنظيمياً أعلى بينهم، وقد يعطي ويسهم في تحسين المنظومة التطويرية، والقيام بالدراسات في التطوير الإداري من شأنها الوصول إلى الأهداف المطلوب تحقيقها من أجل البلوغ بالمنظمة أعلى المستويات الإدارية والتنظيمية، واقتناعهم بجذوى التطوير ورغبتهم في إحداث التطوير الإداري.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية: -

1- الباروني، مسعود " منهجية الإصلاح الإداري في المنظمات لرفع كفاءتها وفعاليتها"، (طرابلس- مجلة الدراسات العليا- أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، السنة الأولى، 1424م-1425م) ص.50

2- الطيب، حسن أبشر " فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فاعليته" (القاهرة- المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الأول، سنة 1999م) ص.27

3- الطويل، محمد " الإدارة المعاصرة (طرابلس- دار الفرجاني، 1997م) ص. 195

4- الصرن، رعد " صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين" (دمشق- دار الرضا، 2002)، ص.74

5- الأعرجي، عاصم " المفهوم النسبي للتطوير الإداري" (القاهرة- مجلة العلوم الإدارية، سنة 1994م)، ص. 14

6- زويلف، مهدي حسن، اللوزي، سليمان أحمد " التنمية الإدارية والدول النامية" الطبعة الأولى، (عمان- دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993)، ص. 15

- 7- السعدان، عبد الله بن حمدان " التطوير الإداري " (مجلة الخدمة المدنية، يوليو - 1992م) ص.9
- 8- الشهابي، انعام داغر، منقذ محمد" العوامل المؤثرة في الفساد الإداري " المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، ديسمبر سنة 2000م، ص.111
- 9- الكواري، علي خليفة" نحو استراتيجية بديلة للتنمية الإدارية" (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 1995م) ص.92
- 10- عبد الرحمن، أسامة" التنمية بين التنحي والتروي" (الكويت، شركة كاظمة، سنة 2000م) ص.146
- 11- شحاته، طایل السعيد" الإدارة الرائدة" (الكويت، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، 1987م) ص.31
- 12- العواجي، إبراهيم " الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية- المفاهيم والتطبيق". (الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي) - (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1996م) ص.101
- 13- عبد الله، مجدي أحمد " السلوك الاجتماعي ودينامياته- محاولة تفسيرية" (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1996م) ص.171
- 14- السلمي، علي" تحليل النظم السلوكية" (القاهرة: دار قباء للطباعة، سنة 1994م) ص.171
- 15- خير الله، السيد" المدخل إلي علم النفس"، الطبعة الثالثة، (القاهرة، عالم الكتاب، 1993م) ص.269
- 16- رمزي، محمد توفيق" التنظيم الإداري" مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر، 1995م) ص.68
- 17- رفاعي، محمد رفاعي" دوافع العمل للمديرين في القطاع العام" (القاهرة: المجلة العربية للإدارة، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، 1994م) ص ص 29-30.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

1-Newcomb T.M. on the defining of attitude, Dictionary of Science, Gould and W.L., (eds) Tavistock London **1964.p97.**

2-Proshansky and Seidenberg. Basic Studies in Social Psychology London. **1970.P79.**



واقع ممارسة مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام الليبي من قبل مراجعي ديوان المحاسبة الليبي (دراسة استطلاعية)

The Reality of Practicing Performance Auditing on Institutions of The Libyan Public Sector By The Auditors of Libyan Audit Bureau (An exploratory study)

د. سالم محمد عماره

أستاذ مساعد، كلية الموارد البشرية، جامعة صبراتة

الملخص

أعدت هذه الدراسة للتعرف على واقع ممارسة مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام الليبي من قبل مراجعي ديوان المحاسبة الليبي، والمعوقات التي تواجه تطبيق برنامج المراجعة، وذلك من خلال استطلاع آراء عينة من المراجعين العاملين بديوان المحاسبة وفروعه في المنطقة الغربية من ليبيا، حيث تم الاعتماد على استبانته تضمنت أربع محاور تغطي تساؤلات الدراسة، وقد استخدمت الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء الاختبارات الإحصائية، واستخدمت مقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي) في تحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج علمية مهمة حول واقع ممارسة مراجعة الأداء والمعوقات التي تواجهها، وكانت أهم التوصيات توسيع نطاق مراجعة الأداء ليشمل كل المؤسسات العامة في ليبيا.

الكلمات الدالة: مراجعة الأداء، ديوان المحاسبة الليبي، مؤسسات القطاع العام.

Abstract:

This study was prepared to identify the reality of practicing performance auditing on institutions of the Libyan public sector by the auditors of Libyan audit bureau, and the obstacles that facing them during applying performance auditing through identifying the views of a sample of auditors working in Libyan audit bureau and its branches in the western region of Libya; by responding to an adopted questionnaire consisted of four parts covering the study questions. The Social Sciences Statistical Package (SPSS) was used to perform statistical tests, and central tendency measures (mean, standard deviation, and proportional weight) and to analyse the data. The study reached to important scientific results about the reality of practicing performance auditing and the obstacles that it face. The most important recommendation was to expand the scope of the performance auditing to include all public institutions in Libya.

Key words: Performance auditing, Libyan Audit Bureau, Public Sector Institutions.

المقدمة

لقد كانت مهنة المراجعة سهلة وبسيطة وذلك عندما كانت الأنشطة الحكومية والعمليات المالية المرتبطة بها محدودة، فقد كانت تركز على مراجعة العمليات المالية ومدى الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها (المراجعة المالية ومراجعة الالتزام). وبحدوث التطور الاقتصادي في النصف الثاني من القرن العشرين، وما صاحبه من تطور في الإدارة السياسية والاقتصادية مع زيادة الإنفاق العام على الأنشطة والخدمات التي يحتاجها المجتمع بعد ارتفاع الطلب عليها، وفي ظل محدودية الموارد تطلب الأمر تطوير كفاءة وفعالية الأجهزة والمؤسسات الحكومية في تسيير أعمالها لضمان توزيع الموارد بصورة عادلة حسب الخطط الموضوعة وعدم هدر الأموال. وفي ظل هذا التطور أصبح من الواضح أن المراجعة المالية ومراجعة الالتزام لمؤسسات وأجهزة القطاع العام لا تقدم التقارير اللازمة عن الكيفية التي تدار بها موارد الوحدات الحكومية، حيث أنها لا توضح القيمة أو العائد على المجتمع مقابل إنفاق أمواله، ويعتبر الحصول على معلومات عن ذلك مهم جداً للجهات التشريعية والتنفيذية لاتخاذ الإجراءات اللازمة بشأن جودة وفعالية إدارة الموارد العامة للدولة. ونتيجة لذلك تبنت الدول المتقدمة بعد النصف الثاني من القرن العشرين نظام مراجعة يضمن تقديم معلومات عن أداء القطاع العام سمي Value for Money "مراجعة قيمة النقود" أو Performance Auditing "مراجعة الأداء" (Guthrie & Parker, 1999). كذلك قامت الأجهزة العليا للمراجعة (SAIs) Supreme Audit Institutions في بعض الدول النامية بتوسيع نطاق عملية المراجعة الحكومية ليشمل مراجعة الأداء (Dittenhofer, 2001). وقد تأثرت الدولة الليبية بهذا الاتجاه في مراجعة الوحدات الحكومية، حيث أقر ديوان المحاسبة الليبي أن يقوم المراجع إلى جانب المراجعة المالية ومراجعة الالتزام بمراجعة أداء أجهزة ومؤسسات القطاع العام من حيث الاقتصادية والكفاءة والفاعلية (Ahmed, 2004). بناءً على ما تقدم جاءت هذه الدراسة لاستطلاع واقع ممارسة مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام الليبي من قبل مراجعي ديوان المحاسبة.

الدراسات السابقة

بعد النصف الثاني من القرن العشرين بدأت المنظمات المهنية للمراجعة في الدول المتقدمة والدول النامية تركز جل اهتمامها على مراجعة الأداء بدلاً من المراجعة المالية ومراجعة الالتزام، ومع نهاية التسعينات تم الانتهاء من تحديد كل الإجراءات المتعلقة

بمراجعة الأداء (Guthrie and Parker,1999; Mulgan, 2001). بناءً على ذلك تناولت العديد من الدراسات خاصة في الدول المتقدمة موضوع مراجعة الأداء وأولته أهمية بالغة، أما في الدول النامية خاصة العربية لم يحظى هذا النوع من المراجعة باهتمام كبير، عليه نعرض فيما يلي أهم دراسة تناولت موضوع مراجعة الأداء في بعض الدول المتقدمة، وكذلك نتطرق لبعض الدراسات في الدول العربية بالرغم من ندرتها.

في مقالة للباحث بوليت (Pollitt) سنة 2003، بين أنه في الفترة من 1995-1997 أجريت دراسة أكاديمية موسعة من قبل فريق مشروع مراجعة الأداء التابع للأجهزة العليا للمراجعة (SAIs) في خمس دول من أوروبا الغربية وهي (فنلندا، فرنسا، هولندا، السويد، المملكة المتحدة)، كان الهدف من الدراسة متابعة التطورات في أسلوب مراجعة الأداء من قبل الأجهزة العليا للمراجعة في هذه الدول. حاولت الدراسة التعرف على الطرق والإجراءات المستخدمة في مراجعة الأداء، وكذلك المعايير المطبقة وطبيعة مهنة مراجعة الأداء في الأجهزة العليا للمراجعة في تلك الدول. تكوّن فريق الدراسة من ستة أشخاص، أختص خمسة منهم بمتابعة الدراسة في الأجهزة العليا للمراجعة في الدول الخمسة محل الدراسة (كل عضو خصص لدولة معينة)، أما العضو السادس فكان المنسق بينهم. أجري خلال الدراسة مقابلات شخصية مع بعض الموظفين والمراجعين التابعين للأجهزة العليا للمراجعة في تلك الدول، وأيضاً تم الإطلاع على 611 تقرير لمراجعة الأداء. أما نتائج الدراسة فقد بينت أن هناك وعي متزايد من قبل المراجعين التابعين للأجهزة العليا للمراجعة لأسلوب مراجعة الأداء، حيث تم استخدام العديد من الطرق والأدوات والتقنيات لمراجعة الأداء، وتم إعداد دليل وكتيبات ودورات تدريبية عن أسلوب مراجعة الأداء. وقد بينت الدراسة أيضاً أن الفحص المستندي والمقابلات الشخصية كانت أكثر الطرق استخداماً في المراجعة، كما استخدم أيضاً أسلوب دراسة الحالة والاستبيان، أما الأساليب الإحصائية والتحليل الاقتصادي فقد تم استخدامها بصورة عشوائية. كما بينت النتائج أن مراجعة الأداء كانت تركز على مراجعة الاقتصادية والكفاءة والفاعلية. تم خلال تلك المرحلة إنتاج مجموعة من الأقراس المدمجة عن مراجعة الأداء، وكذلك دليل الممارسة الجيد لمراجعة الأداء وبعض التقارير المهنية. أما بالنسبة لطبيعة مهنة مراجع الأداء فقد بينت النتائج أن مراجع الأداء في المملكة المتحدة يعتبر محاسب، وفي فرنسا قانوني، وفي السويد عالم اجتماعي (Pollitt, 2003).

بالنسبة للدول العربية فقد كانت الدراسات حول موضوع مراجعة الأداء محدودة جداً، فقد كانت دراسة (Almohaimeed, 2000) بعنوان "مراجعة أداء القطاع العام السعودي" أولى هذه الدراسات، كان الهدف من الدراسة معرفة طبيعة ممارسة مراجعة الأداء في القطاع العام السعودي ومدى فاعليتها ومعوقات استخدامها. تمثل مجتمع الدراسة في مراجعي الأداء التابعين للديوان العام للمحاسبة بالملكة العربية السعودية، وكذلك مديري وموظفي مؤسسات القطاع العام. كان الاستبيان هو أداة الدراسة التي تم جمع المعلومات من خلالها إضافة إلى تحليل المستندات والمنشورات والتقارير الصادرة عن ديوان المراجعة. توصلت الدراسة إلى أن ممارسة مراجعة الأداء المتبعة من قبل المراجعين التابعين لديوان المراجعة العام السعودي تشبه تلك الممارسات المتبعة من قبل أجهزة المراجعة في دول العالم، وأن هذه الممارسة تنسجم إلى حد ما بالفاعلية في تحقيق أهدافها. أما بالنسبة للمعوقات أو الصعوبات التي تواجه مراجعي الأداء أثناء عملية المراجعة تتمثل في عدم وضوح أهداف وغايات مؤسسات القطاع العام، عدم وجود مقاييس ومؤشرات للأداء، ضعف أنظمة الرقابة الداخلية وعدم وجود نظام مناسب للتقارير المالية في مؤسسات القطاع العام، عدم وجود أفراد مؤهلين تأهيلاً كافياً للقيام ببرنامج مراجعة الأداء.

دراسة (Abdulsalam, 2005) حول مراجعة أداء قطاع الصحة التونسي، كان الهدف من الدراسة تبيان الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء قطاع الصحة في تونس و معوقات تطبيق مراجعة الأداء. تمثل مجتمع الدراسة في المراكز الصحية التونسية، وقد خلصت الدراسة إلى أن إجراءات مراجعة الأداء تتضمن: الانسقاء المبدئي للوصول إلى وضع خطة عمل المراجعة، ثم إعداد برنامج عمل المراجعة، ثم تنفيذ العمل الميداني للمراجعة وأخيراً إعداد تقرير عمل المراجعة. أما معوقات تنفيذ مراجعة الأداء تمثلت في عدم وجود نظام معلومات مناسب وضعف أنظمة الرقابة الداخلية، وعدم وجود معايير محلية مناسبة وصعوبة تطبيق المعايير الدولية، وكذلك عدم وجود مؤشرات واضحة للأداء.

دراسة خليل (2015) بعنوان واقع ممارسة مراجعة الأداء في ليبيا "دراسة استكشافية"، كان الهدف من الدراسة استكشاف واقع الممارسة المهنية لمراجعة الأداء في البيئة الليبية من حيث إدراك مفهوم مراجعة الأداء ومدى توفر مقومات تطبيقها على الوحدات الحكومية. أجريت الدراسة على فروع ديوان المحاسبة والوحدات الخدمية الحكومية الخاضعة لرقابتها في

المنطقة الشرقية من البلاد والتي شملت (بنغازي - المرج - البيضاء - درنة - طبرق). خلصت الدراسة إلى أن هناك إدراكاً لمفهوم مراجعة الأداء وأهميتها من قبل المراجعين الحكوميين والمدراء الماليين بالوحدات الحكومية، وبيّنت الدراسة أن هناك نقصاً في مقومات تطبيق مراجعة الأداء وذلك بسبب حداثة القوانين والتشريعات التي تلزم بتطبيق مراجعة الأداء. وأن الأمر يحتاج إلى متابعة من السلطات التشريعية في ليبيا لإجبار ديوان المحاسبة والوحدات الحكومية للاهتمام بمقومات تطبيق مراجعة الأداء والعمل على توفيرها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تسعى لاستطلاع واقع ممارسة مراجعة الأداء من قبل مراجعي ديوان المحاسبة الليبي، من حيث مدى معرفتهم لهذا النوع من المراجعة وإدراكهم لأهميته، وطبيعة ممارستهم له والصعوبات أو العراقيل التي تواجههم أثناء القيام بعملية المراجعة. أيضاً ما يميزها أن مجتمع الدراسة المتمثل في مراجعي الديوان بالمنطقة الغربية لم يحظى بهذا النوع من الدراسة من قبل، وبالتالي تعد هذه الدراسة هي الأولى في مجال مراجعة الأداء في هذه المنطقة حسب اجتهاد الباحث.

مشكلة الدراسة

تطورت مهنة المراجعة مع تطور الحاجة إلى الخدمات التي تقدمها، حيث ظهرت المراجعة المالية ومراجعة الالتزام ثم المراجعة الإدارية والمراجعة الحكومية والمراجعة البيئية وغيرها. وفي إطار المراجعة الحكومية نجدها تتولى مهام مراجعة ما تم إنفاقه من الدولة على مؤسسات القطاع العام لتأكيد أن عمليات الصرف تمت وفق ما هو مخطط له وما تم اعتماده من قبل الجهات المختصة في الدولة، ويعتبر ديوان المحاسبة في ليبيا هو الجهة المسؤولة عن القيام بهذه المهمة. وبالرغم من صدور القانون رقم 10 لسنة 1989 الذي أشار في الفقرة (49) إلى مطالبة المراجعين بالقيام بمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام إلى جانب المراجعة المالية، إلا أن الفترة السابقة من عمر ديوان المحاسبة الليبي كانت محدودة التجارب حيث كانت لا تتعدى مهامه في مجال المراجعة على مراجعة عمليات الصرف بعد التنفيذ، وذلك بسبب القيود التي كانت مفروضة على عمل الديوان التي أدت إلى تحريفه عن أداء مهامه. وبتزايد الطلب على مراجعة أداء الوحدات الحكومية خاصة في الآونة الأخيرة لغرض تقييم كفاءة وفعالية استخدام المال العام من قبل المؤسسات الحكومية، صدر القانون رقم 19 لسنة 2013 من قبل المؤتمر الوطني العام آنذاك بشأن توسيع مهام ديوان

المحاسبة باعتباره الجهة المناط بها المحافظة على المال العام لتشمل المساعدة على تطوير وتحسين الأداء المالي والإداري في مؤسسات الدولة، والذي لن يتأتى إلا بمراجعة أداء القطاع العام الليبي. ومن خلال مقابلة أجراها الباحث مع أحد مديري الإدارات بديوان المحاسبة بطرابلس بخصوص موضوع مراجعة الأداء، تبين أن هذا النوع من المراجعة يتم في نطاق ضيق ويقوم به مراجعي الديوان التابعين للإدارة العامة بطرابلس فقط، ولم يتم تكليف المراجعين التابعين لفروع الديوان بالمناطق الأخرى بالقيام به، ولأهمية هذا الموضوع ودوره في المحافظة على الاستغلال الأمثل للمال العام، جاءت هذه الدراسة لتبيان واقع ممارسة مراجعة الأداء في ليبيا، ومدى إدراك المراجعين لأهميتها والصعوبات التي تواجه عملية التطبيق. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالي:

- ما مدى معرفة واستخدام مراجعي ديوان المحاسبة لأسلوب مراجعة الأداء، وما مدى إدراكهم لأهميته؟
- ما الهدف من تطبيق أسلوب مراجعة الأداء حسب وجهة نظر مراجعي الديوان؟
- ما هي طبيعة ممارسة مراجعة الأداء؟
- ما هي المعوقات التي تواجه المراجعين أثناء تنفيذ عملية مراجعة الأداء؟

أهداف الدراسة

1. توضيح مفهوم مراجعة الأداء وبيان أهمية تطبيقه.
2. بيان مدى إلمام مراجعي ديوان المحاسبة بأسلوب مراجعة الأداء، ومدى استخدامهم له وإدراكهم لأهميته.
3. بيان الهدف من تنفيذ عملية مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام الليبي من قبل مراجعي الديوان.
4. اكتشاف طبيعة الممارسة الفعلية لمراجعة الأداء من قبل مراجعي الديوان.
5. تحديد معوقات تطبيق مراجعة الأداء.
6. تقديم التوصيات اللازمة لديوان المحاسبة بناءً على ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع مراجعة الأداء لما له من دور مهم في المحافظة على المال العام، وفي تطوير وتحسين الأداء المالي للدولة من قبل مؤسسات القطاع العام.

ويستمد البحث أهميته من الندرة الشديدة في تناول هذا الموضوع بالبحث والدراسة من قبل الباحث في البيئة الليبية، حيث تعتبر هذه الدراسة هي الأولى حسب علم الباحث التي تتناول موضوع مراجعة الأداء في البيئة الليبية في المنطقة العربية، والتي يأمل الباحث من خلالها أن تفيد نتائجها صانعي القرار في ديوان المحاسبة وأن تثري المكتبة الليبية في هذا المجال.

منهجية الدراسة

لقد تم مراجعة الأدب المحاسبي المتعلق بموضوع رقابة الأداء بإتباع المنهج الاستنباطي، وذلك لغرض وضع إطار نظري يخدم أهداف الدراسة، وقد تم تصميم استمارة استبيان (استبانة) لتوزيعها على عينة الدراسة بهدف الحصول على إجابة على تساؤلات الدراسة. وقد تم تحليل الاستبانات المستلمة والمستوفية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في التعليق على نتائج التحليل الإحصائي وذلك للوصول إلى نتائج الدراسة.

الإطار النظري للدراسة

يتناول هذا الجانب من الدراسة إلقاء نظرة تاريخية عن أسلوب مراجعة الأداء، ثم توضيح مفهومة وأهدافه والمعوقات التي تواجه استخدامه، وينتهي بالتعريف بديوان المحاسبة الليبي من حيث نشأته وتطور مراحل وطبيعة عمله التي من ضمنها مراجعة أداء القطاع العام التي هي صلب موضوع دراستنا.

الخلفية التاريخية لمراجعة الأداء

إن مفهوم مراجعة الأداء معروف منذ قرون وذلك حسب ما ورد في أدبيات المراجعة (Flesher, Samson (and Previts, 2003). إن بعض الكتاب الرومانيين مثلاً أريستوفانيس وقيصرو وسيسرو يرجعون مفهوم مراجعة الأداء إلى زمن التوراة، وإن ما ورد في سجلات زينون (Zenon Papyri) يشير إلى تطبيق مراجعة الأداء على التركة المصرية للحاكم اليوناني بطليموس فيلادلفيا الثاني منذ أكثر من 2500 سنة، وعلى الرغم من أن مراجعة الأداء في ذلك الوقت تشبه في كثير من جوانبها مراجعة الأداء الحالية؛ إلا أن مراجعة الأداء تعد ظاهرة القرن العشرين (Flesher and Zarzeski, 2002). عندما اتسعت أنشطة المراجعة ظهر معها مصطلح المراجعة التشغيلية، وقد أشار كينت (Kent) في مقالته بشكل متكرر للمراجعة التشغيلية، ويبيّن أنه تم مناقشة هذا المفهوم من قبل مجموعة

من المؤلفين السابقين؛ إلا أنه كان يسمى المسائل غير المحاسبية بدلاً من المراجعة التشغيلية. إن مصطلح المراجعة التشغيلية استخدم لأول مرة من قبل منيتز (Ments) كعنوان لمقالته التي نشرت في يونيو 1954 في مجلة المراجع الداخلي. تبعت مقالة منيتز مئات المقالات التي تناولت مفهوم المراجعة التشغيلية وقد نشرت في مجلات مهنية معروفة، وقد سمي منيتز في سنة 1968 "أب المراجعة التشغيلية". في سنة 1957 معهد المراجعين الداخليين أشار في أحد منشوراته إلى واجبات مراجعي العمليات التشغيلية أو مراجعي الأداء (Flesher and Zarzeski, 2002). إن مراجعة الأداء تم تصنيفها من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إلى مجموعتين رئيسيتين هما الدراسات الموضوعية والمنهجية. الأولى تؤكد على كفاية استخدام مراجعة معلومات الأداء والتي تمثل التقييم التلخيصي، أما الثانية فتحدد معايير البرامج والسياسات الحكومية وبالتالي تمثل التقييم التكويني للبرامج والسياسات المتبعة (Al Athamy, 2008).

مفهوم مراجعة الأداء

لا يوجد في الأدب المحاسبي تعريف واضح ومنفق عليه لمفهوم مراجعة الأداء سواء من قبل الأكاديميين أو المهنيين، وقد أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في هذا الصدد إلى أن تعريف مراجعة الأداء ليس بالأمر السهل (OECD, 1996). ومن خلال مراجعة الأدب المحاسبي المتعلق بمهنة المراجعة تبين أن هناك مفاهيم مختلفة لمراجعة الأداء منها مراجعة قيمة النقود، والمراجعة التشغيلية، والمراجعة الإدارية، وكل هذه المفاهيم تحقق نفس أهداف مراجعة الأداء، وكلها تشير إلى مراجعة اقتصادية والكفاءة والفاعلية (Kandasamy, 2003). إن مراجعة الأداء تم تعريفها بأشكال مختلفة، فمثلاً تم تعريفها وفقاً للمعيار الدولي للأجهزة العليا للمراجعة رقم 3000 الصادر عن INTOSAI بأنها "فحص مستقل لاقتصادية وكفاءة وفعالية عمليات وهيئات وسياسات الحكومة" (INTOSAI, ISSAI, 3000, p11). وقد تم تعريفها وفقاً لمعايير المراجعة الحكومية الصادرة عن مكتب المحاسبة العام الأمريكي (GAO) بأنها "فحص منظم وموضوعي للأدلة، لغرض توفير تقييم مستقل لأداء المؤسسة أو البرامج أو النشاط أو الوظيفة الحكومية، من أجل توفير المعلومات اللازمة لتحسين المساءلة العامة، وتسهيل اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل الأطراف المسؤولة عن الإشراف، والبدء في اتخاذ الإجراءات التصحيحية" (GAO, 2007). ووفقاً Auditor of State's office فإن مراجعة الأداء

غالباً تصنف بأنها "مراجعة الاقتصادية والكفاءة أو مراجعة البرامج" (Auditor of State, 1996 نقلاً عن Radcliffe, 2008, p108). وبالرجوع إلى أدبيات المراجعة نجد أن مراجعة الأداء عرّفت على- سبيل المثال بأنها "أداة إدارية قيمة مبنية بعناية حول مبادئ مراجعة صارمة، ومعترف بها محلياً، والتي تقيّم ما إذا كانت أموال دافعي الضرائب تتفق بكفاءة وفعالية وبطريقة اقتصادية" (Raauum & Jr, 2006). وعرفها عطية أيضاً بأنها "مراجعة الاقتصاد والكفاءة في استخدام الموارد، وكذا مراجعة فعالية إنجاز الوحدات الحكومية للأهداف المنشودة، بما يؤدي في النهاية لترشيد الإنفاق الحكومي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للمال العام" (عطية، 2008، ص 119). من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن الإطار العام لمراجعة الأداء يتمثل في مراجعة الاقتصاد والكفاءة والفاعلية للبرامج والأنشطة والعمليات الحكومية.

أهداف مراجعة الأداء

إن الهدف من مراجعة الأداء يعتمد على الحقوق والواجبات القانونية الممنوحة للمراجعين المنخرطين في برنامج مراجعة الأداء. فعلى سبيل المثال (Sloan, 1996) بيّن أن الهدف من مراجعة الأداء في الأنظمة البرلمانية هو تقديم النصيحة للبرلمان عن أداء الإدارات التنفيذية في الدولة، ومساعدتهم في تحسين وتطوير الأداء المالي بما يحقق العائد أو المنفعة المرجوة من إنفاق المال العام. عموماً يمكن القول أن مراجعة أداء القطاع العام يمكن أن تحقق أحد أو أكثر من الأهداف التالية:

أولاً: تعزيز مساءلة القطاع العام. Sonntag الذي يعتبر أكبر المراجعين في ولاية واشنطن، أشار إلى أن الهدف من مراجعة الأداء التي يقوم بها مكتب المراجع العام (the State Auditor's Office) في الولاية وفي الوحدات الحكومية المحلية هو تعزيز عملية المساءلة وترشيد إنفاق الموارد العامة (Sonntag, 2007).

ثانياً: تحسين وتطوير أداء مؤسسات القطاع العام. إن تطوير الأداء أعطي أهمية كبرى من قبل أجهزة المراجعة مثل مكتب المحقق العام في الولايات المتحدة وكذلك مكتب المراجع العام السويدي. حيث أن هذه الأجهزة تعتبر أن دورها تجاه مدراء القطاع العام هو دعمها لتحسين أدائها، وذلك (مثلاً) من خلال مساعدتهم في تحديد أي الأنشطة أكثر إنتاجية من الأخرى (Barzelay, 1996).

ثالثاً: تطوير مقاييس الأداء بمؤسسات القطاع العام. لقد أشار معهد جنوب أفريقيا للمحاسبين المعتمدين (SAICA) بأن أحد أهداف مراجعة الأداء هو مساعدة مدراء القطاع العام في تطوير مقاييس ومؤشرات الأداء (SAICA, 2006).

رابعاً: تشجيع الوفر الاقتصادي والكفاءة والفاعلية في مؤسسات ومشاريع وأنشطة القطاع العام. في هذا الصدد أشار Longdon بأن دليل ممارسة المراجعة الصادر عن لجنة المراجعة بإنجلترا وويلز، طالب المراجعين عند إبداء رأيهم عن حسابات الوحدة الاقتصادية أن يضمنوه الترتيبات التي تقوم بها الإدارة حول ضمان اقتصادية وكفاءة وفاعلية استخدام مواردها بالوجه المناسب (Longdon, 1996).

خامساً: تحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها مؤسسات القطاع العام. في كتاب المؤلف Boisclair بعنوان Value-for- money auditing نشر سنة 2008، أكد أن مراجعة إنفاق المال العام (VFM) تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات العامة عندما يمارس المسؤولون المنتخبون مهامهم ويراقبون أداء الحكومة.

سادساً: مراقبة الأداء. Morin (2003) بين أن مراجعة الأداء هي أداة مهمة لمراقبة الأداء، حيث بين أن مراقبة الأداء تعتبر قضية أساسية في الإدارة الديمقراطية لتسيير الشؤون العامة.

سابعاً: مساعدة مؤسسات القطاع العام في وضع أهداف وغايات ومقاييس للأداء المتوقع. إن الحاجة إلى وجود نظام معلومات وكذلك وضع مقاييس للأداء لمؤسسات القطاع العام، تم التأكيد عليها من قبل العديد من الأجهزة العليا للمراجعة مثل مكتب المراجع العام الأمريكي والكندي (Shand and Anand, 1996).

ثامناً: تعزيز عمليات صنع القرار في القطاع العام، وذلك بتزويد الجهات المعنية بأنشطة القطاع العام بمعلومات مستقلة وموثوقة حول الإيرادات والنفقات وإدارة الموارد. في هذا الصدد بين حسين أن تقديم معلومات مستقلة ومحيدة للبرلمان عن الإيرادات والنفقات وإدارة الموارد تعتبر من الأهداف الرئيسية لمراجعة الأداء (Hossian, 2000).

تاسعاً: المساعدة في تطوير إعداد التقارير عن أداء القطاع العام من خلال تضمينها بمعلومات عن الاقتصادية والكفاءة والفاعلية، وكذلك تحديد الاحتياجات في مجال التدريب والتطوير (Almohaimeed, 2000).

معوقات استخدام أسلوب مراجعة الأداء

هناك مجموعة من العوامل قد تحد من استخدام أسلوب مراجعة الأداء أو تؤثر في فاعليته. هذه العوامل يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مدراء مؤسسات القطاع العام والمراجعين لكي يتم التغلب على الآثار التي قد تحدث بسببها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي (Almohaimeed, 2000) :

1. عدم وضوح أهداف وغايات مؤسسات القطاع العام.
إن مراجعة اقتصادية وكفاءة المؤسسة العامة ليست بالأمر الصعب بالنسبة لمراجع الأداء، ولكن تحديد فاعليتها يتطلب أن تكون أهداف هذه المؤسسة محددة مسبقاً، لذلك نجد أن أغلب مراجعي الأداء يركزون على مراجعة الكفاءة والاقتصادية لمؤسسات القطاع العام، بينما يجدون صعوبة في قياس ومراجعة الفاعلية وذلك لصعوبة تحديد أهداف وغايات مؤسسات القطاع العام بوضوح.
2. عدم وجود مقاييس ومؤشرات لأداء مؤسسات القطاع العام.
إن وجود مقاييس ومؤشرات للأداء تعتبر عامل مهم لتقييم أداء مؤسسات القطاع العام والحكم على فاعليتها، وفي حال عدم وجودها سيسعى المراجع إلى اجتهاده الشخصي لتقييم الأداء، الذي قد يختلف عن تقديرات مدراء هذه المؤسسات العامة ويسبب عدم التوافق بينهما.
3. عدم وجود نظام محاسبي دقيق وفعال.
إن القيام بمراجعة الأداء يتطلب وجود نظام محاسبي دقيق وذلك للمساعدة في قياس اقتصادية كفاءة وفاعلية أنشطة المؤسسات العامة للدولة، وإن غياب الأنظمة المحاسبية السليمة في الدول النامية تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه مراجعي الأداء في هذه الدول.
4. ضعف أنظمة الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام.
إن وجود نظام رقابة داخلية سليم وفعال لدى مؤسسات القطاع العام مهم جداً لكل من المدراء ومراجع الأداء فهو يساعدها على إنجاز العمل بدقة وسهولة، وفي حالة وجود

ضعف في هذا النظام سيستغرق المراجعون وقتاً أطول في البحث عن الأدلة، مما يؤثر على الوقت المخصص لمراجعة الاقتصادية والكفاءة والفاعلية.

5. عدم كفاءة ومهارة مراجعي الأداء

إن تنفيذ عملية مراجعة الأداء تتطلب مراجعين مؤهلين تأهيلاً كافياً، بل وتتطلب أحياناً مراجعين من تخصصات أخرى للمساعدة في عملية المراجعة مثل المهندسين، الإحصائيين، الاقتصاديين، القانونيين.

6. قلة الدعم من الأجهزة التشريعية والتنفيذية العليا.

إن مسؤولية مراجعي الأداء تجاه الأجهزة العليا في الدولة هي تقديم معلومات ونصائح حول أداء مؤسسات القطاع العام، وتقييم أدائها من حيث الاقتصادية والكفاءة والفاعلية في إدارة موارد الدولة، وبالتالي فإن وجود الدعم الكافي من هذه الأجهزة العليا لمراجع الأداء سوف يعزز موقفهم، ويمنحهم الاستقلالية، ويسهل مهمتهم في أداء عملهم.

7. عدم توفر الاستقلالية الكافية لمراجع الأداء

إن عدم توفر الاستقلالية الكافية للمراجع الخارجي تعتبر عائق لنجاحه في المهمة المكلف بها، وقد بين الأدب المحاسبي في مجال المراجعة أن توفر الاستقلالية يتطلب وجود الدعم المادي والمعنوي للمراجع، ومنح الصلاحيات الكافية لأداء مهامه، ومنحه الحق في تقديم تقرير إلى جهاز المراجعة يوضح كل المعلومات التي توصل لها دون قيد أو شرط.

8. عدم الإعداد والتنفيذ الجيد لبرنامج مراجعة الأداء.

لضمان جودة عملية المراجعة وتحقيق فاعليتها، يجب على جهاز المراجعة الحكومي وضع معايير مهنية للمراجعة مع تطوير الأساليب المستخدمة في أداء عملية المراجعة، وكذلك وضوح أهداف وغايات برنامج المراجعة.

ديوان المحاسبة الليبي

إن ديوان المحاسبة في ليبيا هو الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة في ليبيا، وهو هيئة مهنية مستقلة محايدة، تتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، ويتبع السلطة التشريعية مباشرة، وهو عضو في المنظمات الدولية والإفريقية والعربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة. أنشئ ديوان المحاسبة الليبي بموجب القانون رقم 31 لسنة 1955م خلال فترة الحكم الملكي، ثم صدر مرسوم ملكي بتنظيم ديوان المحاسبة بالقانون رقم 22 لسنة 1966م، وقد تم تعديله لاحقاً بالقانون رقم 79 لسنة 1975م، ثم تم دمج مع

جهاز الرقابة الإدارية وجهاز المتابعة في جهاز واحد تحت مسمى الجهاز الشعبي للمتابعة بموجب القانون رقم 16 لسنة 1986م. في سنة 1996م ألغي الجهاز الشعبي للمتابعة وأنشئ جهاز التفتيش والرقابة الشعبية بموجب القانون رقم 11، ثم عدل قانون جهاز التفتيش والرقابة الشعبية بموجب القانون رقم 30 لسنة 2000 م، وفي سنة 2003م تم إلغاء دمج الأجهزة الرقابية بالقانون رقم 13 وذلك بتقرير بعض الأحكام في شأن التفتيش والرقابة الشعبية، والذي تم بموجبه توزيع الاختصاصات الرقابية بين جهازي الرقابة المالية والفنية، والتفتيش والرقابة الشعبية. ونتيجة للتخبط وعدم الاستقرار الإداري في ليبيا في تلك الفترة تم إلغاء جهاز الرقابة المالية والفنية حيث ألت اختصاصات مراجعة العقود والدفعات والتحقيق إلى جهاز التفتيش والرقابة الشعبية، وباقي اختصاصاته إلى جهاز المراجعة المالية الذي أنشئ بموجب قرار مؤتمر الشعب العام رقم 5 لسنة 2006م. في سنة 2007 صدر القانون رقم 2 بشأن إعادة تنظيم جهاز التفتيش والرقابة الشعبية لتمارس دور جهاز الرقابة الشعبية السابق متضمنا اختصاصات الرقابة على الأداء المالي والرقابة السابقة على العقود والتحقيق، ثم صدر القانون رقم 3 لسنة 2007 بشأن المراجعة المالية ليمارس دور جهاز المراجعة المالية. أما في الفترة بعد ثورة فبراير، فقد أصدر المجلس الانتقالي المؤقت القرار رقم 119 لسنة 2011م الذي يقضي بإنشاء ديوان المحاسبة الليبي للمرة الثانية، عن طريق دمج الأجهزة الرقابية المتمثلة في جهازي التفتيش والرقابة الشعبية والمراجعة المالية في الديوان، كما تم من خلال هذا القرار إعادة العمل بالقانون رقم 11 لسنة 1996 من جديد وإلغاء قانوني الأجهزة الرقابية رقمي (2، 3) لسنة 2007م. وفي سنة 2013 أصدر المؤتمر الوطني العام القانون رقم 19 بشأن إعادة تنظيم ديوان المحاسبة، وبموجبه فصلت عنه اختصاصات الرقابة الإدارية والمظالم والتحقيق والتي أنشئ لها هيئة جديدة بموجب القانون رقم 20 لسنة 2013م، ثم صدر القانون رقم 24 لسنة 2013م بتعديل القانون رقم 19 لسنة 2013م، وبموجبه تم سحب اختصاص المراجعة المسبقة على المستخلصات الناتجة عن العقود التي تخضع للرقابة قبل التعاقد. يعتبر القانون 24 آخر قانون صدر من الدولة الليبية حتى الآن بشأن تنظيم ديوان المحاسبة وطبيعة عمله، وبموجبه يهدف الديوان إلى تحقيق رقابة فاعلة على المال العام والتحقق من حسن استخدامه وكيفية التصرف فيه، من خلال فحص ومراجعة الحسابات وتقييم أداء جميع الجهات الخاضعة لرقابته والتحقق من استخدام الموارد بطريقة اقتصادية وكفاءة وفاعلية.

الإطار العملي للدراسة

تناول هذا الجانب من الدراسة مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل بيانات الدراسة، ثم انتهى بالنتائج والتوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي ديوان المحاسبة بالإدارة الرئيسية والفروع التابعة له بالمنطقة الغربية، وقد اختيرت عينة الدراسة بطريقة كرة الثلج (التواصل مع بعض الموظفين في ديوان المحاسبة - أصدقاء وزملاء دراسة سابقين - ومن خلالها تم التواصل مع زملائهم في الفروع وفي الإدارة الرئيسية، وذلك عن طريق وسائل الاتصال الالكترونية) وذلك نظراً لظروف جائحة كورونا التي تمر بها البلاد التي حالت دون توزيع الاستبيان بالاتصال المباشر. وقد كانت الاستبانة هي أداة الدراسة، وتم إعدادها بالاعتماد على أدبيات المراجعة وبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع مراجعة الأداء، ثم تم تحويلها إلى استبانة الكترونية لكي يسهل توزيعها على عينة الدراسة. كان عدد الردود المستلمة 62 استبانة (منها 34 استبانة تمثل مراجعي الديوان الذين لديهم خبرة بمراجعة الأداء من خلال ممارستهم لها، وكلهم ممن يشتغلون بالإدارة الرئيسية أو كانوا يشتغلون بالإدارة وانتقلوا مؤخراً لأحد فروع الديوان)؛ وهؤلاء مطالبون بإجابة جميع محاور الاستبانة، أما البقية (28) فليس لديهم خبرة في مراجعة الأداء وبالتالي مطالبين بالإجابة عن المحور الأول والثاني فقط اللذان يختصان بالتساؤل الأول والثاني من الدراسة. اشتملت الاستبانة على جزئين؛ الأول يتعلق بالخصائص العامة للمستجوبين (المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة، الخبرة)، أما الجزء الثاني فقد خصص للإجابة عن تساؤلات الدراسة. وقد اعتمد على التكرار والنسبة المئوية في المحور الأول، أما في بقية محاور الاستبيان فقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي لاستطلاع آراء المشاركين حول تساؤلات الدراسة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من ردود المستجوبين، وقد استخدمت مقاييس الإحصاء الوصفي في التحليل والتعليق على نتائج الاستبانات وذلك لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتمثلت هذه المقاييس في التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي. وبما أن الاستبانة صممت بناء على مقياس (ليكرت) الخماسي، فإنه لغرض التعليق على النتائج تم

حساب المدى بين درجات المقياس (5=1-4) وذلك لتحديد طول كل درجة من درجات المقياس (4=5÷0.80)، وبالتالي فإنه من 1 - 1.80 تمثل "غير موافق بشدة"، "لا يتم مطلقاً"، "غير مهم". 1.81 - 2.60 تمثل "غير موافق"، "تادراً"، "قليل الأهمية". 2.61 - 3.40 تمثل "محايد"، "أحياناً"، "متوسط الأهمية". 3.41 - 4.20 تمثل "موافق"، "غالباً"، "مهم". 4.21 - 5 تمثل "موافق بشدة"، "دائماً"، "مهم جداً".

خصائص أفراد عينة الدراسة

لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة، التي من شأنها إضفاء المصداقية والثقة في صحة الإجابات المقدمة، خصص الجزء الأول من الاستبانة لتجميع بعض المعلومات العامة عن المشاركين في الدراسة، ويتضح ذلك في الجدول رقم (1) أدناه.

المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (1) أن عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات العلمية بدرجة بكالوريوس فما فوق (74.19% بكالوريوس، 22.58% ماجستير، 3.23% دكتوراه)، مما يدل على أن أغلب المستجوبين يحملون مؤهلات علمية تمكنهم من فهم أسئلة الاستبانة والرد عليها بموضوعية، وهذا ما يضيفي الثقة والمصداقية على نتائج الدراسة.

التخصص العلمي:

نلاحظ من الجدول أدناه بأن ما نسبته (91.93%) من عينة الدراسة تخصصهم محاسبة، وهذا ما يعزز نتائج الدراسة لأنهم على دراية ومعرفة بالأمور المحاسبية والمالية أكثر من غيرهم من التخصصات الأخرى التي كانت نسبتهم في عينة الدراسة قليلة جداً (4.84% إدارة، 3.23% اقتصاد).

مكان العمل:

إن ما نسبته (51.61%) من أفراد عينة الدراسة يشغلون بالمقر الرئيسي لديوان المحاسبة في طرابلس، وبالتالي فهم على دراية بأسلوب مراجعة الأداء ويطبقونه؛ لأن الديوان هو من يقوم بتكليف المراجعين بالقيام بمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام كما أشرنا سلفاً، أما بقية أفراد العينة (48.39%) فهم يشغلون بفروع الديوان وكان الغرض من وجودهم بعينة الدراسة لمعرفة مدى إدراكهم لطبيعة وأهمية مراجعة الأداء والهدف منها (التساؤل الأول والثاني من الدراسة).

جدول رقم (1) خصائص أفراد عينة الدراسة

الخاصية	الاختيارات	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	بكالوريوس	46	74.19
	ماجستير	14	22.58
	دكتوراه	02	3.23
المجموع		62	%100
التخصص العلمي	محاسبة	57	91.93
	إدارة	03	4.84
	اقتصاد	02	3.23
المجموع		62	%100
مكان العمل	الإدارة الرئيسية للديوان	32	51.61
	أحد فروع الديوان	30	48.39
المجموع		62	%100
الوظيفة	مدير فرع الديوان	02	3.23
	مدير إدارة	02	3.23
	مراجع	58	93.54
المجموع		62	%100
الخبرة العملية في مجال المراجعة	أقل من 5 سنوات	22	35.48
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	26	41.94
	10 سنوات فأكثر	14	22.58
المجموع		62	%100
الخبرة العملية في مجال مراجعة الأداء	أقل من 5 سنوات	12	35.29
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	14	41.18
	10 سنوات فأكثر	08	23.53
المجموع		34	%100

الوظيفة:

نلاحظ من الجدول رقم (1) أعلاه بأن (93.41%) من عينة الدراسة مراجعين، أي أنهم يكلفون بأعمال المراجعة من قبل الديوان وهذا ما يعزز نتائج الدراسة بشكل واضح، أما بقية أفراد العينة فقد كانوا في مراكز مسؤولية (اثنان مديري إدارة بالديوان، واثنان مدراء فروع) مما يعني أنهم أصحاب خبرة في مجال المراجعة وهذا أيضا يقوي ويغزز نتائج الدراسة.

الخبرة العملية في مجال المراجعة:

يتبين من الجدول رقم (1) بأن ما نسبته (64.52%) من أفراد العينة تفوق خبرتهم في مجال المراجعة الخمس سنوات، أما البقية (35.48%) فخبرتهم تقل عن خمس سنوات، وهذا راجع إلى أن بعض أفراد عينة الدراسة هم من المراجعين الذين تم تعيينهم مؤخراً بعد استهدافهم في دورات تدريبية مكثفة (فيما يسمى باللجنة الأولى والثانية للديوان)، وهم من أوائل خريجي أقسام المحاسبة بالجامعات الليبية، وهذا مؤشر جيد على صدق وصحة نتائج الدراسة.

الخبرة العملية في مجال مراجعة الأداء:

يتضح من الجدول أعلاه بأن ما نسبته (64.71%) من أفراد العينة تفوق خبرتهم في مجال مراجعة الأداء الخمس سنوات، أما البقية (35.29%) فخبرتهم تقل عن خمس سنوات، وهذه النسب تكاد تكون نفسها الخاصة بالخبرة في مجال المراجعة، وهذا راجع إلى نفس السبب السابق الخاص باللجنة الأولى والثانية للديوان حيث تم استهداف بعضهم للقيام بمراجعة الأداء.

تحليل بيانات الدراسة

لقد احتوت الدراسة على أربع تساؤلات رئيسية تم الإجابة عنها من خلال أسئلة الاستبانة التي قسمت لأربع محاور، حيث أن كل محور يغطي تساؤل. وقد استخدم في تحليل الإجابات بعض مقاييس النزعة المركزية وهي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

تحليل إجابات التساؤل الأول:

ما مدى معرفة واستخدام مراجعي ديوان المحاسبة لأسلوب مراجعة الأداء، وما مدى إدراكهم لأهميته؟

لقد تم سؤال جميع أفراد عينة الدراسة عن مدى معرفتهم واستخدامهم لأسلوب مراجعة الأداء في الفقرة الأولى من هذا المحور، ثم سؤالهم عن أهمية هذا الأسلوب في الفقرة الثانية، فكانت الإجابات كما يتضح في الجدولين (2)، (3) أدناه.

جدول رقم (2) آراء أفراد العينة عن مدى معرفتهم واستخدامهم لمراجعة الأداء

ت	البيان	العدد	النسبة
1	غير معروف	00	00
2	معروف وغير مستخدم	06	9.68
3	معروف ويصدد الاستخدام	22	35.48
4	معروف ومستخدم	34	54.84
	المجموع	62	%100

يتضح من الجدول رقم (2) أن جميع أفراد عينة الدراسة بينوا بأن أسلوب مراجعة الأداء معروف لديهم، أي أنهم على دراية به وليس بجديد عليهم، أما من حيث الاستخدام فإن ما نسبته (9.68%) من عينة الدراسة أشاروا بأن هذا الأسلوب غير مستخدم من قبلهم، وما نسبته (35.48%) أفادوا بأنه يصدد الاستخدام وهذا يشير بأن هناك توجه من قبل ديوان المحاسبة للقيام بمراجعة الأداء على نطاق واسع وفي جميع فروع الديوان، أما (34) من المستجوبين أي ما نسبته (54.84%) فقد أفادوا باستخدام هذا الأسلوب، وهذا العدد يطابق تماماً عدد الذين لديهم خبرة في مجال مراجعة الأداء مما يدل على مصداقية الإجابات.

ومن خلال الجدول رقم (3) يتبين جلياً أن جميع أفراد العينة أشادوا بأهمية مراجعة أداء مؤسسات القطاع العام، حيث أقر (41.94%) منهم بأن هذا الأسلوب مهم، (58.06%) بأنه مهم جداً.

جدول رقم (3) آراء أفراد العينة عن أهمية استخدام أسلوب مراجعة الأداء

ت	البيان	العدد	النسبة
1	غير مهم إطلاقاً	00	00
2	غير مهم	00	00
3	مهم لحد ما	00	00
4	مهم	26	41.94
5	مهم جداً	36	58.06
	المجموع	62	%100

تحليل إجابات التساؤل الثاني:

ما الهدف من تطبيق أسلوب مراجعة الأداء حسب وجهة نظر مراجعي الديوان؟

كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة آراء المراجعين حول الهدف من تطبيق أسلوب مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام في ليبيا، وقد كانت الإجابات كما هي موضحة بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4) وجهة نظر المراجعين حول الهدف من تطبيق أسلوب مراجعة الأداء

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعزيز عملية المساءلة في مؤسسات القطاع العام	62	4.274	%85.48	0.696	1
2	مراقبة أداء مؤسسات القطاع العام	62	4.242	%84.84	0.626	2
3	تطوير أداء مؤسسات القطاع العام	62	4.226	%84.52	0.552	3
4	تحسين جودة الخدمات والسلع التي تقدمها مؤسسات القطاع العام	62	4.225	%84.50	0.501	4
5	تشجيع الوفر الاقتصادي والكفاءة والفاعلية في مؤسسات ومشاريع وأنشطة القطاع العام	62	4.194	%83.88	0.607	5
6	مساعدة مؤسسات القطاع العام في وضع أهداف وغايات للأداء المتوقع منها	62	3.952	%79.04	0.738	6
7	تطوير مقاييس ومؤشرات الأداء الخاصة بمؤسسات القطاع العام	62	3.677	%73.54	0.949	7
8	مساعدة مؤسسات القطاع العام في تحديد احتياجاتها في مجالي التدريب والتطوير	62	3.419	%68.38	1.001	9
9	تقديم المعلومات المفيدة لأغراض المكافأة والعقاب	62	3.645	%72.90	0.818	8

نلاحظ من الجدول رقم (4) أن الخيارات من 1 إلى 4 حظيت بدرجة قبول "موافق بشدة" على أنها تمثل الأهداف الرئيسية لتطبيق مراجعة الأداء من قبل مراجعي الديوان (المتوسط الحسابي < 4.20)، في حين حظيت الخيارات الأخرى من 5 إلى 9 بدرجة قبول "موافق" ($4.20 < \text{المتوسط الحسابي} < 3.40$). حيث نلاحظ أن "تعزيز عملية المساءلة في مؤسسات القطاع العام" جاءت في الترتيب الأول من حيث الأهمية وكونها تمثل الهدف

الرئيسي لممارسة مراجعة الأداء وذلك بمتوسط حسابي 4.274 ووزن نسبي 85.48% وبتأخراف معياري 0.696، تلاها "مراقبة أداء مؤسسات القطاع العام" في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4.242)، وجاء "تطوير أداء مؤسسات القطاع العام"، "تحسين جودة الخدمات والسلع التي تقدمها مؤسسات القطاع العام" في المركزين الثالث والرابع من حيث الأهمية وبدرجة مقارنة جداً (المتوسط الحسابي = 4.226 ، 4.225 على التوالي). أما الخيارات الأخرى فقد تراوحت بين متوسط حسابي (4.194) للفقرة رقم 5 "تشجيع الوفر الاقتصادي والكفاءة والفاعلية في مؤسسات ومشاريع وأنشطة القطاع العام"، ومتوسط حسابي (3.419) للفقرة 8 "مساعدة مؤسسات القطاع العام في تحديد احتياجاتها في مجالي التدريب والتطوير" التي جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية.

تحليل إجابات التساؤل الثالث:

ما هي طبيعة ممارسة مراجعة الأداء؟

خصص المحور الثالث من الاستبانة لمراجعي الأداء فقط والذين كان عددهم 34 مراجع ضمن أفراد العينة، وذلك للإجابة على هذا التساؤل الذي تضمن ثمان فقرات رئيسية تحتوي كل منها على مجموعة من الفقرات الفرعية التي تمثل خيارات متاحة للمستجوبين لإبداء رأيهم حول طبيعة ممارسة مراجعة الأداء.

1. الطريقة المتبعة أثناء مراجعة الأداء

خصص هذا السؤال لمعرفة ما هي الطريقة المتبعة من قبل المراجعين أثناء قيامهم بمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام، والجدول التالي يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (5) وجهة نظر المراجعين حول الطريقة المتبعة أثناء مراجعة الأداء

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	التأخراف المعياري	الترتيب
1	الفحص المبني الشامل لكل جوانب أداء المؤسسة التي يتم مراجعة أدائها لتحديد نقاط الضعف الموجود فيها والتي يتم إخضاعها بعد ذلك لفحص أكثر عمقاً.	34	4.441	88.82%	0.521	1
2	الفحص المتعمق والمفصل لأحد جوانب أداء المؤسسة التي يتم مراجعة أدائها.	34	2.471	49.42%	0.571	4

3	0.592	%57.06	2.853	34	الفحص الشامل لكل جوانب المؤسسة إن كانت صغيرة الحجم، أو فحص أنشطة وبرامج معينة داخل المؤسسة إن كانت متوسطة أو كبيرة الحجم.
4	0.634	%75.30	3.765	34	فحص الوحدات والمشاريع أو البرامج التي توجد بها علامات تدل على وجود ضعف في كفاءتها وفعاليتها ونظام الرقابة الداخلية فيها.

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن الطريقة رقم 1 " الفحص المبدئي الشامل لكل جوانب أداء المؤسسة التي يتم مراجعة أدائها لتحديد نقاط الضعف الموجود فيها والتي يتم إخضاعها بعد ذلك لفحص أكثر عمقاً" هي الطريقة الأكثر إتباعاً عند ممارسة مراجعة الأداء، حيث أفاد المراجعون بأنها تتبع دائماً (متوسط حسابي 4.441 ، ووزن نسبي 88.82% ، وبانحراف معياري 0.521)، والطريقة رقم 4 " فحص الوحدات والمشاريع أو البرامج التي توجد بها علامات تدل على وجود ضعف في كفاءتها وفعاليتها ونظام الرقابة الداخلية فيها" هي أيضاً غالباً ما تكون متبعة (متوسط حسابي 3.765 ، ووزن نسبي 75.30% ، وبانحراف معياري 0.634)، أما الطريقة رقم 3 "الفحص الشامل لكل جوانب المؤسسة إن كانت صغيرة الحجم، أو فحص أنشطة وبرامج معينة داخل المؤسسة إن كانت متوسطة أو كبيرة الحجم" فقد أشار أفراد العينة على أنها أحياناً ما تكون متبعة، في حين جاءت الطريقة رقم 2 "الفحص المتعمق والمفصل لأحد جوانب أداء المؤسسة التي يتم مراجعة أدائها" في المرتبة الأخيرة، حيث بيّن المستجوبين بأنها نادراً ما تكون متبعة (متوسط حسابي = 2.853 ، 2.471 للطريقتين على التوالي).

2. دوافع اختيار الجهة محل المراجعة

كان العرض من هذا السؤال معرفة الأسس أو الدوافع التي يعتمد عليها ديوان المحاسبة لاختيار الجهة التي سوف يتم مراجعة أدائها، والجدول رقم 6 أدناه يوضح إجابات هذا السؤال.

جدول رقم (6) وجهة نظر المراجعين حول دوافع اختيار الجهة محل المراجعة

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	34	3.382	%67.64	0.589	4
2	بناء على طلب من البرلمان أو غيرها من الجهات المخولة	34	2.765	%55.30	0.784	6
3	حجم ميزانية الجهة المراد مراجعتها	34	4.559	%91.18	0.438	1
4	نتائج المراجعة السابقة للجهة المراد مراجعتها	34	3.853	%77.06	0.466	2
5	تاريخ آخر عملية مراجعة تمت في الجهة المراد مراجعتها	34	2.848	%56.96	0.592	5
6	وجود تغيرات أو أحداث مهمة للجهة المراد مراجعتها	34	3.529	%70.58	0.678	3

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن العامل الرئيسي الذي يعتمد عليه الديوان في تحديد المؤسسة التي سيتم مراجعة أداؤها هو "حجم ميزانية الجهة المراد مراجعتها" وذلك بدرجة موافقة "مهم جداً" (متوسط حسابي 4.559، ووزن نسبي 91.18%)، وانحرف معياري (0.438)، يليه في الأهمية "نتائج المراجعة السابقة للجهة المراد مراجعتها" بدرجة موافقة "مهم" (متوسط حسابي 3.853، ووزن نسبي 77.06%)، وانحرف معياري (0.466)، ثم يأتي "وجود تغيرات أو أحداث مهمة للجهة المراد مراجعتها" في الترتيب الثالث من حيث الأهمية بدرجة موافقة "مهم" (متوسط حسابي 3.529، ووزن نسبي 70.58%)، وانحرف معياري (0.678)، أما العوامل الثلاث الأخرى "المتطلبات التشريعية والتنظيمية"، "تاريخ آخر عملية مراجعة تمت في الجهة المراد مراجعتها"، "بناء على طلب من البرلمان أو غيرها من الجهات المخولة"، فقد حظيت بدرجة موافقة "متوسط الأهمية" في كونها من الدوافع التي يعتمد عليها الديوان في اختيار الجهة التي سيتم مراجعة أداؤها (متوسط حسابي 3.382، 2.848، 2.765 على التوالي).

3. مصادر الحصول على المعلومات أثناء المراجعة

إن الهدف من هذا السؤال هو معرفة كيف يستقي مراجعي الأداء المعلومات التي تساعدهم في إتمام إجراءات المراجعة، وقد لخصت الإجابات في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) وجهة نظر المراجعين حول مصادر الحصول على المعلومات

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	القوانين التشريعية المتعلقة بأهداف المؤسسة وأسس تقييم أدائها	34	4.382	%87.64	0.462	1
2	إدارة المؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة	34	4.118	%82.36	0.784	2
3	موظفي المؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة	34	3.794	%75.88	0.584	3
4	العملاء والمراجعين السابقين للمؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة	34	3.029	%60.58	0.553	5
5	أهداف ومقاييس الأداء المستخدمة في مؤسسات أخرى مماثلة	34	3.382	%67.64	0.462	4

يتضح جلياً من الجدول رقم (7) بأن "القوانين التشريعية المتعلقة بأهداف المؤسسة وأسس تقييم أدائها" هي التي يعتمد عليها المراجعون بصورة أساسية في الحصول على المعلومات اللازمة لمراجعة الأداء، وذلك بدرجة موافقة "دائماً" (متوسط حسابي 4.382، ووزن نسبي %87.64، وانحراف معياري 0.462)، وأيضاً يعتمدون في الغالب على "إدارة المؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة"، "موظفي المؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة"، حيث جاء هذين المصدرين في الترتيب الثاني والثالث كونهما مصدراً للمعلومات بدرجة موافقة "غالباً" (متوسط حسابي ووزن نسبي 4.118 ، %82.36 ، 3.794 ، %75.88 على التوالي)، أما بالنسبة "لأهداف ومقاييس الأداء المستخدمة في مؤسسات أخرى مماثلة"، "العملاء والمراجعين السابقين للمؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة" فإنه أحياناً فقط قد يتم الاعتماد عليها كمصدر للمعلومات (متوسط حسابي 3.382، 3.029 على التوالي).

4. المرحلة التي يمر بها المشروع أو المؤسسة الخاضعة للمراجعة

لمعرفة أي المراحل التي يمر بها المشروع والتي يقوم المراجع بمراجعة أدائها كانت الإجابات كما في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) المرحلة التي يمر بها المشروع أو المؤسسة الخاضعة للمراجعة

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المراجعة أثناء مرحلة التخطيط فقط	34	1.882	%37.64	0.560	5
2	المراجعة أثناء مرحلة التخطيط وتستمر حتى مرحلة التنفيذ	34	1.912	%38.24	0.551	4
3	المراجعة أثناء مرحلة التنفيذ فقط	34	2.382	%47.64	0.517	3
4	المراجعة بعد الانتهاء من مرحلة إنشاء المشروع	34	3.667	%73.34	0.533	2
5	المراجعة للمؤسسات القائمة فقط	34	3.824	%76.48	0.415	1

يتضح من الجدول أن مراجعة الأداء تجرى غالباً في المؤسسات القائمة (التي تتناول نشاطها منذ فترة) الفقرة رقم (5)، وكذلك في المشاريع التي تم الانتهاء من إنشائها (الفقرة رقم 4)، فقد كانت درجة الموافقة من قبل المشاركين في الدراسة عليهما "غالباً" (متوسط حسابي 3.824 ، 3.667 ، ووزن نسبي %76.48 ، %73.34 ، وانحراف معياري 0.415 ، 0.533 على التوالي). أما المراحل الأخرى التي تمر بها المشروعات حتى الانتهاء من إنشائها فقد بينت النتائج أنها حظيت بدرجة قبول "نادراً" (أي أنه نادراً ما يتم مراجعة أدائها) وذلك بمتوسط حسابي يتراوح من 1.882 إلى 2.382 ووزن نسبي بين %37.64 و %47.64.

5. الاقتصادية الكفاءة الفاعلية

بما أن مراجعة الأداء تركز على تقييم اقتصادية وكفاءة وفاعلية الجهة محل المراجعة، فكان الغرض من هذا السؤال معرفة أيها يتم التركيز عليه أثناء عملية مراجعة الأداء الاقتصادية أم الكفاءة أم الفاعلية. الجدول التالي يوضح نتيجة هذا السؤال.

جدول رقم (9) الاقتصادية والكفاءة والفاعلية

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الاقتصادية	34	4.412	%88.24	0.331	2
2	الكفاءة	34	4.294	%85.88	0.307	3
3	الفاعلية	34	4.441	%88.82	0.334	1

نلاحظ من الجدول رقم (9) أعلاه، بأن المراجعين أثناء قيامهم بمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام يركزون دائماً على مراجعة اقتصادية وكفاءة وفاعلية أداء هذه المؤسسات،

ويأتي التركيز على مراجعة فاعلية الأداء في المرتبة الأولى بدرجة موافقة "دائماً" (متوسط حسابي 4.441 ، ووزن نسبي 88.82% ، وانحراف معياري 0.334)، ثم يأتي التركيز على مراجعة الاقتصادية ثانياً بدرجة موافقة "دائماً" (متوسط حسابي 4.412 ، ووزن نسبي 88.24% ، وانحراف معياري 0.331)، وأخيراً يأتي التركيز على مراجعة الكفاءة في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة "دائماً" (متوسط حسابي 4.294 ، ووزن نسبي 85.88% ، وانحراف معياري 0.307).

6. تشكيلة فريق مراجعة الأداء

جاء هذا السؤال لمعرفة تشكيلة فريق مراجعة الأداء، فكانت الإجابة كما هو موضح في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) تشكيلة فريق مراجعة الأداء

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	مراجع	34	4.824	96.48%	0.257	1
2	مهندس	34	3.765	75.30%	0.402	2
3	اقتصادي	34	2.176	43.52%	0.577	4
4	إحصائي	34	1.882	37.64%	0.356	5
5	قانوني	34	3.529	70.58%	0.469	3

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن تشكيلة فريق مراجعة الأداء حسب ما أفاد به أفراد عينة الدراسة تتكون دائماً من مراجعين، وغالباً يكون هناك مهندسين وقانونيين، في حين نادراً ما يكون من ضمن الفريق اقتصاديين أو إحصائيين، حيث حظي وجود المراجع من ضمن التشكيلة بدرجة قبول "دائماً" من قبل أفراد العينة (متوسط حسابي 4.824، ووزن نسبي 96.48%)، أما وجود المهندس والقانوني فكانا بدرجة قبول "غالباً" (متوسط حسابي 3.765، 3.529 ؛ ووزن نسبي 75.30%، 70.58% على التوالي)، في حين وجود الاقتصادي و الإحصائي كانت درجة القبول بوجودهما ضمن التشكيلة ضعيفة "نادراً" (متوسط حسابي 2.176، 1.882 ؛ ووزن نسبي 43.52%، 37.64% على التوالي).

7. الوقت المستغرق في تنفيذ مراجعة الأداء

إن الغرض من هذا السؤال كان لمعرفة الوقت الذي يستغرقه مراجع الأداء في تنفيذ عملية المراجعة، الجدول رقم (11) يوضح نتيجة هذا السؤال.

جدول رقم (11) الوقت المستغرق في تنفيذ مراجعة الأداء

ت	نوع المشروع	الوقت المستغرق			المجموع
		من 1 - 3 أشهر	من 4 - 6 أشهر	أكثر من 6 أشهر	
1	صغير الحجم	العدد	34	-	34
		النسبة	%100	-	%100
2	متوسط الحجم	العدد	20	14	34
		النسبة	%59	%41	%100
3	كبير الحجم	العدد	4	17	34
		النسبة	%12	%50	%38

من الجدول أعلاه نلاحظ أن جميع أفراد العينة (100%) أجابوا بأن الوقت المستغرق في تنفيذ مراجعة الأداء على المشروعات الصغيرة الحجم يتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، أما بالنسبة للوقت المستغرق لمراجعة أداء المشروعات المتوسطة الحجم، فإن (59%) من عينة الدراسة أفادوا بأنه من شهر إلى ثلاثة أشهر، و (41%) بأنه من أربعة إلى ستة أشهر، في حين كان رأيهم حول الوقت المستغرق في المشروعات الكبيرة الحجم لم يستقر على فترة معينة، فقد أفاد (50%) منهم بأن فترة المراجعة تتراوح من أربعة إلى ستة أشهر، و (38%) منهم أفاد بأنها أكثر من ستة أشهر، في حين (12%) فقط أشار بأنها من شهر إلى ثلاثة أشهر.

8. تقرير مراجع الأداء

في هذا البند تم سؤال أفراد العينة عن طبيعة تقرير مراجعة الأداء ومضمونه، فكانت الإجابات كما يتضح في الجدول رقم (12) أدناه. فمن خلال الجدول يتضح أن جميع الفقرات المتعلقة بتقرير مراجع الأداء لاقت درجة عالية من الموافقة من قبل أفراد العينة، حيث أن الفقرتين رقم (5، 3) "التقرير يشتمل على توصيات منطقية قائمة على نتائج رقابة كفاءة ووثيقة الصلة وتمثل حلول للمشاكل التي يتم اكتشافها"، "التقرير يستخدم ألفاظ واضحة" كانت الردود عنهما بدرجة "موافق بشدة" (متوسط حسابي 4.418، 4.294، ووزن نسبي 88.36%، 85.88% على التوالي)، وقد كانت الردود على الفقرات الأخرى "التقرير يشتمل

على معلومات حديثة ومهمة"، "التقرير عادل وموضوعي"، "التقرير معد بشكل منظم وأسلوب سهل الفهم" بدرجة "موافق" (متوسط حسابي 3.912 ، 4.059 ، 3.941 على التوالي).

جدول رقم (12) وجهة نظر المراجعين حول تقرير مراجعة الأداء

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	التقرير يشتمل على معلومات حديثة ومهمة	34	3.912	%78.24	0.499	5
2	التقرير عادل وموضوعي	34	4.059	%81.18	0.460	3
3	التقرير يستخدم ألفاظ واضحة	34	4.294	%85.88	0.417	2
4	التقرير معد بشكل منظم وأسلوب سهل الفهم	34	3.941	%78.82	0.430	4
5	التقرير يشتمل على توصيات منطقية قائمة على نتائج رقابة كفؤة ووثيقة الصلة وتمثل حلول للمشاكل التي يتم اكتشافها.	34	4.418	%88.36	0.331	1

تحليل إجابات التساؤل الرابع:

ما هي المعوقات التي تواجه المراجعين أثناء تنفيذ عملية مراجعة الأداء؟

كان الهدف من هذا التساؤل هو معرفة آراء المراجعين حول المعوقات التي تواجه المراجعين أثناء تنفيذ عملية مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام في ليبيا، وقد كانت الردود كما هي موضحة بالجدول رقم (13).

جدول رقم (13) وجهة نظر المراجعين حول المعوقات التي تواجههم أثناء تنفيذ عملية مراجعة الأداء

ت	السؤال	العدد	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عدم وضوح أهداف وغايات نظام مراجعة الأداء	34	2.618	%52.36	0.542	9
2	عدم وضوح أهداف وغايات مؤسسات القطاع العام	34	2.970	%59.40	0.643	7
3	عدم وجود مقاييس ومؤشرات للأداء خاصة بمؤسسات القطاع العام يمكن الاعتماد عليها أثناء المراجعة	34	4.088	%81.76	0.597	2
4	عدم كفاءة التقارير المالية في مؤسسات القطاع العام	34	3.706	%74.12	0.622	3
5	ضعف نظام الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام	34	4.324	%86.48	0.315	1
6	عدم وجود مراجعين مؤهلين تأهيلاً كافياً للقيام بمراجعة الأداء	34	2.853	%57.06	0.676	8
7	عدم وجود أفراد من تخصصات أخرى مؤهلين للقيام بعملية مراجعة الأداء	34	3.559	%71.18	0.334	4
8	عدم توفر الدعم الكافي من الجهات العليا التنفيذية والتشريعية لتطبيق مراجعة الأداء	34	3.441	%68.82	0.570	6
9	عدم توفر التدريب الكافي للمراجعين الذين يقومون بمراجعة الأداء	34	3.529	%70.58	0.735	5
10	ارتفاع تكلفة تطبيق برنامج مراجعة الأداء	34	3.441	%68.82	0.570	6

يتضح من الجدول رقم (13) بأن أكبر عائق يواجه مراجعي الأداء أثناء تنفيذ عملية المراجعة هو "ضعف نظام الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام"، حيث كانت الردود بدرجة "موافق بشدة" (متوسط حسابي 4.324، ووزن نسبي 86.48%)، يليه في الترتيب العامل رقم (3) "عدم وجود مقاييس ومؤشرات للأداء خاصة بمؤسسات القطاع العام يمكن الاعتماد عليها أثناء المراجعة" بدرجة قبول "موافق" (متوسط حسابي 4.088، ووزن نسبي 81.76%)، أيضاً كانت العوامل رقم (4، 7، 8، 9، 10) "عدم كفاءة التقارير المالية في مؤسسات القطاع العام"، "عدم وجود أفراد من تخصصات أخرى مؤهلين للقيام بعملية مراجعة الأداء"، "عدم توفر الدعم الكافي من الجهات العليا التنفيذية والتشريعية لتطبيق مراجعة الأداء"، "عدم توفر التدريب الكافي للمراجعين الذين يقومون بمراجعة الأداء"، "ارتفاع تكلفة تطبيق برنامج مراجعة الأداء" من أهم العوائق أمام المراجعين أثناء تأدية عملهم لمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام (متوسط حسابي يتراوح بين 3.706 ووزن نسبي 74.12% للعامل رقم (4) و 3.441 ووزن نسبي 68.82% للعاملين رقم 8، 10)، أما باقي العوامل

رقم (1، 2، 6) "عدم وضوح أهداف وغايات نظام مراجعة الأداء"، "عدم وضوح أهداف وغايات مؤسسات القطاع العام"، "عدم وجود مراجعين مؤهلين تأهيلاً كافياً للقيام بمراجعة الأداء" فقد كانت الردود عليها بدرجة محايد (متوسط حسابي 2.618 ، 2.970 ، 2.853 على التوالي) مما يعني أنها لا تشكل عائق كبير على المراجعين عند تنفيذ برنامج مراجعة الأداء.

نتائج الدراسة

من خلال التحليل السابق للإجابات على تساؤلات الدراسة نستطيع الوصول إلى النتائج التالية:

1. أن أسلوب مراجعة الأداء معروف لدى جميع المراجعين العاملين بديوان المحاسبة الليبي وفروعه.
2. إن أسلوب مراجعة الأداء يتم استخدامه من قبل المراجعين العاملين بمقر الديوان الرئيسي في طرابلس فقط، وبالتالي فهو غير مستخدم من قبل فروع الديوان بالمناطق الأخرى ولكنه بصدد الاستخدام، حيث أنه هناك توجه من قبل ديوان المحاسبة للقيام بمراجعة الأداء على نطاق واسع وفي جميع الفروع.
3. إن تطبيق أسلوب مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام يعتبر مهم بل مهم جداً حسب رأي أغلب المراجعين المشاركين في هذه الدراسة.
4. هناك أهداف متعددة لتطبيق أسلوب مراجعة الأداء على مؤسسات القطاع العام في ليبيا، ولكن يتمثل أهمها في تعزيز عملية المساءلة في مؤسسات القطاع العام، ومراقبة أداء مؤسسات القطاع العام، وتطوير أداء مؤسسات القطاع العام وأخيراً تحسين جودة الخدمات والسلع التي تقدمها مؤسسات القطاع العام للمجتمع.
5. إن طريقة الفحص المبدئي الشامل لكل جوانب أداء المؤسسة التي يتم مراجعة أدائها لتحديد نقاط الضعف الموجود فيها والتي يتم إخضاعها بعد ذلك لفحص أكثر عمقاً، وكذلك طريقة فحص الوحدات والمشاريع أو البرامج التي توجد بها علامات تدل على وجود ضعف في كفاءتها وفعاليتها ونظام الرقابة الداخلية فيها هما أكثر الطرق إتباعاً عند ممارسة مراجعة الأداء.

6. إن حجم الميزانية، ونتائج المراجعة السابقة، ووجود تغييرات أو أحداث مهمة للجهة المراد مراجعتها هي أهم العوامل التي يعتمد عليها الديوان في تحديد المؤسسة التي سيتم مراجعة أدائها.
7. إن المصادر التي يعتمد عليها المراجعون بصورة أساسية في الحصول على المعلومات اللازمة لمراجعة الأداء تتمثل في القوانين التشريعية المتعلقة بأهداف المؤسسة وأسس تقييم أدائها، وإدارة المؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة، وموظفي المؤسسة الخاضعة لعملية المراجعة.
8. أن مراجعة الأداء تجرى غالباً في المؤسسات القائمة وكذلك في المشاريع التي تم الانتهاء من إنشائها، أما المراحل الأخرى التي تمر بها المشروعات حتى الانتهاء من إنشائها فإنه نادراً ما يتم مراجعة أدائها.
9. إن المراجعين أثناء قيامهم بمراجعة أداء مؤسسات القطاع العام يركزون دائماً على مراجعة اقتصادية وكفاءة وفاعلية أداء هذه المؤسسات.
10. أن تشكيلة فريق مراجعة الأداء تتكون دائماً من مراجعين، وغالباً يكون هناك مهندسين وقانونيين، في حين نادراً ما يكون من ضمن الفريق اقتصاديين أو إحصائيين.
11. أن الوقت المستغرق في تنفيذ مراجعة الأداء على المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم يتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر، في حين الوقت المستغرق في المشروعات الكبيرة الحجم تتراوح في الغالب من أربعة إلى ستة أشهر.
12. إن تقرير مراجع الأداء يشتمل على توصيات منطقية قائمة على نتائج رقابة كفاءة ووثيقة الصلة وتمثل حلول للمشاكل التي يتم اكتشافها، وهو يستخدم ألفاظ واضحة ومعد بشكل منظم وأسلوب سهل الفهم و يشتمل أيضاً على معلومات حديثة ومهمة وبالتالي فالتقرير يعتبر عادل وموضوعي.
13. إن أكبر العوائق والصعاب التي تواجه مراجعي الأداء أثناء تنفيذ عملية المراجعة تتمثل في ضعف نظام الرقابة الداخلية في مؤسسات القطاع العام، وعدم وجود مقاييس ومؤشرات للأداء خاصة بمؤسسات القطاع العام يمكن الاعتماد عليها أثناء المراجعة، كذلك تعتبر (عدم كفاءة التقارير المالية في مؤسسات القطاع العام، وعدم وجود أفراد من تخصصات أخرى مؤهلين للقيام بعملية مراجعة الأداء، وعدم

توفر الدعم الكافي من الجهات العليا التنفيذية والتشريعية لتطبيق مراجعة الأداء، وعدم توفر التدريب الكافي للمراجعين الذين يقومون بمراجعة الأداء، وارتفاع تكلفة تطبيق برنامج مراجعة الأداء) من العوائق التي تواجه المراجعين أثناء تنفيذ برنامج مراجعة الأداء.

التوصيات

1. العمل على إصدار دليل أو كتيب يوضح الهدف من مراجعة الأداء وكيفية تنفيذها.
2. إلزام الإدارات العليا بالمؤسسات الحكومية بتوفير نظام رقابة داخلية فعال، وإعداد تقارير مالية مناسبة، مع مراعاة تحديد أهداف وغايات كل مؤسسة عند إعداد الخطط والموازنات.
3. إقامة الدورات التدريبية التأهيلية في مجال مراجعة الأداء.
4. العمل على تفعيل برنامج مراجعة الأداء وذلك بتطبيقه على المؤسسات الحكومية في البلديات المحلية من قبل فروع الديوان.
5. العمل على إيجاد معايير ومؤشرات لأداء المؤسسات الحكومية بالتعاون مع غرفة التجارة والصناعة والحرف والأجهزة العليا ذات الاختصاص في الدولة.
6. العمل على إشراك أفراد مؤهلين من تخصصات أخرى مثل الإحصائيين والاقتصاديين ومن لهم اهتمام بجودة الأداء ليكونوا ضمن تشكيلة فريق مراجعة الأداء.
7. العمل على لفت انتباه الجهات التشريعية والتنفيذية في الدولة الليبية لموضوع مراجعة الأداء وما له من أهمية في تحسين أداء مؤسسات الدولة، وذلك بإشراكهم أو دعوتهم لحضور ورش عمل أو ندوات تتعلق بهذا الموضوع، وذلك لغرض الحصول على الدعم المادي والمعنوي من قبلهم.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. خليل، فاطمة مفتاح (2015)، "واقع ممارسة مراجعة الأداء في ليبيا (دراسة استكشافية)"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، المجلد الثاني والخمسون.
2. ديوان المحاسبة الليبي

<http://audit.gov.ly/home/about.php>

3. عطية، أحمد صلاح (2008)، أصول المراجعة الحكومية وتطبيقاتها بالمنطقة العربية، (الإسكندرية: الدار الجامعية).

المراجع الأجنبية:

1. Abdulsalam, A., Performance auditing in health sector, *Journal of Financial Control*, December, 2005, pp. 14-22.
2. Ahmed, N. S. (2004). *Corporate Environmental Disclosure in Libya: Evidence and Environmental determinism Theory*. Unpublished PhD Thesis, Napier University.
3. Al-Athmay, A. (2008). Performance auditing and public sector management in Brunei Darussalam. *International Journal of Public*
4. Almohaimeed, A. M., *Performance Auditing in the Saudi Public Sector: its Nature and Effectiveness*, Unpublished PhD Thesis, The University of Kent at Canterbury, 2000.
5. Barzelay, M. (1996). Performance Auditing and The New Public Management: Changing Roles and Strategies of Central Audit Institutions In OECD (Ed.), *Performance Auditing and Modernization of Government*. (pp. 15-56). Paris: OECD.
6. Boisclair, F. (2008). Value-for-money auditing. *CA, March*.
7. Dittenhofer, M. (2001). Performance Auditing in Governments. *Managerial Auditing Journal*, (16)8, 438-442.

8. Flesher, D. L., Samson, W. D., & Previts, G. J. (2003). The origins of value-for-money auditing: the Baltimore and Ohio Railroad: 1827-1830. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 374-386.
9. Flesher, D. L., & Zarzeski, M. T. (2002). The roots of operational (value-for-money) auditing in English-speaking nations. *Accounting and Business Research*, 32(2), 93-104.
10. Government Accountability office (GAO), Government Auditing Standards, (July 2007), Revision, US.
11. Guthrie, J. E., & Parker, L. D. (1999). A Quarter of a Century Of Performance Auditing in the Australian Federal Public sector: A Malleable Masque. *ABACUS* 35(3), 302-332.
12. Hossain, S. Y. (2000). Performance Audit Manual. Retrieved from <http://www.cagbd.org/html/perfaudit.html>
13. INTOSAI, ISSAI, No. 3000, (2004). Implementation guidelines for performance auditing, standards and guidelines for performance auditing based on INTOSAI's auditing standards and practical experience.
14. Kandasamy, V. (2003). Value for Money Audit Process. Paper presented at the National Evaluation Conference.
15. Longdon, P. (1996). Case Study in Performance Auditing: the Audit Commission (England and Wales). In OECD (Ed.), *Performance Auditing and the Modernization of Government* (pp. 179-194). Paris: OECD.
16. Morin, D. (2003). Controllers or catalysts for change and improvement: would the real value for money auditors please stand up? *Managerial Auditing Journal*, 18(1), 19-30.
17. Mulgan, R., Auditors-general: cuckoos in the managerialist nest? *Australian Journal of Public Administration*, Vol.60, No.2, 2001, pp. 24-34.
18. OECD (1996). *Performance Auditing and Modernisation of Government* . Paris: OECD.
19. Pollitt, C. (2003). Performance Audit in Western Europe: Trends and Choices. *Critical Perspectives on Accounting* 14,157-170.

20. Raaum and Jr, (June 2006). Challenges in performance auditing: How a State Audit with Intriguing New Performance Auditing Authority is meeting them. [https:// www.agacgfm.org/](https://www.agacgfm.org/)
21. Radcliffe, V. (2008). Public secrecy in auditing: What government auditors can not know. *Critical Perspectives in Accounting*, 19, 99-126.
22. Shand, D., & Anand, P. (1996). Performance Auditing in The Public sector: Approaches and Issues in OECD Member Countries. In OECD (Ed.), *Performance Auditing and the Modernization of Government* (pp. 57-78). Paris: OECD.
23. Sloan, N. (1996). The objectives and Performance Measurement of Performance Auditing. In OECD (Ed.), *Performance Auditing and the Modernization of Government* (pp. 139-148). Paris: OECD.
24. Sonntag, B. (2007). Performance Audit Report. Retrieved, from <http://www.sao.wa.gov/auditreports/auditreportfiles/ar1000001.pdf>



دراسة استجابة المصارف الليبية للتحويل إلى مصارف شاملة

حالة دراسية: مصرف الامان

أ.أكرم امحمد بلقاسم

كلية الاقتصاد جامعة الزاوية

الملخص

من خلال هذا البحث يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على تجربة بنك الامان للتحويل إلى بنك عالمي من خلال تطبيق نظام أتمتة عالمي لعملياته المصرفية. قدمنا كيف قام ببناء نظام المعلومات الجديد هذا. كشفت الباحث عن العديد من الآثار المترتبة على عملية التحويل هذه إلى بنك عالمي ، على جودة الخدمة المصرفية ، مثل تقليل الوقت وحجم الورق المطلوب لتقديم الخدمة ، وعلى العمليات المصرفية من خلال تقديم خدمة جديدة من خلال إجراءات أكثر بساطة. ومع ذلك ، فإن عملية التحويل هذه لم تؤدي إلى رضا العملاء التام ، لأنها لم تستطع تزويده بجميع الخدمات المطلوبة ، بالإضافة إلى سوء المعاملة التي يقدمها الموظف المصرفي. وبناءً على ذلك ، يوصي الباحث بأخذ تجربة بنك الامان كمثال تتبعه المصارف العامة الليبية الأخرى ، ولكن بعد أخذ بعض النقاط في الاعتبار: تحسين الجوانب الداخلية في الفروع المصرفية (الأثاث ، إعادة توزيع الأقسام ... الخ) ، باستخدام يشكو العملاء كمصدر مجاني لتحسين الخدمات المصرفية لإرضاء العميل ، وإنشاء قسم جودة الخدمة المصرفية وتحسين رعاية العملاء .

Abstract:

The researcher seeks to shed light on the experience of Al-Aman Bank to transform into a global bank by applying a global automation system for its banking operations. We introduced how he built this new information system. The researcher revealed many of the effects of this process of becoming a global bank, on the quality of the banking service, such as reducing the time and paper size required to provide the service, and on banking operations by providing a new service through simpler procedures. However, this transfer did not lead to total customer satisfaction, because it was unable to provide him with all the required services, in addition to the mistreatment provided by the bank employee. Accordingly, the researcher recommends taking the experience of Al-Aman Bank as an example followed by other Libyan public banks, but after taking some points into consideration: improving the internal aspects of banking branches (furniture, redistributing departments ... etc), using complaining customers as a free source to improve services

Banking to satisfy the customer, establish a quality banking service department and improve customer care.

مقدمة

تشهد بيئة الأعمال المصرفية الكثير من التغيرات ، نتيجة للعديد من العوامل كالاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية التي تهدف إلى تنشيط وتسهيل التبادل التجاري بين البلدان وإزالة الحواجز والقيود الدولية على تبادل الاموال والاستثمارات . مع التطور السريع في مجال استخدام الحاسب الآلي والاتصال وتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مختلف الميادين وخاصة في الميدان المصرفي. مما أدى إلى وجود تسابق كبير بين مختلف المؤسسات والشركات للحصول على آخر ما توصل اليه في هذه التكنولوجيا وتطبيقاتها في القطاع المصرفي مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة ، ففي السابق كانت المنافسة المصرفية تتمثل بعدد ونوع الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف حسب تخصصه (تجارية، عقارية، صناعية، زراعية، وتوفير)، أما الآن ومع التطور التكنولوجي الكبير في القطاع المصرفي، فقد أصبحت جميع المصارف قادرة على تقديم جميع أنواع الخدمات المصرفية ولجميع الشرائح الاقتصادية، مما أدى إلى اختلاف نوع المنافسة المصرفية ومحاولة المصارف التقليدية (المتخصصة) التحول إلى مصارف شاملة من جهة ، والتسابق على صعيد آلية تقديم الخدمات المصرفية بجودة عالية، ومدى رضى الزبون عنها من جهة أخرى.

إن تغيرات بيئة الاعمال المصرفية الحديثة والتي ادت الى تخطي الخدمات حدود القطاعات والبلدان، وأصبح المصرف قادر أن يذهب بعلاقته مع الزبائن إلى أبعد الحدود بما يتناسب مع حاجة وخصوصية كل زبون. هذا وقد تدعمت معالم العولمة المصرفية من خلال بدء المصارف بتطبيق مقررات ومعايير لجنة بازل 2 (Basel II) مع بداية العام /2007/ بخصوص مواجهة مختلف أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف.

أما في ليبيا، فقد تميزت بيئة الأعمال المصرفية في السابق بكونها بيئة مصرفية مستقرة خالية من أي نوع من المنافسة المصرفية وذلك نتيجة اعتماد القطاع المصرفي على عمل مجموعة من المصارف الحكومية المتخصصة فقط. أما ومع انفتاح السوق المصرفية الليبية على القطاع المصرفي الخاص ودخول العديد من المصارف العربية والعالمية، أدى ذلك إلى

تشكيل تحدى هام للمصارف العامة نتيجة المنافسة التي تواجهها مع هكذا مصارف متمرسة وخبيرة في العمل المصرفي، الأمر الذي جعل المصارف الحكومية تفكر بتطوير نوعية وطريقة عملها كاعتماد فكرة المصارف الشاملة.

مشكلة البحث: يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية :

- هل يعتبر التحويل الى المصارف الشاملة قراراً رشيداً على العمل المصرفي في القطاع العام ؟
- ما الأثر الذي سيلحقه هذا القرار على المصرف من عدة نواحي كآلية تقديم الخدمات المصرفية وجودة هذه الخدمة المقدمة وذلك بأخذ مصرف الامان كحالة عملية؟
- هل من المفيد تعميم تجربة مصرف الامان بعملية التحويل إلى مصرف شامل وأتمتة عملياته المصرفية على بقية مصارف القطاع العام ؟

أهمية البحث: تأتي أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على تجربة احدى المصارف العامة بالدولة الليبية الا وهو مصرف الامان وعملية تحوله إلى مصرف شامل وذلك من خلال تطبيق نظام أتمتة شامل يتيح للمصرف القدرة على تقديم جميع الخدمات الحالية بالإضافة إلى خدمات جديدة، وأتمتة وتنسيق العمل مصرفياً وإدارياً على مستوى الإدارة العامة والفروع من خلال النظام الجديد. والوقوف على مدى أهمية تعميم هذه التجربة على بقية المصارف العامة.

هدف البحث: يهدف البحث إلى توضيح مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأثر التحويل إلى مصرف شامل على العمليات وجودة الخدمة المصرفية كما يهدف الى توضيح بعض مفاهيم الصيرفة الشاملة ودوافع المصارف المتخصصة بالتحويل إلى شاملة، وآليات وماتطلبه عملية التحويل هذه. في محاولة على إسقاط كل ما سبق على تجربة مصرف الامان.

فرضيات البحث:

تم تحديد وصياغة فرضيات الدراسة بناء على طبيعة المشكلة وأهدافها على النحو التالي:

1. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تحول مصرف الامان الى مصرف شامل ومستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف.

2. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لتبني نظام الائتمنة الشامل في مصرف الامان كمصرف شامل على تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها

منهجية البحث:

1. منهج الدراسة: سيتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في تناول الاطار النظري لهذا البحث ، وسيعتمد في الجانب العملي على المنهج التحليلي والوصفي ، الذي يقوم على وصف عملية تحول مصرف الامان ، وتحليل البيانات الإحصائية التي سيتم جمعها من أفراد العينة للوصول إلى أهداف البحث ومعرفة أثر هذا التحول على الجودة والعمليات المصرفية واختبار فرضيات البحث.

2. أدوات جمع البيانات والمعلومات: تم اتباع مجموعة من الأساليب لتقديم نتائج القسم العملي من البحث وتجميع البيانات، وهي:

✓ الملاحظة الشخصية: من خلال القيام بجولات وزيارات ميدانية لبعض الفروع بغية التعرف على سير العمل في المصرف أثناء القيام ببعض العمليات وتقديم بعض أنواع الخدمات المصرفية.

✓ المقابلة: وذلك مع بعض الجهات الإدارية في المصرف ذات العلاقة بموضوع الائتمنة الشاملة، ومع بعض الموظفين في الفروع بغية التعرف على واقع ومشاكل العمل بما يساعدنا بتقديم تفسير أفضل لنتائج تحليل البيانات الإحصائية.

✓ الاستبانة: اعتمد الباحث على الاستبانة لجمع البيانات الإحصائية. حيث كانت الاستبانة من النوع المركب المكشوف الهدف من خلال طبيعة الأسئلة (المبنية على مقياس ليكرت المؤلف من خمس درجات) التي تقسم إلى قسمين: الأول يتعلق بالعوامل الديموغرافية للعينة، والثاني يتعلق بمحاور البحث التالية:

- تطوير وتبسيط العمليات المصرفية.
- جودة الخدمة المصرفية.

3. المجتمع الإحصائي: ويتألف من الأفراد الذين تم توزيع الاستبانة عليهم بغية تعميم نتائج الدراسة على المصرف الامان موضوع البحث. تشتمل العينة على عدة أطراف: زبائن المصرف كطرف خارجي حيث تم اختيار عينة عشوائية من زبائن المصرف شملت 50/ زبون، تم استلام 45/ منها وقبول 40/ للتحليل وعينة عشوائية من

الموظفين العاملين مؤلفة من 50/ موظف، تم استلام 47/ منها وقبول 43/ استخدمت في التحليل

الدراسات السابقة:

قدم الياس خضير الحمدوني دراسة بعنوان الصيرفة الشاملة وافاق استخدامها كخيار استراتيجي في ظل العولمة تعرض فيه لمفاهيم الصيرفة الشاملة وارتباطها مع عولمة النشاط المالي، ومدى استعداد المصارف لتطبيقها. انطلق الباحث من فرضية أساسية هي: إن لإستراتيجية الصيرفة الشاملة وأدواتها وآلياتها أثر إيجابي على اقتصاد الدولة إذا توافرت الظروف والمتطلبات لذلك. توصل الباحث إلى أن الصيرفة الشاملة هي ضرورة ملحة تترافق مع مختلف التغيرات الاقتصادية من عولمة الأعمال المالية والمصرفية ونشوء منظمة التجارة العالمية والتقييد بالمواصفات الدولية ISO 9000 لنظم إدارة الجودة والتطورات في مجال التكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات وتطور أساليب تمويل المنشآت، ذلك فضلاً عن المقررات الصادرة عن لجنة بازل بشأن كفاية رأس المال. إلا أن هذه التطورات والتغيرات قد يترافق معها بعض الآثار السلبية من المنافسة الغير متكافئة مع المصارف الأجنبية، واحتكار تلك المصارف العالمية للعديد من التسهيلات والخدمات التي لا تستطيع المصارف المحلية أو أو المتخصصة أو الناشئة تقديمها.

الإطار النظري للبحث:

مفهوم المصارف الشاملة:

عرف أسامة سعيد المصرف الشامل على أنه " المصرف الذي يقدم خدمات متنوعة الى جميع العملاء من مختلف القطاعات، فهو يقدم القروض للمشاريع الصناعية والزراعية والعقارية، إضافة الى ذلك يقدم القروض الاستهلاكية الى الافراد"¹، كما عرف أحمد عبد الخالق المصارف الشاملة على " أنها البنوك التي لم تعد تتقيد بالتخصص المحدود الذي قيد العمل المصرفي في كثير من الدول، بل أصبحت تمد نشاطها إلى كل المحالات والأقاليم والمناطق وتحصل على الأموال من مصادر متعددة وتوجهها إلى مختلف النشاطات لتحقيق

¹ - مأخوذ عن: عكاب سالم الطاهر (2007)، الصيرفة الشاملة والمخاطر المحسوبة، موقع سيريا بورصة موقع سيريا بورصة عن صحيفة تشرين، الصفحة الاقتصادية بتاريخ 2007/10/10.

التنمية الاقتصادية والاجتماعية"². وعرفها آخرون على أنها " المصارف التي تقوم بتقديم حزمة من الخدمات المالية المتنوعة التي تشمل على أعمال قبول الودائع ومنح القروض والاتجار بالعملات الأجنبية وكذلك التداول بالأدوات المالية ومشتقاتها وتعهّد الإصدارات الجديدة من دين وحقوق ملكية والقيام بأعمال الوساطة المالية على تنوعها وإدارة الاستثمارات وتسويق منتجات صناعية والقيام بعمليات التأمين"³. نلاحظ من التعاريف السابقة أن مفهوم المصرف الشامل هو مفهوم معاكس للمصارف التقليدية التي كانت تقوم على التخصص في قطاع اقتصادي دون غيره وتقديم خدمات محددة بما يخدم هذا القطاع فقط، بينما تعتمد الصيرفة الشاملة على فكرة التنويع في الأنشطة والاستثمارات التي قدمها ماركوفيتش (Markovitz) في خمسينيات القرن الماضي. فمع الاتجاه نحو العولمة المصرفية، لم يعد المصرف يرتبط بقطاع اقتصادي دون غيره، وأصبح يقدم الخدمات بأنواعها لجميع الزبائن دون تمييز. بل وذهب المصرف الشامل أبعد من ذلك من خلال عملية التجدد التي تشتمل على إعادة النظر بشكل مستمر بنوعية الخدمات التي يقدمها وآلية تقديمها ومقارنتها مع متطلبات السوق أو مع توقعات الزبون وذلك بهدف الوصول إلى حزمة من الخدمات تجعل الزبون قادر على الاعتماد على مصرف واحد للحصول على جميع ما يحتاجه وذلك بالشكل الأفضل الأكثر لباقة وانسجام مع متطلبات الزبون.

دوافع التحول إلى مصارف شاملة: يمكن تلخيص الأسباب التي تدعو المصارف المحلية والتقليدية إلى التحول إلى مصارف شاملة بما يلي:

1- أسباب تتعلق بالبيئة المالية والمصرفية: فقد أدت ظروف مجارة العولمة المالية التي نشهدها إلى تحرير الخدمات المالية من القيود التشريعية المحلية على تنقل رؤوس الأموال والاستثمارات من ناحية، وتحرر العمليات المصرفية من القيود التي كانت مفروضة عليها. نلاحظ إذاً أنه من النادر وجود اقتصاد منغلق على نفسه حيث انفتحت جميع الاقتصادات على الشركات والمصارف العالمية، الأمر الذي يشكل تحدي خطر جداً

² - أحمد عبد الخالق، البنوك الشاملة، مؤتمر عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق منظم المؤتمر، كلية القانون بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة اليرموك، الأردن، ص2
³ - عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف (1993): الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، بيروت، ص347

للمصارف المحلية (التقليدية المتخصصة) بمواجهة المصارف العالمية. حيث تتميز المصارف العالمية بأن لها باع طويل في المجال المصرفي، فهي قادرة على تقديم خدمات متنوعة جداً في الأسواق التي تدخل إليها محتكرةً بذلك العديد من الخدمات والتسهيلات التي لا تستطيع المصارف المحلية تقديمها، فإن لم يكن السبب هو عدم امتلاكها للخبرة المطلوبة، فالسبب هو عدم امتلاكها للوسائل المطلوبة. وبالتالي هذا يكشف النقاب عن عجز المصارف المحلية عن مواجهة هذه المنافسة لصغر حجمها وضعف إمكانياتها تجاه المصارف العالمية.

2- أسباب تتعلق بالبيئة الاقتصادية الدولية والمحلية: فعلى الصعيد الدولي، تميزت العقود الأخيرة بظهور العديد من التكتلات الاقتصادية العملاقة (مثل: EU, NAFTA, APEC, ASEAN...etc) التي تراكمت مع: تحرير اقتصادي كبير، توسع في السوق، تنوع الأنشطة وفرص الاستثمار، واتساع نطاق المنافسة بين الشركات المحلية للبلدان الداخلة في هذه التكتلات. أما على الصعيد الوطني، فلم يعد هناك كما ذكرنا أعلاه اقتصادات مغلقة على نفسها، حيث انتهجت معظم البلدان سياسات خصخصة في بعض القطاعات، بالإضافة إلى فتح أسواقها للاستثمارات الأجنبية متمثلة بالشركات الصناعية أو التجارية بالإضافة إلى الانفتاح على الصعيد المالي متمثلة بدخول المصارف والمؤسسات المالية الأجنبية. كل هذا تطلّب من المصارف المحلية التقليدية ضرورة إعادة النظر بآلية عمل وخدمات هذه المصارف، الأمر الذي يقودها إلى مجاراة هذه التحولات بهدف تحمل مسؤولياتها تجاه الاقتصاد الوطني لبلدانها. فمن الواضح أن بقاء هذه المصارف بشكلها التقليدي المتخصص يجعلها غير قادرة على خدمة الاحتياجات المحلية الناشئة ويجعلها عرضة لمنافسة غير متكافئة مع المصارف العالمية الداخلة إلى السوق.

3- أسباب تتعلق بالبيئة التكنولوجية والمصرفية: شهد النصف الثاني من القرن العشرين ثورة تكنولوجية كبيرة تمثلت بتطور الحاسب الآلي ووسائل الاتصال، وما تلا ذلك من قفزات كبيرة في مجال نظم المعلومات وتطبيقاتها في مختلف القطاعات ومن بينها القطاع المالي المصرفي. وبالتالي تعتبر محاولة المصارف التقليدية لمجاراة التطور العلمي والتكنولوجي واقتناء التقنيات والتطبيقات الحديثة لوسائل الاتصال ونظم المعلومات المصرفية أحد أهم الدوافع للمصارف التقليدية للتحويل إلى مصارف شاملة. إذ تساعد هذه التكنولوجيا

المصارف على تقديم مجموعة متنوعة جداً من الخدمات المصرفية في المكان والوقت والشكل الذي يلائم الزبون وخاصةً إذا حاولت استخدام التطبيقات المصرفية عبر شبكة الانترنت (وهو ما يعرف حالياً بالمصارف الإلكترونية) والتي أصبحت تشكل عنصر منافسة جديد لجميع أنواع المصارف التي تعتمد على التواجد الفيزيائي في مكان محدد لخدمة الزبون.

4- أسباب تتعلق بالزبون: حتى الزبون في خضم التغيرات المشار إليها سابقاً لم يعد ذلك الزبون التقليدي الذي اعتاد على تلقي عدد محدد من الخدمات بآلية تتناسب المصرف دون النظر لاحتياجاته. فقد أدت التغيرات ومعطيات العصر الحديثة إلى زيادة معرفة الزبون وإطلاعهم بأنواع الخدمات التي تقدمها المصارف العالمية والتي يجب على المصارف المحلية التي يتعامل معها أن تقدمها له حتى يبقى كعميل في هذه المصارف. وأكثر من ذلك، أصبح الزبون على دراية بأهمية الزبون كمفهوم بالنسبة للمصرف وبالتالي الخدمة والاحترام الذي يجب أن يحصل عليه من مصرفه. فقد أصبح من المهم لدى الزبون التعامل مع مصرف بحيث يحصل على جميع الخدمات المصرفية التي قد يحتاجها في أعماله المحلية والدولية وذلك بدلاً من الاضطرار للتعامل مع أكثر من مصرف هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أصبح الزبون مهتماً بالأمور الأخرى المتعلقة بكيفية حصوله على الخدمة ومدى تعاون وسرعة المصرف بتقديم هذه الخدمة له. الأمر الذي جعل المصارف التقليدية أمام تحديين هما: أولاً: محاولة تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية بما يلائم بيئة العمل الحديثة، ثانياً: الاهتمام بموضوع جودة ومعايير تقديم الخدمة المصرفية ومدى تلاقي هذه الخدمات مع المعايير التي يتوقع الزبون الحصول عليها.

متطلبات التحول إلى مصارف شاملة: لا يستطيع أي مصرف تقليدي أن يتحول إلى مصرف شامل بمجرد اتخاذ القرار بهذا الشأن، فعملية التحول لها متطلبات تخص المصرف من جهة بالإضافة إلى جهات خارجية من جهة أخرى. وبالتالي فلا بد للمصرف من دراسة مدى توفر البيئة والشروط اللازمة لعملية التحول هذه والتي نستطيع تلخيصها بما يلي:

أولاً: متطلبات تخص بيئة العمل والبلد الذي يعمل به المصرف:

- البنية التحتية التقنية على مستوى البلد: فالمصرف لن يعمل بشكل منعزل عن المصارف والمؤسسات المالية والاقتصادية الأخرى، لذلك لا بد أن يكون هناك مستوى معين من وسائل الاتصال وشبكات الربط السريع بشكل يسمح بالتبادل والنقل السريع للبيانات والمعلومات والصفقات بين هذه المؤسسات. وهنا لا بد أن نشير أن توفير هكذا بنية تحتية هو من مهمة حكومة البلد الذي يعمل فيه المصرف.
 - الجانب التشريع المصرفي: لا بد من ضرورة اقتناع أجهزة الحكم بأهمية الصيرفة الشاملة، والقيام بتغيير وتحديث وسن القوانين والتشريعات الخاصة بتسهيل عمل المصارف الشاملة والتحول إليها وذلك بما يتناسب مع المتغيرات الاقتصادية والمحلية لهذا البلد.
 - مستوى الوعي المصرفي: فلا بد أن يتوفر لدى أفراد المجتمع وعي مصرفي عن أهمية ودور المعاملات والخدمات والتسهيلات المصرفية والفرص التي يمكن للمواطن الحصول عليها من خلال هذه المصارف. بالإضافة إلى فهم معنى المصارف الشاملة بشكل خاص وما يمكن أن تقدمه من خدمات متكاملة تساعد المستثمر أو الزبون أيّاً كان على تسهيل عملية انفتاحه إلى الخارج في العمل الذي يقوم به.
- ثانياً: متطلبات تخص المصرف التقليدي الذي يريد التحول إلى مصرف شامل:
- أن يتوفر لدى المصرف البنية التحتية التقنية اللازمة لعملية التحول من أجهزة وتقنيات وبرمجيات وشبكات ربط لفروع المصرف مع بعضها البعض من ناحية ومع بقية المصارف والمؤسسات الاقتصادية والمالية من ناحية أخرى، وذلك بما يخدم أهداف المصرف بالتحول إلى مصرف شامل ويلبي الخدمات التي ينوي تقديمها.
 - ان يتوفر لدى المصرف إمكانيات تطوير وتأهيل الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة لعملية التحول إلى مصرف شامل وذلك بغية أن تسهم هذه الكفاءات في عملية بناء النظم الجديدة التي ستطبق في المصرف، وصنع قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالمصرف ومن ثم البدء بتنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات بالطرق الجديدة التي ينوي المصرف الدخول بها إلى السوق.

- دراسة وتحليل السوق بهدف التعرف على الخدمات المصرفية المقدمة فيه من قبل المصارف الأخرى المتطورة وآلية تقديمها، بالإضافة إلى محاولة الكشف الدقيق عن الخدمات التي يحتاجها الزبون في هذه السوق والخدمات التي يتمنى أن يحصل عليها أيضاً، وذلك بهدف تكوين فكرة شاملة عن الخدمات التي ينوى المصرف تقديمها بعد عملية التحول إلى مصرف شامل.
 - متطلبات الاستمرارية: من خلال رسم معايير لأداء المصرف ومراجعة هذه المعايير وتطويرها بشكل دوري، بالإضافة إلى دراسة متطلبات وحاجات السوق المصرفية بشكل مستمر بشكل يجعل المصرف السباق في تقديم كل جديد.
- الآن وبعد عرض المتطلبات الخاصة بالتحول إلى مصرف شامل، نستطيع الانتقال إلى عرض الآليات الممكنة لإنشاء أو التحول من مصرف تقليدي إلى مصرف شامل كما يلي⁴:
- أ- تحول بنك قائم تجاري أو استثماري أو متخصص إلى بنك شامل، وهذا الأسلوب يعد الأسرع والأوفر حظاً في النجاح نظراً لتراكم الخبرات الإدارية والفنية والتنظيمية لديه، ومن ثم يستطيع تحقيق الغرض المنشود، إلا أنه يمكن القول أنه على ضوء المقومات التي يحتاجها البنك الشامل - السالف التنويه عنها - يجب أن تتم هذه العملية على نحو مدروس ومحسوب بكل دقة وعلى مراحل متدرجة. بحيث يتم إستيعاب كل مرحلة قبل الانتقال إلى التي تليها وهكذا. كما أنه من المعروف أن العمل المصرفي يستند إلى الثقة من جانب المودعين وكذلك العملاء ويجب من ثم الحفاظ عليها، لذا فإن البرامج الزمنية التنفيذية المربوطة بالإنجاز المرحلي تعد هامة في هذا الخصوص.
 - ب- وقد يتم التحول من خلال شراء بنوك قائمة تعاني من مشاكل تجعلها توشك على التوقف عن العمل وتحمل خسارة كبيرة وتحويلها إلى بنوك شاملة على النحو السابق. وهذا الأسلوب يوفر في الواقع الكثير من الوقت والجهد اللازم لإختبار الموقع والمكان والعناصر البشرية الماهرة المدربة.

⁴- أحمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص9

هناك الكثير من الآثار والنتائج التي من الممكن التطرق إليها نتيجة التحويل إلى مصرف شامل، ولكن ما يهمنا الاطلاع عليه في هذا البحث هو الأثر على آلية تقديم الخدمة المصرفية (العمليات) وجودة الخدمة المصرفية. حيث ستنجح الصيرفة الشاملة آفاق جديدة من العمليات من حيث اتجاهها وتداخلها، فمع الصيرفة والمصارف التقليدية كان الزبون عبارة عن متلقي فقط للخدمة المصرفية بالإضافة إلى عدم وجود التقنيات التي تسهل العمل ضمن الفرع الواحد أو بين مختلف فروع المصرف الواحد. فمع انتشار الصيرفة الشاملة وتقنياتها الحديثة، استطاعت المصارف زيادة سرعة الاتصال بين العاملين وتطوير وتبسيط نظم عملياتها واختصار مراحل تقديم الخدمة.

أما بالنسبة لجودة الخدمة المصرفية، فقد عرف باري ديل (Barrie Dale) جودة الخدمة بأنها " النقاء حاجات ومتطلبات الزبائن، وتسليمهم مستوى مناسب من الخدمة بناءً على توقعاتهم التي تدل على رغباتهم وأمانهم المتشكلة وفقاً للتجربة الماضية مع المصرف والمزيج التسويقي للخدمة والاتصالات الشخصية أيضاً. وهي بمثابة الحكم الشخصي للزبون وتنتج عن المقارنة بين توقعاته للخدمة مع إدراكاته للخدمة الفعلية المسلمة"⁵. فقد أصبح لجودة الخدمة بعد استراتيجي يساعد المنظمة على الاحتفاظ بالزبائن القدامى وجذب زبائن وخاصة بعد أن أصبحت التكنولوجيا المصرفية متاحة للجميع الأمر الذي أدى إلى تماثل الخدمات التي تقدمها المصارف وبالتالي تقليل المنافسة بينها بناءً على أنواع الخدمات. من هنا برزت المنافسة الجديدة بين المصارف من خلال مستوى الجودة التي تقدمها هذه المصارف في خدماتها. فمن المنتظر أن يؤثر التحويل إلى الصيرفة الشاملة إيجابياً على جودة الخدمة المصرفية من خلال:

- (1) تقليل الأخطاء
- (2) تخفيض التكاليف
- (3) تخفيض وقت انجاز الخدمة المصرفية وتبسيط إجراءاتها
- (4) زيادة كفاءة وإنتاجية العمل
- (5) تحسين جودة خدمة العملاء

⁵ - Barrie G Dale (1999): **Managing Quality**, 3rd Edition, Black Well Business, Oxford, P184

(6) زيادة القدرة على المنافسة

(7) التنبؤ بالأخطار المصرفية

(8) تقديم خدمات جديدة.

وانطلاقاً من وجود طرفين للقيام بخلق خدمة معينة هما: مقدم الخدمة ومتلقي الخدمة، لا بد من دراسة وقياس جودة هذه الخدمة من وجهة نظر كلا الطرفين، بل وأشد على الطرف الثاني ألا وهو الزبون كمتلقي للخدمة لأنه صاحب القرار في الحكم على جودة هذه الخدمة ومدى الاستمرارية في طلب هذه الخدمة من الجهة التي قدمت هذه الخدمة. ويمكننا الاستناد على المستويات الخمسة لقياس جودة الخدمة المصرفية التي قدمها صلاح الطالب وهي⁶:

- 1- الجودة المتوقعة من قبل العملاء والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.
- 2- الجودة المدركة وهي ما تتركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عال.
- 3- الجودة الفنية وهي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.
- 4- الجودة الفعلية التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل جيد يرضي العملاء أي بعبارة أخرى كيف يرفع موظفو المصرف من مستوى توقع العملاء للحصول على الخدمة المصرفية.
- 5- الجودة المرجوة للعملاء أي مدى الرضى والقبول التي يمكن أن يحصل عليه المصرف من عملائه عند تلقيهم لتلك الخدمات.

لذلك على المصرف الجيد أن يقوم بدراسة مستوى الرضا لدى الزبون بالاستناد إلى المستويات المذكورة أعلاه وذلك من خلال توزيع استبيانات دورية أو اتباع طرق أخرى ترتأها إدارة المصرف بغية الحصول على رأي الزبون بجودة الخدمات المصرفية في المصرف.

⁶ - الطالب، صلاح: قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة

جرش، الأردن، ص 7

الإطار العملي للبحث:

نبذة عن المصرف

بدأ مصرف الأمان كشركة مساهمة ليبية مملوكة للقطاع الخاص الليبي. جاءت فكرة التأسيس بعد أن سمح مصرف ليبيا المركزي بتأسيس مصارف تجارية خاصة. كان مصرف الأمان من أوائل المصارف التي بدأت العمل خلال ذلك الوقت وفقاً للقانون المصرفي رقم (1993/1)، وقد تم استبدال هذا الأخير لاحقاً بالقانون المصرفي رقم (2005/1) والذي يحدد في المادة (65) الأنشطة المصرح لها بالقيام بها من قبل أي مصرف تجاري في ليبيا.

تأسس مصرف الأمان للتجارة والاستثمار في عام 2003 بموجب ترخيص رقم (140) الصادر عن وزير المالية بموافقة مصرف ليبيا المركزي وفقاً للقانون المصرفي رقم (1993/1)، بدأ رأسمال المصرف بمبلغ 10 مليون دينار في عام 2003 بمبلغ 3,300,000 دينار كرأس مال مدفوع تم زيادته لاحقاً إلى 10 ملايين ثم إلى 33,340,000 دينار.

بعد 17 عاماً من الخبرة في العمل مع مؤسسات دولية مختلفة في السوق الليبية. أصبح مصرف الأمان أكبر مصرف ليبي خاص، برأسمال 200 مليون دينار، مملوك بالكامل لمستثمرين ليبيين من القطاع الخاص. وبالتالي أصبح مصرف الأمان أكبر مؤسسة مالية خاصة في ليبيا لديها صافي أصول تقدر بحوالي 1.9 مليار دينار في 31 ديسمبر 2019.

علاوة على ذلك، فقد تحول المصرف إلى مؤسسة مالية رائدة في مجال المدفوعات الإلكترونية، حيث يوجد أكثر من 120 جهاز صراف آلي وأكثر من 750 نقطة بيع مع حصة سوقية تبلغ 40٪ في المتوسط في السوق المصرفية الليبية مع حوالي 700 ألف عميل.

مكونات النظام: يتألف نظام الأتمتة الشاملة بشكل أساسي من نظام الإكواجين (EQUATION)، فهو النظام البرمجي الأساسي (Core Management System) الذي تنفرع عنه جميع تطبيقات النظام. يعرف الإكواجين (Equation) على أنه

عن نظام متكامل يقوم بتقديم الدعم لمختلف التطبيقات المصرفية، يمكن التعامل من خلاله مع عدة برامج (CRM . TI . Cashier)، وهو يحتوي على قاعدة البيانات الرئيسية (Main Data Base) ". حيث يتضمن الحسابات والبيانات وعمليات المحاسبة والإعدادات الخاصة بالنظام، ويمكن عن طريقه القيام بجميع العمليات التي يقدمها المصرف (من خلال البرمجيات المرتبطة به) ويمتثل للعمليات وهناك إمكانية التعامل معه بمختلف اللغات أيضاً (العربية بشكل خاص).

ومن هذه المكونات يقيم المصرف العديد من الخدمات :

الصيرفة الرقمية

تتيح هذه الخدمة مجموعة من الميزات كمتابعة المعاملات المصرفية بحساباتك التحقق من رصيدك، سداد الفواتير بسهولة متابعة تحويل الأموال بين حساباتك، إلى غير ذلك من الخدمات.

- تابع حساباتك أول بأول
- تحويل الأموال بخطوات بسيطة
- إستلام الإشعارات كرسائل البريد الإلكتروني والرسائل النصية.
- دفع الفواتير
- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت كطلب الصكوك وإيقافها و المزيد
- إنجاز جميع المعاملات بدون إستخدام أوراق والعديد من المزايا الأخرى

خدمة أمان موبايل

يتيح أمان موبايل القيام بعملياتك المصرفية في أي مكان وفي أي وقت.

- إدارة حسابك (حساباتك)
- إدارة القروض والودائع الصكوك
- إرسال وإستلام التحويلات
- خدمات بطاقات السحب الآلي وخدمة السحب بدون بطاقة

الفروع الافتراضية

الفروع الافتراضية هي مجموعة من الخدمات المصرفية المقّدمة عن طريق وكالات منتشرة في كامل أنحاء ليبيا بطريقة آمنة و ذلك بإستعمال تطبيق. "Aman Branch" مزايها هذه الخدمة الفروع الافتراضية هي جزء أساسي من الخدمات المصرفية الرقمية الحالية. لذلك حرص مصرف الأمان على توفير أفضل الخدمات المصرفية وتقريبها من عملائه وذلك عبر تطبيق "Aman Branch". "الخدمات الافتراضية" مطابقة لاي خدمة مقدمة من الفروع الحقيقية نظام المصادقة البيومترية بالبصمة والتعرف على الوجه للتعريف بالعميل

تحويل الأموال لا يمكن أن يكون إجراء تحويل الأموال من مصرف الأمان أكثر سلاسة من أي وقت مضى. نحن نقدم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية حسب المكان الذي ترغب في إرسال أموالك إليه. ان عملية إجراء تحويل دولي أو تحويل بين الحسابات الشخصية أو إرسال أموال إلى عميل في مصرف الأمان أو مصرف آخر من خلال أحد الحسابات المصرفية، يتم ذلك عن طريق إحدى هذه الخدمات:

1. خدمة تحويل الأموال عبر نظام السويفت

يؤمن مصرف الأمان تحويلات دولية سريعة الى أكثر من 4000 مصرف في 110 دولة عن طريق خدمتنا لتحويل الأموال عبر نظام السويفت. نظام السويفت العالمي يسمح لعملائنا بتحويل الأموال من حساباتهم المصرفية لدى مصرف الأمان مباشرة إلى اي حساب موجود في مصرف آخر في جميع أنحاء العالم.

- خدمة تحويل مؤمنة على مدار 7/24
- إمكانية التحويل الى أكثر من 4000 مصرف في 110 دولة
- تحويل فوري خلال 48 ساعة إلى المستفيدين
- تقليل مخاطر الغش ومشاكل الخصوصية
- رسوم تحويل منخفضة
- سرعة إستلام الأموال

2. التحويل بين حسابات العميل

يوفر لك مصرف الأمان خاصية التحويل بين حساباتك في لحظات بكل سهولة ويسر مع إمكانية تحديد إن كان الدفع فوري، دوري أو مؤجل، وذلك من خلال خدمات مصرف الأمان الرقمية عبر الإنترنت والهاتف المحمول.

مزايا هذه الخدمة

- تحويل فوري بين الحسابات
- إمكانية اختيار تأجيل الدفع إلى يوم محدد
- إمكانية تنظيم التحويلات (شهرية ، سنوية ، إلخ)

التحويل المحلي من مصرف الأمان

مزايا هذه الخدمة

- تحويل أموال سريع و آمن من حسابك إلى الحسابات في مصارف أخرى داخل ليبيا.

- تحويل آمن للودائع أقل من 10000 دينار
- مدفوعات متكررة ، مثل الفواتير والرواتب وغيرها
- خدمة بين المصارف تقلل من عملية التعامل النقدي بين العملاء كوسيلة للتحويل.
- خدمة سريعة و فورية عبر نظام (RTGS) للتحويلات الآمنة للودائع أكثر من 10000 دينار

- تحويل أموال عبر نظام RTGS في نفس اليوم

التحويلات الداخلية من مصرف الأمان

مزايا هذه الخدمة

- قم بتحويل من حسابك الى حساب عميل آخر داخل مصرف الأمان بكل سرعة، ببساطة وبشكل آمن
- تحويل فوري
- إمكانية إختيار تأجيل الدفع إلى يوم ووقت معين
- إمكانية تحديد وتنظيم التحويلات (شهرية، سنوية إلخ)

الفرع الإلكتروني

حرصاً من مصرف الأمان على توفير أفضل الخدمات تم تخصيص الفرع الإلكتروني لتلبية الإحتياجات المصرفية لزيائنه

الفروع المتنقلة

فروعنا النقالة هي فروع مستقلة قادرة على تلبية الإحتياجات المصرفية مباشرة لزيائن المصرف في أي مكان

ماريا للخدمات المصرفية عن بعد

هي خدمة يوفرها مصرف الأمان وهي وبدون شك واحدة من أسهل الطرق للتعامل المصرفي وقتما وأينما شاء العميل.

نقاط البيع "POS"

قم بالشراء إلكترونياً من خلال أجهزة نقاط البيع يقدم مصرف الأمان آلية فريدة ومميزة لتنظيم وإدارة العمليات النقدية لزيائنه من خلال خدمة نقاط البيع التي تتيح خيارات لدفع قيمة المشتريات إلكترونياً من خلال أجهزة نقاط البيع الخاصة بالمصرف.

الدراسة الميدانية

أولاً-فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى :- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين

ولاختبار هذه الفرضية يتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية التالية .

الفرضية الفرعية الأولى :- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الموظفين

الفرضية الفرعية الثانية :- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين

الفرضية الرئيسية الثانية:- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنوعها من وجهة نظر الزبائن **ولاختبار هذه الفرضية يتم أولاً اختبار الفرضيات الفرعية التالية الفرضية الفرعية الأولى :-** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر الزبائن

الفرضية الفرعية الثانية :- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنوعها من وجهة نظر الزبائن

ثانيا -أداة جمع البيانات

1- تصميم استمارة الاستبيان :

لقد تم تصميم استمارتين استبيان استمارة للموظفين واستمارة للزبائن من خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري لهذه الدراسة ويرى الباحث ضرورة تقسيم كل استمارة إلى عدة أجزاء ، وقد روعي في إعداد الاستبيانين وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليهما، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

2- اختبارات الصدق " الصلاحية للتأكد من صدق وصلاحية الاستبيان قام الباحث بالاختبارات الآتية :

أ- صدق المحتوى (أو صدق المضمون) Content validity لقد راع الباحث جانب صدق المحتوى في كل استمارة ، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها كل من الاستمارتين تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة ،كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرعية المنقاة من الإطار النظري للدراسة .

ب- الصدق الظاهري Face validity:

لتأكد من أن أسئلة كل الاستبيانين تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض الاستبيان علي أساتذة متخصصين في علم الإدارة والإحصاء ، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات الاستبيانين تم إجراء

التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة في الفقرات حتى تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق وهي كالآتي

بالنسبة لاستبيان الموظفين تم تقسيمه إلى ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي:

المجموعة الأولى:- وتضم 3 أسئلة شخصية وتشمل العمر والمؤهل العلمي والخبرات العملية بالمصرف .

المجموعة الثانية:- وتشمل 13 عبارة حول أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

المجموعة الثالثة:- وتشمل 13 عبارة حول أثر تحول مصرف الأمان كمصرف شامل على تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها.

وبالنسبة لاستبيان الزبائن تم تقسيمه إلى ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة كذلك وهي كالآتي :-

المجموعة الأولى:- وتضم سؤالين شخصيين وتشمل العمر والمؤهل العلمي.

المجموعة الثانية:- وتشمل 10 عبارات حول أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة.

المجموعة الثالثة:- وتشمل 14 حول أثر تحول مصرف الأمان كمصرف شامل على تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها. وبعد عملية التعديل قام الباحث بتوزيع عدد (50) استمارة استبيان على الموظفين الذين تم اختيارهم وعدد (50) استمارة استبيان على الزبائن . وبعد فترة تم الحصول على عدد (47) استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة على الموظفين وعدد (45) استمارة استبيان من الاستثمارات الموزعة على والجدول رقم (1) يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة الاستثمارات المسترجعة.

ثالثاً- اختبار الثبات والصدق : Reliability and Validate

للتأكد من ثبات الاختبار " أداة الدراسة " قام الباحث بحساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cornbach Alpha . والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستثمار فكانت النتائج كما

رابعاً- خصائص مفردات عينة الدراسة

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (1) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

الموظفون		الزيائن		
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العمر
3	7.0	14	35.0	أقل من 25 سنة
10	23.3	10	25.0	من 25 إلى 30 سنة
13	30.2	8	20.0	من 31 إلى 35 سنة
13	30.2	1	2.5	من 36 إلى 40 سنة
4	9.3	7	17.5	أكبر من 40 سنة
43	100.0	*40	100.0	المجموع

- هناك مفردات من عينة الزيائن لم تجيب على هذا السؤال

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الموظفون		الزيائن		
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	المؤهل العلمي
00	0.0	1	2.5	ثانوي
13	30.2	17	42.5	معاهد متوسطة
30	69.8	22	55.0	جامعي
43	100.0	*40	100.0	المجموع

- هناك مفردات من عينة الزيائن لم تجيب على هذا السؤال

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخبرات العملية في المصرف
جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الخبرات
العملية في المصرف

الموظفون		الزبائن		
العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	الخبرات العملية في المصرف
8	18.6			من 5 إلى 9 سنة
18	41.9			من 10 إلى 14 سنة
13	30.2			من 15 إلى 19 سنة
4	9.3			أكثر من 20 سنة
43	100.0			المجموع

سادسا - اختبار فرضيات الدراسة

1- أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين.

أ- أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الموظفين

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الموظفين تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (4) جدول رقم (4) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الموظفين

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
قام المصرف بإجراء دورات تدريبية خاصة بتطبيق النظام الجديد والتعامل معه	4.33	.474	-5.962	.000
أعطت الدورات التدريبية صورة شاملة عن كيفية التعامل مع النظام وممارسة العمليات المصرفية من خلاله	4.51	.668	-5.674	.000
أصبح بإمكان الموظف (Teller) تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف باستخدام النظام الجديد	4.91	.294	-6.308	.000
أصبح الموظف (Teller) قادر على تقديم الخدمة بزمان أقل مما كانت تتطلبه في السابق	4.51	.668	-5.674	.000
قلل تطبيق النظام الجديد من عملية تنقل الموظف بين أقسام الفرع المختلفة من أجل تقديم الخدمة (نتيجة تبسيط خطوات تقديم الخدمة)	4.53	.667	-5.695	.000
أدى تطبيق النظام الجديد إلى تقادي الأخطاء (حسابية وكتابية) التي كان يسببها العمل اليدوي سابقاً	4.02	.771	-5.023	.000
منح تطبيق النظام الجديد الموظف الاستقلالية اللازمة لتقديم الخدمة دون الحاجة إلى الاستعانة بأطراف آخرين	2.37	.489	-5.196	.000
أدى تطبيق النظام الجديد إلى إحداث تغيرات في طبيعة الأعمال التي تؤدونها في المصرف	4.33	.474	-5.962	.000
يزيد النظام الجديد من قدرة المدير على اكتشاف مشاكل العمل ببسر وسهولة أكثر من السابق	3.58	.499	-5.000	.000
يؤدي تطبيق النظام الجديد إلى تخفيض عدد العاملين في فروع المصرف التي تطبق النظام	3.40	.495	-4.123	.000
ساعد تطبيق النظام الجديد على تحقيق السرعة في عمليات التحويل بين الحسابات بأشكالها المختلفة	4.49	.668	-5.657	.000
مستوى التدريب في المصرف يرقى إلى ما يحتاجه تطبيق النظام الجديد من تدريب	2.49	1.723	-1.384	.166

0.000	-5.962	.474	4.67	تطبيق النظام الجديد يجعلك تشعر بالحاجة إلى اكتساب مهارات حاسوبية جديدة تطبيق النظام الجديد يجعلك تشعر بالحاجة إلى اكتساب مهارات حاسوبية جديدة
-------	--------	------	------	---

من خلال الجدول رقم (4) نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

أ- الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارة التالية :

1. مستوى التدريب في المصرف يرقى إلى ما يحتاجه تطبيق النظام الجديد من تدريب لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة

ب- الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يقل عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية :-

1. منح تطبيق النظام الجديد الموظف الاستقلالية اللازمة لتقديم الخدمة دون الحاجة إلى الاستعانة بأطراف آخرين لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات يقل عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على انخفاض درجة الموافقة على هذه العبارة ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الموظفين تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية تم استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (5) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الموظفين لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الموظفين يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3).الجدول رقم (5) نتائج

اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الموظفين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدالة المحسوبة
أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر	4.0107	.33428	19.827	42	.000

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (19.827) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.0107) وهو يقل يزيد عن متوسط المقياس (3) ، أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (6)

جدول رقم (6) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
يستطيع الموظف أن يقدم الخدمة المصرفية بالزمن والخطوات والدقة التي فرضها تطبيق النظام الجديد	4.42	.906	-5.466	.000
يستطيع الموظف التراجع عن عملية قام بها إذا شعر بوجود خطأ	4.42	.731	-5.938	.000

3.88	0.851	-4.507	0.000	يستطيع العامل على النظام القيام بالعمليات الروتينية (سحب، إيداع، صرف شيك) دون الحاجة للعودة إلى الحاجة للإدارة الأعلى للحصول على موافقتها الروتينية
4.53	0.667	-5.695	0.000	ساعد تطبيق النظام الجديد على اختصار عدد الخطوات اللازمة لتقديم الخدمة للزبون
4.58	0.499	-5.907	0.000	ساعد تطبيق النظام الموظف (Teller) على تقديم الخدمات لعدد أكبر من الزبائن
4.30	0.465	-5.982	0.000	خفّض النظام الجديد من حجم العمل الورقي المطلوب سابقاً لتقديم الخدمة
4.70	0.465	-5.982	0.000	ألغى النظام الجديد الحاجة إلى الخطوات اللازمة لتوثيق الخدمة المقدمة (قيود محاسبية، تسجيل ديوان، إدخالها في سجل العميل.....)
2.14	0.833	-4.507	0.000	يعطي النظام الجديد للموظف المرونة الكافية في آلية وكيفية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن
3.30	0.465	-3.606	0.000	على الرغم من مزايا النظام الجديد، ما زلت كموظف أتلقى ملاحظات من الزبائن تتعلق بطريقة تقديم الخدمة وآلية عمل المصرف
4.63	0.489	-5.929	0.000	بعد تطبيق النظام الجديد، لم يكن هناك ازدحام للزبائن أمام الموظفين
1.56	0.908	-5.503	0.000	يطلب بعض الزبائن أحياناً أو يستفسرون عن خدمات لا يوفرها النظام الجديد
4.23	0.611	-5.657	0.000	يمكن ملاحظة ردة فعل إيجابية ورضا لدى الزبون عن آلية تقديم الخدمة المصرفية وفق النظام الجديد
4.63	0.489	-5.929	0.000	أدى تطبيق النظام الجديد إلى إعادة النظر بالعمل والقيام بأتمتة جميع عمليات وإجراءات تقديم الخدمات المصرفية لديكم

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن

- أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة

على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

ب- الدلالات المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تقل عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية :-

1. يعطي النظام الجديد للموظف المرونة الكافية في آلية وكيفية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن

2. يطلب بعض الزبائن أحياناً أو يستفسرون عن خدمات لا يوفرها النظام الجديد لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تقل عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على انخفاض درجات الموافقة على هذه العبارات ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية تم استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (7) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة:المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (7) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين	3.9481	0.14798	42.013	42	.000

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (42.013) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.9481) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود أثر لتحويل مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين

ت- اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية وتنويعها و أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها) استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (8). الجدول رقم (11) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين	3.9794	0.22338	28.752	42	.000

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (28.752) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.9794) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الموظفين .

2- أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف وعلى مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن

أ- أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في جدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
يستطيع الموظف القيام بالعمليات الروتينية (سحب، إيداع، صرف شيك) دون الحاجة للعودة إلى رئيس القسم أو مدير الفرع	4.25	1.127	-4.878	.000
أدى تطبيق النظام الجديد إلى تفاديا لأخطاء (حسابية وكتابية) التي كان يسببها العملا ليد ويسابقاً	4.00	1.038	-4.412	.000
لم يؤدي النظام الآلي إلى توفير الوقت بالشكل المطلوب أو الذي كان متوقعاً.	3.40	.810	-2.828	.005
أشعر باهتمام جيد من قبل إدارة المصرف لسماحي عندما أقوم بتقديم شكوى عن أداء الموظفين	3.20	.723	-1.706	.088
ساعد تطبيق النظام الجديد على تحقيق السرعة في عمليات التحويل بين الحسابات بأشكالها المختلفة	4.82	.385	-5.930	.000
أرى أن مصرف الأمان هو من أفضل المصارف العاملة في ليبيا ولا أفكر باستبداله بأحد المصارف الأخرى	4.08	1.095	-4.508	.000
أشعر باحترام جيد وروح المبادرة لخدمتي كزبون من قبل الموظف الذي يقوم بتقديم الخدمة	2.88	.791	-1.000	.317
أفضل التعامل مع مصرف الامان على أن أقوم بالتعامل مع المصارف الأخرى	4.45	.783	-5.304	.000
ألاحظ أن موظفي المصرف يتمتعون بمستوى جيد من الكفاءة من حيث تقديم الخدمة المصرفية	3.75	1.149	-3.630 ^a	.000
ألاحظ أن موظفي المصرف يتمتعون بمستوى جيد من حيث اللطف في التعامل مع الزبون	2.88	.791	-1.000 ^b	.317

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن

الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات كذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية للعبارات التي تكون الدلالة المحسوبة لها اكبر من (0.05) وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية تم استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)
الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمة المصرفية المقدمة في المصرف من وجهة نظر الزبائن	3.7700	.63819	7.631	39	.000

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (7.631) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7700) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)

أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (14) .

جدول رقم (11) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
أصبح بإمكان الموظف تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف باستخدام النظام الجديد	4.45	1.154	-5.439	.000

يستطيع الموظف أن يقدم الخدمة المصرفية بزمن أقل مما كانت تتطلبه نفس الخدمة سابقاً	4.25	1.127	-4.878	.000
قل تطبيق النظام الجديد من عملية تنقل الموظف بين أقسام الفرع المختلفة من أجل تقديم الخدمة (نتيجة تبسيط خطوات تقديم الخدمة	4.28	1.536	-4.011	.000
خفض النظام الجديد من حجم العملات الورقية المطلوب سابقاً لتقديم الخدمة	4.38	.774	-5.224	.000
يعطي النظام الجديد المرونة الكافية في آلية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن	2.10	.982	-4.284	.000
أنا كزبون، أجد أن تطبيق النظام الجديد أدى إلى حل مشكلة ازدحام الزبائن أمام الموظفين	3.68	.797	-4.117	.000
ليس هناك الكثير من الخدمات التي لم يقدمها المصرف حتى الآن	3.50	.555	-4.264	.000
لا أضطر كزبون أن أراجع إدارة المصرف بسبب عدم كفاءة الموظف في تقديم الخدمة أو عدم تمتعه بمهارات التعامل اللائقة مع الزبائن	3.22	.768	-1.800	.072
معظم الموظفين لا يجدون صعوبة في التعامل مع الحاسب الآلي، أو صعوبة في استخدام النظام الجديد الذي يطبق في المصرف	3.48	.816	-3.212	.001
أنا كزبون لدى مصرف الأمان ، أشعر بالرضا عن مستوى الخدمة التي أحصل عليها في فروع المختلفة	4.42	.549	-5.617	.000
أنا كزبون لدى المصرف، أحصل على جميع الخدمات المصرفية التي احتاجها للقيام بأعمال التجارية أو الصناعية	4.10	.672	-5.224	.000
أشعر بالثقة والأمان في تعاملاتي المصرفية عبر مصرف الأمان نتيجة تواجد عدد كافي من الفروع في جميع الأماكن التي قد أحتاج إلى التعامل مع المصرف فيها	4.30	.758	-5.179	.000

0.000	-5.224	.672	4.10	أستطيع الحصول على أي خدمة مصرفية أريدها في مصرف الأمان في كل وقت وكل فرع أي أستطيع القول أن الخدمة جاهزة في أي وقت
0.000	-3.639	1.062	3.72	يقوم مصرف الأمان بتقديم الخدمة المصرفية وتطويرها وتحسينها بناءً على اعتبارات ملائمة الخدمة لاحتياجات الزبائن

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات

أ- الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارة التالية :

1. لا أضطر كزبون أن أراجع إدارة المصرف بسبب عدم كفاءة الموظف في تقديم الخدمة أو عدم تمتعه بمهارات التعامل اللائقة مع الزبائن
لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة وهذا يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة متوسطة

ب- الدلالة المحسوبة أقل من مستوى المعنوية (0.05) ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يقل عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية :-

1. يعطي النظام الجديد المرونة الكافية في آلية تقديم الخدمة لتلبية الحاجات الاستثنائية لبعض الزبائن لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارة يقل عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على انخفاض درجة الموافقة على هذه العبارة ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية تم استخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3) الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3) (الجدول رقم (12) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدالة المحسوبة
أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن	3.8554	.57428	9.420	39	.000

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (9.420) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8554) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود أثر لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن.

ث- اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية وعلى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3)

فكانت النتائج كما بالجدول رقم (13) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية وعلى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3) **الفرضية البديلة:** المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بأثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية وعلى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن يختلف معنويا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (13) نتائج اختبار (Z) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بأثر لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية وعلى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
أثر تحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية وعلى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن	3.8198	.59612	8.698	39	.000

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (8.698) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8198) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود أثر لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية وعلى تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن حيث أن:-

1. يوجد أثر لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على مستوى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن

2. يوجد أثر لتحول مصرف الأمان إلى مصرف شامل على تطوير وتبسيط عمليات تقديم الخدمات المصرفية وتنويعها من وجهة نظر الزبائن

المبحث الثالث :- النتائج والتوصيات

ومن خلال التحليل السابق نستطيع القول بأن قرار مصرف الأمان بالتحول إلى مصرف شامل هو قرار صائب جداً، إذ سيمكن المصرف من مواجهة المنافسة الحادة للمصارف الأخرى. ولقد كان لعملية التحول هذه وما رافقها من تطبيق لنظام معلوماتي حاسوبي جديد أثر هام على جودة الخدمة المصرفية من تخفيض في زمن وحجم العمل الورقي الذي كان لازماً للحصول على الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى أثر عملية التحول على العمليات المصرفية من خلال إمكانية تقديم خدمات جديدة وتبسيط إجراءات تقديم الخدمة. إلا أننا كما لاحظنا في عرض بعض نقاط التحليل أن هناك نسب لا بأس بها من الزبائن لم يكونوا راضين عن أداء المصرف، فكما قام المصرف بالتحول إلى مصرف شامل وتطبيق نظام أتمتة شاملة، لابد له من معالجة نقاط وخطوات وحيثيات تقديم الخدمات المصرفية بطريقة شاملة أيضاً، إذ اشتكى العديد من الزبائن من سوء نظام الدور المتبع في فروع المصرف، وعدم وجود أماكن لائقة وكافية المساحة تستخدم كأماكن انتظار الزبائن، ناهيك عن عدم اللطف في معاملة الموظفين للزبائن. هذه أمور تتعلق بجودة الخدمة من المفترض أن يكون المصرف قد أخذها بعين الاعتبار. أما بخصوص تنوع الخدمات المصرفية، حيث وجدنا فجوة بين إجابات الزبائن والموظفين، فعلى الرغم من أن هذه الفجوة كانت مبررة إلا أن الباحث يرى أن الزبون غير مضطر أن يتحمل أو ينتظر آفاق التوسع المستقبلية التي يهدف المصرف إلى تحقيقها في المستقبل، فقد أصبح الزبون يعيش الآن في بيئة مصرفية مفتوحة يستطيع أن يختار المصرف الذي يناسبه ويسمح له بالحصول على جميع ما يحتاجه بشكل لائق. مع كل هذا نجد أن أرباح وحجم أعمال المصرف في زيادة مضطردة ما يمكن تفسيره أولاً: هو المصرف الأكثر انتشاراً، وثانياً: الثقة التي يتمتع بها المصرف في البيئة المصرفية الليبية.

وفي النهاية، نستطيع القول، ورغم جميع الملاحظات السابقة، القول أن تجربة تحول مصرف الامان إلى مصرف شامل هي تجربة ناجحة يمكن تعميمها على بقية مصارف القطاع العام (بعد مراجعة وتدريب الموظفين على بعض النواحي الفنية في تقديم الخدمة فقط) وتنسيق عمل هذه المصارف بين بعضها البعض لمواجهة المنافسة المصرفية من القطاع الخاص وزيادة حصة هذه المصارف في السوق الليبية بما يساهم في عملية التنمية والتطور والانفتاح التي يشهدها الاقتصاد الليبي.

توصيات البحث:

- ينصح الباحث ضرورة أن تهتم إدارة مصرف الامان بالجانب الشكلي للفروع من خلال النظر بتوزيع الأقسام ونوع التجهيزات (تجهيزات مكتبية، تجهيزات الاستقبال من فرش وأماكن انتظار وما إلى ذلك)، ذلك أن تمتع المصارف الخاصة بهذه المواصفات يجعل الزبون يشعر بالاهتمام والقيمة أكثر .
- في إطار الاهتمام بالجودة المصرفية، يجب على إدارة المصرف أن تستفيد بشكل كبير ومدروس من شكاوى الزبائن لأن الشكاوى تنشأ بخصوص أمور لا يرضى عنها الزبون. وبالتالي تعتبر هذه الشكاوى إذا تم تجميعها ودراستها وتقديم الحلول المناسبة لها مصدراً مجانياً وتقييماً حقيقياً لوضع المصرف وعلاقته مع زبائنه.
- ننصح إدارة المصرف بإنشاء قسم أو دائرة خاصة بجودة الخدمة المصرفية مهمتها (بشكل مستمر) قياس رضى الزبون عن الخدمة المقدمة له وتقديم اقتراحات بخصوص تحسين وتطوير آلية تقديم الخدمات المصرفية من جهة، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريبية لتحسين طريقة استقبال ومعاملة موظفي المصرف مع الزبائن.
- ضرورة تبني فكرة المصرف الشامل لكل المصارف العامة تقدم من خلالها خدمة للزبون لارجاع وتقوية الثقة بين المصرف العام والزبون.

المراجع:

- 1- أحمد عبد الخالق: *البنوك الشاملة*، مؤتمر عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق، منظم المؤتمر: كلية القانون بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة اليرموك، الأردن. مأخوذ عن موقع الدليل الإلكتروني للقانون العربي

www.arablawninfo.com/Researches_AR/199.doc

- 2- *البنوك الإلكترونية*، مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية
www.kantakji.com/fiqh/Files/Banks/E-Banking.doc
- 3- الطالب، صلاح: قياس جودة الخدمات المصرفية الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية، جامعة جرش، الأردن
- 4- الياس خضير الحمدوني: *الصيرفة الشاملة وآفاق استخدامها كخيار استراتيجي في ظل العولمة*، اليمن، جامعة حضرموت
www.jps-dir.com/Forum/uploads/1364/Ayrafah.doc
- 5- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف (1993): *الإدارة الحديثة في البنوك التجارية*، الدار الجامعية، بيروت
- 7- عكاب سالم الطاهر (2007)، *الصيرفة الشاملة والمخاطر المحسوبة*، موقع سيريا بورصة عن صحيفة تشرين، الصفحة الاقتصادية بتاريخ 2007/10/10.
<http://www.syria-bourse.com/forum/viewtopic.php?f=17&t=446>
- 8- مدحت الخراشي، *اندماج المصارف العربية والخيار الاستراتيجي*، موقع إشراقة الإلكتروني
http://ishraqa.com/newlook/art_det.asp?ArtID=671&Cat_ID=18
- 9- نبذة عن مصرف الامان <https://www.aman-bank.com>
- 10- د/ محمود مهدي البياتي / تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS - الطبعة الأولى - دار الحامد - عمان - (2005).
- 11- د/ سمير كامل عاشور وسامية أبو الفتوح - الاختبارات اللامعلمية - الطبعة الأولى - معهد الإحصاء - 1995 .
- 12- د/ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي - الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية - دار الشروق - عمان - الطبعة الأولى - 1997.

11-Barrie G Dale (1999): Managing Quality, 3rd Edition, Black Well Business, Oxford

12-Mittal, B. and Lasser, W. M. (1996): The role of Personalization in service encounters, Journal of Retailing, 72, 95-109



ملاح من الاتجاهات النهضة في العالم العربي

Features of Renaissance Trends in the Arab world

د. فتحي نصر سرب

كلية الآداب الجميل / جامعة صبراتة

الملخص

النهضة كمفهوم في الفكر العربي ، نشأ أساساً عند النقاء الثقافة العربية السائدة آنذاك مع الفكر الغربي الحديث ، في إطار تاريخي تمثل في حملة نابليون على مصر ، تلك الحملة التي كان من ضمن رجالها ، فئة من رجال العلم والدين . ومن هنا تسربت إلى مصر ومن خلالها إلى العالم العربي أفكار جديدة أدت إلى تبلور وعي لدى العرب عن مدى سعة الهوية التي تفصل العالمين الغربي المتقدم بأفكاره ومخبراته العلمية والعالم العربي الذي يسوده الجهل والتخلف واجترار الأفكار . كان اللقاء في البدء على شكل دهشة أو صدمة أدت دور الموقظ أو المنبه في العالم العربي عن حالة التخلف السائدة آنذاك ، ومن هنا طرح تساؤل الذي حاول ولازال يحاول المفكرين العرب الاجابة عليه .

لماذا تقدم غيرنا وتخلفنا نحن ، وكيف السبل إلى اللحاق بركب التقدم ، في هذا البحث نحاول تقديم مجموعة من الاجابات التي توصل اليها بعض المفكرين العرب للإجابة على التساؤل المطروح.

Abstract:

The Rehaissahce , as a cohcept in Aeab thought ,arose at The cohvergehce of The Prevailihg Arab culture ot that time with modern western thought , in a Historical framework represegted in Napoleons' campaign against Egypt , a campaign that included amohg its men a group of meh of science ahd religion.

From here , new ideas have spilled into Egypt ahd from

Them to the Arab world , which led to The Crystallization of awareness among Aeabs of The extent of Thegap that separates the two worlds (an advanced west with scientific achievements and an Arab world prevalent in ignorance , backwardness and warming ideas).

The meeting was in, itially in the form of astonishment and shock that led the role of the wake – up or alarm in the Arab world to the prevailing state of backwardness

That prevail ed at that time, and from here the question was raised, which tried and is still trying to respond to the Arab Almvzraleh .

Why others have advanced, and we have falleh behind.

How to catch up with civilization ?

المقدمة

لا يمكن الحديث من مفهوم الحداثة في الفكر العربي الحديث – والذي نشأ أساسا من التقائه مع الفكر الغربي الحديث – دون الإشارة إلى الإطار التاريخي الذي تشكل فيه هذا المفهوم ، أي إبراز الظروف التاريخية التي شكلت الأرضية ، الالتقاء الفكرين ، وبالتالي إلى نشأة هذا المفهوم في الفكر العربي ، وأهم تلك الظروف والأحداث التاريخية يمكن ان نلخصها في الآتي:-

- حملة نابليون على مصر (1798-1801م) ، حيث برزت أهمية هذه الحملة في الاحتكاك بين العلمين العربي والغربي⁽¹⁾ ، في نطاق واسع على مستوى الفكر ، فقد كان ضمن رجالها فئة من رجال العلم الذين كان من مهامهم التبشير بمبادئ الثورة الفرنسية القائمة على الحرية والمساواة ، فمع قدوم هذه الحملة تسربت إلى مصر ومن ثمة العالم العربي أفكارا جديدة أدت الى تبلور وعي لدى العرب – في مصر والشام خاصة – عن مدى سعة الهوة التي تفصلهم عن الغرب المتقدم ، وقد كان هذا الوعي في أول الأمر في صورة دهشة أو صدمة وتساؤل نتج عن الذعر الذي آثاره رؤية علماء مصر للمصنوعات العلمية والتجارب المخبرية التي أتيحت لهم فرصة الاطلاع عليها ، وقد عبرت صرخة "الشيخ حسن العطار" المشهورة عن هذا الحالة ، والتي قال فيها بلادنا لا بد أن تتغير أحوالها وتتجدد بها من المعارف ما ليس فيها " ⁽²⁾. وقد تزايد الاحتكاك بين العرب والغرب ، من خلال تزايد التدخل الأوروبي في العالم العربي ، ويمكن النظر إلى مار هذا الاحتكاك من خلال النظر إلى وضعية العالم العربي الذي كان جزء لا يتجزأ من الإمبراطورية العثمانية ، فقد أدت الظروف السياسية والاقتصادية التي عانت منها السلطة العثمانية إلى التمهيد للاتصال بين الغرب وبين الشعوب العربية والإسلامية وذلك خلال العقود الخمسة الأولى من القرن التاسع عشر ، وقد كان هذا الاتصال عن طريق البعثات التبشيرية التي جاءت إلى العالم العربي ،

مما أدى إلى خلق جو ملائم لفعل الحضارة الغربية في العالم العربي ، وقد كانت نظرة العالم العربي إلى الغرب على المستوى الفكري تقوم على الإعجاب لتقدمه المادي ومنجزاته العلمية وبرزت هذه النظرة في الحاجة الملحة للاقتداء بما لدى الغرب من معارف وعلوم وهذا ما دفع محمد علي "الي الشروع في حركة التحديث ،وذلك بدعوة الضباط الفرنسيين لتدريب جيشه ،والي ارسال بعثات من الطلبة للدرس والتدريب في أوروبا ، والتي كانت من نتائجها الدعوة إلى إصلاح حال الأمة وذلك عن طريق الاقتداء بالغرب ، من خلال الوقوف على الأسباب التي أدت إلى تفوقه الحضاري⁽³⁾. لم تكن لحظة اللقاء أو تواصل الفكر الغربي مع الفكر العربي في بداية الأمر على شكل حوار هادئ بل أخذت شكل (الدهشة والصدمة). يرى جورج طرابيشي أن لحظة الالتقاء هذه هي ما تمثل تارة صدمة استعمارية ، وتارة ثانية الصدمة الغربية وتارة ثالثة الصدمة الحضارية او صدمة الحداثة ، ويستعير طرابيشي مفهوم الصدمة هنا من علم الميكانيك غير أنه يرى أن هناك اختلاف بين الاثنيتين حيث أن الصدمة في علم الميكانيك هي التقاء جسمين متحركين ، بينما نحن امام حالة تصادم بين جسم متحرك وآخر ثابت " ومدلول الصدمة هنا هو تلك الحركة التي تدب في الجسم الثابت فتجعل منه متحركاً (...). نتيجة لقوة الدفع التي تلقاها من الجسم المتحرك"⁽⁴⁾. وهذه الحركة التي انتجتها الصدمة هي ما يعرف في الفكر العربي الحديث والمعاصر باسم النهضة" فالنهضة العربية أساساً ومن البداية وليدة الصدمة مع قوة خارجية ومهددة ، هي قوة الغرب وتوسعه الرأسمالي".⁽⁵⁾

يتضح مما سبق أن صدمة اللقاء مع الغرب كان لها في الفكر العربي أثر الموقظ أو المنبه على حالة الضعف والتخلف التي كانت سائدة آنذاك ، والتي كانت في حاجة إلى صوت جديد يبعث ليصحح المفاهيم ويكسر الجمود الذي أصاب الفكر العربي فبدأت في منتصف القرن التاسع عشر مرحلة جديدة في الفكر العربي تدعو إلى تجديد مفاهيم الفكر و إلى تحريره من قيود الجمود والتقليد وتبني فكرة الإصلاح .

وقد نظر كل مفكر من مفكري النهضة إلى الإصلاح من جانب معين فالبعض نادى بإصلاح النظام السياسي ، البعض الآخر ركز اهتمامه على إصلاح الجانب الاجتماعي الخ . ورغم اختلافهم إلا أنهم جميعاً متفقين على ضرورة إصلاح وتحديث الفكر والواقع العربيين .

وسنعرض في هذا البحث لنماذج من آراء المفكرين العرب إزاء هذا الموضوع والذي نقسمه إلى قسمين : يهتم الأول بطرح آراء مفكري عصر النهضة العربية ، وأن لم يرد مصطلح الحداثة في كتابات بعضهم إلا أننا نجد في هذه الكتابات ما يرادفه في المعنى وهو العمل على تجديد الفكر العربي.

أما الثاني سنعرض فيه آراء بعض المفكرين المعاصرين الذين اهتموا بهذا الموضوع.

1- مفهوم النهضة عند بعض مفكري القرن 19م :-

يؤرخ بعض الباحثين لحركة النهضة الفكرية العربية بظهور المفكر " رفاة الطهطاوي * الذي يعتبر أول المفكرين العرب الذين كان لديهم احتكاك بالفكر الغربي الحديث ، وذلك عن طريق أستاذه " حسن العطار " - الذي كان أحد العلماء المصريين الذين تعرفوا بفضل الحملة الفرنسية على مصر ، على علوم أوروبا الجديدة - وأيضا عن طريق سفره إلى فرنسا على رأس البعثة التي أرسلها (محمد علي) للدراسة ، فتكون لديه وعي بعمق الهوية التي تفصل العالم العربي المتخلف عن العالم الغربي الحديث ، وقد برز هذا الوعي في أغلب كتاباته التي حاول فيها التضييق من سعة هذه الهوية وذلك عن طريق ايقاض العقول والهمم العربية ⁽⁶⁾ . ومن هذه الكتابات كتابه " تخلص الإبريز في تخلص باريز ** الذي هدف الطهطاوي من كتابته " أن القصد إنما هو حث أهل ديارنا استجلاب ما يكسبهم القوة والبأس .. ⁽⁷⁾ ويرى " أن اكتساب القوة والمنعة والبأس لا يكون إلا من خلال يقظة فكرية وعلمية تتخطى بها البلاد ما هي عليه تدني ، وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الحديثة... لذلك توجب على مصر أن تتبنى العلوم الحديثة والمبتكرات المنبثقة منها دون أن تخشى من ذلك خطر على دينها... ⁽⁸⁾ . كما يرى أيضا أن غاية المجتمع تكمن في العمل بمشيئة الله ، وتحقيق الرفاهية في هذا العالم ، والذي ينتج عن انشاء المدن لحديثة مثل أوروبا ، والأهتمام بالعلوم التجريبية والعلوم العقلية ، فان على المسلمين أن يتعاطوا هذه العلوم التي أمهلوها فتخلوا عن ركب التقدم ، وان المسلمين اليوم ملزمين بدخول تيار المدنية الحديثة وذلك بتبني العلوم الأوروبية. ⁽⁹⁾

وخلاصة القول أن الطهطاوي بدعوته هذه التي يؤكد فيها على ضرورة الأخذ من الغرب بشكل بداية للفكر التنويري المتأثر بالقدم الاوروبي ويضع بالتالي المعالم الاولى لمركب ثقافي جديد يدعو الى ضرورة تحديث العالم العربي وذلك بالجمع بين الثقافة العربية الإسلامية والفكر الحديث في كل موحد ، هذه إذن هي أهم أفكار الطهطاوي.

أما المفكر " خير الدين التونسي*" فيرى في كتابه " أقوم المسالك في معرفة أحوال الممالك " إن التمدن الأوروبي تدفق سيله في الأرض فأصبح لا يعارضه شيء إلا واستأصله بقوة تياره وجرفه ، لذ لزم على البلدان المجاورة لأوروبا أن تحذو حذوها وتجري مجراها حتى تتمكن من النجاة من الغرق ، وذلك من خلال البحث في سبب تمدنها (10) ، والذي يرجعه إلى ممارسة السلطة بعدل ، فالعدل في نظره هو أساس الدولة وضمانته الوحيدة في تقييد سلطة الحاكم بالشرعية أولاً ، وبالمشورة ثانياً ، ويرى أن الإمة الإسلامية قد أزهت في عهدها الأول ، وكانت قوية وعلى درجة رفيعة من التمدن بسبب احترامها للشرعية ، وأنه لا يمكن ان تستعيد الإمة قوتها إلا إذا عرفت مكان قوة أوروبا وتبنتها لذلك فهو يلح على أمرين : أحدهما إغراء ذو الغيرة والحزم من رجاله السياسة والعلم بالتماس ما يمكنهم من الوسائل الموصلة إلى حسن حال الأمة الإسلامية وتنمية أسباب تمدنها(....) والثاني تحذير ذوي الغفلات من عوام المسلمين من تماديههم في الإعراض عما يحمد من سيرة الغير الموافقة لشرعنا بمجرد ما انتقش في عقولهم من أن جميع ما عليه غير المسلم من السير والتراتب ينبغي أن يهجر "... (11) . غير أنه يحذر من التقليد وعمليات الزرع المبسترة للأفكار التي لا تؤدي في نظره إلى شيء إذ لا يكفي اقتباس بعض المؤسسات عن أوروبا للوصول إلى تمدن وصالح حال المجتمع بل لا بد من إجراء إصلاح جذرية تتناسب مع حاجات البلد .

أما " جمال الدين الأفغاني " * فقد كان على وعي بأن انتصارات أوروبا كانت بالأساس ناتجة عن التطبيق الصحيح للمعرفة ، وأن العالم الإسلامي ضعفه إنما راجع الى الجهل المنقشي فيه لذا بات على الشرق ان يتعلم فنون أوروبا ، ولكن السؤال الملح في نظره كيف يمكن تعلمها ؟ ويجب عليه بأنه لا يمكن تعلم الفنون بالتقليد ذلك لأن وراءها نظرة فكرية شاملة .

وقد أولى الأفغاني اهتماما بفكرة المدنية ، حيث لم يعد يرى في الإسلام ديناً فحسب بل أصبح ينظر إليه كمدنية أيضاً ، وذلك على اعتبار أن الغاية من أعمال الإنسان ليس خدمة الله فحسب ، بل في خلقه مدنية مزدهرة أيضاً حيث يرى أن المدنية كانت رمزاً للإسلام في عهده الأول ، وأن ما أمكن تحقيقه في الماضي يمكن تحقيقه الآن وذلك بقطف ثمار العقل، أي علوم أوروبا الحديثة ، وإعادة بناء وحدة الأمة.(12)

إذ كان قد ظهر لدى الأفغاني اهتمام بالمدينة فأن تفكير " الشيخ محمد عبده " منصباً بالأساس على التأكيد بان ليس بين الإسلام وحركة المدينة الحديثة أي تعارض ، وانطلق في بحثه هذا بالتأكيد على ان الإسلام صالح لان يكون الأساس لمجتمع حديث وتقدمي ، فالإسلام لم يدعو قط إلى تعطيل عمل العقل ، بل بالعكس يؤيد كل بحث عقلي وكل علم ، وفي معرض رده على (فرح انطوان) في كتابه عن (ابن رشد) ، يرى عبده أن المدينة الغربية الحديثة لا علاقة لها بالمسيحية ، إذ أن هذه المدينة لم تقم إلا بعد أن فصل الدين عن الدولة ، اما الإسلام فهو دين عقلي يسمح للمسلمين ان يعتنقوا علوم العالم الحديث دون الحاجة لفصل الدين عن الدولة وقد ادرك عبده أن الشعوب الإسلامية لن تصبح قوية إلا إذا اقتبست من أوروبا العلوم التي نتجت عن نشاطها العقلي ، وأن هذا الاقتباس يمكن تحقيقه بدون التخلي عن الإسلام إذ ان الإسلام يحث على قبول جميع منتجات العقل ، فعلى المسلمين أن يقوموا بإعادة تأويل شريعتهم وتكييفها وفقاً لمتطلبات الحياة المدنية ، ولبلوغ هذه الغاية لابد من الاجتهاد الذي هو الوسيلة العلمية والنظرية المشروعة للملائمة بين الحياة المتجددة وتعاليم الإسلام⁽¹³⁾ . فسبيل الحداثة عند عبده هو الاجتهاد وتجديد فهمنا للشريعة مع أخذ العلوم العقلية والتجريبية من أوروبا .

وهذا هو نفس الحل الذي توصل إليه " عبدالرحمن الكواكبي * " إذ ينطلق من الفكرة القائلة بانحطاط العالم الإسلامي ، ويفسر هذا الانحطاط التفسير المألوف لدى من سبقوه فيعزوه إلى قيام البدع الغربية عن الإسلام وإلى التقليد الأعمى ، غير انه يضيف شئ آخر جديد وهو تشجيع الحكام المسلمين المتأخرين للتقليد الأعمى، والاستسلام لفكرة الآخرة لتدعيم سلطتهم المطلقة ، يقول في ذلك : " ان الحكام المستبدين لم يكتفوا في عملهم الشرير بتأييد الانحراف عن الدين الصحيح ، بل افسدوا المجتمع بكامله ... " ⁽¹⁴⁾، ولتحرير الإسلام من هذه الشرور يحث عن إصلاح الشرع ، وإنشاء نظام شرعي حديث عن طريق الاجتهاد .

إنن لقد جاءت أفكار الكواكبي في صورة تشخيصه لحالة الضعف والفتور الذي أصاب العالم الإسلامي ، وفي صورة ثانية علاجية ، ففي رأيه إن تفاقم الأمور لا ينبغي أن يبعث على اليأس ، وذلك لأن أمم كثيرة استرجعت نشأتها بعد تمام الضعف ، وأنه يكفي تشخيص المرض حتى يصبح من السهل الشفاء منه ، بالرغم من أن العلل كثيرة على حد قوله ، أخلاقية واجتماعية ، إلا أنها سياسية بالدرجة الأولى ، ويقصد بالسياسية الاستبداد إذ يقول

...وقد تمخض عندي ان أصل الداء هو الاستبداد السياسي ودواؤه دفعه بالشورى الدستورية...⁽¹⁵⁾ فيكفي استبدال الاستبداد بالشورى لكي تعود الحياة إلى الجسم العليل .

اما " قاسم أمين *" فإنه ينطلق هو الآخر من نفس المنطلق ، إذا جاء تفكيره من أجل محاربة ظاهرة سلبية أخرى وهي ظاهرة اجتماعية يرى فيها السبب في تأخر العالم الإسلامي عن ركب الحضارة فيقول: " ...ان تمدن الأمم الغربية يتقدم من كل الجهات بينما ترواح الأمم الأخرى ، ومنها الإسلامية في جهلها وضعفها ، وأمور سبيل النجاة من الفناء ، والعقل والعلم والاعتماد على النفس ، وان المانع من ترقى الإسلام البدع ، والعوائق المحدثات والجهل والتقليد ، وإهمال التربية في الرجال والنساء على حد سواء ، ولكن في النساء بصورة خاصة ..."⁽¹⁶⁾ . اذ يعزو قاسم أمين انحطاط العالم الإسلامي إلى البدع والجهل والتقليد الاعمى ، وعدم الاهتمام بتربية الرجال وخاصة النساء ، وذلك عن طريق تعليمهن ، إذ بصلاح حال المرأة تصلح العائلة التي بصلاحها يكون صلاح المجتمع .

اما "شبلي شميل**" فهو من أبرز الداعين إلى الحضارة الغربية أي الإصلاح والتحديث على النمط الغربي ، فقد عمد من خلال إقتدائه بالغرب وشهوده له بالتمايز إلى إخراج نظام فكري يتسم بطابع تحديثي ، قائم على فكرة فصل الدين عن الدولة بحيث يكون الدين مسألة شخصية لا دخل للدولة فيها فالأيديولوجية المبنية على الدين عنده هي علة العدوان بين الناس وهي عنصر تفرقة ذلك لأن رؤساء الدين هم الذين يبذرون الشقاق بين الناس ، مما سبب أضرار جسمية أصابت المجتمع ، فهو يعتقد ان الأمم لا تقوى إلا بمقدار ضعف الدين فيها ، فأوروبا لم تصبح قوية متمدنة إلا عندما حطم الإصلاح اللوثيري والثورة الفرنسية سلطة "الكليروس**"⁽¹⁷⁾ وهذا يصح أيضا على المجتمعات الإسلامية ، إذ أن الضعف الذي أصابها ليس سببه الإسلام ولا القرآن بل سببه سلطة رجال الدين القائمة على تشجيع حالة الجمود وعرقلة حركة التقدم .

وإذا أراد المجتمع العربي أن يتطور ويساير ركب الحضارة ان يكون كلاً واحد ذلك لان الجسد لا يكون صالحاً للبقاء إلا عندما تعمل كامل أجزائه بتعاون ، فوحدة المجتمع شرط للنقدم ولكي يتحقق ذلك فإنه على الحكومة ان لا يكون لها دين أو معتقد تحكم به أقوام مختلفة الأديان ، وهكذا فإن دعوة شميل إلى فصل الدين عن الدولة لم يكن الهدف منها معاداة الدين بل كان يهدف من خلالها التأكيد على حرية التفكير التي هي سبب تطور المجتمعات.⁽¹⁸⁾

ويلتقي مع شميل في دعوته هذه " فرح انطوان**" فقد دعى هذا الأخير إلى فصل السلطة الزمنية عن السلطة الروحية" ... الدولة الحديثة التي يجب ان تقوم في الأقطار العربية ، وعلى أساس الحرية والمساواة ، لا يمكن ان تتحقق إلا إذ كانت السلطة الزمنية مستقلة عن أي سلطة أخرى⁽¹⁹⁾.....، ويؤكد ذلك بـ"..... نريد بالنبت الجديد أولئك العقلاء في كل ملة ودين في الشرق الذين عرفوا مضار مزج الدنيا بالدين في عصر كهذا العصر ، يطلبون وضع أديانهم جانباً في مكان مقدس محترم ليتمكنوا من الاتحاد اتحاداً حقيقياً ومجاراة تيار التمدن الأوروبي الجديد لمزاحمة أهله وإلا جرفهم جميعاً وجعلهم مسخرين لغيرهم"⁽²⁰⁾، إنها دعوة صريحة لفصل الدين عن الدولة ، وذلك لضمان التقدم .

أما المفكر الأخير الذي نتطرق إليه فهو "طه حسين*" الذي ينطلق في آرائه التحديثية والإصلاحية من فكرة مفادها أن العقل البشري عقل واحد ، في أية لحظة من لحظات التاريخ، أذ لا فرق بين عقل مصري وعقل يوناني أو عقل أوروبي⁽²¹⁾ وبناء على هذه القاعدة - قاعدة وحدة العقل الإنساني - ينتهي إلى نتيجة مفادها أن أي مشروع إصلاحي ، يستدعي ضرورة الأخذ بأسباب الحضارة الأوروبية من دون تردد ، وانطلاقاً من مبدأ الشراكة في الحضارة القائم على الشراكة في العقل إضافة إلى هذا التبوير العقلي الذي يستند عليه في مسألة الأخذ عن الغرب فإنه يؤكد إن موقف الإسلام لا يتعارض مع ذلك ، فالإسلام مثلاً في عصر بني أمية وبني العباس قد أخذوا عن الفرس والروم ، إذ أن الإسلام يبيح الأخذ عن الحضارات الأخرى ، وقد ربط طه حسين فكرة التقدم بالتطلع إلى حضارة أوروبا إن ماضي المسلمين وتراثهم الفكري لا مجال للبحث فيه عن عناصر الإصلاح ذلك لانه ليس من الضروري ان يكون القديم أفضل من الحديث بل قد نجد الحديث أفضل من القديم.⁽²²⁾

تلك هي آراء لنماذج من الفكر العربي في عصر النهضة ، والتي ساقها أصحابها ضمن إطار فكري يسعى إلى تطوير وتجديد الفكر العربي وقد نظر كل واحد منهم إلى مسألة تحديث أو حداثة الفكر والعقل والواقع العربي من زاوية مختلفة ، والملاحظ هنا أن التحديث عند هؤلاء المفكرين يرادف معنى الحداثة بمعنى التجديد وتجاوز مرحلة التأخر الفكري والعلمي والاجتماعي والسياسي التي يعاني منها العالم العربي والبحث عن العوامل التي تساعد على الخروج من وضع التخلف الى عتبة الحداثة .

2- مفهوم الحداثة عند بعض المفكرين العرب المعاصرين :

لقد ازداد الاهتمام بمسألة التحديث في الفكر العربي المعاصر وذلك بعد الحرب العالمية الثانية ، وحصول الأقطار العربية على استقلالها ، حيث برز وعي لدى المفكرين بضرورة البحث في هذه المسألة ، ولكن هل استطاعوا ضبط مفهوم واضح للحداثة ، وهل اتفقوا على مفهوم واحد لها يتوافق مع مفهومها عند المفكرين الغربيين؟ هذا ما سنركز عليه وذلك من خلال دراستنا لنماذج من المفكرين العرب المعاصرين الذين أفرد كل منهم مؤلف خاص لهذه المسألة .

وأول هؤلاء المفكرين هو (حسن صعب) في مؤلفه " تحديث العقل العربي " الذي استهله بتقديم عام حول قضية (التحديث) مبرزاً أنه " لا حياة حديثة بدون فكر حديث "(23) فلا بد من تحديث الفكر لتجاوز التحديث الشكلي - وهو حسب رأيه التحديث البارز للعيان في مجال مؤسسات الحكم والدولة - وذلك من خلال وضع مجموعة من المستلزمات أهمها الحرية الإنسانية ، والتجريبية العلمية ، والتنظيمية العقلانية ، والإبداع الفكري(24) ، ثم يقسم ظاهرة التحديث إلى ظواهر آمن بأنها المكونات الأساسية لظاهرة الحداثة ، وأول هذه الظواهر يتمثل في " التحول من صناعة الكلمات إلى صناعة الأشياء " (25) ويتحدث فيها عن ميزة العصر الحديث التي هي انتقال البشرية من العصر الأرضي إلى عصر الفضاء ، وتساءل عن مدى مشاركة العرب اليوم في هذه الثورة العلمية ، بعد أن كانوا هم روادها في الماضي مبرزاً في الوقت نفسه إن ذلك أمر مستحيل - ضارباً ذلك مثال روسيا واليابان - ولكن هذا لا يمكن في نظره للعرب المعاصرين إلا إذا اعتمدوا من جديد المنهجية العلمية التجريبية وعزفوا عن الإغراق في المنطق التجريدي الصوري والعلوم النقلية .

إن الأساس الأول لظاهرة التحديث عنده ، هو التمسك بالعلم الطبيعي والإغراق فيه على شاكلة الأوروبيين المعاصرين قائلاً : " على العرب أن يتقبلوا العلم الحديث عن الغرب ، وإن يصطنعوه في جميع مجالات الحياة العربية ...فهذه الروح هي روح التقدم الحقيقية..."(26) فالمشكلة إذن تتمثل في علمنة العقول العربية وحملها على المشاركة في البحوث والمخترعات العلمية ، وهذه الظاهرة الأولى لتحديثها هي معني الثورة الثقافية المرتجاة والثورة التكنولوجية المبتغاة التي تحمل وراء الوسائل التقنية نظريات ومفاهيم وقيماً معنية في الحياة بعيدة كل البعد عما عهده العرب في القديم ، وأن الأمة العربية وإن بدأت نهضتها الثانية منذ

قرن ونصف بفعل احتكاكها بالعالم الأوروبي ، فهي لم تقدر على تغيير عقول أبنائها إلى اليوم وهذا هو السبب الرئيسي فيما تعانيه من تخلف .

أما الأساس الثاني المكون لمفهوم الحداثة عنده فهو مفهوم التقدم ، الذي كان أحد محاور كتابه التي استعرض فيه الأسباب الجوهرية للتخلف عند الأمم ، ومنها الآنية والجهل والاستغلال الطبقي وانعدام رؤوس الأموال الضخمة لإنجاز المشاريع الاقتصادية ، والبطء في اقتباس العلوم التقنية ، وللقضاء على هذه الأسباب لا بد من الدخول فيما اسماء الكاتب (بالتحديث الإنمائي) والذي يعني تحديث التنمية وبداية مرحلة التقدم الحضاري الحقيقي ، ولكن التحديث الإنمائي كظاهرة لا بد أن تتضافر مع ظاهرة أخرى من ظواهر التحديث ، وهي ما أطلق عليه اسم (التحديث القيمي) ونقطة الانطلاق في هذا التحديث تمكن في تجديد الفكر الإسلامي وذلك من خلال التوفيق بين التجديد في مجال البناء والتنمية الاقتصادية وبين الديمومة القيمية التي تتطوي عليها طبيعة كل دين يعتبره أهله أنه وليّ القيم الثابتة ومصدر الحقيقة السماوية ، والامكانيات الممكنة لتحديث قيم الإسلام ثلاثة في نظره :-

- 1- تصور مفاهيم القرآن على ضوء تطور مختلف العلوم الإنسانية .
 - 2- التجديد المنهجي في نقد النص القرآني وفهم معانيه .
 - ج- اجتهاد جديد في ضبط أحكام الإسلام ومقاصده وهو ما يتماشى مع مبدأ الحركية في الإسلام⁽²⁷⁾
- إن التحديث الإنمائي يستلزم تحديث قيمي ، تتحدد بفعله المفاهيم ، ويضفي عليها حركية معرفية وتقبل المعارف العلمية ، وذلك بالتكيف بينه وبين مقتضيات العصر الجديد ومستلزمات التقدم العلمي من خلال اجتهاد يقرّ مبدأ الحركية والتجدد في التشريع .
- ثم اشار الكاتب إلى اساس آخر لمعني الحداثة والتحديث وهي ما سماه (بالتحديث القيادي)⁽²⁸⁾ والذي اكد فيه منذ البداية على الدور الريادي للقيادة السياسية في عملية البناء ، فالضعف السياسي وانعدام دولة مركزية متينة لا ينتج عنهما سوى تدهور المجهود الإنمائي التحديثي عموماً ، والمشكل هنا هو البحث عن أنظمة سياسية جديدة توفر مستوى رفيعاً يحفظ الكرامة الإنسانية ويعمق جذورها في المجتمعات العصرية ، والتحديث السياسي القيادي في الوطن العربي مربوط عنده بالتحديث البنوي الثوري ، وهو تحديث شامل لجميع

جوانب الحداثة بما فيها التحديث التربوي يوصفه جانباً من جوانب تحديث العقل العربي عموماً وهو شديد الاتصال بالبنية الأساسية لكل مجتمع من المجتمعات البشرية.⁽²⁹⁾

المفكر الثاني الذي أهتم بقضية الحداثة والتحديث ، وكانت محور كتاب مستقل له هو (زكي نجيب محمود) في كتابه " تجديد الفكر العربي " والذي بدأه بطرح سؤال ألح عليه منذ سنوات كثيرة ويتعلق بالفكر العربي " كيف يكون عربياً حقاً ومعاصراً حقاً؟ " ⁽³⁰⁾ ومعني المعاصرة عند مرادف لمعني الحداثة ، والحداثة عنده الانتقال من " دنيا اللفظ " والكلمات أي الاشتغال بالأدب ومختلف العلوم النقلية إلى " دنيا العمل " أي دنيا الإنجاز والعقل والابتكار ، مستعرضاً التناقض الذي يعانيه العرب المعاصرين " فأن يسكنون في غرفة العلم المعاصر وأن يسكنون في غرفة الخوارق والكرامات " ⁽³¹⁾ ورغم إيمانه بوجود الجمع بين التراث وركائز الثقافة الأوروبية الحديثة ، إلا أنه محتار في تصور مشكلة الاقتباس والجمع بهذه الطريقة عن الغرب ويبقى السؤال مطروحاً " كيف السبيل إلى دمج التراث العربي القديم في حياتنا المعاصرة؟ " ⁽³²⁾ . مع العلم أن المعاصرة عنده تعني العلم الرياضي والمنهج العلمي التجريبي قبل كل شيء ، وبهذه المعرفة تقتلع جذور الخطأ من معارفنا ونستأصل أسباب التقليد والجمود الفكري ، ونقضي على سلبات المعرفة ، فالفكر الحر الخلاق هو وحده أساس المعرفة العلمية التي يرى انها انعدمت عند العرب حتى في أوساط النخبة ، وشاعت العقليّة الدينية الخرافية " عند بعض علماء الدين بل حتى عند علماء الكيمياء والفيزياء والنبات ... في عصرنا ، وفي قلب الجامعات وهذا هو عين التناقض الوجودي والانقسام في الشخصية فهؤلاء العلماء لا يقبلون الحقيقة في مخابرهم إلا عن طريق قوانين العلم الحاسمة الصارمة ... ولكنهم سرعان ما يتخلصون ... من قيود العقل والمعرفة العلمية إذا ما تركوا مخابرهم وارتدوا إلى حياتهم العائلية في المنزل يقبلون الخرافات راضين مغتبطين، فما بالك إذن بسواد الناس " ⁽³³⁾ . وهكذا يتحول الكاتب للحديث عن مفهوم الثقافة والجوانب البارزة الهامة في التراث ، ولكنها لا تمثل معني الثقافة الحية عندنا اليوم ، لأنها ليست بذات صلة عميقة بالمشكلات المعاصرة ، أن الثقافة عنده : " مجموعة القيم التي توجه الإنسان وتسيره وتقدم له المعايير التي يوازن بها بين الأشياء والمواقف ليختار " ⁽³⁴⁾ . والثقافة سارية في الحياة العلمية والسلوك البشري اليومي في أي مجتمع بشري كان ، ولا تقتصر على الجانب النظري المعرفي فحسب ، والثقافة الناجعة المجدية هي التي يقدر أصحابها بفضلها مواجهة المشكلات الأساسية في عصر معين ، ولذلك فأن الزهد أو التصوف في

ثقافتنا لم تعد صالحة اليوم لأنها لا تمثل الحل المناسب لبعض المشاكل الساخنة في العصر الذي نعيشه ، مثل الحرية بالمعنى الاجتماعي والسياسي مثلا ، فحرية الأفراد السياسية والحرية الاجتماعية في التعامل وبناء العلاقات مشكلة حديثة ، وهي منعت عنده من معطيات الحداثة ، ومعني الحرية عند القدماء كان مخالفاً تماماً لما تعنيه الآن في عصرنا الحاضر ، فالأسلاف لم يعرفوا معني " الحرية السياسية للأفراد مثلا " وهو معني جديد معاصر فمشكلة الحرية السياسية إذن على رأس مشكلاتنا المعاصرة ولن نجد في التراث " القديم حلولها" (35) ومن المشاكل الكبرى للحداثة والمعاصرة إلى جانب مشكلة (الدخول في عصر العلم والصناعة) مشكلة العلم الذي يولد التقنية اليدوية والصناعات العصرية المختلفة " فالعلم النظري القديم لم يولد تقنية نافعة أو مخترعاً طريفاً يستفيد منه الناس في حياتهم العلمية اليومية ، فيقلل من عنائهم ومشاقهم مثل استعمال الطائرة في الانتقال...وغاية العالم في العصور السابقة التعمق في مسائل القراءة والكتابة ، ولا يتعدى موضوع المقرر أو المكتوب، فلسفة نظرية أو أدب رائع جميل " (36) . وفي كتاب ثاني له بعنوان (هذا العصر وثقافتنا) حاول زكي نجيب محمود ضبط حدود ثقافة هذا العصر ، وذلك في نطاق مشكلته الأساسية وهي كيفية الجمع بين الأصالة والمعاصرة ، والإشكال بالنسبة إليه هو " نحن العرب الغرباء عن هذه الحضارة ، فإن حضارة العصر ليست من صنعنا ولا شاركنا في ذلك الصنع بكثير أو قليل " (37) وقد حاول الكاتب في هذا الكتاب أن يبين أهم مقومات هذا العصر التي يراها في الحضارة العلمية الجديدة والتي من أهم خصائصها تغيير النمط الفكري العام في مناهج البحث والنظر عند العلماء ويضرب مثلاً على ذلك بالطريقة القياسية التي صاغها أرسطو وظلت تجسم المناخ الفكري عند علماء العصور الوسطى وكيف ثار عليها مفكري عصر النهضة الأوروبية فكانت ثورة في نمط التفكير العلمي ، إذن زكي نجيب محمود (وموقفه هذا يشبه موقف حسن صعب) يرى أن المعرفة العلمية والتقنية أهم خصائص المعاصرة والحداثة على الإطلاق وهي التي تشكل الطابع الرئيسي لثقافة هذا العصر بصورة تتعارض مع ثقافتنا العربية ، ومن هنا كان همّ الكاتبين البحث عن السبل والوسائل لدمج ثقافتين مختلفتين حتى تحصل النهضة الحقيقية للعرب المعاصرين ويحققون الحداثة الفعلية . ومن المهم لفت النظر إلى أن الكاتبين لم يتكلموا عن الحداثة غاية في حد ذاتها وبحافز علمي معرفي يدفعهما إلى تعريفها نظرياً ، بل لقد كان مفهوم الحداثة عندهما ملتبس ، وأحياناً مختلطاً مع مفهوم المعاصرة ، ثم أن المفكرين تناولوا مشكلة الحداثة في

نطاق سياسي (براغماتي) يعالج علاقة فكرنا الحديث أي في العصر الراهن دون تحديد مسبق شامل للعبارة ، لتراث الفكري القديم فقط .

كما عالجها (حسن حنفي) في كتابه " التراث والتجديد" وذلك في محاولة منه " لإعادة بناء علم أصول الدين التقليدي على قواعد فكرية جديدة تكون أساساً أيديولوجية ثورة للشعوب الإسلامية المعاصرة " (38)، فتساءل في البداية عن معنى (التراث) وعن مفهوم (التجديد) وحاول تحديدهما ، مبيناً أن التجديد يعني " إعادة تفسير التراث طبقاً لحاجيات العصر " (39)، كما أنه يحدد التراث في مستويات مختلفة ، فهناك التراث المكتوب المحفوظ في خزائن المكتبات ، وهناك مستوى ثاني للتراث وهو الواقع التاريخي القديم والثقافة كما تبدو في سلوك الناس وهو المخزن النفسي عند الجماهير " (40) وهذا التراث " لم يفقد عندنا بمرور الزمن بل هو لا يزال قيمة حية في وجدان العصر " (41)، وهو دافع من دوافع السلوك والتفكير عند كثير من العرب المعاصرين وهذا يقود حتماً إلى إيجاد تفاعل ديناميكي شامل بين الماضي والحاضر ، فلا سبيل إذن للتخلص من التراث بل يجب " ربط الماضي بالحاضر وهو ضرورة ملحة حتى لا يشعر الإنسان بغربة عن الماضي والغربة عن الحاضر (42). فالتراث والتجديد يمثلان حسب الكاتب عملية حضارية هي اكتشاف التراث والتاريخ " وهو حاجة ملحة ومطلب ثوري في وجداننا المعاصر " (43)، وهكذا يكون الخوض في التراث لتحقيق التجديد في نهاية المطاف فالحاضر ما هو إلا تراكم للماضي بالإضافة إلى " واقع جديد " .

ويستعرض الكاتب مختلف الحلول التي تتنازع أصحابها حول مشكلة التراث ومنها الحل الأول الذي نادى أهله بالإكتفاء بالتراث والإنغلاق عن الحضارات الأجنبية وهو حل عنده منقوص وغير مرضي لأن التراث ليس مجرد فخر واعتزاز بالماضي وبما تركه الأجداد ، وأهم سمات أصحاب هذا الحل الأول حسب الكاتب " النفاق والعجز والنجسية " (44)، أما أصحاب الحل الثاني وهم المحققون للتراث والمكتفون بالتجديد ، والتخلي عن الماضي ، وهم أيضاً على خطأ ، وعيهم الأساسي تجاهل القديم تماماً وتصورهم أن التغيير الحضاري الجذري بالنسبة إلى مجتمع كالمجتمع العربي الإسلامي سهل المنال ، أما الذين ينادون بالحل الثالث وهو التوفيق بين التراث والتجديد ، وهو موقف من الناحية النظرية ، لكنه يفقر تحديد الصلة الممكنة بين الطرفين التراث من جهة والتجديد من جهة ثانية ، بنظرة علمية بعيدة كل البعد عن الذاتية والخطابة ، ولا يصبح هذا الحل ممكن حسب الكاتب ، إلا إذا

توصل الباحثون إلى بيان " التجديد من داخل التراث " (45) وذلك عن طريق إبراز " الجوانب التقدمية في تراثنا القديم " (46)، والتي تلبي حاجات العصر من تقدم وتغيير اجتماعي عام ، وهكذا يكرس الكاتب بقية الكتاب لبيان كيفية هذا التنظير الجديد للتراث ، مركزاً على أهمية تحويل علم اللاهوت القديم إلى علم إنساني يستغل فيه الإنسان كل العلوم الإنسانية العصرية الحديثة بخلق تأويل جديد للرسالة القرآنية ، ومجمل التراث تحقيقاً لمتطلبات العصر من الناحية النظرية والعلمية وهذا العمل عنده ليس " نزعة توفيقية بين القديم والجديد " فالتوفيق ، عمل غير علمي يخضع للمزاج الشخص للباحث أو الاختيار مسبق للفيلسوف والتراث والتجديد " في النهاية فضية بشرية عامة ، لا تخص حضارة بعينها ، وإن كانت هنا (أي في هذا الكتاب) مطبقة على تراثنا القديم ". (47)

خاتمة:-

بعد هذا العرض الموجز لأفكار بعض الكتاب العرب المعاصرين نسوق بعض الملاحظات على هذه الكتابات ، فهي أولاً مطبوعة بطابع عام تجلي في إيمان أصحابها بأن نمط الحضارة الأوروبية هو نمط تحول إلى نمط كوني ليس للعرب سبيل للإفلات منه ، لذلك لابد للعرب من قبول هذه النمط ومحاولة تعميمه على كافة الأصعدة ، ولكن توجد طريق طويلة وشاقة من أجل هذا التعميم يجب قطعها فالشعوب الغربية في تطور سريع ، وإن الشعوب المختلفة أصبحت عاجزة عن اللحاق بها رغم مظاهر التحديث الحاصلة على مختلف الأصعدة ، أما الملاحظة الثانية التي نسوقها وهي إن هذه الكتابات قد طرحت في أفق أيديولوجي ينطلق من ضرورة أن يأخذ العرب من الغرب ما يسمح لهم بالتطور والنمو ولكن دون تحديد دقيق لتلك الحاجات التي يجب أخذها للتكيف مع الوضع الجديد ودون نجاح في حل مشكلة التوفيق بين تلك الحاجات وحاجة الحفاظ على الهوية الثقافية ، وهذا هو جوهر المشكلة التقليدية ، أما الملاحظة الأخيرة التي نسوقها على هذه الكتابات وهي أن الحديث عن الحداثة والتحديث ظل في هذه الكتابات يتسم بالغموض والإبهام فهي لم تحدد تحديداً دقيقاً وواضحاً مفهوم التراث ومفهوم الحداثة ، وما الصلة المنطقية بينهما ، وهل الحداثة المتحدث عنها مطلقة أو نسبية وهل هي ترتبط بالمجتمع العربي الراهن . كما أن مفهوم الحداثة في جل هذه الكتابات ظل مرتبط بمفهوم التجديد ، وهذا ما أدّى إلى غياب التحليل النظري لهذا المفهوم (الحداثة) ، وأصبح كل التركيز على مفهوم التحديث المقام على الفكر الصناعي في الحضارة الغربية نستطيع القول أن أحد جوانب الغموض الذي

يكتنف الخطاب العربي المعاصر هو عدم الاهتمام بتجديد المفاهيم وضبطها ، والوعي الكامل بحدود كل منها مما أدى إلى نوع من الالتباس والخلط وعدم الفهم ، وبالتالي الجدل العقيم الذي يملأ الساحة الفكرية العربية المعاصرة .

المراجع

- 1- سعد (حسين) : بين الاصاله والتغريب في الاتجاهات العلمانية عند بعض المفكرين العرب المسلمين في مصر ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، ط1 ، 1993م ، ص16 .
- 2- طرايشي (جورج) : المتفقون العرب والتراث ، رياض الراس للكتب والنشر ، ط1 ، 1991م ، ص18.
- *- محمد علي باشا ، ولد عام 1769م ، تولى حكم مصر بموجب فرمان عثمان عام 1805م ، توفي عام 1849م.
- 3- معاليقي (منذر): معالم الفكر العربي في عصر النهضة العربية ، بيروت ، دار اقرأ ، ص54-60.
- 4- طرايشي (جورج) : المتفقون العرب والتراث ، مرجع سابق ، ص17.
- 5- نفس المرجع السابق ، ص17.
- * - (الطهطاوي 1216-1290هـ/1801-1873م) رفاعه الطهطاوي ، ركن من اركان النهضة المصرية الحديثة ولد في طهطا بمديرية جرجا من صعيد مصر ، تعلم بالجامع الأزهر ، وعين رئيس للبعثة الطلابية التي أرسلت إلى فرنسا ، من أهم مؤلفاته : تخلص الأبريز في تخلص باريز ، المرشد الأمين في تربية البنات والبنين ، مناهج الابواب المصرية في مناهج الآداب العصرية .(كحالة (عمر رضا) : معجم المؤلفين ، تراجم مصنفى الكتب العربية ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت لبنان ، ج4 ، ص168) .
- 6- حوراني (البرت) : الفكر العربي في عصر النهضة ، ترجمة كريم عزقول ، بيروت دار المعارف ، ط3 ، ص91-92.
- ** - والذي يصفه (المسيو جومار)بقوله : "ظهر لي أن هذا التأليف يستحق كثيرا من المدح ، وانه مصنوع على وجه يكون به نفع عظيم لأهالي بلد المؤلف (...) ولما رأي أن وطنه أدنى من بلد أوروبا في العلوم البشرية والفنون النافعة ، أظهر التأسف على ذلك وأراد أن

يوقظ بكتابه أهل الاسلام ويدخل عندهم الرغبة في المعارف المفيدة ويولد عندهم محبة تعلم التمدن الافرنجي ، والترقي في صنایع المعایش ، وما تكلم عليه من المبادي السلطنة والتعليمات وغيرها أراد أن يذكر لأهالي بلده أنه ينبغي لهم تقليد ذلك " . (النجار " شكري " : مفهوم التقدم عند المفكرين العرب في عصر النهضة ، مجلة الفكر العربي ، عدد 39-40 ، ص18).

7- عمارة (محمد) : الاعمال الكاملة لرفاعة الطهطاوي ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، ج 1 ، ص154.

8- عمارة (محمد) : الاعمال الكاملة لرفاعة الطهطاوي ، مرجع سابق ، ص 155.

9- نفس المرجع السابق ، ص 156.

* - (خيرالدين التونسي 1225-1308هـ / 1810-1890م) ، جركسي الاصل ، وزير مؤرخ . قدم تونس صغیرا ، فاتصل بصاحبها الباي أحمد ، وتعلم العلوم الدينية واللغات التركية والفارسية والعربية ، التحق بوظائف الحكومة فتقلب في الكثير من المناصب السامية، دعاه السلطان عبدالحميد العثماني للقسطنطينية فولاه الصدارة العظمي ، توفي بالقسطنطينية ، من أهم مؤلفاته ، أقوم المسالك في معرفة أحوال الممالك (عن معجم المؤلفين ، مرجع سابق ، ج4 ، ص 133).

10- التونسي (خير الدين) : أقوم المسالك في معرفة أحوال الممالك ، مطبعة الحاضرة بتونس المحمية ، ص50.

11- التونسي(خير الدين) : أقوم المسالك في معرفة أحوال الممالك ، مرجع سابق ، ص 5-6.

* - جمال الدين الأفغاني (1254-1315هـ/1838-1897م) ، مصلح إسلامي واجتماعي كبير ، والداعية إلى قيام الجامعة الإسلامية في الشرق ، وإزالة الفوارق لبن مللها ومذاهبها ، ولد في أفغانستان وانتقل إلى الهند ومصر ، وعقد حلقات التدريس في بيته وفي الأزهر ، ثم ذهب إلى باريس وأنشأ مع الإمام محمد عبده جريدة (العروة الوثقي) ثم دعي إلى القسطنطينية وتوفي بها ، وله العديد من المؤلفات ، منها ابطال مذهب الدهرين ، وتنتمة البيان في تاريخ الأفغان ، الرد على الدهريين (داغر " يوسف اسعد " : مصادر الدراسة الدينية منشورات الجامعة اللبنانية ، ج2، ص129-130).

12- حوراني (البرت) : الفكر العربي في عصر النهضة ، مرجع سابق ، ص114-115.

* - محمد عبده (1266-1323 هـ / 1850-1905م) ، من أركان النهضة العربية ومن أشهر رواد الإصلاح الديني والاجتماعي ، والرائد الأول لإصلاح الأزهر ، تولى الأفتاء في مصر ودرس في الأزهر لازم جمال الدين الأفغاني فولي رئاسة الوقائع المصرية ، من مؤلفاته : العروة لوثقي ، الإسلام والنصرانية مع العلم والمدنية ، رسالة التوحيد ، تفسير القرآن الحكيم . (مصادر الدراسة الأدبية ، مرجع سابق ، ج2، ص581-582)

13- حوراني (البرت) : الفكر العربي في عصر لنهضة ، مرجع سابق ، ص 184.

* - عبد الرحمن الكواكبي (1271-1320 هـ / 1855-1902م) ، من رجال الدين والاجتماع والسياسة ولد بحلب ، ونشأ بها ، وتعلم مبادئ اللغات العربية والتركية والفارسية ، ثم أدخل إلى المدرسة الكواكبية فقرأ العلوم العربية والدينية ، وتلقى العلوم العصرية على خورشيد أفندي من أدباء الترك ، أسندت إليه مناصب عدة ، وأنشأ جريدة بحلب سماها الشهباء ، ثم رحل إلى مصر واستقر فيها إلى ان توفي ، من أهم مؤلفاته : أم القرى ، طبائع الاستبداد . (معجم المؤلفين ، مرجع سابق ، ج5، ص115).

14- الكواكبي (عبدالرحمن): طبائع الاستبداد ومصارع الاستعباد (الأعمال الكاملة) ، تحقيق محمد عمارة . القاهرة ، ص410.

15- الكواكبي (عبدالرحمن) : أم القرى (الأعمال الكاملة) ، تحقيق محمد عمارة ، القاهرة ، ص 151.

* - قاسم أمين (1282-1326 هـ / 1865-1908م) ، باحث اجتماعي ، أصله من الأكراد ، ولد في ضواحي القاهرة ، وتثقف في مدارس الحكومة وأرسل إلى فرنسا لدراسة الحقوق ، ثم عاد إلى مصر فعين وكيلًا للنائب العمومي في محكمة المختلطة ، فمستشار لمحكمة الاستئناف ، وتوفي بالقاهرة . من آثاره ، تحرير المرأة ، المرأة الجديدة ، (زيدان " جورجى " مشاهير الشرق، بيروت ، دار الجيل ، مج16 ، ص69) .

16- أمين (قاسم) : تحرير المرأة ، القاهرة ، مطبعة دار المعارف ، 1970م ، ص25-26 .

** - شبلي شميل (1276-1335 هـ / 1860-1917م) . طبيب ، حكيم ، عالم بالعلوم الطبيعية ، سياسي ، أديب ، ولد في كفر شيما ببلبنان ، وتعلم بالجامعة الأمريكية ببيروت ، وقضى سنة في أوروبا ، وقطن في مصر ، وأنشأ مجلة الشفاء ، وتوفي بالقاهرة من آثاره :

مجموعة مقالات في موضوعات مختلفة ، فلسفة النشوء والارتقاء ، (شكوى وأمالى) ،
(وحوادث وخواطر) ، (معجم المؤلفين ، مرجع سابق ، ج4 ، ص 294).

* - تعني سلطة رجال الدين .

17- حوراني (البرت): الفكر العربي في عصر النهضة ، مرجع سابق ، ص 300.

18- ماضي (احمد) : شبلي شميل داعية العقائدية العربية ، مجلة الفكر العربي ، عدد
39-40 ، ص 74.

** - فرح انطوان (1291-1340 هـ / 1874-1922م) ، أديب ، صحافي ، مشارك في
الفلسفة والتاريخ ولد بطرابلس الشام ، وتعلم بها ، وسافر إلى الإسكندرية ، وأصدر مجلة
الجامعة ، رحل إلى أمريكا ثم عاد إلى مصر وتوفي بها ، من آثاره : ابن رشد وفلسفته ،
الدين والعلوم والمال أو المدن الثلاث ، مقبرة الرجال ، رواية السلطان صلاح الدين الأيوبي
(معجم المؤلفين ، مرجع سابق ، ج8 ، ص. (60-59).

19- حوراني (البرت) : الفكر العربي في عصر النهضة ، مرجع سابق ، ص 306.

20- انطوان (فرح) : ابن رشد وفلسفة ، بيروت ، دار الطليعة ، ط1 ، 1981م ، ص31.
* - طه حسين (1889-1973م) ولد بصعيد مصر ، درس في بادئ الامر في كُتّاب
إسلامي ، ثم التحق بالأزهر عام 1902م ، وفي عام 1908 انتسب إلى الجامعة المصرية
، ونال عام 1914 درجة الدكتوراه في الفلسفة عن رسالته "فلسفة ابن خلدون الاجتماعية" ،
وتقلب في العديد من المناصب ، له من المؤلفات أهمها : في الأدب الجاهلي ، مستقبل
الثقافة في مصر ، حديث الاربعاء ، نقد وإصلاح .(سعد "حسن" : بين الأصالة والتغريب ،
مرجع سابق ، ص 172).

21- حسن (طه) : مستقبل الثقافة في مصر (المجموعة الكاملة) ، بيروت ، دار الكتاب
الليباني ، ط1 ، مج9 ، ص 21.

22- العراقي (عاطف) : العقل والتنوير في الفكر العربي المعاصر ، القاهرة ، دار قباء
للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998م ، ص353.

23- صعب (حسن) : تحديث العقل العربي ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ط1 ، ص3

24- نفس المرجع السابق ، ص5.

25- نفس المرجع السابق ، ص7.

26- نفس المرجع السابق ، ص13.

- 27- نفس المرجع السابق ، ص86-87.
- 28- نفس المرجع السابق ، ص116.
- 29- نفس المرجع السابق ، ص165.
- 30- محمود (زكي نجيب) : تجديد الفكر العربي ، القاهرة ، دار الشروق ، ط5 ، ص10.
- 31- نفس المرجع السابق ، ص 12.
- 32- نفس المرجع السابق ، ص 20
- 33- نفس المرجع السابق ، ص58-59.
- 34- نفس المرجع السابق ، ص 69.
- 35- ن نفس المرجع السابق ، ص 73-76.
- 36- نفس المرجع السابق ، ص 81.
- 37- محمود (زكي نجيب): هذا العصر وثقافتنا ، بيروت ، دار الشروق ن 1980م ، ص6.
- 38- حنفي (حسن) : التراث والتجديد ، تونس ، المكتبة الجديدة ، ط1 ن 1980م ، ص6.
- 39- نفس المرجع السابق ، ص 11.
- 40- نفس المرجع السابق ، ص14.
- 41- نفس المرجع السابق ، ص 18.
- 42- نفس المرجع السابق ، ص 19.
- 43- نفس المرجع السابق ، ص 20.
- 44- نفس المرجع السابق ، ص 25.
- 45- نفس المرجع السابق ، ص 34.
- 46- نفس المرجع السابق ، ص 54.
- 47- نفس المرجع السابق ، ص 72.



قياس اتجاهات العاملين نحو استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية

دراسة ميدانية

Measuring workers' attitudes towards the use of the Internet in the
marketing of banking services

A field study

د. طارق الهادي النائي

Dr.TAREQ A. ALNNALE

أستاذ مشارك، المعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس اتجاهات العاملين بإدارات التسويق في المصارف المتحدة العامة نحو استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية، وذلك من خلال البحث عما إذا كانت هناك اتجاهات إيجابية نحو أهمية تبني التسويق عبر الانترنت، وكذلك معرفة ما إذا كان هناك اختلاف بين اتجاهات العاملين نحو استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية حسب خصائصهم الديموغرافية (السن، الجنس، التعليم، المهنة، الخبرة)، وقد تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة في جمع البيانات، حيث أخذت عينة عشوائية من العاملين في إدارات التسويق على مستوى الإدارة العليا لمصرف (الصحارى، المتحد، الجمهورية) بلغ حجمها 40 مفردة وقد شكلت نسبة بلغت 25% من حجم المجتمع الكلي للدراسة، وتم التوصل إلى عدد من النتائج نذكر منها:

- 1- لقد تبين أنه توجد اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالمصرف نحو أهمية استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية ومن بين هذه الاتجاهات الإيجابية ما يلي:
 - أ- يؤدي استخدام التسويق عبر الانترنت إلى زيادة كفاءة أداء المصارف.
 - ب- يساهم استخدام التسويق عبر الانترنت في التواصل المباشر مع العملاء.
 - ج- يعمل استخدام التسويق عبر الانترنت في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.
- 2- ثبت أنه لا توجد اختلافات بين العاملين نحو تبني التسويق عبر الانترنت باختلاف خصائصهم الديموغرافية.
- 3- أكد أفراد العينة على أن هناك مجموعة من العوامل التي يرونها تساعد في نجاح استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة، ومن هذه العوامل مثلاً: إدراك أهمية التسويق عبر الانترنت من قبل الإدارة العليا، وجود إدارة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات، انتعاش وتطور الاقتصاد بشكل

عام، تسويق فكرة التعامل مع الانترنت لإتمام التعاملات المصرفية للعملاء، شعور العملاء بالأمان والسرية في إتمام معاملاتهم المصرفية عبر الإنترنت، وجود سياسات وتشريعات تضمن رقابة التعاملات المصرفية، وإن لم يتم الاهتمام بهذه العوامل والأخذ بها فإنها قد تشكل صعوبات في تقديم الخدمات المصرفية في ظل ما تمر به البلاد من أحداث.

Abstract:

This study aims to measure the attitudes of employees in marketing departments in public commercial banks towards the use of the Internet in marketing banking services, by researching whether there are positive trends towards the importance of adopting internet marketing, as well as knowing whether there is a difference between the employees' attitudes towards the use of The Internet in marketing banking services according to their demographic characteristics (age, gender, education, profession, experience). The questionnaire was relied on as a main tool in data collection. A random sample of workers in marketing departments at the level of the senior management of the bank (Sahara, United, The Republic) reached 40 individuals, and it constituted 25% of the total community size for the study, and a number of results were reached, including:

1- It has been shown that there are positive trends among the bank's employees towards the importance of using the Internet in marketing banking services. Among these positive trends are the following:

- A- The use of Internet marketing increases the efficiency of banks' performance.
 - B- The use of Internet marketing contributes to direct communication with customers.
 - C - The use of Internet marketing improves the quality of banking services provided to customers.
- 2- It has been proven that there are no differences between workers towards adopting Internet marketing with different demographic characteristics.

3- The sample members emphasized that there are a group of factors that they see that help in the success of using the Internet in marketing banking services in the banks under study, and among these factors, for example: the awareness of the importance of Internet marketing by senior management, the existence of a specialized information technology department, recovery and development The economy in general, the marketing of the idea of dealing with the Internet to complete banking transactions to customers, the customers' feeling of security and confidentiality in completing their banking transactions via the Internet, and the existence of policies and legislation that ensure the supervision of banking transactions, and if these factors are not taken into consideration and taken into account, they may present difficulties in the future.

المقدمة

بدأت المصارف في العالم تتسابق من أجل تقديم خدماتها المصرفية على أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى ذلك إلى انتشار استخدام مفهوم التسويق المصرفي من خلال تعدد مواقع المصارف على شبكة الانترنت لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المصرفية في مستوى أسعارها وفي أسلوب أو طريقة تقديم الخدمة المصرفية

عبر شبكة الانترنت، ومن أجل تمكين الإدارة المصرفية لهذه المصارف من توجيه مواردها واستخدامها استخداماً كفوئاً، واتخاذ القرارات المناسبة في ضل المنافسة القائمة والقوية من قبل المصارف الخاصة، على المصارف المتحدة العامة في ليبيا تبني التسويق عبر الانترنت في عملها المصرفي لمواجهة تلك التحديات المستقبلية، وتأسيساً على ذلك سيعمل الباحث على قياس اتجاهات العاملين في المصارف المتحدة العامة نحو استخدام الانترنت في إدارة وتنفيذ مجمل السياسات التسويقية في العمل المصرفي، وخاصة بعد ما شهده القطاع المصرفي في ليبيا في الآونة الأخيرة من تطوراً كبيراً على جميع المستويات سواءً من الناحية الإدارية أو من الناحية الفنية.

مخطط الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

من خلال المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض مديري التسويق في المصارف المتحدة العامة قيد الدراسة، تبينت أعراض المشكلة من قلة اهتمامها بموضوع التسويق التقليدي فكيف الحال مع التسويق عبر الإنترنت وتقنياته، لذلك سوف تتحصر مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد اتجاهات إيجابية نحو استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة؟
- 2- هل تختلف اتجاهات العاملين في المصارف نحو استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية باختلاف خصائصهم الديموغرافية؟
- 3- ما هي العوامل التي تساعد على استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة ؟

ثانياً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على اتجاهات العاملين نحو أهمية التسويق عبر الإنترنت في المصارف قيد الدراسة.
- 2- تحديد أهم الخصائص الديموغرافية (السن، الجنس، التعليم، المهنة، الخبرة) المؤثرة على اتجاهات العاملين نحو أهمية استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية.

3- التعرف على العوامل التي قد تساعد على استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية.

ثالثاً: فروض الدراسة:

تتمثل فروض الدراسة في الفرضيتين الأساسيتين وهما:

1- لا توجد اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو أهمية استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة.

2- لا تختلف اتجاهات العاملين في المصارف قيد الدراسة نحو استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

1- تأتي أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه التسويق في العمل المصرفي خاصة التسويق عبر الانترنت في تحقيق أهداف المصارف التسويقية، وكيفية توفير الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف على شبكة الإنترنت حتى يستطيع اغلب عملاء المصرف الاستفادة منها وعلى مدار الساعة.

2- محاولة إثراء موضوع التسويق عبر الإنترنت ، وذلك من خلال دراسة اتجاهات العاملين بالمصارف نحو أهمية تبني التسويق عبر الانترنت في تقديم الخدمة المصرفية للعملاء وتحليل هذه الاتجاهات.

خامساً: مجتمع (عينة) الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من العاملين في إدارات التسويق على مستوى الإدارة العليا في المصارف المتحدة العامة (المتحد، الجمهورية، الصحاري) داخل مدينة طرابلس الكبرى، وقد بلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة 160 موظفاً، لذلك تم أخذ عينة عشوائية عددها 40 مفردة أي ما نسبته 25% من المجتمع الكلي للدراسة، وتم تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقة المديرين والقائمين على إدارات التسويق أو من ينوب عنهم، وطبقة من العاملين في أقسام التسويق حيث أخذت عينات عشوائية من هؤلاء العاملين لاستقصاء آرائهم حول متغيرات الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة:

1- الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في المدراء والعاملون في أقسام التسويق بالمصارف المتحدة العامة في مدينة طرابلس.

2- **الحدود المكانية:** ستنقصر الدراسة على الإدارة العليا وأقسام التسويق في الإدارة العامة للمصارف الواقعة ضمن النطاق الجغرافي لمدينة طرابلس وهي (المتحد، الصحارى، الجمهورية).

سابعاً الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة موضوع التسويق عبر الإنترنت نذكر منها الآتي:

- 1- الدراسة الأولى: دراسة الباحث ابراهيم البكور بعنوان " **معوقات تبني التسويق عبر الإنترنت في الشركات الصغيرة والمتوسطة**" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة دمشق 2009 ، هدفت الدراسة إلى التأكيد على مدى وجود علاقة بين تبني التسويق عبر الإنترنت، وكل من المعوقات البيئية المتمثلة في العوامل التنظيمية، المنافسة، الثقافة المعلوماتية لدى المستهلك، البنية التحتية، حماية وأمن المعلومات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود ضعف في تبني تطبيقات التسويق عبر الانترنت في الشركات محل الدراسة، وأن العوامل البيئية التي تناولتها الدراسة تشكل عائقاً أمام تبني التسويق عبر الانترنت.
- 2- الدراسة الثانية: دراسة الباحث محمد دخان بعنوان " **الكفاءة الإدارية والتسويقية للشبكات الحاسوبية**" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة حلب 2004 ، هدفت الدراسة الى التحدث عن الشبكات من حيث المنشأ والأهمية والأنواع، وأمن الشبكات، والتسويق من المنظور الشبكي، وتوصلت الى مجموعة من النتائج أهمها أن الشبكات الحاسوبية المختلفة تفيد في زيادة كفاءة العمليات التسويقية.
- 3- الدراسة الثالثة: دراسة الباحثين شفيق حداد، ومحفوظ جودة بعنوان " **التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية**" بحث منشور في مجلة جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك عملاء المصارف المتحدة في الأردن لمفهوم التسويق الالكتروني وأهميتها، و دور التسويق الالكتروني في تعزيز العلاقة بين المصارف وعملائها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك تأثيراً للتسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية وأن هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق وجودة الخدمات المصرفية.

4- الدراسة الرابعة: دراسة ريمنت وندي، "تأثير تكامل التسويق عبر الإنترنت على الأداء التسويقي للتصدير" مجلة التسويق الدولي 2002 الإصدار الرابع الجزء التاسع، وقد أجريت على عينة مكونة من 381 شركة صناعية مصدرة في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل الباحثان إلى أن استخدام الإنترنت في التسويق يزيد من درجة كفاءة التسويق في دعم العلاقة مع العملاء، وكذلك مع المنافسين في الشركات المصدرة، كما كان من أهم نتائج الدراسة أن زيادة درجة كفاءة التسويق عبر الإنترنت تؤدي إلى تحسين الأداء فيما يتعلق بعمليات التصدير.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أنها تناولت مفهوم التسويق عبر الإنترنت، ومفهوم العلاقة مع العميل، التجارة الالكترونية وأهميتها، ولقد تبين أن أغلب هذه الدراسات لم تتناول دراسة قياس اتجاهات العاملين نحو أهمية استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية وهذا ما سيتم بحثه في هذه الدراسة، كما تتميز هذه الدراسة بأنها سوف تتجز في مصارف القطاع المصرفي العام الحيوي والمهم في الاقتصاد الوطني.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم التسويق عبر الإنترنت وأهميته:

بدأت فكرة استخدام الانترنت كوسيلة إعلانية وتسويقية في عام 1994، حيث لاحظ المعنيين في هذا المجال ازدياد عدد مستخدمي الإنترنت مما يجعل الإنترنت وسيلة إعلانية وتسويقية ناجحة، وفي عام 1996 وصل حجم الإنفاق الإعلاني على شبكة الانترنت ما بين 500 إلى 700 مليون دولار، مما يعني أن الشركات اندفعت بشكل قوي جداً للإعلان عبر الانترنت، ويتضح ذلك من الاستخدام الذي وصل إليه في ظرف سنتين، أما في العام 1997 وصل حجم الإنفاق إلى بليون دولار أمريكي مما يوضح أن التزايد في الإنفاق على إعلانات الإنترنت في تزايد كبير جداً (غيداء عبدالله: 2008، ص4).

وبعد التسويق عبر الإنترنت القناة التسويقية الأكثر اتساعاً والأقل تكلفة، والأكثر تفاعلية وتحرراً من الماديّات، ومن المكان السوقي بسبب الفضاء الرقمي، ومن المتجر المادي بسبب المتجر الافتراضي، ومن الإعلان التقليدي بكل أنواعه بسبب الإعلان الالكتروني، ومن التسعير الثابت إلى التسعير الديناميكي، ومن القنوات المحلية إلى الإنترنت القناة الأكثر عولمة حيث الثورة الرقمية قد غيرت بطريقة أساسية مفهومنا عن الفضاء والوقت

والتكلفة، (Kotler:2006,p679) ويمكن تعريف التسويق عبر الإنترنت بأنه عملية الاستخدام والتطوير الفعال (وفق رؤية رقمية واضحة) والكفاءة (مقدرة جوهرية) للموارد التسويقية الرقمية (الخبرات، المعارف، الأفراد، القواعد، البيانات، العلاقات.... وغيرها) والأدوات المتاحة على الإنترنت من اجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال الالكتروني (نجم عبود:2004،ص325) ويُعرف التسويق عبر الانترنت بأنه الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية للمعلومات والاتصالات لتفعيل إنتاجية التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والعمليات والنشاطات الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات إلى العملاء وأصحاب المصلحة في المنظمة (الطائي وآخرون:2006،ص338).

مما تقدم يمكن أن يُعد استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية تكنولوجيا التغيير في الخدمات المصرفية، وذلك لما حدث من تحولات جوهرية في مسار التسويق وفلسفته وتطبيقاته والتي يمكن تحديدها فيما يلي: (عبدالغني عمرو:2005،ص5)

1- إن عملية التبادل التقليدية تبدأ بالمسوقين وتنتهي بهم، أما في عصر الإنترنت أصبح العملاء يحددون المعلومات التي يحتاجونها والعروض التي تستجيب لحاجاتهم ورغباتهم والأسعار التي تلائمهم، لذا أطلق على التسويق الإلكتروني مصطلح التسويق المعكوس.

2 - إن المعايير المستخدمة لتقييم أداء الأنشطة التسويقية أصبحت تحتل مكانة أعلى في عصر الإنترنت حيث أن العملاء من خلال المواقع الإلكترونية يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وخدمات أسرع وأفضل.

3 - لم تعد التبادلات التسويقية تدور حول عملية تبادل منفردة ، بل أصبح المسوقون في عصر الإنترنت يعملون باتجاه إشباع الحاجات والرغبات من خلال تقديم حزم سلعية وخدمية متنوعة ذات قيمة مضافة يدركها العملاء ويقدرونها.

ومن خلال ما تقدم نجد أن التسويق عبر الانترنت يعتمد بشكل أساسي على ممارسة الأنشطة التسويقية كافة، ويجد الباحث أن عناصر المزيج التسويقي الالكتروني تهدف وفقاً لتحليل القيمة إلى تقديم قيمة متميزة للعميل من خلال تكنولوجيا المعلومات وشبكة الانترنت،

حيث يعتبر رضى العميل هو الهدف الرئيس لهذا المزيج وفق المفهوم التسويقي، بهذا نلتمس الأهمية التي يتمتع بها التسويق عبر الانترنت لزيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية.

ثانياً: العمل المصرفي والانترنت:

مع تطور ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات منذ مطلع الثمانينات، أدركت المصارف بأن هذه التكنولوجيا هي مركز رئيس لتطوير نشاطها، وأصبح لا بد من إدخال الحاسوب إلى مختلف مواقع العمل وصولاً إلى تقديم خدمات متطورة ومتنوعة وللتسريع في أداء الخدمة والكفاءة الإنتاجية وترشيد النفقات، وهناك أسباب أدت إلى استخدام المصارف للإنترنت كوسيلة اتصال من خلالها يتم تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية لزيائنها تتمثل أولاً في، المنافسة حيث يجب على المصارف أن تأخذ في الحسبان توسيع البنى الهيكلية، ومعرفة كيفية إدارة أسس خدمة الانترنت، وثانياً في تقليل التكاليف، حيث أن معدل كلفة الخدمة المصرفية على الشبكة في حالة استخدام الإنترنت يعتبر قليلاً مقارنة بكلفة التسويق المادي وخاصة الحملات الإعلانية، أما السبب الثالث فيمكن في التوسع الجغرافي حيث تمكن الإنترنت المصارف من التوسع في التسويق وتقديم الخدمات والمنتجات المصرفية لعدد أكبر من الزبائن عن طريق الاستفادة من الانتشار الجغرافي الذي توفره (مجدي محمود: 2005، ص8).

ومما تقدم نجد أن استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية يؤدي بالمصارف إلى تعميق الولاء حيث إن كثيراً من الشركات تهتم بمعرفة نوعية العملاء الأكثر أهمية بالنسبة لها، والتركيز المتجدد على إيجاد ولاء العملاء والاحتفاظ به، ويكون ذلك من خلال تعقب حاجاتهم وتحليلها وتحديد المنتجات التي تلبي ذلك.

عرض وتحليل البيانات

1- أسلوب وأداة البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الميداني الذي جمع بين الوصف والتحليل للبيانات التي تم جمعها ميدانياً، من العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في العاملين في قسم التسويق بالإدارة العامة للمصارف قيد الدراسة بمدينة طرابلس، حيث أخذت عينة

عشوائية لهؤلاء العاملين في الإدارة العليا على مستوى إدارات التسويق، حيث بلغ حجم هذه العينة 40 مفردة.

ومن أجل الحصول على البيانات اللازمة التي تخدم فرضيات الدراسة وأهدافها صممت استبانته أعدت خصيصاً لذلك، وقسمت إلى ثلاثة أجزاء أو محاور حيث تناول المحور الأول الخصائص الديموغرافية للعينة، أما المحور الثاني فقد تناول قياس اتجاهات العاملين نحو أهمية التسويق عبر الانترنت، بينما تناول المحور الثالث قياس اتجاهات العاملين نحو أهم العوامل المساعدة على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية، ولقد تم قياس مجموعة البنود الخاصة بكل محور باستخدام مقياس (ليكرت) المتدرج والمكون من خمس درجات هي: (5) موافق تماماً، (4) موافق، (3) محايد، (2) غير موافق، (1) غير موافق على الإطلاق، وبعد ذلك تم توزيع (65) استبانته، على 65 موظف يمثلون أفراد عينة الدراسة، تم استرجاع (55) استبانته أي ما نسبته 84.6% من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة، وبعد فرز الاستمارات المرجعة وجد أن هناك 40 استبانته صالحة للتحليل أي ما نسبته 25% من المجتمع الكلي للدراسة والجدول التالي رقم (1) يوضح ذلك.

إدارات المصارف الصحابي، المتحد، الجمهورية	عدد الاستبانات الموزعة	الاستبانات المرجعة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الخاضعة للتحليل
	65	55	15	40

ولتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبانته تم الاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي، وذلك باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروفة اختصاراً (SPSS) ولقد اشتمل التحليل الإحصائي على تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستنتاجي التي تتلاءم وطبيعة بيانات الدراسة، حيث تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، هذا بالإضافة إلى استخدام اختبار (T) لاختبار الدلالة الإحصائية في إثبات الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وكما سبق وذكر فإن عملية تحليل البيانات تقوم على جانبين أساسيين وهما التحليل الوصفي والتحليل الكمي أو الاستنتاجي.

2- صدق أداة الدراسة وثباتها:

لاختبار صدق وثبات أداة الدراسة عُرضت الاستبانة على بعض المختصين أو المحكمين في هذا المجال من أجل أخذ ملاحظاتهم حول الاستبانة فأبدوا موافقاتهم عليها مع بعض الملاحظات العلمية والخاصة بتعديل وصياغة بعض الفقرات الواردة بها، وذلك بما يساهم في عرض مشكلة الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، وللتعرف على درجة وضوح وفهم البنود الواردة في الاستبانة من وجهة نظر المبحوثين فقد تم أخذ عينة من المبحوثين بلغت (20) مفردة لهذا الغرض، حيث تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) للاتساق الداخلي حيث وجد أنه يساوي (85.2%) وتعتبر نسبة ثبات عالية، حيث كانت متغيرات الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي رقم (2):

الجدول رقم (2) يوضح نسبة تحليل (كرونباخ ألفا) لصدق وثبات الأداء

ر. م	المتغير	كرونباخ ألفا
1-	قياس اتجاهات العاملين نحو أهمية التسويق عبر الإنترنت	89.1%
2-	قياس اتجاهات العاملين نحو أهم العوامل المساعدة على استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية	81.3%
3-	المتوسط	85.2%

3- التحليل الوصفي للبيانات:

تناول هذا التحليل تقديم وصفي لأهم الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة وذلك من خلال بيان هذه العناصر وعدد تكراراتها والنسب المئوية لها، وكان من أهم الخصائص الديموغرافية التي تناولها هذا التحليل وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

وبالإضافة للخصائص الديموغرافية فلقد تناول هذا التحليل تقديم تحليل وصفي لقياس اتجاهات العاملين نحو أهمية استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة، كما قدم كذلك تحليلاً وصفياً لقياس أهم اتجاهات العاملين حول أهم العوامل المساعدة في تبني التسويق عبر الإنترنت، وذلك كما هو موضح بالجدول التالية.

جدول رقم (3): يبين أهم الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

ر.م	المتغير	البيان	التكرارات	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر أنثى	32 8	80% 20%
2	العمر	من 20 إلى 29 من 30 إلى 39 من 40 إلى 49 50 فما فوق	8 18 8 6	20% 45% 20% 15%
3	المستوى التعليمي	ثانوية أو دون ذلك دبلوم متوسط دبلوم عالي جامعي فما فوق	4 10 10 16	10% 25% 25% 40%
4	الخبرة	أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى أقل من 15 سنة 15 فأكثر.	8 12 16 4	20% 30% 40% 10%

من خلال الجدول السابق رقم (3) والذي يصف أهم الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة في الموظفين العاملين بالإدارة العامة لمصرف (المتحد، والصحاري، والجمهورية) في مدينة طرابلس نلاحظ ما يلي:

- 1- بالنسبة لمتغير الجنس وجد أن عدد الذكور كان أكثر من عدد الإناث، حيث بلغ تكرار الموظفين الذكور ما نسبته 80%، بينما بلغت نسبة الإناث 20% فقط.
- 2- أن الفئة العمرية الأكثر تكراراً كانت من (30 إلى 39) أي ما نسبته 45%، ثم تليها الفئتين العمريتين من (20 إلى 29)، من (40 إلى 49) وبنسبتين متساويتين حيث بلغت كل منهما ما نسبته 20%، ثم تليهما الفئة العمرية الأخيرة وهي 50 سنة فما فوق وقد بلغت نسبة هذه الفئة 15%.

- 3- من خلال ملاحظة الجدول السابق رقم (3) نجد أن المتغير الثالث هو المستوى التعليمي والذي يمثل العديد من المراحل أو المستويات التعليمية المختلفة فتبين أن المستوى الأكثر تكراراً هو المستوى الجامعي وما فوقه حيث بلغ ما نسبته 40% وبالنسبة لباقي المستويات التعليمية لمفردات عينة الدراسة نجد أن نسبة حملة الدبلوم العالي والمتوسط كانتا متساويتان حيث بلغ تكرار كل مستوى من هذه المستويات 10 أي ما نسبته 25% من إجمالي مفردات عينة لدراسة.

4- شكلت الخبرة المتغير الرابع في الخصائص أو المتغيرات الديموغرافية حيث تم تقسيمها إلى أربعة مستويات، وقد شكلت مدة الخبرة المتراوححة بين (11 إلى 15 سنة) أكثر تكراراً حيث بلغت 16 مفردة أي ما نسبته 40%، وتليها مدة الخبرة المتراوححة بين (5 إلى 10 سنوات) حيث كان تكراراً 12 وبنسبة 30%، وتأتي المجموعة الأقل خبرة في المرتبة الثالثة ويتكرر 8 أي بنسبة 20%، وأخيراً يأتي العاملين الأكثر خبرة والذين يشكلون تكراراً بسيطاً حيث بلغ 4 موظفين فقط أي ما نسبته 10% . والجدول التالي رقم (4) يوضح العديد من التساؤلات والتي تقيس اتجاهات العاملين حول أهمية استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية.

جدول رقم (4): يبين توزيع وتكرار مفردات عينة الدراسة حول أهم العوامل التي تساعد على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية

ر . م	عوامل نجاح استخدام الانترنت	البيان	التكرار	النسبة المئوية
1	هل تدرك الإدارة ماهي نتائج استخدام التسويق عبر الانترنت؟	موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق على الإطلاق	17 12 1 10 صفر	42.5% 30.0% 2.5% 25% صفر
2	هل يوجد إدارة متخصصة لتكنولوجيا المعلومات في المصرف؟	موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق على الإطلاق	11 19 1 9 صفر	27.5% 47.5% 2.5% 22.5% صفر
3	هل ترى بأن المناخ الاقتصادي الحالي يساعد على نجاح تبني الانترنت في التسويق والاتصال بالعملاء؟	موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق على الإطلاق	9 22 1 8 صفر	22.5% 55% 2.5% 20% صفر
4	هل يحتاج عملاء المصرف إلى أن تُسوق لهم الفكرة نفسها قبل استخدامها؟	موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق على الإطلاق	12 19 1 8 صفر	30% 47.5% 2.5% 20% صفر

5	هل ترى بأن القيادات الإدارية الحالية قادرة على إنجاح استخدام الانترنت في التسويق؟	موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق على الإطلاق	7 24 1 8 صفر	17.5% 60% 2.5% 20% صفر
6	لا يفضل العملاء زيارة الموقع الالكتروني للمصرف لأسباب تتعلق بالأمان؟	موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق على الإطلاق	12 19 1 8 صفر	30% 47.5% 2.5% 20% صفر
7	توجد سياسات وتشريعات واضحة تنظم التعامل بين المصرف والعملاء على الشبكة الالكترونية.	موافق تماماً موافق محايد غير موافق غير موافق على الإطلاق	10 21 1 8 صفر	25% 52.5% 2.5% 20% صفر

من خلال ملاحظة البيانات الواردة في الجدول السابق رقم (4) والذي يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول أهم العوامل المساعدة على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية نستنتج ما يلي:

1- أكدت نسبة من مفردات العينة على أن إدراك الإدارة لنتائج استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية يساعد على استخدامها حيث بلغت هذه النسبة 72.5%، وعلى العكس تماماً أبدت مجموعة أخرى من العاملين عدم رضاها وموافقتها على هذه النقطة حيث بلغت هذه النسبة 25%، بينما كانت النسبة التي كانت محايدة في إجابتها حول نفس النقطة 2.5%، ولم تُبدي أي موافقة أو رفض، ومن خلال ذلك نجد أن من العوامل التي تساعد على تبني التسويق عبر الانترنت هو كلما كان هناك إدراك من الإدارة لنتائج استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية ساعد على استخدامها.

2- وُجد أن نسبة 75% أبدت رضاها وموافقتها حول وجود إدارة متخصصة لتكنولوجيا المعلومات في المصرف تساعد على نجاح استخدام التسويق عبر الانترنت، بينما كانت النسبة غير الموافقة على هذه النقطة 22.5%، والنسبة المحايدة حول هذا العامل نفسه بلغت 2.5%، ومن خلال ذلك نجد أن وجود إدارة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات تساعد على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية.

3- أبدت نسبة كبيرة من مفردات العينة موافقتها على أن المناخ الاقتصادي الحالي الذي يشهده الاقتصاد الليبي مناسب جداً لتطبيق ونجاح تبني التسويق عبر الانترنت وبيرونة

عاملاً أساسياً في هذا النجاح، وقد بلغت هذه النسبة 77.5%، بينما رأت نسبة 20% من مفردات العينة أن المناخ الاقتصادي الحالي غير مناسب لتبني التسويق عبر الانترنت، وكانت النسبة المتبقية محايدة حيث بلغت 2.5%، ومن خلال ذلك نجد أن العامل المساعد لتبني التسويق عبر الانترنت هو استقرار المناخ الاقتصادي.

4- عند سؤال أفراد عينة الدراسة إن كانت هناك ضرورة إلى أن تسوق فكرة تعامل العملاء مع موقع المصرف لإتمام معاملاتهم المالية أكدت نسبة بلغت 77.5% من العاملين بالمصرف على ضرورة هذه الخطوة، بينما رأت مجموعة أخرى ذات تكرار بسيط، حيث بلغت نسبتهم 2.5% عكس ذلك، هذا فضلاً عن وجود مجموعة محايدة في إجابتها فلم ترفض ولم توافق على ضرورة أن تسوق فكرة تعامل العملاء مع موقع المصرف لإتمام معاملاتهم المالية وقد بلغت نسبة هؤلاء 20%، ونستنتج أن تسويق فكرة استخدام الانترنت في التعاملات المصرفية للعملاء يعد عامل مساعد لتبنيه من قبل المصارف قيد الدراسة.

5- أكدت نسبة 77.5% من مفردات العينة على أن القيادات الإدارية الحالية مناسبة وتعتبر عاملاً مساعداً في نجاح استخدام التسويق عبر الانترنت حيث أكدت على أهمية دورها تجاه هذا الموضوع، بينما أيدت نسبة أخرى من مفردات العينة على عدم اعتبار القيادات الإدارية الحالية عاملاً مساعداً على نجاح استخدام الانترنت في تسويق خدمات المصرف حيث بلغت نسبتهم 22.5%، وبالتالي تعد القيادة الإدارية الجيدة عامل مهم في تبني الانترنت في العمل المصرفي.

6- تبين أن شعور العملاء بالأمان عند زيارة الموقع الإلكتروني للمصرف لتنفيذ معاملاتهم المالية في المصرف محل الدراسة يعتبر عاملاً هاماً وسيساهم في نجاح تبني التسويق عبر الانترنت وهذا بالطبع ما أكدته نسبة كبيرة من مفردات العينة حيث بلغت هذه النسبة 80%، وقد كانت النسبة التي رأت عكس ذلك قليلة جداً حيث بلغت 20% فقط، وبذلك يعد عامل الشعور بالأمان من قبل العملاء في تنفيذ معاملاتهم المالية عامل يساعد المصرف على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية.

7- أكدت نسبة 87.5% من مفردات عينة الدراسة على أهمية وجود سياسات وتشريعات واضحة تنظم التعامل بين المصرف والعملاء على الشبكة الالكترونية وهذا بدوره سوف

يساعد على تبني الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية للعملاء، بينما رأت مجموعة بسيطة وكانت ذات تكرار قليل حيث بلغت نسبته 5% عكس ذلك. فضلا عن وجود مجموعة محايدة فلم توافق ولم ترفض و بلغت نسبتها 7.5%، ونجد أن هذه النقطة أعطت نسبة عالية مما يؤكد أن وجود سياسات وتشريعات تنظم التعامل بين المصرف والعميل على شبكة الانترنت تساعد المصرف على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية.

4- اختبار فرضيات الدراسة:

بعد استعراض أهم نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، سيتم اختبار فرضيات الدراسة وذلك كما يلي:

I- اختبار الفرضية الأولى للدراسة وتنص على أنه:

لا توجد اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو أهمية استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة.

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار T وذلك لقياس الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أهمية استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية، والجدول التالي رقم (5) يبين ذلك

جدول رقم (5) يبين قياس اتجاهات العاملين نحو استخدام التسويق عبر الانترنت

اتجاهات العاملين نحو أهمية استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى المعنوية	القرار
1- هل هناك قناعة لدى إدارة المصرف بأن التسويق عبر الانترنت يؤدي إلى الرفع من أداء المصرف وزيادة كفاءته؟	3.975	0.891	6.919	0.000	توجد اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو استخدام الانترنت
2 يُساعد التسويق عبر الانترنت في سرعة إنجاز الأعمال وتقديم أفضل الخدمات المصرفية والوصول إلى العملاء بشكل أسرع.	3.925	0.828	7.061	0.000	استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية
3- يساعد التسويق عبر الانترنت على وضع الإستراتيجية التسويقية للمصرف بتكلفة أقل وفاعلية أكبر .	3.7	0.874	7.274	0.000	
4- هل تعتقد أن العملاء غير معتادين	4.05	0.932	7.123	0.000	

				على التعامل مع شبكة الانترنت في الحصول على الخدمات المصرفية؟
0.000	8.233	0.902	4.175	5- تعتقد بأن التسويق عبر الانترنت سوف يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية للمصرف وستزيد من قدرته على مواجهة المصارف الخاصة والمحافظة على الحصة السوقية للمصرف.
0.000	8.101	0.881	4.025	6- هل أغلب موظفي المصرف على إلمام بالتسويق عبر الانترنت واستخداماته؟
0.000	8.342	0.853	4.125	7- هل يساعد التسويق عبر الانترنت في الاتصال المباشر بين المصرف والعملاء.
0.000	8.505	0.873	4.175	8- يتطلب تبني التسويق عبر الانترنت إلى زيادة الاهتمام بتدريب وتنمية الموارد البشرية بالمصرف.
0.000	8.725	0.833	4.15	9- هل يعتبر مصرفكم الانترنت أداءه تسويقية جيدة؟
0.000	8.149	0.814	4.05	10- يلقى مصرفكم صعوبة في إدارة الخدمة الالكترونية وتوصيلها إلى الزبائن.

ولاختبار صحة الفرضية الأولى للدراسة تم استخدام اختبار "T" لاختبار معنوية الفروق بين متوسطات الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو أهمية استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية وبين المتوسط الحسابي المعتمد في هذه الدراسة وهو (3)، وحيث أن قيمة "T" المحسوبة لكل اتجاهات العاملين أقل من "T" الجدولية، عند مستوى معنوية (0.05)، وكان مستوى الدلالة أقل من (0.05)، وتعكس تلك الدلالة قبول الفرض البديل وهو وجود اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو أهمية استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة.

II- اختبار الفرضية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية الثانية للدراسة على أنه لا تختلف اتجاهات العاملين في المصارف قيد الدراسة نحو استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

ولاختبار هذه الفرضية إحصائياً فإنه يتطلب إعادة صياغتها بصورة مُجزأة وذلك وفقاً للخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة). بحيث تكون على شكل فرضيات فرعية كما يلي:

1- لا تختلف اتجاهات العاملين نحو عوامل المساعدة في استخدام التسويق عبر الانترنت باختلاف الجنس.

2- لا تختلف اتجاهات العاملين نحو عوامل المساعدة في استخدام التسويق عبر الانترنت باختلاف العمر.

3- لا تختلف اتجاهات العاملين نحو عوامل المساعدة في استخدام التسويق عبر الانترنت باختلاف المستوى التعليمي.

4- لا تختلف اتجاهات العاملين نحو عوامل المساعدة في استخدام التسويق عبر الانترنت باختلاف الخبرة.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا تختلف اتجاهات العاملين في استخدام التسويق عبر الانترنت باختلاف الجنس.

ولإجراء الاختبار الإحصائي المناسب لهذه الفرضية فإنه يجب صياغتها في الصورة التالية:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو عوامل المساعدة على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية يعزى للجنس.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو عوامل المساعدة على استخدام الانترنت في تسويق الخدمات المصرفية يعزى للجنس.

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة تم استخدام اختبار "T" لاختبار مدى وجود علاقة بين متغير الجنس واتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة على استخدام التسويق عبر الانترنت ، والجدول التالي رقم (6) يبين ذلك:

جدول رقم (6) مدى وجود علاقة بين متغير الجنس واتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة على استخدام التسويق عبر الانترنت

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	2.833	0.272	0.768	38	0.448
الإناث	2.781	0.260			

ومن خلال النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (6) تبين أنه لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت يعزى للجنس، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.768) وهي أقل من قيمة T الجدولية، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة حرية 38، وأن مستوى الدلالة 0.448 أكبر من 0.05 لمستوى الدلالة المعتمد لهذه الدراسة، وفي ضوء التحليل السابق يخلص الباحث إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين متغير الجنس، وعلى هذا فإنه يتم قبول الفرض العدم ورفض الفرض البديل؛ وبالتالي تبين صحة الفرضية الفرعية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا تختلف اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت باختلاف العمر.

ولإجراء الاختبار الإحصائي الذي يتناسب مع هذه الفرضية فإن هذا يتطلب صياغتها في الصورة التالية:

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين العمر.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو عوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين العمر.

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار مدى وجود علاقة بين متغير العمر وبين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت والجدول التالي رقم (7) يبين ذلك:

جدول رقم (7) مدى وجود علاقة بين متغير العمر واتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة على استخدام التسويق عبر الانترنت

ر. م	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الحرية	قيمة F	مستوى المعنوية
1-	بين المجموعات	70.900	3	23.633	0.482	0.697
2-	داخل المجموعات	1766.875	36	49.080		
3-	التباين الكلي	1837.775	39			

من خلال النتائج الواردة بالجدول السابق رقم (7) وجد أنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين متغير العمر، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة (0.482) وهي أقل من قيمة "F" الجدولية، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة حرية (36)، وأن مستوى الدلالة 0.697 هو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة والمساوي 0.05، وعلى هذا الأساس نستنتج بأنه لا توجد علاقة بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت يعزى للعمر، ولهذا فإن القرار هنا هو قبول فرض عدم ورفض الفرض البديل، وبالتالي يثبت هنا صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على: أن اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت لا تختلف باختلاف المستوى التعليمي. لقد تم إعادة صياغة هذه الفرضية بشكل يتناسب مع التحليل الإحصائي لها حيث أصبحت صيغتها على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين المستوى التعليمي.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين المستوى التعليمي.

ولاختبار الفرضية الإحصائية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي لقياس أثر المستوى التعليمي على اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت والجدول التالي رقم (8) يبين نتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول رقم (8) مدى وجود علاقة بين متغير المستوى التعليمي واتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة على استخدام التسويق عبر الانترنت

ر. م	المصدر	مجموع المبيعات	درجات الحرية	متوسط المبيعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1-	بين المجموعات	113.038	3	37.679	0.786	0.509
2-	داخل المجموعات	1724.738	36	47.909		
3-	التباين الكلي	1837.775				

من خلال النتائج السابقة والواردة بالجدول رقم (8) تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين متغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 0.786 وهي أقل من قيمة F الجدولية، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05، ودرجة حرية (36.3)، وان مستوى الدلالة 0.509 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة والمساوي 0.05 وعلى هذا الأساس فإن القرار هنا هو قبول الفرض العدم ورفض الفرض البديل، وبالتالي بينت هنا صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على: أنه لا تختلف اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت باختلاف الخبرة. وسيتم إعادة صياغة هذه الفرضية بشكل يتناسب مع الاختبار الإحصائي حيث تصبح هذه الفرضية على الشكل التالي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين متغير الخبرة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين متغير الخبرة، ولإختبار الفرضية الإحصائية السابقة تم استخدام تحليل التباين الأحادي والجدول التالي رقم (9) يبين ذلك:

جدول رقم (9) مدى وجود علاقة بين متغير الخبرة واتجاهات العاملين

ر. م	المصدر	مجموع المبيعات	درجات الحرية	متوسط المبيعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1-	بين المجموعات	145.275	3	48.425	1.030	0.391
2-	داخل المجموعات	1692.500	36	47.014		
3-	التباين الكلي	1837.775				

ومن خلال النتائج الواردة في الجدول السابق رقم (9) تبين أنه لا توجد فروق معنوية بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين متغير الخبرة حيث بلغت قيمة "F" المحسوبة 1.030 وهي أقل من قيمة F الجدولية، وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية (36.3)، وأن مستوى الدلالة 0.391 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة والمساوي 0.05 وعلى هذا الأساس نستنتج بأنه لا توجد علاقة بين اتجاهات العاملين نحو العوامل المساعدة لتسويق خدمات المصارف عبر الانترنت وبين متغير الخبرة، وعلى هذا الأساس فإن القرار هنا هو قبول الفرض العدم ورفض الفرض البديل، وبالتالي ثبتت هنا صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

النتائج والتوصيات

* أهم نتائج الدراسة:

1- لقد ثبت من خلال الدراسة أنه توجد اتجاهات إيجابية نحو تسويق خدمات المصارف قيد الدراسة عبر الانترنت وهذا بدوره يؤكد صحة الفرضية الأولى وبثبتها والتي تنص على أنه: توجد اتجاهات إيجابية لدى العاملين بالمصارف نحو أهمية تبني التسويق عبر الانترنت لتسويق الخدمات المصرفية ومن هذه الاتجاهات الإيجابية ما يلي:

أ- يؤدي تسويق خدمات المصارف قيد الدراسة عبر الانترنت إلى ارتفاع مستوى كفاءة وأداء المصارف وتعميق الولاء بينها وبين العملاء والاحتفاظ بهم.

ب- يساهم تسويق خدمات المصارف قيد الدراسة عبر الانترنت في التواصل المباشر مع العملاء.

2- بعد اختبار الفرضية الثانية إحصائياً تم إثبات صحة هذه الفرضية والتي تنص على أنه لا تختلف اتجاهات العاملين بالمصرف قيد الدراسة نحو تبني تسويق خدمات المصارف قيد الدراسة عبر الانترنت باختلاف خصائصهم الديموغرافية.

3- أكد أفراد العينة على أن هناك مجموعة من العوامل التي يبرونها تساعد في نجاح استخدام الإنترنت في تسويق الخدمات المصرفية في المصارف قيد الدراسة، ومن هذه العوامل مثلاً: إدراك أهمية التسويق عبر الإنترنت من قبل الإدارة العليا، وجود إدارة متخصصة بتكنولوجيا المعلومات، انتعاش وتطور الاقتصاد بشكل عام، تسويق فكرة التعامل مع الإنترنت لإتمام التعاملات المصرفية للعملاء، شعور العملاء بالأمان والسرية في إتمام معاملاتهم المصرفية عبر الإنترنت، وجود سياسات وتشريعات تضمن رقابة التعاملات المصرفية، وإن لم يتم الاهتمام بهذه العوامل والأخذ بها فإنها قد تشكل صعوبات في المستقبل.

*التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- 1- المتابعة الدورية للتطورات التي تحدث في بيئة العمل المصرفي وخاصة التطور الالكتروني ومحاولة تحديثه دورياً بما يتماشى والمتغيرات المحلية والدولية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من استخدام التسويق عبر الإنترنت وخدمة العملاء.
- 3- زيادة الاهتمام بتدريب العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم على أفضل الأساليب والتقنيات المتقدمة في مجال تسويق العمل المصرفي من أجل تقديم أفضل الخدمات المصرفية ومواكبة كل ما هو حديث ومنظور في هذا المجال.
- 4- العمل على تسويق فكرة استخدام الإنترنت في تقديم الخدمة المصرفية والتعريف بها لعملاء المصرف وإعلامهم بنوعية وأهمية الخدمات المصرفية التي سيتم تقديمها على موقع المصرف في شبكة المعلومات الدولية.
- 5- تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء والعمل المستمر على تنويع هذه الخدمات.

المراجع

- المراجع العربية والأجنبية

- 1- الطائي، وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2006).
- 2- عبد الغني، عمرو، فرص وتحديات التسويق الالكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، القصيم، السعودية، (2005) .
- 3- عبدالله، غيداء، التسويق الالكتروني في المملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمه إلى الملتقى الإداري الثاني، 2008، الرياض.
- 4- مجدي محمد محمود، توظيف التسويق الالكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة التجارة الالكترونية، جامعة الملك خالد، السعودية (2005).
- 5- نجم، عبود، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004).
- Philip Kotler (2006) "Marketing Management", Prentice-Hall, New Delhi, India.



أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية

دراسة تطبيقية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة الزاوية

د. عبد الرحمن الحراري محمد شلفوح

كلية /الاقتصاد جامعة الزاوية

المخلص

تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزاوية من حيث قياس أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة كمفهوم حديث من مفاهيم الإدارة الحديثة، حيث أن الجامعة لا تتبنى بشكل رسمي مفهوم إدارة الجودة الشاملة، رغم الجهود المتفرقة لبعض الكليات فيها لعمل ما يلزم من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي لبرامجها الأكاديمية، الأمر الذي يبرز التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس فيها لمثل هذه الجهود، ومدى انسجامها مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة، وقد شملت هذه الدراسة عينة طبقية عشوائية مكونة من (260) من أعضاء هيئة التدريس من حملة الشهادات العليا في مختلف الكليات في الجامعة، لكونهم الفئة التي تقتصر اللوائح في الجامعة مهمة التدريس عليها، حيث تم إعداد استمارة استقصاء لهذه الدراسة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات)، وإدارة الجودة الشاملة (البعد المجتمعي، إشراك العاملين، والتحسين المستمر، ثقافة الجودة، دعم الإدارة العليا).

توصلت الدراسة إلى وجود أثر بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بلغت (0.625) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهي علاقة قوية وهذا يشير إلى أنه كلما زادت قيمة رأس المال الفكري كلما أدى ذلك إلى تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية، وخلصت على أهمية تطوير وإعادة هيكلة النظم الإدارية بالجامعات الليبية بالكيفية التي تسمح بتبني الأساليب الحديثة في مجالات الإدارة، وأن تعمل الجهات المختصة على تغيير النظم والتشريعات الجامعية ومنحها المرونة الكافية لاستيعاب البيئة المحيطة بها. الكلمات الافتتاحية: (رأس المال الفكري، رأس المال البشري، والهيكلية، والعلاقات، إدارة الجودة الشاملة).

Abstract:

The study aims to identify the opinions of faculty members at the University of Zawiya in terms of measurement, The impact of intellectual capital on total quality management as a modern concept of modern management, as the university does not formally adopt the concept of total quality management, despite the various efforts of some colleges in it to do what is necessary in order to obtain academic accreditation for its academic programs, which highlights the identification of trends The faculty members have such efforts, and the extent of their consistency with the requirements of total quality management. This study included a random stratified sample consisting of (260) members of the teaching staff who hold graduate degrees in various colleges in the university, because they are the category that regulations are limited in the university is important Teaching on it, where a form prepared for this study has been distributed to the members of the study sample, and the stability of the study tool has been tested using the correlation coefficient, and the study concluded that there is a statistically significant relationship between intellectual capital (human capital, structural capital, capital Relationships), and comprehensive quality management (community dimension, employee engagement, continuous improvement, quality culture, support for senior management, quality assurance. (The study concluded that there is a positive and moral correlation between intellectual capital and total quality management amounting to (0.625) at the level of significance (0.000 = &) which is a strong relationship and this indicates that the higher the value of intellectual capital, the more this leads to the enhancement of the application of total quality management in Libyan universities, and concluded on the importance of developing and restructuring administrative systems in Libyan universities in a manner that allows the adoption of modern methods in the areas of management. And that the competent authorities work to change university systems and legislation and give them sufficient flexibility to absorb the surrounding environment.

Introductory words: intellectual capital, human capital, structural, relationships, total quality management

أولاً: مقدمة:

تمر منظمات الأعمال في عالم اليوم بالعديد من التغيرات المتلاحقة، حيث أصبحت المنظمات تعيش في عصر اقتصاد المعرفة والذي يتميز بانتشار ظاهر العولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظم المعلومات والاتصالات، هذه التغيرات التي حدثت تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف معها، وهو ما دفعها إلى إعادة النظر في المفاهيم والمبادئ التي تأسست عليها، فأيقنت هذه المنظمات أن معارف ومهارات مواردها البشرية تعد أهم ميزة تنافسية تكتسبها، فتحوّلت من اهتمامها برأس مالها الملموس إلى الاهتمام برأس مالها غير الملموس الثروة المعرفية والفكرية، مما نتج عنه بروز مصطلح " رأس المال الفكري"، الذي تزايدت أهميته في المؤسسات الاقتصادية خاصة بعد تحرير النظم المالية والاقتصادية

في ظل العولمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قدرة المنظمة على تحقيق مستويات أداء عالية تجعلها تضمن النجاح بالدرجة الأولى أمر لن يأتي إلا بتبني نظام الجودة الذي أصبح معيار أساسي لتقييم المنظمات، وكأسلوب إداري يهدف إلى تطوير أدائها وتحديث إدارتها وهيكلها تماشياً مع التطورات المحلية والدولية خاصة وأن هذا العصر أصبح أعرف بعصر الجودة.

وهذا ما دفع العديد من الدول إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم قصد إحداث تطوير نوعي في الأداء بما يلائم المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية ويواكب التطورات الساعية لتحقيق التميز في كافة العمليات التي تقوم بها والتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي عن طريق إجراء التقييم الذاتي لجميع الممارسات وتبني أسلوب حل المشكلات بشكل مستمر والأخذ بأساليب العمل الجماعي وتشكيل فرق العمل وجمع البيانات الإحصائية وتوظيفها بشكل فعال وتفويض السلطات والعمل بالمشاركة وتطوير مقاييس الأداء والتحسين المستمرين لكافة العمليات التربوية والإدارية لزيادة الكفاءة التعليمية لجميع الإداريين والمعلمين بالمدرسة وتحسين قنوات الاتصال بين كل المستفيدين من العملية التربوية.

وتعتبر مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) من أكثر المؤسسات الخدمية حساسية للجودة لأنها تهتم بتقديم خدمات لأعلى ما تملكه المجتمعات وهو الإنسان، حيث تؤمن أن هذا الأخير هو الوسيلة الأولى لعملية التنمية وهو الذي يعتمد عليه في نجاحها أو فشلها، وبالرغم من التطورات الكبيرة التي شهدتها هذا القطاع قطاع التعليم العالي خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، تزامناً مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمع الليبي بشكل عام، ورغم ضخامة ما تتفقه ليبيا على التعليم العالي كونه مصدر لرأس المال الفكري، وما تبذله الدولة من جهد في سبيل رفع مستوى الخدمات التعليمية التي تقدمها، إلا أن الاستفادة من ذلك ما زالت دون المستوى المطلوب وبقي هذا القطاع عرضة للعديد من المشاكل مما انعكس سلباً على تطور الخدمة التعليمية ومستوى جودتها، ويحاول الباحث في هذه الورقة تسليط الضوء على أهمية رأس المال الفكري لضمان جودة التعليم العالي في الجامعات الليبية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. (دراسة مريم يوسف، 2016) بعنوان:

"أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي جامعة باتنة الحاج لخضر نموذجاً"
جاءت هذه الدراسة لتوضيح أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني) على جودة التعليم العالي، وتم في الدراسة التطبيقية التركيز على إبراز هذا الأثر من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة، وطلبة الدراسات العليا).

وتوصلت الدراسة من خلال نتائج التحليل المعمق للمعطيات غياب التطبيق الفعلي لمعايير الجودة داخل المؤسسة الجامعية، ولتحقيق النقلة النوعية يجب التوجه نحوه واحتضان الموارد الفكرية الخلاقة ذات الأفكار الإبداعية من خلال تكوين الكفاءات وتشجيع البحث العلمي، فتح تخصصات مرتبطة بسوق العمل.

2. دراسة (Owais، 2014) بعنوان:

"Intellectual Capital Management and Reporting in Jordanian Universities"

تهدف إلى محاولة تقديم المساعدة إلى الجامعات الأردنية لتطوير قدرتها على تحديد وقياس وإدارة وتقييم والتقرير عن أصولها غير الملموسة، وذلك من خلال استعراض أهم مبادرات إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الأوروبية، وبالتالي اقتراح نموذج للتقرير عن رأس المال الفكري تستخدمه الجامعات الأردنية يعمل على زيادة الوعي والإدراك لديهم حول أهمية إدارة رأس مالهم الفكري بمكوناته المختلفة ومنه أعضاء هيئة التدريس لديهم.

ولقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج واحد يمكن اعتماده للتطبيق في جميع الجامعات، ذلك استناداً إلى استراتيجياتها المختلفة عن بعضها البعض، وعليه يجب على كل جامعة بذل مزيد من الجهد لاختيار أفضل الأدوات لقياس والتقدير عن رأس مالها الفكري.

3. دراسة (Archibong, 2013) بعنوان:

"Strengthening Internal Quality Assurance for Improved Education Delivery in Nigerian Public Universities"

هدفت الدراسة إلى ضمان الجودة الداخلية داخل الجامعات الحكومية النيجيرية، وقد أظهرت الدراسة أن انخفاض المستويات التعليمية في الجامعات الحكومية النيجيرية قد سببته عوامل داخلية وخارجية على حد سواء، وقد ركزت الدراسة على بعض العوامل الداخلية التي تعتبر بمثابة تحدي لضمان الجودة، وهي في الواقع استحالة توقع حل جميع المشكلات التي تعاني منها الجامعات النيجيرية بين عشية وضحاها، غير أن هناك قضايا من ضمن صلاحيات إدارة الجامعة يجب معالجتها، وهناك حاجة إلى المزيد من التفاني في معالجة القضايا التي أبرزتها الدراسة مثل تغيير المواقف تجاه قضايا الجودة ذات الصلة، وإعادة التوجيه الأخلاقي، الالتزام والقدرة على تحسين إدارة شؤون الموظفين وتطويرهم، إشراك الطلاب في عملية ضمان الجودة، مراجعة المناهج الدراسية، تحسين إدارة المرافق، ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالعملية الجامعية، لأنه إذا تم معالجة التحديات الداخلية لضمان الجودة، ستصبح الجامعات في وضع أفضل لمواجهة التحديات الخارجية.

4. دراسة (Abdul Wahid, Abu, Abdul Latif and Smith, 2013) بعنوان:

"Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities"

والتي أجريت لدراسة تصورات الأكاديميين نحو رأس المال الفكري وممارسة الحاكمية في جامعتين ماليزيتين إحداهما جامعة حكومية والأخرى جامعة خاصة، كما تعرضت الدراسة إلى العوامل التي تسهم في استبقاء الأكاديميين المؤهلين وإلى العلاقة ما بين رأس المال الفكري والحاكمة المؤسسية في الجامعات، وكشفت نتائج تحليل البيانات عن أهمية الحاكمية المؤسسية في استقطاب واستبقاء الأكاديميين ورأس المال الفكري، وقد توصلت الدراسة إلى أن العامل الرئيسي لاجتذاب الأكاديميين للانضمام إلى الجامعات هو الفرصة المتاحة لهم للتقدم، بينما أثبت التحليل أن كلا الجامعتين قد نفذت عمليات الحاكمية المؤسسية الرشيدة، إلا أنه ما زالت هناك بعض نقاط الضعف، حيث تحتاج الجامعة الحكومية إلى بذل المزيد من الجهود لتحسين مستوى الشفافية ودقة نظام المعلومات، وإتاحة

الفرصة للأكاديميين لتقديم التغذية العكسية المرتدة والاقتراحات، أما الجامعة الخاصة أدركت بأنها تفتقر إلى الدعم المناسب للتطوير الوظيفي، وإجراء البحوث الأكاديمية، وقد أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ما بين الحاكمية المؤسسية ورأس المال الفكري، فكلما ارتفع مستوى الحاكمية المؤسسية كلما ارتفعت عملية استبقاء رأس المال الفكري في الجامعة. وقد حظيت هذه النتيجة بتأييد بلغت نسبته 71.1% من مجموع المستجيبين الذين أشاروا إلى أنهم لا نية لهم لترك جامعتهم.

5. دراسة (عبد الله عبد الكريم، 2013) بعنوان:

"مدى توافر أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين الليبيين الدارسين باليزيا"

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى توافر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين الليبيين الدارسين باليزيا، وماهي مقترحاتهم لتطوير العملية الإدارية بالجامعات الليبية؟

وقد افترض الباحث عدم وجود اختلافات جوهرية في وجهة نظر المشاركين حول مدى توافر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة تعود إلى المتغيرات الديموغرافية التالية : الجنس، العمر ، المؤهل ، الكادر الوظيفي ، سنوات الخبرة) .وتم اعتماد استمارة الاستبيان لتجميع البيانات من عينة الدراسة البالغة ثمان وتسعون ومائة أكاديمي بنسبة استجابة 90%، ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام التحليل الإحصائي اختباري مان وتتي وكروسكال، حيث أشار النتائج إلى توافر أسس مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية بدرجة قليلة مع وجود اختلافات في وجهة نظر الأكاديميين حول هذه النتيجة تعود لمتغيرات (العمر، المؤهل ، الوظيفة ، الخبرة)، وكانت مقترحات الاكاديميين توصي على أهمية تطوير وإعادة هيكلة النظم الإدارية بالجامعات الليبية بالكيفية التي تسمح بتبني الأساليب الحديثة في مجالات الإدارة، ومن خلال استعراض النتائج أوصى الباحث بضرورة أن تعمل الجهات المختصة علي تغيير النظم والتشريعات الجامعية ومنحها المرونة الكافية لاستيعاب البيئة المحيطة بها، كما أوصى الباحث بأهمية توفير الموارد المالية والإمكانيات والمتغيرات البيئية المحيطة والتسهيلات الموائمة للعملية التعليمية، بالكيفية التي تساهم في رفع مستوي جودة الخدمات التعليمية بالجامعات الليبية والعمل على خلق أسس تقييم وقياس تتناسب مع متطلبات العملية التعليمية بالجامعات لتحسين أدائها .

6. دراسة (سليمان حسين، سامية سكيك، 2012) بعنوان:

"مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مؤشرات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا في ضوء بعض المتغيرات كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير عينة الدراسة نحو مؤشرات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية كما تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة للدراسة وبلغت عينة الدراسة (202) طالب وطالبة من طلبة الدراسات العليا من مختلف التخصصات، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد العينة نحو مؤشرات إدارة الجودة تعزي للمتغيرين (الجنس، الجامعة) لصالح الإناث والجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المستوى الدراسي، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر مفاهيم ثقافة إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي مع تعزيز ودعم عوامل تحقيق الجودة في الجامعات الفلسطينية ومشاركة العاملين والطلبة في اتخاذ القرارات.

7. دراسة (أشرف، إبراهيم، جادير، 2009):

أجريت مسحا استكشافيا لتجليل وتقييم الطلبة في قطاعات التعليم العالي في بنغلادش من حيث الجودة وتكلفة التعليم، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية أخذت مما يقارب عشر جامعات خاصة في منطقة العاصمة دكا.

وقام المسح الميداني على توجيه أسئلة للمستجيبين من الطلبة لتقييم جودة وتكلفة التعليم في الجامعات الخاصة في بنغلادش حيث قام المستجيبون بإعطاء رتب للصفات وفقاً لعدد من مفردات مقياس التصنيف سباعي النقاط، ويحدها في كل نهاية واحد من اثنين من الصفات ذات القطبين. أظهرت نتائج الدراسة أن وثائق تفويض هيئة التدريس، والتقييم الجامعي، ومرافق الحرم الجامعي، ومرافق البحث وتكلفة التعليم لها علاقة بجودة التعليم، وأن الطلاب لديهم شعور بأن معظم الجامعات الخاصة في بنغلادش توفر التعليم الجيد بتكاليف مرتفعة غير مبررة.

8. دراسة (فرحات عباس، 2007) بعنوان:

"مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الهيئة التدريسية بجامعة سطيف"

تهدف الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعة وكذا مقارنة مستويات تطبيق معايير الجودة الشاملة وفقا لمتغيرات: (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، التسلسل الوظيفي، الكلية) وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن لمحاولة إبراز مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومحاولة الكشف عن الاختلافات في مستوى التطبيق حسب المتغيرات المحددة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة (1014 عضو هيئة تدريس)، إضافة إلى الهيئة الإدارية ذات التسلسل الوظيفي (42 إداري)، وقام الباحث بانتقاء عينة الدراسة بالمعينة الاحتمالية الطبقية بنسبة 10% حسب الشروط الإجرائية لروسكو فتحصل على عينة (103 عضو هيئة تدريس)، و(42 إداري)، وقام الباحث باستخدام مقياس الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي للنعمان الموسوي (2003م)، ويهدف هذا المقياس إلى قياس مدى تحقق عناصر الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي وبالتالي التعرف على مواطن القوة والضعف في أدائها والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة.

وقد أسفرت نتائج الدراسة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في جامعة (فرحات عباس)من وجهة نظر الهيئة التدريسية وحسب متغيرات) الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية حسب متغير الكلية، وفي مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة الإدارية حسب متغيرات) التسلسل الوظيفي، الخبرة، الكلية)، ومستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية.

9. دراسة (Dobrzanski, Roszak, 2007) (بغنوان:

"Quality management in university education"

هدفت لتقديم رؤيا لمشكلات التعليم الجامعي والإشارة إلى صلاحية الأساليب التطبيقية التي تأكدت صحتها والمستخدمه في الصناعة الإنتاجية والخدمات، كما قدم الباحثان نهجاً لإدارة الجودة في التعليم الجامعي والمتطلبات والأهداف المرتبطة به، وقدمت الدراسة الرأي حول صحة تقديم نظام إدارة الجودة بناء على معيار الـ أيزو 9001: 2000 مع الإشارة إلى وسائل أخرى لضمان الجودة في التعليم.

10. دراسة (يوسف ابوفارة، 2006) بعنوان:

"واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية"

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وتم اختبار عشر فرضيات أساسية في هذه الدراسة، وهذه الفرضيات العشر تناولت العناصر الرئيسة العشرة لإدارة الجودة الشاملة، وتم استخدام أسلوب الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من عينة مكونة من (234) من أعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم بصورة عشوائية، وتم اختبار صدق أداة الدراسة بالاعتماد على آراء خمسة من المتخصصين، كما تم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط، وأظهرت نتائج الدراسة أن الجامعات الفلسطينية لا تولي اهتماما جوهريا بسبعة عناصر رئيسة من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: التركيز على المستفيد، والثقافة التنظيمية، وتصميم العملية، ودعم الإدارة العليا للجودة، والتحسين المستمر، والتركيز على العاملين، والعلاقة مع الموردين. وأظهرت الدراسة أيضا أن الجامعات تولي اهتماما واضحا لثلاثة عناصر فقط من عناصر إدارة الجودة الشاملة وهي: القياس الدقيق، وضمان الجودة، والبعد المجتمعي. وكانت إحدى توصيات هذه الدراسة ضرورة تضمين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة في كل مكونات النظام الجامعي (مدخلات الجامعة وعملياتها ومخرجاتها).

ثالثا: الفجوة البحثية:

بناء على ما سبق يمكن للباحث توضيح ما يميز الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1. تناولت هذه الدراسة التعرف على واقع رأس المال الفكري كمتغير مستقل، والمتمثل في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات بجامعة الزاوية.
2. التعرف على واقع جودة التعليم العالي بجامعة الزاوية وعلاقته برأس المال الفكري.
3. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق حيث تمثل في دراسة قطاع التعليم العالي بجامعة الزاوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

رابعا: مشكلة البحث:

وبناء على ما سبق كان لزاما على مؤسسات التعليم العالي العربي والليبي خاصة أن تطبق نظام ضمان الجودة حتى تضمن تطوير برامجها التعليمية لتواكب الجامعات العالمية

في مخرجاتها، وتحاول الرفع من كفاءة هيئاتها التدريسية من خلال تبني رأس المال الفكري لديها.

وعليه تتجسد مشكلة البحث بمعرفة الإجابة عن السؤال الآتي:

"هل يوجد أثر لتطوير رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة الزاوية؟"

خامسا: أهداف البحث:

1. التعرف على واقع إدارة الجودة الشاملة في جامعة الزاوية.
2. التعرف على رأس المال الفكري في جامعة الزاوية.
3. تحديد مدى العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة في جامعة الزاوية.

سادسا: فروض البحث:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة في جامعة الزاوية.

سابعا: أهمية البحث:

1. الأهمية العلمية:

1. تظهر الأهمية العلمية للبحث في إثراء المكتبة الجامعية بنسق المعلومات والحقائق حول بيان مفهوم رأس المال الفكري باعتباره المورد غير الملموس الذي يساهم في الرفع من قيمة وكفاءة المؤسسات الجامعية ويحسن أدائها، شأنها في ذلك شأن الجامعات المتقدمة، وإدراك المزايا التي تعود على هذا الأخير من الاستثمار فيه كتنبيهها لنظام الجودة.

2. إبراز أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية.

3. لاتزال البيئة العربية إلى مزيد من الدراسات حول هذا الموضوع وخاصة البيئة الليبية والتي بحاجة ماسة لاستثمار مواردها غير الملموسة باستخدام نظام الجودة الشاملة للوصول إلى مخرجات تواكب التطورات العالمية.

2. الأهمية التطبيقية:

يهتم هذا البحث إلى تحديد أهمية رأس المال الفكري كمورد مهم يساعد أعضاء هيئة التدريس لتعظيم القيمة المضافة لضمان جودة التعليم في الجامعات الليبية.

ثامنا: أسلوب البحث:

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي والاستنباطي لتحقيق أهداف البحث كما يلي:

1. **المنهج الاستقرائي:** الذي يبدأ من الجزئيات وينتهي بالعموميات.
2. **المنهج الاستنباطي:** الذي يعتمد على استخدام النتائج العامة والأحكام النهائية للوصول إلى حقائق ومعلومات خاصة.

تاسعا: منهجية البحث

يركز الباحث في المنهجية على إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تحديد نوع ومصادر البيانات، ومتغيرات البحث، ومؤشرات القياس، ومجتمع وعينة البحث، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية، وحدود البحث.

1. تحديد نوع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث على البيانات الثانوية من خلال الاطلاع على المراجع والدوريات المتخصصة العربية والأجنبية والأبحاث والرسائل المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث، والمواقع الإلكترونية، كما قام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع بعض مسؤولي ورؤساء الأقسام محل البحث، أيضًا اعتمد الباحث على أسلوب قائمة الاستقصاء في جمع البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث، واختبار فروضها.

2. متغيرات البحث ومؤشرات القياس:

تم التعرف على متغيرات البحث وتحديدتها من واقع ما انتهت إليه الدراسات السابقة، وفيما يلي متغيرات البحث ومؤشرات القياس.

جدول رقم (1) متغيرات البحث ومؤشرات القياس

مؤشرات القياس:	مؤشرات القياس:	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية
أ- دعم الإدارة العليا.	أ- رأس المال البشري	لمتطلبات رأس المال الفكري على إدارة
ب- ثقافة الجودة.	ب- رأس المال الهيكلي.	الجودة الشاملة في جامعة الزاوية.
ج - التحسين المستمر.	ج- رأس المال العلاقات.	
د - ضمان الجودة.		
هـ - البعد المجتمعي.		

*المصدر: من إعداد الباحث.

عاشرا: حدود البحث:

يقتصر البحث على:

1. الحدود المكانية: إذ تنحصر عينة البحث في كليات جامعة الزاوية دون غيرها.
2. الحدود الزمنية: حيث تنحصر الفترة الزمنية التي شملها البحث في الفترة من 2018 إلى 2019.

الإطار النظري للبحث

أولا: رأس المال الفكري:

1. مقدمة:

مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات ظهرت إسهامات مختلفة من قبل الباحثين تمثلت في محورين: الأول يتعلق بكيفية إدارة العناصر البشرية في المنظمة بشكل فعال، والثاني يرتبط بمحاولة طرح مسميات تتضمن رؤى متعددة حول العنصر البشري في المنظمات، وفيما يتعلق بتلك المسميات التي طرحت في إطار التعامل مع العنصر البشري ظهر العديد من المفاهيم كان من أحدثها مفهوم الموارد البشرية، وقد شكلت التغيرات المتنوعة والمتسارعة في بيئة المنظمات، وزيادة أهمية المعرفة، ومسميات التعليم، ومهارات الأفراد، فضلاً عن تلك الانتقادات التي وجهت لمفهوم الموارد البشرية وعلى رأسها أن الموارد البشرية غير قادرة على إدارة نفسها ذاتياً، إضافة إلى أن الفرد في ظل مفهوم الموارد البشرية لا يستخدم كل طاقته العقلية والفكرية، وهو ما مثل دافعاً قوياً لظهور مفاهيم أكثر ملاءمة لطبيعة العناصر البشرية في المنظمة، وأدوارها الإيجابية، وكان مفهوم رأس المال الفكري هو الأكثر حداثة.

إن نجاح المؤسسات التعليمية في توفير بيئة تعليمية تمكن الطلبة وبفاعلية من تحقيق أهداف التعليم الجديرة بالاهتمام تتضمن معايير أكاديمية مناسبة لذلك، فإن قضية الجودة (من خلال رأس المال الفكري) في الجامعات العامة والخاصة ذات أهمية خاصة في حالة ليبيا وغيره من الدول النامية في العالم، وكذلك كما هو الحال في الجامعات الأوروبية فإن الجامعات الليبية تواجهها العديد من التحديات المتعلقة بالآتي:

1. ارتفاع مستوى تمويل التعليم والبحث بسبب العولمة الاقتصادية والثقافية.
2. مطالبات وتطلعات مختلف أصحاب المصلحة.

2. مفهوم رأس المال الفكري:

عرفه (هاني السعيد 2012) بأنه مجموعة من الأصول التي يغلب عليها الطابع المعنوي غير الملموس، والتي تمثل جزءاً من رأس مال المنظمة، وتشتمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلاقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على البقاء، وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التنافسية للمنظمة.

ويمكن للباحث تعريف رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من الأصول غير الملموسة ذات الطابع المعنوي المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة، ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع البيئة، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية".

3. مكونات رأس المال الفكري:

وهناك العديد من النماذج التي توضح توصيف ومكونات رأس المال الفكري سوف يتم عرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) يوضح نموذجاً لتوصيف رأس المال الفكري

IC		
RC	SC	HC
رأس مال العلاقات	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري
العلاقة بالعملاء العلاقة بالعاملين العلاقة بالموردين العلاقة بالحكومة العلاقة بالمنافسين	الهيكل التنظيمي ثقافة المنظمة نظم المعلومات الإدارية (Mis) اقتصاديات الإدارة (التكلفة والعائد)	مهارات العاملين خبرات العاملين قدرات العاملين إبداع العاملين ابتكار العاملين
K S A		
المعرفة (K*)	المهارات (S*)	الاتجاهات (A*)
المعرفة الصريحة المعرفة الضمنية	مهارات فنية مهارات إنسانية مهارات ذهنية (التصور الكلي)	اتجاهات سلبية اتجاهات إنسانية

المصدر: الباحث بالاعتماد على مذكرات غير منشورة، هاني السعيد، 2013.

* **المعرفة:** مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف، والأسس العلمية، والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد في أدائه، وبعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته بأسلوب علمي.

* **المهارات:** اكتساب المتدرب مهارات جديدة سواء أكانت مهارات أدائية فنية، (عملية أو فكرية)، وتنشيط المهارات القديمة التي تداعت بمرور الوقت بهدف زيادة قدرته، ورفع كفاءته، ونضجه وظيفياً.

* **الاتجاهات:** تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية، والإنسانية لدى المتدرب، وتدعيم الاتجاهات المطلوبة، بهدف زيادة رغبة المتدرب، ودرجة نضجه السلوكي.

إن القيمة السوقية للمنظمات بشكل عام تتكون من تواجد نوعين من العناصر والمتمثلة برأس المال ورأس المال الفكري. أن أغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات هي:

1. رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري ويتمثل بالقوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، ويرى ((vinsson أن رأس المال البشري هو مجموعة من المعارف والمهارات والإبداع ومقدرة العاملين لإنجاز المهام المشتركة (العلی وآخرون، 2006:343).

2. رأس المال الهيكلي:

أن رأس المال الفكري لا يتمثل بالمعدات والأجزاء المادية فقط، إذ أن رأس المال الهيكلي يتمثل بمقدرة الشركة لاستخدام هذه الأدوات لزيادة الربحية، ويعطي ((Luthy، 1998 مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين (رأس المال البشري) في إدارة عملهم، ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية الداعمة للعاملين (يوسف، 2005: 41).

3. رأس المال العلائقي (الزبائني):

يعد رأس المال الزبائني العنصر الثالث من عناصر رأس المال الفكري، ويطلق على هذا العنصر عدة مسميات منها رأس المال الزبائني أو رأس المال العلائقي أو رأس المال الخارجي، وأن هذا النوع من رأس المال يكون خارج المنظمة على خلاف النوعين السابقين الذين يكونان داخل المنظمة، ويعرف (العنزي 2001) رأس المال الزبائني أنه قيمة علاقات لمنظمة مع الزبائن التي تتعامل معهم والمتمثل برضا الزبون وولائه (نجم، 2005: 308).

4. أهمية إدارة رأس المال الفكري:

- يشير بعض الباحثين (عادل حرحوش، صالح المقرجي، 2003) إلى أن أهمية رأس المال الفكري تتبع من تحقيقه للعديد من الفوائد، والتي تتمثل في:
1. دعم الإبداع والابتكار من خلال التركيز على الطاقات الابتكارية (اكتشافها، استثمارها، المحافظة عليها)، وتأتي أهمية الاهتمام بالإبداع والابتكار من أن التغيرات المتلاحقة استوجبت ضرورة الاهتمام بالإبداع من منظور استراتيجي من أجل التحسين المستمر للمنتجات، وابتكار عمليات إنتاجية لم تكن معروفة، أو تحسين ما هو قائم بالفعل.
 2. التحسين الإنتاجي.
 3. التأثير على ربحية المنظمة من خلال زيادة مستوى الإنتاجية، ورفع القيمة السوقية.
 4. دعم التنمية المستدامة، وتحقيق النمو الاقتصادي والتقدم الاجتماعي.
 5. تعزيز القدرة التنافسية، والتي تركز على القدرات المحورية الممثلة في العوامل الداعمة للقدرة التنافسية.
 6. الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضموناً استراتيجياً تليها احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب، وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.
 7. يساهم رأس المال الفكري في بناء وتشبيد العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة، بالإضافة إلى إدارة وتنمية المعرفة، وزيادة القدرة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية.
 8. يعد رأس المال الفكري المصدر الأساسي للميزة التنافسية، والعامل الأساسي في نجاح العديد من الصناعات، ومنها (صناعة البرمجيات، والخدمات المالية)، وتعظيم التفكير الابتكاري في التفسير والاستفادة من استخدام المعرفة في حل المشكلات التنظيمية.
 9. تنمية الذكاء العاطفي، والذي يعني فهم انفعالات ومشاعر الفرد ذاته، وكذلك تلك المتعلقة بالآخرين، والقدرة على التواصل معهم، وتكييف السلوك.

ثانياً: إدارة الجودة الشاملة:

1. مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

ينظر للجودة على أنها الاستجابة المستمرة لحاجات العميل ومتطلباته، في حين يعتبرها آخرون على أنها الوصول لمستوي عال من رضا العميل مع وجود كفاءة مماثلة باستغلال الموارد الإنتاجية (هلال 2000، ص 16)، تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، وقائم على أساس إحداث تغيرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات وبأقل تكلفة، وبهدف تحقيق أعلى درج من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

يمكن تعريف المصطلح إدارة الجودة الشاملة بالتعليم على أنه: عملية إدارية لتطوير مستمر وشامل يقوم على الجهد الجماعي المبذول في كافة مراحل التعامل مع الطالب الجامعي، منذ الالتحاق بالمؤسسة الجامعية، ومروراً بعمليات التعليم والتدريب والخدمة، وحتى التقديم إلى ممثلي سوق العمل، وكذلك متابعة قبول ورضا هذا السوق عن الخريج.

2. طبيعة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الجامعية

ضمن محور النجاح الهائل الذي حققه تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة في مختلف المؤسسات الإنتاجية والخدمية في الدول المتقدمة، وبعد أن أثبت جدواه في إدارة هذه المؤسسات وتحسين منتجاتها وخدماتها وتحقيق رضا المستفيدين منها، أدى إلى الاهتمام بتطبيقه كأسلوب إداري متميز في المؤسسات التعليمية، وهذا ما دفع بالكثير من الباحثين إلى دراسة مدى إمكانية الاستفادة منه في المؤسسات التعليمية، حيث قاموا بعدة دراسات في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات التعليمية، وضرورة إكساب الطلاب المهارات التي تجعلهم قادرين على المنافسة على المستوى المحلي والعالمي، لتحسين مستوى الأداء وتوظيف التكنولوجيا المتطورة لصالح العملية التعليمية لتصبح مؤسسات التعليم العالي ذات وظيفة اجتماعية مساهمة لتطورات الحياة الاجتماعية أو المساهمة في أعمال المجتمع.

3. مبادي إدارة الجودة الشاملة

مع اختلاف التعريفات الخاصة بإدارة الجودة الشاملة إلا أن هناك مبادي مشتركة تتفق عليها الكثير من المنظمات إلى حد كبير، ومن هنا عرض لهذه المبادئ التي وردت في الكثير من الكتب والمجلات والرسائل العلمية.

1. تحقيق رضا العميل: ذلك من خلال جعل مفهوم الجودة هدفاً استراتيجياً يولد القدرة لدي المنظمة للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وزيادة الحصة السوقية. (مصطفى، 2003، ص25).

2. القيادة واتخاذ القرارات بناءً على الحقائق: ويشران إلى واجب الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة وتبلور القيم الخاصة بها.

3. التحسين المستمر للعمليات: وذلك من خلال الاهتمام بالتطوير والتعليم والتدريب المستمر من أجل التحسين المستمر للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والقدرة التنافسية. (المدهون 1999، ص 11)

4. جودة التصميم والوقاية: وتأتي هذه الجودة كنتيجة لمتابعة العمليات الإنتاجية في جميع مراحلها حيث تهتن بمتابعة المنتج من بداية مراحل تصميمه حتى تقديمه بصورة النهائية إلى الأسواق. (مصطفى 2003، ص23)

5. مشاركة العاملين: حيث أن تحسين الأداء بشكل مستمر هو ثمرة وجود الدافعية والمهارة لدي العاملين في المنظمة، والذي بدوره ينبع من تطوير العاملين من خلال التعليم والتدريب وإيجاد فرص النمو والتقدم المستمر.

6. المسؤولية الاجتماعية: وهو إشارة لاهتمام المنظمة بربط أهدافها بما يتوافق مع أهداف المجتمع وتوقعاته.

7. التغذية الراجعة: (العكسية): وهذا المبدأ يعتبر وسيلة لتوفير معلومات كافية للمشرفين على الإنتاج والأفراد ومتابعة الجداول الزمنية للتنمية، مما يضمن الوصول إلى مستوي عال من الأداء يساعد على الجودة والأبداع.

4. تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم

أصبح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي من أشد الاهتمامات في الوقت الحالي، ويرجع ذلك لعدة مبررات نذكر منها ما يلي:

1. ارتباط الجودة بالإنتاجية.

2. ارتباط نظام الجودة بالشمولية في كافة المجالات.
 3. عالمية نظام الجودة سمة من سمات العصر الحديث.
 4. ضرورة الحصول على ميزة تنافسية في ظل التحديات العالمية.
 5. نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في العديد من المؤسسات في معظم دول العالم وفقا لما ترتبط به تلك الدول من فلسفة وعوامل ثقافية أو اجتماعية تحيط بها، أو استنادا لمنهجيات أوليات تناسب ظروفها أو وضاعها الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية.
 6. ارتباط نظام الجودة الشاملة بالتقويم الشامل للتعليم بالجامعة.
 7. ضعف جدوى الإصلاحات الهيكلية الكبرى في التأثير على العملية التعليمية داخل المؤسسات العالية، فكان ذلك سببا في زيادة الاهتمام بمتغيرات الجودة على مستوى التعليم العالي.
 8. العجز التعليمي والمقصود به استثمار في التعليم دون عائد نظرا لأن المخرجات العالية لا تكفي الطلب الفعال في أسواق العمل بالدرجة المطلوبة وخاصة في الدول النامية.
 9. تلبية طلبات الخريجين الحاضرة والمستقبلية، وتحقيق رضاهم في الحصول على فرص العمل في سوق العمل.
 10. ضرورة تفعيل البحث العلمي أو التحول من ثقافة الكم إلى ثقافة الكيف ومن ثقافة الذاكرة إلى ثقافة الإبداع (خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد: 1998، ص46)
- وبين (الغنبوصي) أن التعليم العالي يواجه تحديات تستدعي تبني اتجاهات إدارية حديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وتلك التحديات هي:

- الجودة.
 - نمو الطلب على التعليم.
 - تمويل التعليم العالي.
 - التقدم التقني أو المعرفي.) الغنبوصي سالم بن سليم بن محمد: 2005، ص63)
- وانطلاقا مما تقدم من مبررات يتضح أن التعليم العالي يعتبر حاجة أساسية لكل من المواطن والمجتمع، حيث يقوم التعليم على صقل الموارد البشرية أو إعادة تأهيلها، وهذا بدوره يساعد على تطور المجتمع وتقدمه في كافة المجالات، والجودة الشاملة قد عرفت زحفا معتبرا على مؤسسات التعليم العالي في الكثير من دول العالم التي تتوخى وترصد جودة

النوعية كما تعنى كذلك بفلسفة الكم وذلك لإحساسها بضرورة تحسين وتطوير مؤسساتها التعليمية في مختلف الأطوار، وقطاع التعليم العالي في ليبيا مدعو كذلك للاتجاه نحو هذه الفلسفة الحديثة لمجابهة تحديات العصر .

ثانياً: الجانب العملي

1. تحديد مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزاوية، حيث كان عدد أعضاء هيئة التدريس 1856، وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك باستخدام التوزيع النسبي لدى الكليات التابعة لجامعة الزاوية، حيث بلغ حجم العينة الإجمالي 318 مفردة، وكان المسترد منها (260)، وما نسبته 81.7%، وفيما يلي جدول رقم (3) توزيع ونسبة الاستجابة لكل كلية (محمود بازرع، 1989، ص178)

جدول رقم (3) يوضح توزيع نسبة استجابة لعينة أعضاء هيئة التدريس

اسم الكلية	العدد الموزع	عدد الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
كلية الاقتصاد	36	30	83.3%
كلية العلوم	30	28	93.3%
كلية التربية	120	100	83.3%
كلية الآداب	50	40	80%
كلية القانون والعلوم السياسية	13	10	76.9%
كلية الهندسة وتقنية المعلومات	24	15	62.5%
كلية الطب	37	30	81%
كلية الموارد الطبيعية	8	7	87.7%
المجموع	318	260	81.7%

*المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مكتب التوثيق والمعلومات.

2. أساليب التحليل الإحصائي:

من أجل تحقيق الأهداف المحددة للبحث، والتوصل إلى مدى صحة أو خطأ الفرض اعتمد الباحث على مجموعة الأساليب الإحصائية التالية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS, V, 17):

- **الإحصاء الوصفي:** من خلال إجراء بعض المقاييس الوصفية، ومنها الوسط الحسابي المرجح كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت.

- **الإحصاء الاستدلالي:** تم استخدام اختبار (Cronbach's Alpha) لقياس قوة الارتباط الداخلي بين المتغيرات التي تقيس مفهوماً معيناً، والانحدار الخطي المتعدد (stepwise) Multiple linear regression (stepwise) للتعرف على أهم المتغيرات المستقلة في تحسين القدرة التنبؤية، وإزالة المتغيرات المستقلة التي يكون إضافة أحدها أو بعضها غير مؤثر معنوياً.
- اختبار كرو نباخ ألفا (α) للصدق والثبات

يعتبر اختبار كرو نباخ ألفا (α) واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل البيانات الاستبانية، ولذلك نحتاج قبل القيام بعمل تحليل للبيانات الإحصائية عمل اختبار كرو نباخ ألفا (α) وهو اختبار إحصائي يحدد فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة صحيحة على أثر أجوبة مفردات العينة، حيث كلما كانت قيم معامل كرو نباخ ألفا كبيرة أكبر من (0.60) فيدل ذلك على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها. ومما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها. (البياتي 2005).

جدول رقم (4) نتائج اختبار الثبات والصدق

المجموعة	عدد العبارات	معامل ألفاء الثبات	معامل الصدق
رأس المال البشري	5	0.912	0.832
رأس المال الهيكلي	5	0.751	0.564
رأس المال العلائقي (العلاقات)	5	0.840	0.706
إدارة الجودة الشاملة	35	0.964	0.929

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن:

قيم معامل كرو نباخ ألفا عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.751 إلى 0.964) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات، وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.564، 0.929) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها، مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

1. تحليل اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة:

جدول رقم (5) يوضح درجات الموافقة ونتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة برأس المال البشري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	احصائي الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين، والإنفاق عليها، ووضعها موضع التنفيذ.	2.936	1.399	B- -0.294	0.768	متوسطة
توفر إدارة الجامعة الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة للبحوث والتطوير.	3.128	1.390	C- -0.978	0.032	متوسطة
توفر الإدارة العليا الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للمبتكرين والمبدعين حتى تمكنهم من استخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.	2.871	1.436	B- -0.548	0.584	متوسطة
تقوم الإدارة بزيادة الإنفاق على المهمات الخاصة بالعاملين لاكتسابهم الخبرات المتميزة.	2.833	1.352	C- -0.796	0.426	متوسطة
الإدارة العليا تعمل على إعداد البرامج التدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية.	3.590	1.232	B- 3.536	0.000	عالية
المحور الأول: محور رأس المال البشري	3.072	1.172	-	-	متوسطة

من الجدول رقم (5) يستخلص الباحث ما يلي:

درجات الموافقة عالية على العبارة رقم (5) والتي تنص على "الإدارة العليا تعمل على إعداد البرامج التدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية"، أما باقي العبارات فكانت درجة الموافقة متوسطة والمتعلقة برأس المال البشري. ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة برأس المال البشري تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول السابق:

1. الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردة

عينة الدراسة تريد عن متوسط (3) للعبارات التالية:

- توفر إدارة الجامعة الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة للبحوث والتطوير.

لذلك نرفض الفرضيات الصفريّة لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

2. الدلالات المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية (0.05) للعبارات التالية:

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفريّة لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة:

- تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والابتكارية للعاملين، والإنفاق عليها، ووضعها موضع التنفيذ.
- توفر الإدارة العليا الإمكانيات والتسهيلات اللازمة للمبتكرين والمبدعين حتى تمكنهم من استخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة.
- تقوم الإدارة بزيادة الإنفاق على المهمات الخاصة بالعاملين لاكتسابهم الخبرات المتميزة في بيئات التعلم في الشركات العالمية.

جدول رقم (6) يوضح درجات الموافقة ونتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة

الدراسة على العبارات المتعلقة برأس المال الهيكلي.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	احصائي الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
تعمل الإدارة على الاهتمام بالتجديد والتحديث المستمر في التكنولوجيا المستخدمة.	3.462	1.345	2.672-B-	0.008	عالية
يوجد اهتمام من الإدارة العليا بوضع السياسات ونظم العمل التي تساعد الجامعة على التطور.	3.359	1.044	-2.893-B	0.004	متوسطة
توافر الإدارة العليا قواعد وأنظمة للمعلومات تتسم بالحدّة والدقة والتوقيت المناسب.	3.000	1.081	0.097-C-	0.923	متوسطة
تعمل الإدارة على تحليل (التكلفة-العائد) عند القيام بالإنفاق الاستثماري	2.641	1.044	3.215-C-	0.001	متوسطة
يتوافر بالجامعة هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسؤوليات،	3.910	1.130	5.246-B-	0.000	عالية
المحور الثاني: رأس المال الهيكلي	3.274	1.129	-	-	متوسطة

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

درجات الموافقة عالية على العبارات:

- تعمل الإدارة على الاهتمام بالتجديد والتحديث المستمر في التكنولوجيا المستخدمة.

- يتوافر بالجامعة هيكل تنظيمي يحدد المهام والمسئوليات،

أما باقي العبارات فكانت درجة الموافقة متوسطة والمتعلقة برأس المال الهيكلي.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة برأس المال الهيكلي تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول السابق:

1. الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:

- يوجد اهتمام من الإدارة العليا بوضع السياسات ونظم العمل التي تساعد الجامعة على التطور.

لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

2. الدلالات المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية (0.05) للعبارات التالية:

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة:

- توافر الإدارة العليا قواعد وأنظمة للمعلومات تتسم بالحدثة والدقة والتوقيت المناسب.
- ج- الدلالة المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يقل عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية:

- تعمل الإدارة على تحليل (التكلفة- العائد) عند القيام بالإنفاق الاستثماري

لذلك نرفض الفرضية الصفرية لهذه العبارة ونقبل الفرضية البديلة لها وحيث أن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارة يقل عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على انخفاض درجة الموافقة على هذه العبارة.

جدول رقم (7) يوضح درجات الموافقة ونتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة برأس المال العملاء.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	احصائي الاختبار	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
تعمل الجامعة على تلبية رغبات واحتياجات سوق العمل من الخريجين.	3.384	1.153	2.685 - B -	0.007	متوسطة
تهتم الجامعة بأراء أصحاب المصلحة عند تقديم مخرجاتها .	3.282	1.079	2.080 - B-	0.038	متوسطة
توفر الجامعة المعلومات والقنوات التي تمكن أصحاب المصلحة من الحصول على أكبر منفعة ممكنة.	3.012	1.232	0.106 - C -	0.916	متوسطة
تهتم الجامعة بإقامة علاقات مع المنافسين.	3.564	1.064	3.877 - B-	0.000	عالية
تسعى الجامعة باستمرار إلى إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى لتطوير معارف موظفيها وخبراتهم.	3.846	1.007	0.348 - B -	0.000	عالية
المحور الثالث: رأس مال العملاء	3.417	1.467	-	-	عالية

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

درجات الموافقة عالية على العبارات:

- تهتم الجامعة بإقامة علاقات مع المنافسين.
- تسعى الجامعة باستمرار إلى إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات محلية وعربية ودولية لتطوير معارف موظفيها وخبراتهم.

أما باقي العبارات فكانت درجة الموافقة متوسطة والمتعلقة برأس المال العملاء. ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة برأس المال العملاء تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول السابق:

1. الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات

عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:

- تعمل الجامعة على تلبية رغبات واحتياجات سوق العمل من الخريجين.
- تهتم الجامعة بأراء أصحاب المصلحة عند تقديم مخرجاتها.

لذلك نرفض الفرضيات الصفريّة لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

2. الدلالات المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية (0.05) للعبارات التالية:

لذلك لا نرفض الفرضيات الصفريّة لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة:

- توفر الجامعة المعلومات والتقنيات التي تمكن أصحاب المصلحة من الحصول على أكبر منفعة ممكنة.

جدول رقم (8) يوضح ملخص نتائج التحليل بالنسبة لمحوّر إدارة الجودة الشاملة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	درجة الموافقة
إدارة الجامعة تدعم بصورة فعلية كل جهد يقود إلى الجودة.	3.756	0.914	0.000	عالية
إدارة الجامعة تحدث تغييرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات الجودة.	3.641	1.127	0.000	عالية
توفر إدارة الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لدعم الجودة.	3.820	0.922	0.000	عالية
تهتم إدارة الجامعة بالبحث العلمي وتدعمه.	3.884	0.867	0.008	متوسطة
تمتلك إدارة الجامعة خطة استراتيجية محدثة واضحة المعالم.	3.307	1.048	0.000	عالية
دعم الإدارة العليا للجودة	3.681	0.975		
تحدث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد.	3.833	0.972	0.270	متوسطة
تعتمد الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل.	3.679	1.012	0.003	عالية
تعمل الجامعة على تحديث خططها الدراسية باستمرار.	3.141	1.203	0.075	متوسطة
تستخدم الجامعة مؤشرات مرتبة في التقييم تواكب عمليات التحسين المتوقعة باستمرار.	3.397	1.120	0.000	عالية
تستجيب الجامعة بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.	3.884	0.953	0.000	عالية
التحسين المستمر	3.586	1.062		
تعقد الجامعة ندوات، مؤتمرات، ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين.	3.756	0.914	0.000	عالية
يجري العمل في الجامعة على تعزيز ثقافة الجودة.	3.641	1.127	0.000	عالية
الثقافة السائدة في الجامعة هي أن الجودة مسؤولية الجميع	3.820	0.922	0.000	عالية
تتميز الجامعة بثقافة عاملها التي تؤمن بالجودة في كل نشاط.	3.884	0.867	0.000	عالية
تهتم الجامعة بثقافة العاملين عن جودة التعليم.	3.307	1.048	0.014	متوسطة

ثقافة الجودة	3.681	0.975	الثالث	
يُتيح للرؤساء في العمل الفرصة للاستفادة من خبراتهم.	3.333	1.112	0.037	متوسطة
تعتمد إدارة الجامعة منهج المشاركة في صنع القرار.	3.410	1.024	0.018	متوسطة
تتخذ القرارات بصورة مؤسسية بعيداً عن البعد الشخصي .	2.961	1.200	0.001	عالية
تفوض المسؤوليات في بعض الاحيان للعاملين.	3.115	1.056	0.753	متوسطة
توفر وسيلة اتصال مباشرة بين العاملين والادارة.	3.038	1.313	0.342	متوسطة
إشراك العاملين	3.240	1.141	الرابع	
تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال المؤتمرات، الندوات، ورشات العمل.	3.025	1.258	0.875	متوسطة
تتعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات ذات العلاقة.	3.589	1.074	0.000	عالية
ترسخ الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال تزويد سوق العمل بخريجين متميزين.	3.307	1.108	0.019	متوسطة
تعزز الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال البحوث التطبيقية.	3.346	1.066	0.010	متوسطة
تتسق الجامعة مع المدارس الثانوية في تحسين المناهج الدراسية.	2.986	1.202	0.750	متوسطة
البعد المجتمعي	3.250	1.141	الخامس	
تنتج الجامعة في إعداد الكوادر المناسبة من الخريجين.	3.256	1.293	0.158	متوسطة
تضع الجامعة كل ما يكفل تنفيذ ما يخطط له بفاعلية.	3.102	1.455	0.536	متوسطة
تهتم الجامعة بالتخصصات التي تتلاءم مع متطلبات التنمية.	3.205	1.252	0.151	متوسطة
المناهج الدراسية تعكس احتياجات سوق العمل.	3.307	1.143	0.51	متوسطة
تعتمد الجامعة تصحيح الأخطاء قبل وقوعها.	3.474	1.192	0.002	عالية
ضمان الجودة	3.268	1.267	السادس	

من الجدول السابق يستخلص الباحث ما يلي:

درجات الموافقة عالية على العبارات:

- يجري العمل في الجامعة على تعزيز الثقافة المناسبة التي تتسجم مع إدارة الجودة الشاملة
- الثقافة السائدة في الجامعة هي أن الجودة مسؤولية الجميع
- تعقد الجامعة دورات تدريبية للعاملين لتتقنهم في أساسيات جودة التعليم.
- تعقد الجامعة ندوات، مؤتمرات، ورشات عمل لترسيخ ثقافة الجودة لدى العاملين.
- إدارة الجامعة تدعم بصورة فعلية كل جهد يقود الى الجودة.
- إدارة الجامعة تحدث تغييرات هيكلية انسجاماً مع متطلبات الجودة.
- تشارك إدارة الجامعة في أنشطة دعم الابداع.

- تمتلك إدارة الجامعة خطة استراتيجية محدثة واضحة المعالم.
 - يتيح الرؤساء في العمل الفرصة للاستفادة من خبراتهم.
 - تعمل الجامعة على تحديث خططها الدراسية بما ينسجم مع المستجدات.
 - تحدث الجامعة من حين لآخر معايير قبول الطلبة الجدد.
 - تعتمد الجامعة التحسين المستمر كمنهج عمل.
 - تشجع الجامعة اية مبادرة تؤدي الى تحسين العملية التعليمية.
 - تستخدم الجامعة الأساليب الاحصائية المختلفة في عرض نتائج الأداء على مستوى الكليات.
 - تغطي الجامعة النقص في أعضاء الهيئة التدريسية بفاعلية.
 - تعزز الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال المؤتمرات/ الندوات/ ورشات العمل.
- أما باقي العبارات فكانت درجة الموافقة متوسطة والمتعلقة بإدارة الجودة الشاملة. ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول السابق:
1. الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارات التالية:
- تتميز الجامعة على غيرها من خلال ثقافة عاملها التي تؤمن بالجودة في كل نشاط.
 - توفر إدارة الجامعة التسهيلات المادية اللازمة لدعم الجودة.
 - تستخدم الجامعة مؤشرات مرنة في التقييم تواكب عمليات التحسين المتوقعة باستمرار
 - يجري جمع البيانات والمعلومات من كل مستويات الجامعة باستمرار لاستخدامها في صناعة القرار.
 - تستخدم الجامعة الأساليب الاحصائية المختلفة في عرض نتائج الأداء على مستوى الأفراد.
 - ترسخ الجامعة علاقتها مع المجتمع من خلال تزويد سوق العمل بخريجين متميزين.

• تتعاون الجامعة مع مؤسسات المجتمع المدني في تقديم الخدمات ذات العلاقة. لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3)، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

2. الدلالات المحسوبة أكبر من مستوي المعنوية (0.05) للعبارات التالية: لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة:

- تعتمد إدارة الجامعة بصورة فعلية منهج المشاركة في صنع القرار.
- تتخذ القرارات بصورة مؤسسية بعيدا عن البعد الشخصي الفردي.
- تستجيب الجامعة بصورة سريعة للتغيرات في البيئة المحيطة.
- يجري عرض نتائج جودة الأداء في رسومات/ لوحات واضحة في أماكن بارزة من الجامعة.
- تعمل الجامعة على تحليل البيانات التي تجمع من المستويات الادارية المختلفة لصناعة القرارات المستقبلية في ضوء عمليات التحليل الاحصائي.
- تعتمد الجامعة منهج الوقاية من الأخطاء بدلا من تصحيح الأخطاء بعد وقوعها.
- تضع الجامعة كل ما يكفل تنفيذ ما يخطط له بفاعلية.
- المناهج الدراسية تعكس احتياجات سوق العمل.
- يتم طرح التخصصات الجامعية التي تتلاءم مع متطلبات التنمية.
- تتجح الجامعة في إعداد الكوادر المناسبة من الخريجين.
- تعزز الجامعة ارتباطها بالمجتمع من خلال البحوث التطبيقية.
- تتسق الجامعة مع المدارس الثانوية في تحسين المناهج الدراسية.

2. اختبارات الفروض الإحصائية:

اختبار الفرض الرئيس الأول بصورة إجمالية:

لكي يتمكن الباحث من اختبار الفرض بصورة إجمالية فقد قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Multiple Linear Regression Analysis، باستخدام طريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Squares OLS، مع استخدام اختبارات مقدرات

الانحدار t ، ومعنوية النموذج الكلي f ، وكانت نتائج الفرض التي توصل إليها موضحة على النحو التالي:

المتغير التابع: إدارة الجودة الشاملة

جدول رقم (9) يوضح اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الرئيس الأول الإجمالي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل الارتباط الإجمالي	قيمة ديرين واتسون Dw
عناصر رأس المال الفكري	0.570	16.52	0.0	معنوي	0.625	1.645.

جدول رقم (10) يوضح تحليل التباين ANOVA للفرض الرئيس الأول الإجمالي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد R^2	النسبة غير المفسرة %
الانحدار البواقي	4 274	277	0.0	معنوي	51.3%	48.7%

$DW = 1.669$ $Du = 1.688$ قيم جدولية مستخرجة من جداول

1. من جدول اختبار معاملات الانحدار:

كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص بمعنوية رأس المال الفكري الإجمالية أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لعناصر رأس المال الفكري الإجمالية على إدارة الجودة الشاملة.

كانت إشارة معامل الانحدار الوارد في النموذج السابق الخاصة بمتغير رأس المال الفكري الإجمالية إشارة موجبة، وهذا يعني أنه كلما زادت عناصر رأس المال الفكري الإجمالية أدى ذلك إلى زيادة إدارة الجودة في جامعة الزاوية.

2. من جدول تحليل التباين ANOVA:

كانت قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي (F) أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج الكلي بعد استبعاد المتغيرات غير الدالة إحصائياً.

كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 51.3\%$)، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في رأس المال الفكري ككل مسئولة عن تفسير ما نسبته 51.3%، من التغيرات التي تحدث في

إدارة الجودة الشاملة، وهناك ما نسبته 48.7%، يرجع إلى حد الخطأ العشوائي random error.

5. التحقق من افتراضات في طريقة المربعات الصغرى OLS:

فيما يتعلق بمشكلة الارتباط الذاتي Autocorrelation كانت قيمة إحصائية ديرين واتسون المحسوبة

($Dw = 1.771$)، وبالنظر للقيم الجدولية يتضح للباحث أن هذه القيمة تنحصر ما بين القيمتين الجدوليتين ($Du, 4 - Du$)، وهذا يعني عدم وجود تام لمشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي.

ومما سبق يمكن للباحث رفض الفرض العدمي، وقبول الفرض البديل الذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة".

3. النتائج:

1. تؤكد نتائج تحليل إلى وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة بلغت (0.625) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهي علاقة قوية وهذا يشير إلى أنه كلما زادت قيمة رأس المال الفكري كلما أدى ذلك إلى تعزيز تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة الزاوية، مما يؤكد الدور المهم لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقات) في تطبيق مفهوم إدارة الجودة.

2. أظهرت النتائج تحليل التباين أن قيمة مستوى الدلالة الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي (F) أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يعني إمكانية الاعتماد على النموذج الكلي بعد استبعاد المتغيرات غير الدالة إحصائياً، حيث كانت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 51.3\%$)، وهذا يعني أن التغيرات التي تحدث في رأس المال الفكري ككل مسئولة عن تفسير ما نسبته 51.3%، من التغيرات التي تحدث في إدارة الجودة الشاملة، وهناك ما نسبته 48.7%، يرجع إلى حد الخطأ العشوائي random error.

4. التوصيات:

1. توصي على أهمية تطوير وإعادة هيكلة النظم الإدارية بالجامعات الليبية بالكيفية التي تسمح بتبني الأساليب الحديثة في مجالات الإدارة. أن تعمل الجهات المختصة على تغيير النظم والتشريعات الجامعية ومنحها المرونة الكافية لاستيعاب البيئة المحيطة بها.
2. كما أوصى الباحث بأهمية توفير الموارد المالية والامكانيات والمتغيرات البيئية المحيطة والتسهيلات المواكبة للعملية التعليمية، بالكيفية التي تساهم في رفع مستوى جودة الخدمات التعليمية بالجامعات الليبية والعمل على خلق أسس تقييم وقياس تتناسب مع متطلبات العملية التعليمية.
3. يوصى الباحث بدراسة أثر رأس المال الفكري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصالح.

المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، (2010)
2. الغنوصي، سالم بن سليم بن محمد. إدارة الجودة الشاملة - نماذج وتجارب عالمية - مؤتمر كلية التربية السادس للعلوم التربوية والنفسية - تجديرات وتطبيقات، مستقبلية - من 22 إلى 24 نوفمبر 2005 أريد، الأردن.
3. روثة حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2005م.
4. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
5. خالد، بن سعد. عبد العزيز، بن سعيد. إدارة الجودة الشاملة " تطبيقات على القطاع الصحي "، الرياض: بدون دار نشر. 1998.
6. عبد الستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، المسيرة للنشر، الطبعة الثابته، عمان، 2000.
7. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، الاسماعيليه، 2015.

8. عادل حrchوش المفرجي، أحمد، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، دار النشر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007.
 9. فريد عبد الفتاح، النهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب، القاهرة، 1996م.
 10. محمود كاظم خضير، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة، ط 1، عمان، 2000م.
 11. مصطفى أحمد سعيد، التنافسية في القرن الواحد والعشرين: مدخل إنتاجي، الطبعة الأولى، 2003.
 12. محمود صادق بأذرعه، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، كلية التجارة، القاهرة، 1989م.
 13. نجم عبود نجم، ادارة المعرفة والمفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والطباعة، الطبعة الاولى، 2005م.
 14. هاني محمد السعيد، الإدارة الحديثة في إطار تحديات القرن الحادى والعشرون، مطبعة العشري، بدون سنة نشر.
 11. خالد بن سعيد عبد العزيز سعيد: 1998، ص46)
 15. هلال، محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب مركز تطوير الأداء والتنمية، 2000.
- ثانيا: دوريات ومجلات:**
1. المدهون، محمود، أثر تطبيق نظام الجوة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية، دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيمائية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن 1999م.
 2. العيد دحماني، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية "دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2017.
 3. عبد الله عبد الكريم محمد، "مدى توافر أسس إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الأكاديميين الليبيين الدارسين بماليزيا"، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، كلية القيادة والإدارة، 2013.

4. مسعد الغنري، أثر رأس المال الفكري في اداء المنظمه، مجلة العلوم الاقتصادية، والإدارية جامعة بغداد العدد، 28، 2001- مواصفة الأيزو 9000..
5. مريم يوسف، أثر رأس المال الفكري على جودة التعليم العالي جامعة باتنته الحاج لخضر نموذجا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2016.
6. نجم عبود نجم، قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي في الشركات كثيفة المعرفة، من بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة، عمان، 2004.
7. يوسف أحمد أبو فار، واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 2، العدد 2، 2006.

ثالثا: مقالات أجنبية:

1. Abdul Wahid, A.H.D., Abu, N.A., Abdul La f, W. And Smith, M. (2013), "Corporate Governance and Intellectual Capital: Evidence from Public and Private Universities", Higher Education Studies, Vol.3 No.1, pp. 63-78. DOI: 10.5539/hes.v3n1p63.
2. Archibong, I. A., (2013), "Strengthening Internal Quality Assurance for Improved Education Delivery in Nigerian Public Universities", Research on Humanities and Social Sciences, Vol.3 No.1, pp. 172-177.
3. Dobrzański, L.A. & Roszak, M.T. (2007), "Quality management in university education", Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 24 No. 2, pp. 223-226.
4. Owais, Walid Omar, (2014), "Intellectual Capital Management and Reporting in Jordanian Universities", Research Journal of Finance and Accounting, Vol. 5 No. 12, pp. 59-69.



دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الإدارية العامة

أ. محمد منصور الصيد

د. فتحي صالح غريبي

أ. الصيد عبد السلام الدهروبي

كلية العلوم الادارية والمالية التطبيقية / طرابلس

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة، ومن أجل تحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالإطار النظري، ويتمثل مجتمع الدراسة في مدراء مكاتب المراجعة ورؤساء الاقسام المالية والموظفين العاملين بهذه المكاتب والأقسام بمؤسسات التعليم التقني والفني (كليات تقنية - معاهد تقنية عليا) وتم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن تم تفرغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) واستخدام الاختبارات والمعالجات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات إحصائية ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى انه توجد عوامل تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة، ولا يوجد دور للمراجعة الداخلية بالوحدات الادارية العامة في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي، كما انه لا توجد معوقات تؤثر على دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على معالجة العوامل التي تساعد على انتشار الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة، كما أوصت بضرورة القيام بتقييم وتطوير اجراءات المراجعة الداخلية بشكل مستمر حتى تصبح أداة فعالة في مكافحة هذه الظاهرة، مع توفير كافة الصلاحيات للعاملين بها لأداء عملهم على أكمل وجه، والعمل على تطوير كادر المراجعة الداخلية عن طريق التدريب المستمر الخاص بهذا المجال، مع تذليل كافة المعوقات التي تؤثر على قدرة المراجعة الداخلية في تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي.

Abstract:

The study aimed to identify the role of internal auditing in reducing the phenomenon of administrative and financial corruption in public administrative entities, and in order to achieve this, a descriptive analytical approach was used to obtain data and information related to the theoretical framework, the study community is represented by directors of audit offices, heads of financial departments and employees working in these offices and departments in technical education

institutions (Technical Colleges – Higher Technical Institutes), the questionnaire was used as a means of collecting primary data related to the subject of the study, which were analyzed using the statistical program (SPSS) and using appropriate statistical tests in order to reach valuable statistical indications that support the subject of the study. The study found that there are factors that help the spread of the phenomenon of administrative and financial corruption in public administrative entities, and there is no role for internal auditing in public administrative entities in reducing the phenomenon of administrative and financial corruption, and there are no obstacles that affect the role of internal audit in reducing the phenomenon of administrative and financial corruption in public administrative entities.

The study recommended the necessity of working to address the factors that help the spread of administrative and financial corruption in public administrative entities, also recommended the necessity of continuously evaluating and developing internal audit procedures so that they become an effective tool in combating this phenomenon, while providing all the powers for its workers to perform their work to the fullest extent, and work to develop the internal audit employees through continuous training in this area, while overcoming all obstacles that affect the ability of internal audit to diagnose cases of administrative and financial corruption.

الاطار العام للدراسة:

1.1 المقدمة

تعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي من الظواهر الخطيرة التي تواجه الدول وعلى الأخص النامية منها، حيث أخذت تتخرب في جسم مجتمعاتها، وانتشارها يؤدي إلى تدمير الاقتصاد والقدرة المالية والإدارية للمؤسسات والدولة ككل، وفي الآونة الأخيرة احتل الموضوع أهمية متزايدة، وبذلت جهود مكثفة من قبل الكثير من الحكومات والمنظمات الدولية في تشخيص هذه الظاهرة والتعرف على أسبابها والحد من انتشارها، واهتم الكثير من الباحثين واتفقت أرائهم على ضرورة وضع وتأسيس إطار يمكن من خلاله مكافحة الفساد بكل صوره ومظاهره وفي كافة مجالات الحياة.

وتعد المراجعة الداخلية وفقاً للمفاهيم والاتجاهات المعاصرة عاملاً مهماً ومساعداً في تخصيص الموارد المتاحة بأفضل كفاية ممكنة، كما أنها أداة فاعلة للحد من مظاهر الفساد وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية، إذ إن المعلومات والتقارير المالية التي تخضع للمراجعة تخفي في طياتها اسرافاً وسوء كفاية قد يحول دون تخصيص الموارد النادرة بطريقة رشيدة، وتعرقل تحقيق الأهداف على مستوى الوحدات الاقتصادية والدولة ككل.

ومن خلال هذه الدراسة سوف نتعرف على الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في الحد من الفساد الإداري والمالي والمخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات الحكومية.

2.1 الدراسات السابقة:

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة:

دراسة يوسف المدلل (2007)

سعت الدراسة إلى توضيح دور وظيفة المراجعة الداخلية في ضبط الأداء المالي والإداري بالشركات المساهمة العامة في فلسطين، وكان من أهم نتائجها: قيام المراجعة الداخلية في الشركات المساهمة العامة بدورٍ جيّدٍ في ضبط الأداء الإداري والمالي، المساهمة بدعم حوكمة الشركات من خلال دورها في تقييم نظام الرقابة الداخلية، تقييم إدارة المخاطر ودعمها وقياس فاعلية الأداء، ووجود علاقة كبيرة بين توفر درجة كافية من الاستقلالية لقسم المراجعة الداخلية وبين الأداء الإداري والمالي بالشركات المساهمة العامة.

دراسة الشرع (2010)

هدفت الدراسة إلى تشخيص أهم المحددات التي تحد من فاعلية الرقابة الداخلية كأداة لمنع واكتشاف للمخالفات المالية، والكيفية التي تسلكها الرقابة الداخلية في تفعيل دورها لخدمة أنشطة المؤسسة ومن ثم درء المخاطر ومنها مخاطر الفساد المالي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على موضوعية الرقابة الداخلية في تأدية عملها ومنها بعض المحددات ذات طبيعة إدارية، تعتبر الرقابة الداخلية نظام فعال في تشخيص عمليات الخلل في عمل الإدارة وخاصة فيما يتعلق بالأمر المالي ودرء مخاطرها.

دراسة الكروي (2015)

هدفت الدراسة إلى بيان دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمّان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود معوقات تحد من قدرة نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمّان، وجود دور إيجابي لنظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في هذه الشركات، وبيّنت أيضا عدم وجود فروقات معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء الفئات المشمولة بالدراسة حول دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي في تلك الشركات.

دراسة عمير (2018)

استهدفت الدراسة بشكل أساسي تحليل فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي العاملة في المؤسسات الحكومية في مكافحة الفساد الإداري والمالي، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: إن التطبيق السليم للخطط والإجراءات الموضوعية من قبل أجهزة التدقيق الداخلي بأعلى مراتب الفاعلية له دور واضح في مواجهة الفساد الإداري والمالي، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بأن الاتجاه العام لأفراد عينة الاستبانة يسير نحو (الأثر عال بشدة) في تقييم تأثير مهام أجهزة التدقيق الداخلي على رفع فاعلية أدائها في الكشف عن مفاصل الفساد الإداري والمالي في المؤسسات.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بعد عرض مجموعة من الدراسات التي لها صلة سواء كانت مباشرة أم غير مباشرة بمشكلة الدراسة، تبين أن تلك الدراسات تناولت بالدراسة المراجعة الداخلية والدور التي يمكن أن تلعبه في الحد من الفساد الإداري والمالي، وتطرق بعضها إلى دورها في منع واكتشاف المخالفات المالية والإدارية وكيفية التعامل معها ووضع الحلول لها، وبذلك فإن ما يميز هذه الدراسة عن تلك الدراسات أنها تسعى إلى بيان دور المراجعة الداخلية وفقاً لمفهومها الحديث في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بالوحدات الإدارية العامة في ليبيا.

3.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر الفساد الإداري والمالي من الظواهر الخطيرة التي تؤدي إلى هدر الأموال والطاقات، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاهتمام بوسائل الحد منها ومواجهتها، وتعتبر المراجعة الداخلية إحدى الأدوات التي يمكن من خلالها كشف ظاهرة الفساد الإداري والمالي مما يسهل عملية الحد منها.

بناءً على ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي يمكن أن تلعبه المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الإدارية العامة؟

وينتفع عن التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد عوامل تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الإدارية العامة؟

2. هل يوجد دور للمراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الإدارية العامة؟

3. هل توجد معوقات تحد من قدرة المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الادارية العامة؟

4.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة وما هو مستهدف من دراستها سيتم اختبار الفرضيات العدمية الآتية:

الفرضية العدمية HO1: لا توجد عوامل تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الادارية العامة.

الفرضية العدمية HO2: لا يوجد دور للمراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بالوحدات الادارية العامة.

الفرضية العدمية HO3: لا توجد معوقات تؤثر على قدرة المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي في الوحدات الادارية العامة.

2. الاطار النظري للدراسة:

1.2 مفهوم الفساد الإداري والمالي

تعتبر ظاهرة الفساد الاداري والمالي ظاهرة عالمية واسعة الانتشار ذات جذور عميقة تأخذ أبعاداً واسعة وتتداخل فيها عدة عوامل، فهي تعترض عملية التطور والبناء في المجتمعات والبلدان على المستويين العام والخاص، وأصبحت تهدد جميع مجالات الحياة، ولا يمكن القضاء عليها إلا من خلال تضافر كافة الجهود الرامية إلى تجفيف منابعها وتشخيص مسبباتها ومحاولة علاجها بصورة جذرية. (مراد، أمين، 2017، ص 57)

وتعرف منظمة الشفافية العالمية الفساد بأنه " استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة" أما البنك الدولي فيعرف الفساد بأنه "إساءة استعمال الوظيفة العامة للكسب الخاص" (التتير، 2009، ص 15)

اما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد للعام 2003 فأنها لم تعرف الفساد تعريفاً فلسفياً أو وصفياً، بل عرفت من خلال الإشارة إلى الحالات التي يترجم فيه الفساد إلى ممارسات فعلية على أرض الواقع ومن ثم القيام بتجريم هذه الممارسات، وهي الرشوة بجميع وجوهها وفي القطاعين العام والخاص، الاختلاس بجميع وجوهه، المتاجرة بالنقود وإساءة استغلال

الوظيفة، تبييض الأموال والثرء غير المشروع، وغيرها من أوجه الفساد الأخرى. (حمد، 2004، ص 9)

من خلال التعريفات السابقة يرى الباحثون بأن الفساد هو عبارة عن سلوك غير سوي يؤدي إلى سوء استخدام للسلطة العامة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد يترتب عليها ارتكاب مخالفات لما نصت عليه القوانين واللوائح والإجراءات التي يتم إتباعها في تأدية العمل، متمثلة في الحصول على الرشاوي والهبات وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة مما يتسبب في عرقلة تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

2.2 أسباب الفساد

يمكن حصر الاسباب الرئيسة للفساد في: (عبود، 2010، ص 124)

1. أسباب اقتصادية: وتتمثل في انخفاض مستويات الدخل وسوء في توزيع الثروات والارتجال في وضع السياسة الاقتصادية وتخصيص اموال طائلة للإدارات الحكومية لتنفيذها دون ان تكون هناك رقابة او متابعة او مساءلة.
2. أسباب سياسية: وتتمثل في تدخل النخب والأحزاب في عمل اجهزة الدولة وعوامل خارجية وهو ما اصطلح تسميته بالفساد العابر للحدود.
3. أسباب قانونية: وتتمثل في عدم التنفيذ الجاد للقانون بخصوص المفسدين والمجاملة لصالح الاقوياء على حساب الضعفاء والخضوع لتأثيرات وأهواء بعض اصحاب النفوذ السياسي والحكومي.
4. أسباب اجتماعية: وتتمثل بتأثيرات البيئة الاجتماعية على سلوك الموظفين، فالعادات والتقاليد السيئة يمكن ان تشكل مدخلا للمفسدين.
5. أسباب إدارية: حيث الروتين والبيروقراطية الشديدة يجعلان الناس يبحثون عن وسائل قد تكون غير صحيحة لانجاز معاملاتهم اما لطول سير الإجراءات بلا مبرر مما يرهق الناس او يؤخر عملهم او تركيز السلطة بيد افراد يسيئون استعمالها الامر الذي يدفع بالمواطنين الى رشوة الموظفين.

3.2 مظاهر الفساد الإداري والمالي

هناك العديد من المظاهر التي يظهر من خلالها الفساد الإداري والمالي منها: (أوبادي، 2015، ص 92)

1. الرشوة: وتعني الحصول على أموال أو أي منافع أخرى من أجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه.
2. المحسوبية: وتتمثل في تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون أن يكونوا مستحقين لها.
3. المحاباة: وهي تفضيل جهة على أخرى للحصول على مصالح معينة.
4. الوساطة: وهي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة.
5. نهب المال العام: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
6. الابتزاز: وهي الحصول على أموال مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

4.2 مفهوم المراجعة الداخلية

ظهرت المراجعة الداخلية منذ عقود من الزمن كوظيفة رقابية في مؤسسات الأعمال، كان الهدف منها آنذاك يتمثل في اكتشاف ما قد يوجد في الدفاتر والسجلات المالية من أخطاء أو غش، وذلك من خلال المراجعة المستمرة للعمليات المالية والدفاتر والسجلات التي يتم تنفيذها بواسطة موظفين من داخل المؤسسة، وبهذا اقتصر مفهوم المراجعة الداخلية قديماً على المراجعة المالية والمحاسبية الهادفة إلى تصيد الأخطاء أو الغش والتلاعب والتزوير، إلا أن التطورات المتلاحقة في مجال الأعمال بشكل عام، والتي ألفت بظلالها على طبيعة و حجم الخدمات التي أصبح تؤديها المراجعة الداخلية، بسبب زيادة اتساع أحجام المؤسسات وتعقد عملياتها واللامركزية في إدارتها وتزايد استخدامها للتكنولوجيا في تنفيذ أعمالها، والتحول نحو المراجعة الاختيارية، أدت إلى تفهم أفضل للمراجعة الداخلية وتطور مفهومها من فترة إلى أخرى، ويتضح هذا التطور من خلال التعريفات التي صدرت بشأنها خلال فترات زمنية متعاقبة منذ الاعتراف بها كمهنة وإنشاء معهد المراجعين الداخليين (IIA) The Institute of Internal Auditors في سنة 1941 بالولايات المتحدة الأمريكية والذي يعتبر خطوة أساسية نحو التجسيد المهني للمراجعة الداخلية في إطار فكري ومنهاج عملي، حيث عرفت في سنة 1947 من قبل معهد المراجعين الداخليين (IIA) بأنها " نشاط تقييمي مستقل يتم داخل المنشأة يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من

العمليات كأساس لتقديم خدمات وقائية وبناءة للإدارة، فهي نوع من أنواع الرقابة تتم عن طريق قياس وتقييم غيرها من أنواع الرقابة، وتهتم أساساً بالجوانب المالية والمحاسبية للعمليات " ويتضح من هذا التعريف تطور مفهوم المراجعة الداخلية ليشمل بعض العمليات الأخرى إلى جانب العمليات المحاسبية والمالية وأصبحت تهدف للوقاية والبناء، ولم يقتصر هدفها على تصيد الأخطاء أو الغش والتلاعب والتزوير وفقاً لمفهومها القديم، وهو هدف وقائي وليس هدف بناء (عبد اللاء، 1994: ص 252)

وفي سنة 1957 أصدر معهد المراجعين الداخليين (IIA) تحديثاً لمفهوم المراجعة الداخلية وعرفها بأنها "نشاط تقيمي مستقل داخل المنشأة يهدف إلى مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من العمليات بهدف خدمة الإدارة، فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل على طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى (السقا، 1997: ص 42) ويلاحظ من هذا التعريف أن الوظيفة الأساسية للمراجعة الداخلية ما زالت تتمثل في مراجعة العمليات المحاسبية والمالية وغيرها من العمليات، إلا أنه بدأ يُنظر إلى المراجعة الداخلية على أنها جزء من نظام الرقابة الإدارية (عتش، 2011: ص 58)

وفي سنة 1971 أصدر معهد المراجعين الداخليين (IIA) تعريفاً آخر للمراجعة الداخلية، حيث عرفها بأنها "نشاط تقيمي مستقل داخل المنشأة لمراجعة عملياتها لخدمة الإدارة، فهي جزء من نظام الرقابة الإدارية يعمل عن طريق قياس وتقييم فعالية نظم الرقابة الأخرى" (عبد اللاء، 1994: ص 253) والواضح أن هذا التعريف لا يختلف عن التعريف السابق عدا أنه يوضح أن المراجعة الداخلية أصبحت مراجعة لكافة العمليات، أي أنها تشمل العمليات المالية وغير المالية (عتش، 2011: ص 58)

وفي سنة 1978 قام معهد المراجعين الداخليين (IIA) بإصدار معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية، وعرفت تلك المعايير المراجعة الداخلية بأنها "نشاط تقيمي مستقل يتم وضعه داخل المنشأة لخدمة المنشأة، فهي عبارة عن الرقابة المسؤولة عن اختبار وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الأخرى" (علي، 2011: ص 179) ويوضح هذا التعريف تطور مفهوم المراجعة الداخلية من أداة لخدمة الإدارة إلى أداة لخدمة المؤسسة، واتساع دور المراجع الداخلي ليشمل اختبار وتقييم مدى كفاية أنظمة الرقابة الأخرى فضلاً عن اختبار وتقييم فعاليتها وفق مفهوم المراجعة الداخلية في تعريفاتها السابقة.

إلا أنه وفقاً لتعريف المراجعة الداخلية الذي أصدره معهد المراجعين الداخليين (IIA) في سنة 1999 أضحى للمراجعة الداخلية مفهوماً حديثاً أوسع نطاقاً أو أكثر شمولاً، حيث عرفت بأنها "هي عبارة عن نشاط تقويمي واستشاري وموضوعي ومستقل يصمم بغرض إضافة قيمة وتحسين لعمليات المنشأة، وتساعد المراجعة الداخلية المنشأة على تحقيق أهدافها من خلال تطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر وإجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة" (عتش، 2011: ص 59).

وتأسيساً على التعريف السابق فإن مفهوم المراجعة الداخلية لم يعد يقتصر على الدور التقليدي المتمثل في المراجعة المنتظمة كأداة للرقابة على كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الأخرى داخل المؤسسة، وإنما امتد دورها ليشمل أيضاً التعريف بالمخاطر المرتبطة بنشاط المؤسسة وتقييم مدى قيام الإدارة بعملية إدارة تلك المخاطر بالشكل المناسب والفعال، كذلك تقويم وتحسين إجراءات الرقابة والحوكمة في المنشأة، وتقديم الاستشارات اللازمة للإدارة العليا بالخصوص، مما سيساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها.

كما أن هذا التعريف لم يتضمن أي تقليص لمسئولية تقييم الرقابة الداخلية التي ظلت ضمن نطاق المراجعة الداخلية منذ نشأتها، غير أنه إدراكاً للأهمية المتزايدة لمفهوم الحوكمة على المنشأة في عدة مناطق من العالم، وأن أنظمة الرقابة وجدت للمساعدة في إدارة المخاطر، كذلك الاتجاه نحو الخدمات الاستشارية للمراجعة الداخلية لتلبية احتياجات الإدارة (القباني، 2005: ص 27)

5.2 أهداف المراجعة الداخلية

طبقاً لما ورد في بيان مسئوليات المراجعة الداخلية الذي أصدره معهد المراجعين الداخليين (IIA) فإن الهدف من المراجعة الداخلية هو "معاونة جميع أعضاء الإدارة العليا في الإبراء الفعلي لمسئولياتهم عن طريق تزويدهم بتحليلات وتقييمات وتوصيات وتعليقات مرتبطة بالأنشطة التي تناولتها المراجعة" ويمكن تحديد أهداف المراجعة الداخلية في النقاط التالية: (القبطان، 2006: ص 178)

1. فحص ودراسة وتحليل أنظمة الرقابة الداخلية والضبط الداخلي وتقييم مدى كفايتها وفعاليتها.
2. التحقق من وجود أصول المؤسسة وصحة قيدها بالدفاتر وكفاية وسائل حمايتها.

3. مراجعة الدفاتر والسجلات وفحص المستندات لاكتشاف الأخطاء والتلاعب ومنع تكرار حدوثها.
 4. التحقق من صحة البيانات بالقوائم المالية أو التقارير التي تعدها الإدارات المختلفة والإدارة العليا.
 5. تقييم نوعية الأداء في تنفيذ السياسات المقررة.
 6. إبداء التوصيات لتحسين أساليب العمل.
 7. التحقق من مدى مراعاة السياسات الموضوعية والالتزام بالخطط والإجراءات المرسومة.
 8. تحقيق أكبر كفاية إدارية وإنتاجية ممكنة بتقديم الخدمات لأعضاء الإدارة.
- وحتى يتمكن قسم المراجعة الداخلية من تحقيق أهدافه والقيام بمهامه بشكل فعال ومناسب لا بد من توفر عدة مقومات يمكن إجمالها بما يلي: (الصريرة، 2004: ص 18، 19)
1. التأهيل العلمي والعملية المناسب لموظفي قسم المراجعة الداخلية، وذلك لضمان وجود الكادر المناسب والكفاء، والتدريب المستمر لهم.
 2. تخطيط وتنفيذ برامج المراجعة الداخلية بكفاءة وفاعلية واستمرارية وبالتنسيق مع دورة نشاط المؤسسة حتى لا تؤدي إلى تعطيل أعمالها.
 3. يجب أن تكون تقارير المراجعين الداخليين واضحة وحاسمة وإن يتم تقديمها في المواعيد المناسبة، وأن الانتقادات والملاحظات التي تحتوي عليها هذه التقارير يجب أن يتبعها اتخاذ الإجراءات اللازمة فوراً من جانب الإدارة لتصحيح الأوضاع.
 4. يجب أن ترفع تقارير المراجعين الداخليين إلى الإدارة العليا ويجب أن تحظى هذه التقارير بتأييد الإدارة.
 5. أن يؤدي المراجع الداخلي مسؤوليته بما يتماشى مع المعايير المهنية وقواعد سلوك المهنة المتعارف عليها وضمن الإجراءات القانونية والإدارية المتبعة في المؤسسة التي يعمل بها.
 6. الاستقلال المناسب للمراجعين الداخليين، إذ يجب أن يكون المراجعين الداخليين متمتعون بالاستقلالية التامة أثناء تأدية عملهم.
 7. أن تكون أنشطة المراجعة الداخلية شاملة لمختلفة أنشطة المؤسسة.

3. الدراسة الميدانية: لتحقيق الهدف من الدراسة والمتمثل في دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بالوحدات الادارية قام الباحثون بالخطوات التالية:

1.3 منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية لكونه من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الاجتماعية والإنسانية، وفيما يتعلق بالمصادر الأولية اعتمد الباحثون على الاستبانة، حيث تم تصميمها وتوزيعها خصيصاً لغرض الدراسة، وكذلك تم تفرغ الاستبانة من خلال استخدام برنامج (SPSS) حزمة البرامج الإحصائية، حيث تم حساب الاختبارات الإحصائية المناسبة والضرورية لموضوع البحث.

1.1.3 مجتمع الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من مدراء مكاتب المراجعة الداخلية ورؤساء الأقسام المالية في مؤسسات التعليم التقني العالي بالمنقطتين الوسطى والغربية، و تكونت عينة الدراسة الحالية من (35) من مدير وموظفي مكتب المراجعة الداخلية و رئيس وموظفي القسم المالي بمؤسسات التعليم التقني العالي بالمنقطتين الوسطى والغربية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

2.1.3 أداة جمع البيانات: اعتمد الباحثون على الاستبانة للحصول على البيانات اللازمة التي تساعد على اختبار فرضيات الدراسة، وللتحقق من صدق محتوى الاستبانة، تم استخدام طريقة صدق المحتوى، من خلال عرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في مجال المحاسبة والإحصاء، وتم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم وتوصياتهم، وللتأكد من ثبات أداة القياس (الاستبانة) تم احتساب معامل كرونباخ الفا ، ومن خلال الجدول رقم (1) يتبين ان اداة الدراسة تتمتع بثبات عالي بنسبة 87% يبرر استخدامها كونها أعلى من النسبة المقبولة وهي 60%.

جدول رقم (1)

نتائج اختبار الثبات للإتساق الداخلي باستخدام مقياس كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات %
الاول	11	68.9%
الثاني	11	86.3%
الثالث	8	88.2%
كل المحاور	المعدل العام للثبات	87.0%

3. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

1.2.3 البيانات الشخصية لأفراد العينة

وكانت النتائج كما يلي: جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة وفقا للمتغيرات المعتمدة

الاجمالي		البدائل	المتغير
النسبة	العدد		
22.86%	8	أقل من 30 سنة	العمر
65.71%	23	من 30 سنة الى اقل من 45	
11.43%	4	من 45 سنة فأكثر	
100%	35	المجموع	
5.71%	2	دبلوم متوسط	المؤهل العلمي
25.71%	9	دبلوم عالي	
54.29%	19	بكالوريوس	
14.29%	5	ماجستير	
0%	0	دكتوراه	
100%	35	المجموع	
80%	28	محاسبة	التخصص العلمي
17.14%	6	ادارة أعمال	
2.86%	1	نظم معلومات	
100%	35	المجموع	
11.43%	4	أقل من خمس سنوات	سنوات الخبرة
45.71%	16	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	
20%	7	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	
22.86%	8	من 15 سنة فأكثر	
100%	35	المجموع	
40%	14	مدير مكتب مراجعة	المركز الوظيفي
31.43%	11	رئيس قسم مالي	
17.14%	6	موظف بمكتب المراجعة	
11.43%	4	موظف بالقسم المالي	
100%	35	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (2) أن 65% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 45 سنة وأنهم يحملون مؤهلات علمية مناسبة (دبلوم عالي 25.71%، بكالوريوس 54.29%، ماجستير 14.29%، فضلا عن أن 80% منهم تخصصهم محاسبة، وإذا أضفنا إلى ذلك أنهم يملكون خبرة جيدة من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات 45.71%، من 10 سنوات إلى أقل 15 سنة 20% ومن 15 سنة فأكثر 22.86% وكذلك أن معظم أفراد العينة مدارء مكاتب مراجعة ورؤساء أقسام مالية، وبالتالي تعتبر إجاباتهم ذات تأثير وأهمية كبيرة على نتائج الدراسة.

3. التحليل الإحصائي لفقرات الاستبانة

بعد جمع بيانات الدراسة، قام الباحثون بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وتم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة "غير موافق بدرجة كبيرة" درجة واحدة، "غير موافق" درجتين، وأعطيت الإجابة "محايد" 3 درجات، 4 درجات للإجابة "موافق"، فيما أعطيت الإجابة "موافق بدرجة كبيرة" 5 درجات، بحيث كلما زادت درجة الإجابة زادت درجة الموافقة عليها والعكس صحيح، وهذه الدرجات تمثل إجابات المشاركين في الدراسة على الأسئلة الواردة بقائمة الاستبانة مخرجات الدراسة الميدانية، وهي ذاتها تعد مدخلات التحليل الإحصائي، والذي يهدف إلى استخلاص النتائج من خلال تحليل هذه المدخلات، وتم إحصائياً احتساب المتوسطات، والانحرافات المعيارية، ونسبة الإجابات لكل فقرة، واستخدم الباحثون اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك لاختبار فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة على محتوى كل فقرة.

المحور الأول: العوامل التي تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي.

الجدول رقم (3) يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور الأول والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية)

جدول رقم (3)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الاول

الترتيب النسبي	الاتجاه السائد	الدلالة الإحصائية	إحصاءة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X01
8	موافق	0.029	2.276	1.337	3.51	تدني مرتبات العاملين بالمؤسسة وارتفاع مستوى المعيشة.	1
4	موافق	0.002	3.361	1.207	3.69	غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك المهني في المؤسسة.	2
1	موافق	0.000	6.298	0.939	4.00	ضعف الإرادة لدى إدارة المؤسسة لمكافحة الفساد الإداري والمالي.	3
5	موافق	0.000	3.861	1.061	3.69	عدم إتباع الإجراءات الرقابية التي نصت عليها القوانين واللوائح التي تساعد على منع حدوث الفساد الإداري والمالي.	4
10	محايد	0.738	0.338	1.502	3.09	يوجد محاباة لكبار المسؤولين بالمؤسسة عند قيامهم بالمخالفات الإدارية والمالية.	5
6	موافق	0.002	3.431	1.183	3.69	لا توجد سجلات مالية منتظمة وسجلات للأصول التي تمتلكها المؤسسة.	6
9	محايد	0.06	1.944	1.218	3.4	لا تتبع المؤسسة إجراءات الجرد السنوي المنصوص عليها في التشريعات والقوانين النافذة.	7
7	موافق	0.003	3.179	1.117	3.69	عدم القيام بإجراءات الجرد المفاجئ للتقديرة والمخازن والعهد بالمؤسسة.	8
11	محايد	0.177	1.378-	1.226	2.71	لا توجد شفافية في الإجراءات التي تتبعها الإدارة.	9

10	لا توجد إجراءات تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية والإدارية مستقبلاً.	3.77	1.087	4.199	0.000	موافق	3
11	عدم تطبيق الإجراءات الجزائية المنصوص عليها في التشريعات والقوانين النافذة.	3.86	1.115	4.547	0.000	موافق	2

يتضح من بيانات الجدول رقم (3) ان قيمات المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات المحور (الفقرات 1,2,3,4,6,8,10,11) كانت أكبر من (3) وان قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة موافقين على محتوى هذه الفقرات. وكان أعلى متوسط في الفقرة رقم (3) (ضعف الإرادة لدى إدارة المؤسسة لمكافحة الفساد الإداري والمالي) والذي بلغ (4.00) بينما كان أقل متوسط للفقرة الثامنة (تدني مرتبات العاملين بالمؤسسة وارتفاع مستوى المعيشة) في حين كانت الدلالة الاحصائية للفقرات (5) (يوجد محاباة لكبار المسؤولين بالمؤسسة عند قيامهم بالمخالفات الإدارية والمالية) و(7) (لا تتبع المؤسسة إجراءات الجرد السنوي المنصوص عليها في التشريعات والقوانين النافذة) و(9) (لا توجد شفافية في الإجراءات التي تتبعها الإدارة) أكبر من (0.05) وذلك يعني ان اجابات المشاركين على هذه الفقرات لم تكن ذات دلالة احصائية تشير الى رفض أو قبول هذه الفقرات.

المحور الثاني: دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي.

الجدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور الثاني والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (4)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثاني

الترتيب النسبي	الاتجاه السائد	الدلالة الإحصائية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفقرة	X02
8	غير موافق	0.004	- 3.106	1.143	2.4	مراجعة وتقييم كافة أوجه النشاط المتعلقة بسلامة وصحة المعاملات وإجراءات العمل والموارد البشرية والمالية.	1
4	غير موافق	0.027	- 2.308	1.172	2.54	التحقق من الالتزام بالخطط ومستويات الأداء والأهداف المرسومة.	2
3	محايد	0.447	- 0.770	1.317	2.83	التأكد من صحة السجلات والمستندات والوثائق والملفات الإدارية والمالية وحسن استخدامها وحفظها.	3
1	موافق	0.002	3.361	1.207	3.69	التأكد من مستندات الصرف ومراجعة المصروفات وتحصيل الإيرادات والتأكد من مطابقتها للتعليمات المعمول بها .	4
6	غير موافق	0.017	- 2.505	1.147	2.51	التفتيش الدوري والمفاجئ لل خزائن والمخازن والعهد والوثائق المالية والعمليات الإدارية الأخرى ذات العلاقة بعمل المؤسسة.	5
7	غير موافق	0.012	- 2.652	1.147	2.49	إجراء الدراسات والتحليلات والاختبارات الخاصة بالأمور المالية وإعداد التقارير حولها بناء على طلب الإدارة وإذا اقتضت الضرورة ذلك.	6
9	غير موافق	0.007	- 2.859	1.241	2.40	إعداد التقارير الدورية بانتظام وإحالتها إلى الإدارة العليا بالمؤسسة.	7
5	غير موافق	0.044	- 2.095	1.291	2.54	إبلاغ الإدارة العليا فوراً بأي مخالفات جوهريّة تم اكتشافها	8

						أثناء عملية المراجعة وتزويدها بأية وثائق تطلبها.	
10	غير موافق	0.004	- 3.124	1.190	2.37	إعداد وتطوير دليل لمخاطر الفساد الإداري والمالي التي قد تتعرض لها المؤسسة.	9
11	غير موافق	0.003	- 3.233	1.255	2.31	التأكد من التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة.	10
2	موافق	0.039	2.152	1.337	3.49	التحقق من التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والتشريعات النافذة ذات العلاقة.	11

يتضح من بيانات الجدول رقم (4) ان قيمة المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات المحور (الفقرات 1، 2، 5، 6، 7، 8، 9، 10) كانت أصغر من (3) وان قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح أصغر من (3)، كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة غير موافقين على محتوى هذه الفقرات. في حين قيمة المتوسطات الحسابية للفقرات (4) (التأكد من مستندات الصرف ومراجعة المصروفات وتحصيل الإيرادات والتأكد من مطابقتها للتعليمات المعمول بها) و (11) (التحقق من التزام المؤسسة بالقوانين واللوائح والتشريعات النافذة ذات العلاقة) أكبر من (3) وان قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة موافقين على محتوى هذه الفقرات، وكانت الدلالة الاحصائية للفقرة رقم (3) (التأكد من صحة السجلات والمستندات والوثائق والملفات الادارية والمالية وحسن استخدامها وحفظها) أكبر من (0.05)، وذلك يعني ان اجابات المشاركين على هذه الفقرة لم تكن ذات دلالة احصائية تشير الى رفض أو قبول هذه الفقرة.

المحور الثالث: العوامل التي تؤثر على قدرة المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي.

الجدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرة من فقرات المحور الثالث والانحراف المعياري له، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية) جدول رقم (5)

المتوسط المرجح والانحراف المعياري ونتائج اختبار T لفقرات المحور الثالث

X03	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار	الدلالة الإحصائية	الاتجاه المساعد	الترتيب النسبي
1	عدم استقلالية المراجع الداخلي في المؤسسة.	3.8	1.106	4.279	0.000	موافق	2
2	عدم وجود العدد الكافي من المراجعين داخل مكتب المراجعة الداخلية بالمؤسسة.	3.54	1.120	2.866	0.007	موافق	8
3	عدم تمتع المراجع الداخلي بالمؤهلات العلمية والخبرة المهنية في أعمال المحاسبة والمراجعة.	3.2	1.346	0.879	0.386	محايد	7
4	عدم تبني التدريب المستمر للموظفين بمكتب المراجعة الداخلية بالمؤسسة.	3.77	1.190	3.834	0.001	موافق	4
5	عدم الاستجابة السريعة من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة للملاحظات الواردة بتقارير المراجع الداخلي.	3.77	1.003	4.552	0.000	موافق	5
6	عدم تبني مكتب المراجعة الداخلية لمبادئ الحوكمة أثناء قيامه بأعماله.	4.03	0.822	7.403	0.000	موافق	1
7	عدم تمتع المراجع الداخلي بالصلاحيات الكاملة التي تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه.	3.91	0.981	5.512	0.000	موافق	3
8	تجاهل الإدارة العليا لأراء المراجعة الداخلية بخصوص العمل الرقابي .	3.69	1.57	3.505	0.001	موافق	6

يتضح من بيانات الجدول رقم (5) ان قيم المتوسطات الحسابية لمعظم فقرات المحاور (الفقرات 1، 2، 4، 5، 6، 7، 8) كانت كانت أكبر من (3) وان قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وبما أن قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار كانت أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وأن قيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يشير إلى أن المشاركين في الدراسة موافقين على محتوى هذه الفقرات، وكان أعلى متوسط في الفقرة رقم (6) (عدم تبني مكتب المراجعة الداخلية لمبادئ الحوكمة أثناء قيامه بأعماله) والذي بلغ (4.03) بينما كان أقل متوسط للفقرة الثانية (عدم وجود العدد الكافي من المراجعين داخل مكتب المراجعة الداخلية بالمؤسسة) والذي بلغ (3.54)، في حين كانت الدلالة الاحصائية للفقرة (3) (عدم تمتع المراجع الداخلي بالمؤهلات العلمية والخبرة المهنية في أعمال المحاسبة والمراجعة) أكبر من (0.05) وذلك يعني ان اجابات المشاركين على هذه الفقرة لم تكن ذات دلالة احصائية تشير الى رفض أو قبول هذه الفقرة.

3.2.3 اختبار فرضيات الدراسة

تركز هذه الفقرة على قياس دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية وذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة والتي تنص على:

الفرضية الأولى: لا توجد عوامل تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحثون اختبار T للعينة الواحدة - One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة لهذه الفرضية، والجدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (6)

للفرضية الاولى T المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار

النتيجة	الدالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية
رفض الفرضية	0.000	5.504	0.586	3.55	لا توجد عوامل تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.55) بانحراف معياري (0.586) وان قيمة إحصاء الاختبار (5.504) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، و قيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يدل على رفض هذه الفرضية، أي قبول الفرض القائل " توجد عوامل تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة "

الفرضية الثانية: لا يوجد دور للمراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة.

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار T للعينه الواحدة - One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة لهذه الفرضية، والجدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الثانية

النتيجة	الدالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية
قبول الفرضية	0.027	2.319-	0.312-	2.69	لا يوجد دور للمراجعة الداخلية في الحد ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (7) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح (2.69) بانحراف معياري (-0.312)، وان قيمة إحصاء الاختبار (-2.319) بدلالة إحصائية (0.027) وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، و قيمة المتوسط الحسابي المرجح أقل من (3)، مما يدل على قبول هذه الفرضية. الفرضية الثالثة: لا توجد معوقات تؤثر على دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بالوحدات الادارية العامة .

لاختبار هذه الفرضية، استخدم الباحثون اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test، وذلك للتحقق من صحة هذه الفرضية، ومعرفة معنوية (دلالة) آراء المشاركين في الدراسة لهذه الفرضية، والجدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي المرجح للفرضية والانحراف المعياري لها، وكذلك نتائج اختبار T (قيمة الاختبار والدلالة الإحصائية).

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ونتائج اختبار T للفرضية الثالثة

النتيجة	الدلالة الإحصائية	إحصاء اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الفرضية
رفض الفرضية	0.000	5.164	0.818	3.71	لا توجد معوقات تؤثر على قدرة المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بالوحدات الادارية العامة

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (8) أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح (3.71) بانحراف معياري (0.818) وان قيمة إحصاء الاختبار (5.164) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن هذه القيمة أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، و قيمة المتوسط الحسابي المرجح أكبر من (3)، مما يدل على رفض هذه الفرضية. أي قبول الفرض القائل " توجد معوقات تؤثر على دور المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة "

4. النتائج والتوصيات:

1.4 النتائج

من خلال تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود العديد من العوامل التي تؤدي تساعد على انتشار ظاهرة الفساد الإداري والمالي وتتمثل هذه العوامل في تدني مرتبات العاملين بالمؤسسة وارتفاع مستوى المعيشة، غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك المهني في المؤسسة، ضعف الإرادة لدى إدارة المؤسسة لمكافحة الفساد الإداري والمالي، عدم إتباع الإجراءات الرقابية التي نصت عليها القوانين واللوائح التي تساعد على منع حدوث الفساد الإداري والمالي، عدم وجود سجلات مالية منتظمة وسجلات للأصول التي تمتلكها المؤسسة، عدم القيام بإجراءات الجرد المفاجئ للنقدية والمخازن والعهد بالمؤسسة، عدم وجود إجراءات تمنع حدوث الانحرافات والمخالفات المالية والإدارية مستقبلاً، وكذلك عدم تطبيق الإجراءات الجزائية المنصوص عليها في التشريعات والقوانين النافذة.

2. لا يوجد دور للمراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بالوحدات الإدارية العامة وذلك يتضح من عدم قيام المراجعين الداخليين في هذه الوحدات بالآتي مراجعة وتقييم كافة أوجه النشاط المتعلقة بسلامة وصحة المعاملات وإجراءات العمل والموارد البشرية والمالية، التحقق من الالتزام بالخطط ومستويات الأداء والأهداف المرسومة، التفتيش الدوري والمفاجئ للخرائن والمخازن والعهد والوثائق المالية والعمليات الإدارية الأخرى ذات العلاقة بعمل المؤسسة، إجراء الدراسات والتحليلات والاختبارات الخاصة بالأمور المالية وإعداد التقارير حولها بناءً على طلب الإدارة وإذا اقتضت الضرورة ذلك، إعداد التقارير الدورية بانتظام وإحالتها إلى الإدارة العليا بالمؤسسة، إبلاغ الإدارة العليا فوراً بأيّة مخالفات جوهريّة تم اكتشافها أثناء عملية المراجعة وتزويدها بأيّة وثائق تطلبها، إعداد وتطوير دليل لمخاطر الفساد الإداري والمالي التي قد تتعرض لها المؤسسة، والتأكد من التزام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

3. وجود العديد من العوامل التي تؤثر على قدرة المراجعة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي، وتتمثل هذه العوامل في الاتي: عدم استقلالية المراجع الداخلي في المؤسسة، عدم وجود العدد الكافي من المراجعين داخل مكتب المراجعة الداخلية بالمؤسسة، عدم تبني التدريب المستمر للموظفين بمكتب المراجعة الداخلية بالمؤسسة، عدم الاستجابة

السريعة من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة للملاحظات الواردة بتقارير المراجع الداخلي، عدم تبني مكتب المراجعة الداخلية لمبادئ الحوكمة أثناء قيامه بأعماله، عدم تمتع المراجع الداخلي بالصلاحيات الكاملة التي تمكنه من أداء عمله على أكمل وجه، وتجاهل الإدارة العليا لأراء المراجعة الداخلية بخصوص العمل الرقابي.

2.4 التوصيات من خلال النتائج السابقة يوصي الباحثون بما يلي :

1. العمل على معالجة العوامل التي تساعد على انتشار الفساد الاداري والمالي بالوحدات الادارية العامة وذلك من خلال وضع نظام للحوافز للعاملين بها على أساس الاداء الفعلي.

2. ضرورة القيام بتقييم وتطوير اجراءات المراجعة الداخلية بشكل مستمر حتى تصبح أداة فعالة، مع توفير كافة الصلاحيات للعاملين بها لأداء عملهم على أكمل وجه.

3. العمل على تطوير كادر المراجعة الداخلية عن طريق التدريب المستمر بما يؤدي إلى إدراكهم لطبيعة عمل المراجعة الداخلية وطبيعة العمليات الإدارية والمالية التي قد تشكل بيئة للفساد.

4. العمل على تذليل كافة المعوقات التي تؤثر على قدرة المراجعة الداخلية في تشخيص حالات الفساد الإداري والمالي، حتى يمكنها ضبط كافة المخالفات والانحرافات التي قد تحدث.

5. المراجع

1. التتي، سمير ،2009، الفقر والفساد في العالم العربي، ، (بيروت، دار الساقي)، ط 1.

2. الرملي، محمد، عبد اللاه، أحمد، 1994، إطار مقترح لمعايير المراجعة الداخلية في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، (كلية التجارة بسوهاج، جامعة أسيوط)، العدد 8.

3. الشرع، مجيد، 2010، الرقابة الداخلية ودلالاتها في الحد من الفساد المالي، مجلة المنصور، (بغداد، كلية المنصور)، العدد 14.

4. الصرايرة، محمد عوض نزال، 2014، واقع مهنة التدقيق الداخلي في الاردن، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، (جامعة الشرق الأوسط).

5. القباني، ثناء على، 2005، المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني، (الدار الجامعية، الإسكندرية).
6. الكروي، أسعد جاسم خضير، 2015، دور نظام الرقابة الداخلية في تشخيص حالات الفساد المالي، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، (جامعة الشرق الأوسط).
7. القبطان، السيد محمود، 2006، قواعد المراجعة في أعمال البنوك، (دار النصر للنشر، القاهرة).
8. حمد، منى كامل، 2016، دور الاتجاهات المعاصرة للتدقيق الداخلي في الحد من الفساد المالي والإداري، مجلة المحاسب، (العراق، نقابة المحاسبين والمدققين)، العدد 45.
9. عيود، علي سكر، 2010، تحليل صور وأسباب الفساد المالي والإداري، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1.
10. عتس، عبده أحمد عبده، 2011، إطار مقترح لتفعيل دور المراجعة الداخلية في إدارة المخاطر في بيئة الأعمال المصرية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، (مصر، كلية التجارة، جامعة طنطا).
11. عمير، أسيل جبار، 2018 فاعلية أداء أجهزة التدقيق الداخلي في مكافحة الفساد الإداري والمالي، مجلة الدنانير، (العراق، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية)، العدد 13.
12. على، عبد الوهاب نصر، 2011، المراجعة الداخلية وإدارة المخاطر _ مدخل عملي لمواجهة أزمة مجموعة دبي العالمية في ضوء تجارب الدول الأخرى، (الدار الجامعية الاسكندرية).
13. مراد، كريفر، أمين، بربري محمد، 2017، دور وأهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة إلى الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، (الجزائر، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا)، العدد 17.
14. يوسف، يوسف سعيد، 2007، دور وظيفة التدقيق الداخلي في ضبط الأداء المالي والإداري، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، (كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة).



المراجعة الداخلية كأداء لتقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية (دراسة حالة مصنع بئر الغنم لإنتاج الجبس)

أ. عماد الهادي علي احمد

عضو هيئة تدريس بكلية الاقتصاد / جامعة الزاوية / قسم المحاسبة

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، ودور المراجع الداخلي في تحسين وتطوير كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية وذلك من أجل ضمان سلامة النظام ومساعدته للإدارة في تحقيق الأهداف وضمان إتباع الخطط السياسات الموضوعية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته وزعت على عينة الدراسة من المجتمع المتكون من مصنع بئر الغنم لإنتاج الجبس. وقد استخدمت الدراسة العديد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل اختبار الفرضيات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها يوجد دور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية، وكذلك يوجد دور لها في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات الموضوعية وتحقيق الأهداف في المصنع.

Abstract:

The object of this study is to explore the role of internal audit in the evaluation of internal control system, and the role of internal audit in the development and improvement of internal control system . To achieve objectives of the study the researcher developed a questionnaire and distributed it to staffs in the factory of Gypsum in Beer Alghanam than the date collected and analyzed using SPSS software. The study found several results to prove the important role of internal audit in the evaluation of internal control system. And the study proved that internal audit support internal control system to achieve the goals in the factory.

مقدمة الدراسة

شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً من قبل الشركات والمؤسسات في الدول المتقدمة بالمراجعة الداخلية، هذا الاهتمام نتج عنه إنشاء إدارة مستقلة للمراجعة الداخلية مع العمل على دعمها بالكفاءات البشرية المؤهلة حتى تتمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفعالية المطلوبة (درويش، 2014، ص 43). كما زاد الاهتمام بالمراجعة الداخلية مع المتطلبات الجديدة التي تفرضها قوانين بعض الدول ومنها قانون الشركات الأمريكي (The Saxbanes.Oxley, Act 2002) حيث ألزم هذا القانون الإدارة من فعالية وإجراءات الرقابة الداخلية على التقارير المالية وألزم أيضاً هذا القانون بأن تقوم لجنة المراجعة بإعداد برنامج للتقرير على مشاكل محاسبية مالية محتملة (عيسى، 2008، ص 55). هذا الاهتمام المتزايد للمراجعة الداخلية ساعد في تطور إجراءات المراجعة في السنوات الأخيرة من الأساليب التقليدية إلى الأساليب الحديثة المنبثقة عن الجمعيات المهنية في الولايات المتحدة وأوروبا، حيث يتم تركيز جهود إدارة المراجعة الداخلية نحو المجالات الأكثر خطورة وذات أهمية كبيرة في المنشأة. حيث تعتبر وظيفة المراجعة الداخلية وظيفة مهمة في أي مؤسسة وتعتبر جزءاً من نظام الرقابة الداخلية فهي تقع على قمة هذا النظام، حيث أصبح رأي المراجع الداخلي مهماً حول كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية وخصوصاً مع مستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال. من هنا يمكن القول أن للمراجعة الداخلية دور هام في الحصول على قوائم مالية على درجة عالية من الشفافية والإفصاح والمصادقية لأصحاب المصالح من مساهمين وأصحاب السندات والبنوك والمقرضين من خلال منظومة من أداء الإدارات واللجان والمجالس التي تقوم بوضع أسس الأداء الإداري والفني والمهني لأعمال المراجع. فالمراجعة الداخلية هي الركيزة الأساسية للمراقبة الداخلية، وهي وسيلة فعالة لمساعدة الإدارة حيث يتم مراجعة العمليات والمستندات بمعرفة المراجع الداخلي أو موظفي تلك الإدارات.

مشكلة الدراسة

تعتبر المراجعة الداخلية إحدى الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية في المشروعات والتي بدورها تضمن إتباع السياسات الإدارية المرسومة لتحقيق الأهداف الموضوعية وضمان حماية أصول المشروع من السرقة والاختلاس والغش. كما تعتبر المراجعة الداخلية إحدى أدوات تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية حيث تعتبر وظيفة

المراجعة الداخلية من أهم الوظائف في المشروعات كما لها من أثر في تفعيل وتطوير نظام الرقابة الداخلية وكفاءات استخدام موارد والإمكانات المتاحة للإدارة. مع تطور إجراءات المراجعة الداخلية من أساليب تقليدية إلى أساليب حديثة أصبحت المراجعة الداخلية تواجه تحديات جديدة لعل أبرزها ما يتعلق بتقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في الشركات وتحسين فاعليتها وكفاءتها. حيث إن ضعف نظام الرقابة الداخلية فيها ينتج عنه العديد من المشاكل المالية والتي تتعلق بالتلاعب والاختلاسات والغش والعديد من المخاطر التي تؤدي إلى تأثير سلبي عليها ، هذا الأمر ينتج عنه العديد من التساؤلات التي تتعلق بدور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية ومدى قدرتها في تحسين فعالية وكفاءة هذا النظام للحد من المشاكل والمخاطر المالية.

عليه من خلال العرض السابق يمكن وضع مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

هل يوجد دور للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية؟

أهمية الدراسة: أهمية هذه الدراسة تكمن من كونها توضح الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية والتي بدورها تساعد في تقليل احتمالية الوقوع في الأخطاء والحد من التلاعب والسرقة والغش وحماية ممتلكات الشركة. كما تساهم هذه الدراسة في تحديد دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية وزيادة فعاليتها الذي بدوره يساعد الإدارة في تحقيق أهدافها من خلال ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن صياغتها في الآتي:

- 1- التعرف على الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية .
 - 2- التعرف على مهام المراجع الداخلي والدور الذي يلعبه في تحسين وتطوير كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية .
 - 3- تقييم وتقويم نظام الرقابة الداخلية من أجل ضمان سلامته ومساعدته للإدارة في تحقيق الأهداف وضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة.
- فرضيات الدراسة:** يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية الرئيسية :- يوجد دور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية

الفرضيات الفرعية :-

الفرضية الفرعية الأولى:- يوجد دور للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية.

الفرضية الفرعية الثانية:- يوجد دور للمراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة.

منهجية الدراسة: اعتمد الباحث في جمع البيانات في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، حيث تم الاعتماد على البيانات الثانوية في تحديد الإطار النظري للدراسة والتي تم الحصول عليه من الدراسات السابقة والكتب والاطلاع على أحدث أالاصدرات المهنية والبحوث والمقالات ذات الصلة والعلاقة بموضوع الدراسة .إما فيما يخص البيانات الأولية فقد تم الاعتماد عليها عن طريق استبانة صممت لغرض تجميع البيانات وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة (25) استبانة ، وقد تم استرجاع (20) منها، إي بنسبة استجابة بلغت (85.71 %)، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، حيث يتمثل مجتمع الدراسة في مصنع بئر الغنم لإنتاج الجبس، أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم اختيار عينة من مجموعة من رؤساء الأقسام والموظفين والعاملين في القسم المالي في المصنع.

عليه يمكن القول بان الباحث اعتمد على المنهج الاستقرائي والاستنباطي في تجميع البيانات من خلال ربط الإطار النظري للدراسة مع الجانب العملي والذي يتمثل في الدراسة الميدانية التي أجريت .

الدراسات السابقة: نظرا لأهمية المراجعة الداخلية فقد تناولت العديد من الدراسات المراجعة الداخلية من عدة زوايا مختلفة، سواء على مستوى البيئة المحلية أو الدولية. حيث هدفت دراسة (الجبالي، 2009) إلى قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في المصارف الأردنية، وشمل مجتمع الدراسة مديري التدقيق الداخلي في المصارف الأردنية، وتم التعامل مع مجمل مجتمع الدراسة كعينة، وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) ، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة هامة مؤداها يستخدم

المدققون الداخليون أسلوب التدقيق القائم على مخاطر الأعمال في التدقيق على المصارف الأردنية فيما يخص مخاطر المعلومات، بينما لا يستخدمونه فيما يتعلق بمخاطر البيئة الخارجية والعمليات التشغيلية.

أما دراسة (Cowap, 2008) فقد تناولت المراجعة الداخلية وتزايد متطلبات وتوقعات كل من المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين من وظيفة المراجعة الداخلية خلال كل إدارات وأقسام المنظمة، فالمراجعة الداخلية يجب أن تركز على مسببات نجاح وإن تضيق قيمة، لهذا السبب فعليها أن تساعد على إدارة أو رفع الحد الأعلى للخطر في نفس الوقت التأكد من أن بيئة الرقابة تمنع أي خسائر. وتوصلت الدراسة إلى أن وظيفة المراجعة الداخلية لها دور فعال ومؤثر في خلق إطار متكامل وشامل للحوكمة والخطر والتأكد على فائدة الرقابة الفعالة.

وتناولت دراسة (Cecere, 2008) وظيفة المراجعة الداخلية وتطوراتها في السنوات القليلة الماضية، حيث كان الهدف من المراجعة الداخلية هو تقييم أدوات الرقابة الداخلية التي تحمي أصول المشروع، ولكن المراجعة الداخلية امتدت لتشمل جوانب عديدة من الرقابة، وأصبح المراجعين الداخليين يمارسون من خبراتهم في مجالات خارج الجوانب المالية، فألان يمكن وصف وظيفة المراجعة الداخلية بأنها ديناميكية وجهة للمستقبل وتركز على كفاءة وفعالية الأنشطة التشغيلية وتقييم أدوات الرقابة الداخلية للمشروعات مثل التي ترتبط بنظم المعلومات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن مهنة المراجعة الداخلية تتمتع بتجديد انتشارها نتيجة الانهيارات والفضائح الشركات التي حدثت في السنوات الماضية والتي تشير إلى أهمية المراجعة الداخلية.

وقد هدفت دراسة (Sarens et al, 2009) إلى التعرف على دوافع لجان المراجعة للبحث عن مساعدة من وظيفة المراجعة الداخلية وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن لجان المراجعة تبحث عن المساعدة فيما يتعلق ببيئة الرقابة الداخلية حيث يواجه هذا المجال صعوبات كبيرة. بالإضافة إلى الأدوار التقليدية لوظيفة المراجعة الداخلية في التأكيدات. فإن مشاركتها في تحسين الرقابة الداخلية يوفر قدر كبير من العون والتعزيز للجنة المراجعة، حيث إن المعرفة التي يتمتع بها المراجعين الداخليين عن إدارة المخاطر والرقابة الداخلية مجتمعة مع المهارات الشخصية تمكنهم من تقديم هذا العون والتعزيز إلى جانب ذلك وصفهم الداخلي ومعرفتهم الجيدة بالشركة.

وتناولت دراسة (شاهين، 2009) بالتحليل والمناقشة دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة في المصارف العاملة في فلسطين، مع عرض سريع لمفهوم حوكمة المصارف، وبيان أهميتها وأهدافها ومبادئها، ومن ثم التطرق إلى دور المراجعة الداخلية وتطور الميثاق الأخلاقي وتطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام والمسؤوليات المتعلقة بها، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية حيث تم جمع البيانات من خلال استبانته أعدت خصيصا لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده 60 مراجعاً داخلياً في المصارف العاملة في فلسطين، وقام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على حوكمة المصارف، و أن تطور معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف، ولضمان تنفيذ أعمال الحوكمة يجب أن يتواجد التنظيم الإداري والمهني المتكامل والذي يشتمل على وجود مجلس الإدارة ولجنة المراجعة وإدارة المراجعة الداخلية ولجنة إدارة المخاطر إلى جانب وظيفة مراقبة الامتثال. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة والعمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لمعايير المراجعة الداخلية، وضرورة بذل العناية الكاملة من قبل سلطة النقد الفلسطينية في مجال التزام المصارف بمبادئ وقواعد الحوكمة والتعليمات الصادرة عنها، والعمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى كافة الأطراف ذات العلاقة، وإصدار النشرات والتعليمات التي تعكس دور وأهمية الحوكمة، والالتزام بقواعدها ومبادئها في المصارف العاملة بفلسطين.

وقد هدفت دراسة (درويش، 2014) إلى التعرف على دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية من خلال التعرف على ماهية وأنشطة إدارة المخاطر في شركات التأمين من ناحية، وأنشطة المراجعة الداخلية في ظل مدخل إدارة المخاطر من ناحية أخرى ودور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية من ناحية ثالثة . ولتحقيق أهداف البحث تم صياغة الفروض

والتحقق منها، واعتمد الباحث على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي والميداني، فتم تصميم قائمة استقصاء وزعت على مجتمع الدراسة (إدارة المراجعة الداخلية في شركات التأمين المصرية)، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية، وتوصل الباحث إلى نتائج هامة أهمها تعدد إدارة المخاطر بالشركة مسئولية تضامنية بين إدارة المراجعة الداخلية وإدارة الشركة، فمهمة الأخيرة أداء جميع الأنشطة التي من شأنها تحقيق إدارة شاملة للمخاطر من تحديد، تقييم المخاطر والاستجابة لها، بينما وظيفة المراجعة الداخلية تقديم أنشطة استشارية لمساعدة الإدارة في تفعيل إدارة المخاطر، وأخرى تأكيدية تتمثل في توفير تأكيد معقول حول موثوقية وملائمة المعلومات ونظم الرقابة الداخلية بشأن إدارة المخاطر من خلال تقرير يقدم إلى مجلس الإدارة ولجنة المراجعة، وتؤكد الدراسة الميدانية على ارتفاع الوزن النسبي لمستوى إدراك العاملين بإدارة المراجعة الداخلية في شركات التأمين المصرية بأداء مجموعة من الأنشطة التي تساهم بشكل فعال في تحسين برنامج إدارة المخاطر بالشركة بنسبة 68 % في المتوسط لجميع فروع البحث، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين بإدارة المراجعة الداخلية لدورهم في مراحل عملية إدارة المخاطر وتفعيلها في شركات التأمين المصرية بمتوسط حسابي (4,325) وانحراف معياري (2,936) وبوصي الباحث كل من الهيئة العامة للرقابة المالية المصرية وإدارات شركات التأمين المصرية وإدارات المراجعة الداخلية بإعادة النظر في المهام والمسؤوليات التي تقوم بها في ظل مدخل إدارة المخاطر.

أما دراسة (ابو حجر ورويح، 2014) فقد هدفت إلى الوقوف على دور المراجعة الداخلية في دراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية حيث اتضح من خلال البحث والدراسة أن للمراجعة الداخلية دور فعال في إعادة هيكلة نظام الرقابة الداخلية، ومن أهداف الدراسة أيضا إثبات الدور الذي تلعبه المراجعة الداخلية هذا في ظل تطبيق مفهوم حوكمة الشركات. هذا وقد تناولت أيضا العلاقة بين المراجعة الداخلية والرقابة الداخلية في ظل بيئة مؤسسية تطبق مفهوم حوكمة الشركات وإبراز دور الحوكمة في التنسيق فيما بينهم. وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج العلمي المعاصر، القائم على المزج بين المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، حيث يقوم الباحثان باستقراء ما جاء في الأدب المحاسبي من أبحاث وإصدارات المنظمات المهنية وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. وقد توصل الباحثان إلى عدة نتائج أهمها هو إثبات دور المراجعة الداخلية الفعال في تقييم نظام

الرقابة الداخلية، وإظهار التطور الذي حدث لمفهوم المراجعة الداخلية في ظل حوكمة الشركات.

بينما دراسة (عبدالقوي، 2015) كانت بعنوان المراجعة الخارجية كأداء لتقييم نظام الرقابة الداخلية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة منهجية المراجعة الخارجية وتأثيرها على نظام الرقابة الداخلية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبيان على المراجعين الخارجيين والأكاديميين المختصين في المحاسبة والمراجعة وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج لعل أبرزها إن سلامة تطبيق المراجعة الخارجية يؤثر بالإيجاب على سلامة نظام الرقابة الداخلية.

الإطار النظري للمراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية

أولاً: المراجعة الداخلية (مفهوم، أهداف، عناصر، خطوات)

تعددت المفاهيم والآراء حول طبيعة المراجعة الداخلية، والبعض يعتبرها أسلوب علمي أو خطة تنظيمية، وآخرون يعتبرونها وظيفة إدارية ونشاط علمي مستقل. ولما كانت المراجعة الداخلية تتم بعد تنفيذ العمليات المحاسبية فقد كان اكتشاف الأخطاء والغش وضبط البيانات المحاسبية يمثل العمل الأساسي للمراجع الداخلي، أي التحقق من سلامة السجلات والبيانات والمحافظة على أصول المنشأة. وكنتيجة للتطور التكنولوجي الذي أصاب وظيفة المراجعة الداخلية فقد اعتبرت كنشاط للتقييم والتحسين ومساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها حيث أصبحت وسيلة فعالة للنصح والإرشاد لمن يعملون في المنشأة من أجل تطويرهم وتحسين أدائهم (مخلو، 2007، ص 61). حيث تعتبر المراجعة الداخلية من أهم أدوات نظام الرقابة الداخلية، ووسيلة من وسائل تقييم إجراءات الرقابة الداخلية يتم عن طريقها التأكد من مدى صحة ودقة البيانات المقدمة للإدارة، والتأكد من سلامة نظام الرقابة الداخلية ودرجة الالتزام به.

وهناك العديد من التعاريف للمراجعة الداخلية حيث يعرفها البعض بأنها "وظيفة تقييم مستقلة تنشأ إدارة المنظمة، بهدف فحص أنظمة الرقابة الداخلية كخدمة للمنظمة، فهي تقوم بفحص وتقييم مدى كفاية الرقابة الداخلية والتقرير عنها بموضوعية، من أجل المساهمة في الاستخدام المناسب والاقتصادي والكفاء والفعال للموارد (المرجع السابق، ص 65).

وهناك من عرفها بأنها مجموعة من الإجراءات التي تتشأ داخل الشركة لفرض التحقق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية المرسومة (اشتوي، 2008، ص 61).

كما يمكن تعريفها بأنها هي إحدى الوسائل الفعالة للرقابة الداخلية ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من أوجه النشاط تنشأها الإدارة للقيام بخدماتها في تحقيق التعليمات بشكل مستمر لضمان دقة البيانات المحاسبية والاقتصادية وفي التأكد من كفاية الاحتياطات المتخذة لحماية أصول المنشأة، وفي التحقق من إتباع السياسات والخطط والسياسات وجميع وسائل المراقبة الأخرى في أداء أغراضها واقتراح التحسينات اللازم إدخالها عليها من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة (مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، ص 93).

وهناك من يوضح مفهوم المراجعة الداخلية في اتجاهين هما: (الصحن، سرايا، 1998، ص 185-186) .

الاتجاه الأول:

أن المراجعة الداخلية هي المراجعة التي يقوم بها الموظف بالمنشأة، ويفترض في هذه التعريف أن المراجعة الداخلية لا تختلف عن المراجعة الخارجية إلا من حيث القائمين بها .

الاتجاه الثاني :

يأخذ في الحسبان طبيعة المراجعة الداخلية كعلم مستقل بحيث تكونت تجمعات مهنية خاصة به كمعهد المرجعين الداخليين في أمريكا وعليه يمكن تعريف المراجعة الداخلية "وظيفة تؤديها هيئة مؤهلة من المواطنين، وتتناول الفحص الإنتقادي المنظم والتقييم المستمر المخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة الداخلية وأداء الإدارات والأقسام المختلفة بهدف التحقيق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات ووسائل الرقابة ومدى كفاية وفعالية هذه الخطط والسياسات والإجراءات ووسائل الرقابة وأداء الإدارات والأقسام " .

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ إن المراجعة الداخلية تعتبر أداء مهمة من أدوات نظام الرقابة الداخلية التي تساعد في تقليل التلاعب والغش وتساعد في دقة البيانات والمعلومات المحاسبية، وضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة من قبل الإدارة.

ولقد تطورت المراجعة الداخلية مع تزايد الحاجة إليها من كافة الأطراف المرتبطة بها، ويعزى هذا التطور إلى مجموعة من العوامل والظروف التي تضافرت وأسهمت معاً في

تطوير مفهوم المراجعة الداخلية وأهدافها وإجراءاتها ، ولقد أدت هذه العوامل إلى ضرورة تطوير المراجعة الداخلية بما يواكب التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة ، وبما يلبي احتياجات الإدارة في منظمات الأعمال الحديثة ومن هذه العوامل (خلط ، 2005 ، ص 113 – 115) .

1. انفصال الملكية عن الإدارة .
2. زيادة حجم منظمات الأعمال وتنوع أنشطتها وانتشارها جغرافياً .
3. تزايد الحاجة إلى بيانات ومعلومات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات .
4. تغيير أساليب المراجعة الداخلية .

أهداف المراجعة الداخلية

من خلال العرض السابق لمفهوم المراجعة الداخلية يتضح إن المراجع الداخلي يمارس مهمته على اعتباره انه موظف من موظفي الشركة، ومسؤوليته تنحصر في تقييم أساليب الرقابة الداخلية سواء كانت محاسبية أم إدارية وذلك بهدف التأكد من فاعليتها. ومن هنا يمكن القول إن أهداف المراجعة تتمثل في هدفان رئيسان هما (اشتوي، 2008، ص 93):

- 1 - التقييم الدوري للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي حيالها بفرض تحسينها وتطويرها لتحقيق اعلي كفاءة إدارية.
- 2 - التقييم الدوري للسياسات المالية والمحاسبية وكل المسائل المتعلقة بها، والتأكد من انها تسير حسب الخطة الموضوعة دون انحراف.

عناصر يجب توفرها في قسم المراجعة الداخلية :

يجب أن يعمل قسم المراجعة الداخلية مع الإدارة العليا على توفر مجموعة من العناصر الآتية : (خلط ، 2003 ، ص 27-28) .

أ- التوظيف :على الإدارة العليا أن تضع مواصفات خاصة لشاغلي وظيفة المراجعة الداخلية ، حتى تضمن مراجعين من ذوي المؤهلات والخبرات والمهارات كما عليها أن توفر العدد الكافي والمطلوب للقيام بعمليات المراجعة وبحسب التخصصات المتوفرة داخل الشركة، ووضع برامج التدريب الداخلية والخارجية للعمل على رفع كفاءة العاملين في قسم المراجع الداخلية .

ب - المؤهلات والمهارات :من ضمن الشروط التي تضمنتها معايير المراجعة الداخلية، أن توفر الإدارة العليا ورئيس المراجعة الداخلية مراجعين من ذوي المؤهلات والخبرات

والمهارات اللازمة من مختلف التخصصات كالمحاسبين والإداريين والقانونيين والمهندسين وغيرها من التخصصات الأخرى .

ج- الإشراف : على الإدارة العليا تقع مسئولية الإشراف المباشر على قسم المراجعة الداخلية وذلك يوضع السياسات وتحديد الاتجاهات العامة بقسم المراجعة الداخلية وترسم له حدود ومسؤولياته وتصادق على خطته وبرامجه السنوية ، وأن عملية الإشراف المباشر على قسم المراجعة الداخلية يدعمه ويمكنه من تقديم مساهمة إيجابية للشركة وتوفير المصداقية اللازمة لها ، وفي سبيل ذلك يجب عليه أن يقدم ما يفيد بأن جميع أعمال المراجعة قد تم تنفيذها .

خطوات القيام بالمراجعة الداخلية :

تختلف طريقة أداء المراجع الداخلي تبعاً لاختلاف طبيعة نشاط المنشأة ونوعية المشكلات التي تؤثر على أداء عملياتها والنظام الإداري الذي تسير عليه إدارتها ، ومع ذلك فإنه هناك مجموعة من العناصر المشتركة في أداء المراجعة الداخلية أهمها ما يلي (أبو بكر ، 2005، ص385-387) :

أ-التحقق : ويهدف إلى التأكد من مدى حماية صحة العمليات المحاسبية من حيث الدقة الحسابية والمستندات ، وسلامة التوجيه المحاسبي . ويستلزم التحقق التفريق بين الحقائق والآراء حيث أن قوة أي استنتاج تتوقف على مدى اعتماده على الحقائق .

ب- التحليل : ويقصد به الفحص أالانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة الداخلية والحسابات ، والمستندات والسجلات والدفاتر والتقارير التي تقع داخل نطاق الفحص ، ويتطلب التحليل من المراجع إجراء المقارنات والربط بين المعلومات وذلك بهدف اكتشاف العمليات الشاذة ودراساتها .

ج- الالتزام : يهتم بمدى الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية وأداء العمليات وفقاً للطرق والنظم والقرارات الإدارية بهدف تحقيق الانضباط بالوحدة الاقتصادية

د-التقييم : وهي عملية تعتمد على التقرير الشخصي عن مدى كفاية وفاعلية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الوحدة الاقتصادية وما لديها من تسهيلات وأفراد بقصد ترشيد الأداء وتطويره .

هـ- التقرير : عند إصدار تقرير تمزج العناصر السابقة مع بعضها البعض ويبرز التقرير الذي يقدمه المراجع الداخلي المشكلة وأهميتها وطريقة معالجتها وما توصل إليه من نتائج وتوصيات .

ثانياً: نظام الرقابة الداخلية (مفهوم، أهداف، أنواع)

كان المفهوم التقليدي لنظم الرقابة الداخلية هو حماية أصول المشروع والتأكد من الدقة الحسابية للبيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر، غير إن المفهوم الحديث لنظم الرقابة الداخلية اتسع نطاقه بحيث تخطى حدود الإشراف على العمليات المحاسبية والمحافظة على الأصول وأصبح المقصود بالرقابة الداخلية بأنها الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل وإجراءات يتبناها المشروع للمحافظة على الأصول، اختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، تنمية كفاءة العمل، وتشجيع السياسات الإدارية الموضوعية (اشتوي، 2008، ص90).

كما يمكن تعريف الرقابة الداخلية بأنها هي عملية تتضمن وضع نظام دقيق للمعلومات يتيح التأكد بشكل دائم، إن العمليات تتم حسب الخطة الموضوعية ويقوم هذا النظام على وجود بيانات مرتدة دائمة عن الأداء الفعلي ويتم مقارنتها بالخطة الموضوعية (ماضي، 2000، ص287).

هذا وقد عرف نظام الرقابة الداخلية من قبل الهيئة الدولية لتطبيق المراجعة IFAC على أنها نظام يحتوي على خطة تنظيمية، ومجموعة من الطرق والإجراءات المطبقة، من طرف المديرية بغية الأهداف المرسومة، لضمان إمكانية التسيير المنظم والفعال للإعمال، هذه الأهداف تشتمل على احترام السياسة الإدارية، حماية الأصول، اكتشاف الغش والأخطاء، تحديد مدي تمام الدفاتر المحاسبية، وكذلك تتضمن الوقت المستغرق، في إعداد المعلومات المحاسبية ذات المصادقية (Collins, p39).

أهداف نظام الرقابة الداخلية:

إن الرقابة الداخلية تتضمن كل المقاييس التي تضمن لإدارة الشركة تحقيق عدة أهداف وهي (الوردات، 2006، ص145):

- 1 - صحة ونزاهة المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارة
- 2 - الالتزام بالسياسيات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة
- 3 - حماية أصول الشركة من الغش والتلاعب وسوء الاستخدام والمحافظة عليها

4 - استخدام الموارد باقتصاد وفعالية

من خلال الأهداف السابقة يتضح إن الرقابة الداخلية تنقسم إلى نوعين رقابة محاسبية والتي تتعلق بحماية أصول الشركة من التلاعب والغش وسوء الاستخدام والمحافظة عليها ، ودقة البيانات والمعلومات المحاسبية التي يعتمد عليها من قبل المستخدمين في عملية اتخاذ القرارات، ورقابة إدارية تتعلق بتشجيع الالتزام بالسياسات والخطط المرسومة والقوانين والأنظمة، وكذلك الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة بفاعلية (اشتيوي، 2008، ص 91- 39).

ثالثاً: دور المراجعة الداخلية في دراسة وتقييم تحسين نظام الرقابة الداخلية

أن المراجعة الداخلية تعتبر حديثة العهد بالمقارنة مع المراجعة الخارجية ، حيث ظهرت المراجعة الداخلية منذ ما يقارب من ثلاثة عقود ومن حينها لاقت قبولا كبيرا في الدول المتقدمة ، وفي بادئ الأمر اقتصرت المراجعة الداخلية على التدقيق المحاسبي للتأكد من صحة تسجيل العمليات المالية وتسجيل الأخطاء إن وجدت ، ولكن مع تطور المشروعات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق عملها بحيث تستخدم كأداة لفحص وتقييم مدى فاعلية الأساليب الرقابية وإمداد الإدارات بالمعلومات ، وبهذا أصبحت المراجعة الداخلية أداة تبادل معلومات واتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة والإدارة العليا (البوحرر وروبحه، 2013، ص 13) .

يُمكن أن نقوم بدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية وفقا لبعض المراحل الجوهرية هي (الصحن، 1991، ص 182- 183) :

1- دراسة شاملة لنظام الرقابة الداخلية: فعلى المراجع إن يحقق المعرفة الكافية والفهم الكامل للنظام المحاسبي للمنشأة ، وأساليب الرقابة المحاسبية الداخلية المرتبطة بها وذلك للتأكد من إن إجراءات الرقابة الداخلية كافية بدرجة يُمكن الاعتماد عليها وبذلك يُمكن تخطيط وتحديد طبيعة وتوقيت وإطار اختبارات المراجعة، ويُمكن أن تتضمن عملية تفهم البيئة الرقابية معرفة بعض العناصر مثل الهيكل التنظيمي ، والطرق المستخدمة في إرساء علاقات السلطة والمسئولية، والطرق المستخدمة في الإشراف على نظام الرقابة المحاسبية الداخلية ، كما إن عليه فهم تدفق العمليات وهو ما يتضمن معرفة ما يلي :أنواع العمليات التي تنجز في المنشأة ، وطرق تنفيذ وتسجيل وتشغيل العمليات. ويُمكن تحقيق هذا الفهم

الأساسي من خلال الخبرة السابقة حول هذا النظام والاستفسارات والملاحظات، أو إجراء مسح شامل لعملية إعداد المستندات في المنشأة، أو المستندات الخاصة بالمراجع السابق.

2 - التقييم المبدئي لنظام الرقابة الداخلية يُمكن للمراجع أن يعد تقييمًا مبدئيًا، لنظام الرقابة الداخلية بمجرد تفهمه لهذا النظام، وقبل أن يعد هذا التقييم يجب أن يقدم بعض الأعمال على سبيل التجريب، ومثال ذلك أن يختار المراجع عملية ويعاود تكرار الخطوات التي يتضمنها نظام الرقابة الداخلية المحاسبية، وبذلك يحصل، المراجع على درجة من التأكد، بأن الإجراءات المستخدمة تطبق فعلاً وفقاً لما ينص عليه النظام وما أوضحه الموظفون. خلال عملية التقييم المبدئي للنظام، يجب أن يقوم المراجع بتحليل نظام الرقابة الداخلية المحاسبية من منظور ماهية مكونات النظام الجيد في التصميم، وللنظام المصمم جيداً بعض السمات والمميزات مثل: أفراد أكفاء قادرين، توزيع ملائم وصحيح للسلطات والمسؤوليات، استخدام مستندات مرقمة... وهكذا، ويقدم التقييم المبدئي للنظام أساساً لتحديد اختبارات الالتزام، كما يسمح للمراجع بالتعرف على نقاط الضعف في النظام، والتي سوف تقوم بدورها الأساس لتصميم إجراءات المراجعة اللاحقة، وعندما يتضح للمراجع جوانب الضعف، فإنه يحدد أنواع الأخطاء أو التلاعب المحتمل حدوثه، نتيجة كل جانب ضعف أو خلل معين في النظام، وتهدف الاختبارات، لتحديد ما إذا كان الاختلال والأخطاء تحدث فعلاً أم لا.

3 - إجراءات اختبارات المراجعة

حيث يتم إجراء كلا من :

- 1 - إجراءات المراجعة التحليلية: وتساعد هذه الاختبارات المراجع في فهم النشاط بدرجة أفضل والتعرف على المجالات التي تحتاج إلى فحص أكثر، وعندما تظهر الدراسة التحليلية نتائج تختلف اختلافاً جوهرياً عن توقع المراجع فسوف تعتبر المتابعة باستخدام واحد من الاختبارات الأخرى أمراً ضرورياً.
- 2 - اختبارات الالتزام : للتحقق من أن أساليب الرقابة تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها، وإذا اعتقد المراجع بعد عملية الاختبار أن أساليب الرقابة الداخلية تعمل بفاعلية، فإن ذلك يبرر له الاعتماد على النظام، وبالتالي يقلل من اختبارات التحقق.
- 3 - اختبارات التحقق :ويتم بموجب تلك الاختبارات دراسة النسب الهامة، والاتجاهات وغيرها من المؤشرات، وتقضي أي تغييرات غير عادية أو غير متوقعة.

الدراسة الميدانية

أولاً- أداة جمع البيانات

إن طبيعة موضوع البحث فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها وهي استمارة الاستبيان حيث إن دقة ومصداقية البيانات التي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة تعد بهدف الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث والفرضيات المعدة لذلك .

1- تصميم استمارة الاستبيان :

لقد تم تصميم استمارة الاستبيان بشكل مبدئي من خلال ما تم استخلاصه من الجانب النظري له الدراسة ويرى الباحث ضرورة تقسيم استمارة الاستبيان إلى عدة أجزاء ، وقد روعي في إعداد الاستبيان وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، حيث طلب من المستجيب وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

2- اختبارات الصدق " الصلاحية

للتأكد من صدق وصلاحية صحيفة الاستبيان قام الباحث بالاختبارات الآتية :

أ- صدق المحتوى (أو صدق المضمون) Content validity

لقد راع الباحث جانب صدق المحتوى في الاستمارة ، من خلال التأكد من أن جميع الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تغطي جميع أبعاد المشكلة قيد الدراسة ،كما تغطي جميع جوانب وأبعاد الفرضيات الرئيسية والفرعية المنتقاة من الإطار النظري للدراسة .

ب- الصدق الظاهري: Face validity

للتأكد من أن أسئلة الاستبيان تحقق الغرض الذي أعدت من أجله وهو هدف الدراسة، تم عرض الاستبيان على أساتذة متخصصين في علم المحاسبة والإحصاء ، وبعد أن تم جمع آراء وملاحظات جميع هؤلاء المتخصصين على فقرات استمارة الاستبيان تم إجراء التعديلات اللازمة سواء بالحذف أو الإضافة في الفقرات حتى تم التوصل إلى الصورة التي أعدت للتطبيق وهي تضم ثلاثة مجموعات رئيسية من الأسئلة وهي كالآتي :-

المجموعة الأولى:- وتضم 5 أسئلة شخصية وتشمل الجنس و الدرجة العلمية والتخصص والوظيفة وسنوات الخبرة .

المجموعة الثانية:- وتشمل 14 عبارة حول دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية..

المجموعة الثالثة:- وتشمل 13 عبارة حول دور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة..

وبعد عملية التعديل قام الباحث بتوزيع (25) استمارة استبيان على رؤساء الأقسام والموظفين والعاملين في القسم المالي في المصنع. وبعد فترة تم الحصول على 20 استمارة استبيان صالحة للتحليل والجدول رقم (1) يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليه نسبة الاستثمارات المسترجعة.

جدول رقم (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة ونسبة الاستثمارات القابلة للتحليل المسترجعة

عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	نسبة المسترجع%
25	20	80.00

من الجدول رقم (1) نلاحظ أن نسبة عدد الاستثمارات القابلة للتحليل 80% من عدد الاستثمارات الموزعة وهي نسبة كبيرة.

ت- اختبار الثبات والصدق: Reliability and Validate

للتأكد من ثبات الاختبار " أداة الدراسة " تم حساب درجة الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cornbach Alpha. والصدق الذاتي عن طريق الجذر التربيعي للثبات للتأكد من صدق الاستمارة فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية.	14	0.993	0.996
2	دور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة.	13	0.995	0.997
3	دور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية	27	0.997	0.998

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيم معامل كرونباخ ألفا (α) (معامل الثبات) ومعامل الصدق لكل مجموعة من عبارات استمارة الاستبيان تتراوح بين (0.993 إلى 0.997) وهي قيم كبيرة أكبر من 0.60 وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات. وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.996 إلى 0.998) وهي كبيرة قريبة من الواحد الصحيح فهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

ثانياً:- تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدم الباحث الطريقة الرقمية في ترميز البيانات حيث تم ترميز الإجابات كما بالجدول التالي رقم (4)

جدول رقم(4) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي

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

من خلال الجدول رقم (4) يكون متوسط درجة الموافقة (3) . فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد معنوياً عن (3) فيدل على ارتفاع درجة الموافقة . أما إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يقل معنوياً عن (3) فيدل على انخفاض درجة الموافقة ، في حين إذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة لا تختلف معنوياً عن (3) فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة ، وبالتالي سوف يتم اختبار ما إذا كان متوسط درجة الموافقة تختلف معنوياً عن (3) أم لا. وبعد الانتهاء من ترميز الإجابات و إدخال البيانات الأولية باستخدام حزمة البرمجيات الجاهزة (SPSS) Statistical Package for (Social Science) تم استخدام هذه الحزمة في تحليل البيانات الأولية كما يلي:

أ- خصائص مفردات عينة الدراسة

1- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (5) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	13	65.0

35.0	7	أنثى
100.0	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة هم من الذكور ويمثلون نسبة (65%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي من الإناث ويمثلن نسبة (35%) من جميع مفردات عينة الدراسة

2- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة %	العدد	المؤهل العلمي
30.0	6	دبلوم متوسط
60.0	12	بكالوريوس
5.0	1	ماجستير
5.0	1	دكتوراه
100.0	20	المجموع

من خلال الجدول (6) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة ممن درجاتهم العلمية بكالوريوس ويمثلون نسبة (60%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، يليهم ممن درجاتهم العلمية دبلوم متوسط ويمثلون نسبة (30%) من جميع مفردات عينة الدراسة ، والباقي هم ممن درجاتهم العلمية ماجستير ودكتوراه ويمثلون نسبة (5%) لكل درجة من الدرجتين من جميع مفردات عينة الدراسة . وبصورة عامة نلاحظ هناك ارتفاع في مستوى التأهيل العلمي لمفردات عينة الدراسة مما يزيد من الثقة في النتائج التي نحصل عليها التي سوف نحصل عليها عند تحليل إجاباتهم.

3- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

جدول رقم (6) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

النسبة %	العدد	التخصص
45.0	9	محاسبة
25.0	5	إدارة
20.0	4	حاسب آلي
10.0	2	تخصص آخر
100.0	20	Total

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة ويمثلون نسبة (45 %) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن تخصصهم العلمي إدارة ويمثلون نسبة (25 %) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن تخصصهم العلمي حاسب آلي ويمثلون نسبة (20 %) من جميع مفردات عينة الدراسة والباقي ممن تخصصهم العلمي تخصص آخر ويمثلون نسبة (10 %) من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ هناك تنوع في تخصصات مفردات عينة الدراسة مما يزيد من الثقة في النتائج التي نحصل عليها التي سوف نحصل عليها عند تحليل إجاباتهم.

4- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية

جدول رقم (7) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الوظيفية

الوظيفية	العدد	النسبة %
مدير إدارة	4	20.0
رئيس قسم	3	15.0
محاسب	6	30.0
موظف	5	25.0
وظيفة أخرى	2	10.0
المجموع	20	100.0

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة وظيفتهم محاسب ويمثلون نسبة (30 %) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن وظيفتهم موظف ويمثلون نسبة (25 %) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن وظيفتهم مدير إدارة ويمثلون نسبة (20 %) من جميع مفردات عينة الدراسة تم يليه ممن وظيفتهم رئيس قسم ويمثلون نسبة (15 %) من جميع مفردات عينة الدراسة عينة والباقي وظيفتهم وظيفة أخرى ويمثلون نسبة (10 %) من جميع مفردات العينة. وبصورة عامة نلاحظ هناك تنوع في الوظيفة مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها عند تحليل إجاباتهم.

5- توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (8) التوزيع التكراري والنسبي المنوي لمفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	25.0
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	10	50.0
من 10 سنوات فأكثر	5	25.0
المجموع	20	100.0

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن معظم مفردات عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ويمثلون نسبة (50%) من مفردات عينة الدراسة والباقي ممن سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات و من 10 سنوات فأكثر ويمثلون نسبة (25%) لكل فئة من الفئتين من جميع مفردات عينة الدراسة. وبصورة عامة نلاحظ ارتفاع في مدة الخبرة لمفردات عينة الدراسة مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها عند تحليل إجاباتهم.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1- دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية. تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (9)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

جدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
1	يستخدم المراجع الداخلي أساليب متعددة لتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة محل المراجعة	4.05	1.234	-2.906	.004
2	لدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة محل المراجعة يعتمد المراجع الداخلي على مجموعة من الوسائل التي تساهم في تقييم النظام	3.80	1.436	-2.222	.026
3	المراجع الداخلي لا يكتفي بالاطلاع على الإجراءات والضوابط للرقابة الداخلية كما هي محددة على الورق فقط بل يجب إن يتأكد بان النظام يطبق كما هو محدد له من خلال قيامه باختبارات عملية	3.60	1.465	-1.616	.106
4	يقوم المراجع الداخلي ببيان أوراق العمل التي بدورها توضح نقاد القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية	3.20	1.542	-.539	.590
5	يقوم المراجع الداخلي بتصميم مجموعة من الاختبارات للتحقق من أساليب الرقابة الداخلية تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها	3.70	1.302	-2.043	.041
6	يقوم المراجع الداخلي بتحديد نقاد القوة والضعف عند اكتشاف سوء تطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة	3.60	1.392	-1.804	.071
7	يقوم المراجع الداخلي بإعداد تقرير خاص بنظام الرقابة الداخلية يوضح فيه كافة نواحي الضعف في الإجراءات المختلفة	4.15	1.226	-3.066	.002

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
8	يقوم المراجع الداخلي بتوضيح كافة التوصيات والإرشادات التي من شأنها تلاقي العيوب ونقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية	4.20	1.152	-3.149	.002
9	يقوم المراجع الداخلي بإعداد برنامج المراجعة المختلفة وفقا لما أسفرت عليه عملية التقييم	4.20	1.240	-3.148	.002
10	يقوم المراجع الداخلي بإجراءات التحسين المطلوب في نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة	4.10	1.119	-3.030	.002
11	يقوم المراجع الداخلي بإجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال الاستبيانات	3.95	1.276	-2.529	.011
12	يقوم المراجع الداخلي بإجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال خرائط النظم	3.40	1.501	-1.161	.246
13	يقوم المراجع الداخلي بإجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال مذكرات مكتوب فيها تقارير	3.50	1.504	-1.414	.157
14	يقوم المراجع الداخلي بالتحقق من مدى صحة العمليات المحاسبية والمستندات وسلامة التوجيه المحاسبي	4.00	1.076	-2.941	.003

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن

- أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية :
1. يستخدم المراجع الداخلي أساليب متعددة لتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة محل المراجعة

2. لدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة محل المراجعة يعتمد المراجع الداخلي على مجموعة من الوسائل التي تساهم في تقييم النظام
3. يقوم المراجع الداخلي بتصميم مجموعة من الاختبارات للتحقق من أساليب الرقابة الداخلية تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها
4. يقوم المراجع الداخلي بإعداد تقرير خاص بنظام الرقابة الداخلية يوضح فيه كافة نواحي الضعف في الإجراءات المختلفة
5. يقوم المراجع الداخلي بتوضيح كافة التوصيات والإرشادات التي من شأنها تلاقي العيوب ونقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية
6. يقوم المراجع الداخلي بإعداد برنامج المراجعة المختلفة وفقا لما أسفرت عليه عملية التقييم
7. يقوم المراجع الداخلي بإجراءات التحسين المطلوب في نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة
8. يقوم المراجع الداخلي بإجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال الاستبيانات
9. يقوم المراجع الداخلي بالتحقق من مدى صحة العمليات المحاسبية والمستندات وسلامة التوجيه المحاسبي لذلك نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية :

1. المراجع الداخلي لا يكتفي بالاطلاع على الإجراءات والضوابط للرقابة الداخلية كما هي محددة على الورق فقط بل يجب إن يتأكد بان النظام يطبق كما هو محدد له من خلال قيامه باختبارات عملية
2. يقوم المراجع الداخلي ببيان أوراق العمل التي بدورها توضح نقاد القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية
3. يقوم المراجع الداخلي بتحديد نقاد القوة والضعف عند اكتشاف سوء تطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة

4. يقوم المراجع الداخلي بإجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال خرائط النظم.

5. يقوم المراجع الداخلي بإجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال مذكرات مكتوب فيها تقارير لذلك لا نرفض الفرضيات الصفرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية. تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واختبار ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا حيث كانت:

الفرضية الصفرية : المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة :- المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي

وباستخدام اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) وجدت النتائج كما بالجدول رقم (10) التالي :

جدول رقم (10) نتائج اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) حول مدى تبعية المجتمع للتوزيع الطبيعي

البيان	إحصائي الاختبار Statistic	درجات الحرية df	الدلالة المحسوبة Sig.
دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية	.857	20	.007

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.857) بدلالة محسوبة (0.007) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية الصفرية وهذا يشير إلى أن المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذلك لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية تم استخدام اختبار (ولكوكسون) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (11)، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية. لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية. يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
دور المراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية	3.8179	1.26878	-2.480	.013

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-2.480) بدلالة محسوبة (0.013) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8179) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود دور للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية. حيث أن:-

1. يستخدم المراجع الداخلي أساليب متعددة لتقييم نظام الرقابة الداخلية في الشركة محل المراجعة
2. لدراسة وتقييم نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة محل المراجعة يعتمد المراجع الداخلي على مجموعة من الوسائل التي تساهم في تقييم النظام
3. يقوم المراجع الداخلي بتصميم مجموعة من الاختبارات للتحقق من أساليب الرقابة الداخلية تطبق بنفس الطريقة التي وضعت بها
4. يقوم المراجع الداخلي بإعداد تقرير خاص بنظام الرقابة الداخلية يوضح فيه كافة

نواحي الضعف في الإجراءات المختلفة

5. يقوم المراجع الداخلي بتوضيح كافة التوصيات والإرشادات التي من شأنها تلاقي

العيوب ونقاط الضعف في نظم الرقابة الداخلية

6. يقوم المراجع الداخلي بإعداد برنامج المراجعة المختلفة وفقا لما أسفرت عليه عملية

التقييم

7. يقوم المراجع الداخلي بإجراءات التحسين المطلوب في نظام الرقابة الداخلية

المطبق بالشركة

8. يقوم المراجع الداخلي بإجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال

الاستبيانات

9. يقوم المراجع الداخلي بالتحقق من مدى صحة العمليات المحاسبية والمستندات

وسلامة التوجيه المحاسبي

2- دور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان

إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول

الشركة.

لاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بدور المراجعة

الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات

والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة. تم استخدام

اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (12) ،

حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها لكل عبارة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية: متوسط درجة الموافقة على العبارة لا يختلف معنويا عن متوسط المقياس

(3)

مقابل الفرضية البديلة: متوسط درجة الموافقة على العبارة يختلف معنويا عن متوسط

المقياس (3)

جدول رقم (12) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	المراجع الداخلي يقوم بالاطلاع على القوانين واللوائح والأنظمة الداخلية في الشركة	4.05	1.234	-2.906	.004
2	إدارة المراجعة الداخلية تتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية	3.65	1.387	-1.906	.057
3	يوجد في إدارة المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق الخطط والسياسات المرسومة من قبل الإدارة	3.50	1.504	-1.414	.157
4	تقوم دارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع إدارة الشركة	3.35	1.496	-1.054	.292
5	يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط المرسومة والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف	3.95	1.191	-2.758	.006
6	يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين بالقسم	3.75	1.333	-2.130	.033
7	تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في اكتشاف الغش والتلاعب	3.85	1.309	-2.322	.020
8	تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة	3.90	1.334	-2.407	.016

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
9	تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في حماية أصول الشركة	4.00	1.338	-2.583	.010
10	يقوم المراجع الداخلي بتقييم للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي حيالها بفرض تحسينها وتطويرها	3.40	1.465	-1.170	.242
11	يقوم المراجع الداخلي بتقييم للسياسات المالية والمحاسبية وكل مسائل متعلقة بها والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية دون انحراف	3.35	1.599	-0.969	.333
12	يقوم المراجع الداخلي بالفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة والحسابات والمستندات والدفاتر والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق فحصه	3.45	1.395	-1.438	.150
13	يقوم المراجع الداخلي بعمل تقييم كفاءة وفاعلية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الوحدة الاقتصادية بعرض تطوير الأداء	3.55	1.504	-1.513	.130

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن

أ- الدلالات المحسوبة أقل من مستوي المعنوية (0.05) ومتوسطات إجابات

مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط المقياس (3) للعبارة التالية :

1. المراجع الداخلي يقوم بالاطلاع على القوانين واللوائح والأنظمة الداخلية في الشركة
2. يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط المرسومة والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف
3. يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين بالقسم

4. تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في اكتشاف الغش والتلاعب
 5. تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة
 6. تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في حماية أصول الشركة
- لذلك نرفض الفرضيات الصفيرية لهذه العبارات ونقبل الفرضيات البديلة لها وحيث أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على هذه العبارات تزيد عن متوسط المقياس (3) ، فهذا يدل على ارتفاع درجات الموافقة على هذه العبارات.

ب- الدلالات المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية (0.05) للعبارات التالية :

1. إدارة المراجعة الداخلية تتولى تنفيذ نظام الرقابة الداخلية
 2. يوجد في إدارة المراجعة الداخلية إجراءات للتأكد من القيام بتطبيق الخطط والسياسات المرسومة من قبل الإدارة
 3. تقوم إدارة المراجعة الداخلية بمناقشة نظام الرقابة الداخلية مع إدارة الشركة
 4. يقوم المراجع الداخلي بتقييم للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي حيالها بفرض تحسينها وتطويرها
 5. يقوم المراجع الداخلي بتقييم للسياسات المالية والمحاسبية وكل مسائل متعلقة بها والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعية دون انحراف
 6. يقوم المراجع الداخلي بالفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة والحسابات والمستندات والدفاتر والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق فحصه
 7. يقوم المراجع الداخلي بعمل تقييم كفاءة وفاعلية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الوحدة الاقتصادية بعرض تطوير الأداء
- لذلك لا نرفض الفرضيات الصفيرية لهذه العبارات وهذا يدل على أن درجات الموافقة على هذه العبارات متوسطة.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة

الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية واختبار ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا حيث كانت:

الفرضية الصفرية : المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة :- المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي

وباستخدام اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) وجدت النتائج كما بالجدول رقم (13) التالي

جدول رقم (13) نتائج اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) حول مدى تبعية المجتمع للتوزيع الطبيعي

البيان	إحصائي الاختبار Statistic	درجات الحرية df	الدالة المحسوبة Sig.
دور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة	.869	20	.012

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.869) بدلالة محسوبة (0.012) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يشير إلى أن المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي. لذلك لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة تم استخدام اختبار (ولكوكسون) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (14) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة لا يختلف معنوياً عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (14) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بدور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
مستوى بدور المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة	3.6731	1.35595	-2.064	0.039

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-2.64) بدلالة محسوبة (0.039) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.6731) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود دور للمراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة حيث أن:-

1. المراجع الداخلي يقوم بالاطلاع على القوانين واللوائح والأنظمة الداخلية في الشركة
2. يتم فحص الإجراءات من قبل المراجع الداخلي للتأكد من مطابقتها للسياسات والخطط المرسومة والنظم والقوانين واللوائح ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف
3. يوجد دليل مكتوب للسياسات والإجراءات المتبعة في إدارة المراجعة الداخلية كدليل لعمل الموظفين بالقسم
4. تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في اكتشاف الغش والتلاعب
5. تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في ضمان

إتباع السياسات والخطط المرسومة

6. تساعد المراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية الذي بدوره يساعد في حماية أصول الشركة

ج- اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة

لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بدور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية. تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية والمتمثلة في (دور للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية. و دور للمراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة) واختبار ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا حيث كانت :

الفرضية الصفرية : المجتمع يتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة : المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي

وباستخدام اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) وجدت النتائج كما بالجدول رقم (15) التالي

جدول رقم (15) نتائج اختبار شبيرو ويلك (Shapiro - Wilk) حول مدى تبعية المجتمع

للتوزيع الطبيعي

البيان	إحصائي الاختبار Statistic	درجات الحرية df	الدالة المحسوبة Sig.
دور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات	.866	20	.010

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (.866) بدلالة محسوبة (0.010) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يشير إلى أن المجتمع لا يتبع التوزيع الطبيعي. لذلك لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بدور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية تم استخدام اختبار لا معلمي (ولكوكسون) حول متوسط

المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (16) ، حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بدور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية لا يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الفرضية البديلة: المتوسط العام لدرجة الموافقة على العبارات المتعلقة بدور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية يختلف معنويًا عن متوسط المقياس (3)

الجدول رقم (16) نتائج اختبار (ولكوكسون) حول المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بدور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
بدور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية	3.7481	1.30872	-2.375	.018

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (-2.375) بدلالة محسوبة (0.018) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7481) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3) ، وهذا يشير إلى وجود دور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية حيث أن:-

1. يوجد دور للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية.
2. يوجد دور للمراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول الشركة.

ثالثاً - النتائج والتوصيات

1- النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومن أهمها:

1. أثبتت الدراسة أن أعلى نسبة لمتغير الجنس هي من فئة (الذكور) وتشكل نسبة (65%)
2. تؤكد الدراسة أن أعلى نسبة لمتغير الدرجة العلمية عند بكالوريوس ويمثلون نسبة (60%)
3. أما أعلى نسبة لمتغير التخصص العلمي عند محاسبة ونسبته (45%)
4. وأعلى نسبة لمتغير الوظيفة عند محاسب بنسبة (30 %)
5. وأعلى نسبة لمتغير لعدد سنوات العمل عند الفئة (من خمسة سنوات إلى اقل من عشرة سنوات) بنسبة (50 %)
6. يوجد دور للمراجعة الداخلية في تقييم نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية . حيث أن
- أ- يوجد دور للمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية في المشروعات الاقتصادية
- ب- يوجد دور للمراجعة الداخلية في دعم نظام الرقابة الداخلية والذي بدوره يساعد في ضمان إتباع السياسات والخطط المرسومة والحد من الغش والتلاعب وضمان حماية أصول المصنع

2- التوصيات

يوصي الباحث المراجعين الداخليين بما يلي:-

1. الاطلاع على الإجراءات والضوابط للرقابة الداخلية كما هي محددة على الورق فقط بل يجب إن يتأكد بان النظام يطبق كما هو محدد له من خلال قيامه باختبارات عملية
2. بيان أوراق العمل التي بدورها توضح نقاد القوة والضعف في نظام الرقابة الداخلية
3. تحديد نقاد القوة والضعف عند اكتشاف سوء تطبيق أو عدم تطبيق لنقاط القوة
4. إجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال خرائط النظم.
5. إجراء تقييم نظري لنظام الرقابة الداخلية من خلال مذكرات مكتوب فيها تقارير

6. تنفيذ نظام الرقابة الداخلية
7. القيام بإجراءات للتأكد من القيام بتطبيق الخطط والسياسات المرسومة من قبل الإدارة
8. مناقشة نظام الرقابة الداخلية مع إدارة الشركة
9. تقييم للسياسات الإدارية والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها وإبداء الرأي حيالها بفرض تحسينها وتطويرها
10. تقييم للسياسات المالية والمحاسبية وكل مسائل متعلقة بها والتأكد من أنها تسير حسب الخطة الموضوعة دون انحراف
11. الفحص الانتقادي للسياسات الإدارية وإجراءات الرقابة والحسابات والمستندات والدفاتر والسجلات والتقارير التي تقع داخل نطاق فحصه
12. عمل تقييم كفاءة وفعالية واقتصادية السياسات والإجراءات التي تسير عليها الوحدة الاقتصادية بغرض تطوير الأداء

المراجع

- 1 - عبدالناصر محمد سيد درويش (2014)، دور أنشطة المراجعة الداخلية في تفعيل إدارة المخاطر في شركات التأمين المصرية، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سيف، مصر.
- 2 - سمير كامل محمد عيسى (2008)، العوامل المحددة لجودة وظيفة المراجعة الداخلية في تحسين جودة حوكمة الشركات مع دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، عدد (1).
- 3 - حمود الجبالي (2007)، قياس درجة تطبيق التدقيق الداخلي القائم على مخاطر الأعمال في القطاع المصرفي الأردني، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مجلد (27)، العدد الثاني.
- 4 - علي عبدالله شاهين (2009)، دور إدارة المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5 - سامح رفعت ابوججر، ايمان احمد رويحه (2014)، دور المراجعة الداخلية كآلية لتقويم نظام الرقابة الداخلية في ظل تطبيق حوكمة الشركات في مصر، جامعة القاهرة، المؤتمر الخامس: المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة، القاهرة.

- 6 - مريم عبدالقوي (2015)، المراجعة الخارجية كأداء لتقييم نظام الرقابة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.
- 7 - احمد محمد خلو (2007)، المراجعة الداخلية في ظل المعايير الدولية للمراجعة الداخلية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية.
- 8 - إدريس عبدالسلام اشتوي (2008)، المراجعة معايير وإجراءات، منشورات جامعة بنغازي، بنغازي، الطبعة 5.
- 9 - مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، المراجعة المتقدمة رقم 174.
- 10 - محمد توفيق ماضي (2000)، إدارة وجودة المشاريع، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 11 - عبدالفتاح الصحن، كمال خليفة ابوزيد (1991)، المراجعة علما وعملا، مؤسسات شباب الجامعة الإسكندرية.
- 12 - خلف عبد الله الوردات ، التدقيق الداخلي بين النظرية والتطبيق ، ط1 الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2006 .
- 13 - محمود مهدي البياتي (2005)، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان.
- 14 - سمير كامل عاشور وسامية أبو الفتوح (1995)، الاختبارات اللامعلمية، معهد الإحصاء، الطبعة الأولى.
- 15 - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي (1997)، الإحصاء للعلوم الإدارية والتطبيقية، دار الشروق : عمان ، الطبعة الأولى.
- 16 - عبد القادر محمد عبد القادر عطية (1998)، الاقتصاد القياسي، الدار الجامعية : الإسكندرية، الطبعة الثانية .

- 17 – Cowap, eater G,(2008), I internal Audit, Are you ready for the new world? Accounting Ireland, Vol 40, Iss (1).
- 18 – Sarens, G, Beelde.I.D. and Everaet, P, (2009), Internal Audit; A comfort provider to the Audit committee, the British Accounting Review,42.
- Cecere, Massimo(2008), Optimizing internal audit, C A Magazine, Vol 141, Iss 3. 19
- 20 – Lionel Collins et Gérard Valin : Audit et control interne et verification, Edition preparatoire:



تخطيط القوى العاملة و دوره في تنمية وتطوير الموارد البشرية دراسة تطبيقية على شركة الواحة للنفط في مدينة طرابلس

د. محي الدين علي بدران

أستاذ الإدارة المساعد
جامعة ليبيا المفتوحة
طرابلس

د. محمد ابراهيم الأعوج

أستاذ الإدارة المساعد
جامعة ليبيا المفتوحة
طرابلس

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى إدراك وممارسة إدارة شركة الواحة للنفط لعملية تخطيط القوى العاملة، ومعرفة مدى مساهمة تخطيط القوى العاملة في توفير الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفا للشركة قيد البحث. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، ولقد تم التركيز على القيادات الإدارية بشركة الواحة للنفط وما يتبعها من مواقع وحقول نفطية. وبلغ حجم العينة (453) مسؤولا بالشركة، وباعتبار إستمارة الاستبيان من الادوات الفعالة في جمع المعلومات فقد تم الاعتماد على هذه الوسيلة في جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، بعد توزيع وتجميع إستمارات الاستبيان تم تحليل (110) إستمارة صالحة للتحليل عن طريق إستخدام مجموعة من التحليلات الإحصائية. وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها قلة اهتمام الشركة قيد البحث بتنمية وتطوير الموارد البشرية، بالإضافة الى عدم كفاءة مراكز التدريب بها، كذلك تعاني الشركة من النقص في القوى العاملة المؤهلة والجاهزة للعمل بإداراتها المختلفة، بالإضافة الى القصور في متابعة هيكل العمالة بشكل عام وقلة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية وعدم وجود خطة للاحتياجات من القوى العاملة.

1- المقدمة:

أوضحت العديد من الدراسات وتجارب الدول في الأونة الأخيرة أن المورد البشري أو الرأسمال البشري يعتبر من أهم وأعلى الثروات الطبيعية التي تمتلكها الدول، فالكثير من الدول حققت تقدماً وتوقفاً حضارياً بسبب استثمارها لمواردها البشرية الاستثمار الأمثل، بينما في كثير من الأوقات لم تتجح الثروات الطبيعية في تحويل الأفراد إلى شعوب منتجة إذا لم يتم استغلالها من أجل ذلك، وهذا يعتبر تحدياً حقيقياً أمام الدول النامية، ولقد أصبحت القوى العاملة أعلى ما تمتلكه الدول وأن الموارد البشرية هي من أهم مقومات النجاح في تحقيق الكفاءة اللازمة واستقرار المؤسسات الادارية، ومثال على ذلك ما توصلت اليه المؤسسات اليابانية من نجاح وتقدم نتيجة الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية.

وبسبب كبر حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وتعقيد مهامها من جهة، وزيادة التغيرات في البيئة المحيطة من جهة أخرى فرض على منظمات الأعمال أن تهتم بشكل كبير بتخطيط القوى العاملة والذي بدوره أدى الى زيادة فاعلية الموارد البشرية والذي يعتبر الأساس في زيادة مساهمتها في أداء وفاعلية المنظمة، والسبيل لتحسين وتطوير منظمات الأعمال هو الإستخدام الفعال لمواردها البشرية وإيجاد طرق أكثر فاعلية لتحسين بيئة العمل للعاملين وتحفيزهم، ويعتبر الإهتمام بتخطيط القوى العاملة مؤشراً على تحقيق الرغبة في النمو والتقدم ويتناول هذا الإهتمام الاعتماد على الأسلوب العلمي في دراسة وتحديد نوعية السكان الذين يعتبرون ضمن فترة العمل والإعداد التعليمي والتدريبي لهذه القوى وقياس مدى مناسبتها مع قوة الانتاج والموارد المتاحة ومدى إستقرارها وإستجابتها لسياسات الاستخدام. أن الإستخدام الفعال للموارد البشرية يتطلب ضرورة دراية الأحداث والمشاكل غير المتوقعة في المستقبل والمتعلقة بها، ثم إيجاد الحلول الملائمة لها ولهذا تظهر أهمية التخطيط الكمي للقوى العاملة حتى تضمن المنظمات أن تحصل على احتياجاتها من الموارد البشرية الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وفي الوقت المناسب.

وقد تم توضيح مفهوم تخطيط القوى العاملة بأنه التحديد المسبق لبرنامج موارد بشرية يضمن تحقيق أهداف النظم المحددة، كما أن خبراء تخطيط الموارد البشرية ينبغي أن تكون لهم مساهمة في تحديد أهداف المنظمة (خليل، 2004).

ويعد موضوع القوى العاملة والبشرية من المواضيع التي تهتم بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث ثبت أن الموارد البشرية ليست هي فقط أحد عناصر الإنتاج

ومحددات الإنتاجية بل هي المؤثر الرئيس في جميع مكونات التنمية. ان الأهمية الكبيرة التي اكتسبتها بحوث تخطيط القوى العاملة باعتبارها العامل الأساسي المؤثر والفعال في معارك التنمية الشاملة كانت السبب الرئيس في توجه الباحثان نحو القيام بهذه الدراسة، يؤيد ذلك خصوصية هامة في ليبيا متمثلة في الفجوة الكبيرة بين المعروض من القوى العاملة الوطنية وبين المطلوب منها وبرامج مشروعات التنمية الشاملة الكبيرة وخاصة في الفترة الأخيرة بعد التغيير السياسي الذي حدث في ليبيا سنة 2011، وما مرت به ليبيا من حروب بعدها الامر الذي يتطلب مجهود كبير من الدولة الليبية لإعادة اعمار ليبيا والاستفادة من مواردها البشرية في البناء والتقدم والرفاهية بدلا من الحروب وما نتج عنها من تخلف ومشاكل اجتماعية وبيئية ودمار للبنية التحتية ومؤسسات البلاد.

2- مشكلة البحث:

تعمل دولة ليبيا على تطوير وإعادة بناء مؤسساتها وبناء اقتصادها بشكل يتناسب مع حركة التقدم والتنمية العالمية بعد أن شهدت ما يقارب العشر سنوات من الحروب والمشاكل السياسية والاجتماعية، ولما كان قطاع النفط يمثل حجر الأساس في مجال التنمية والتطوير وهو القطاع الحيوي والذي يعتبر من أهم القطاعات في ليبيا وبالتالي فإن تخطيط القوى العاملة والاستخدام الرشيد لها في هذا القطاع يحقق أهم الأهداف التي تسعى الدولة الليبية إلى تحقيقها وهو الاكتفاء ذاتيا من القوى العاملة الوطنية وتوفير وتهيئة موارد بشرية يمكن الاعتماد عليها في البناء والتنمية في مختلف القطاعات والمؤسسات الليبية، ويعتبر الاستمرار في العمل بالحقول النفطية مشكلة لبعض العاملين المؤهلين بسبب عدم الاستقرار نتيجة للعمل بعيد عن المجتمع والوضع الاجتماعي الصعب الذي يعيشه العاملون داخل حقول الشركات النفطية مما أدى إلى النقص في القوى العاملة المحلية فيها واستوجب هذا العمل إيجاد خطط فعالة تساعد على الاستفادة من الخبرات والكفاءات المتوفرة بأعلى قدر من الفعالية، إضافة إلى ذلك هناك انخفاض في فعالية أداء العاملين نتيجة لعدم وجود حوافز تشجيعية وفرص تدريبية للموارد البشرية وظروف عمل مناسبة وذلك ضمن خطة فعالة للموارد البشرية للشركة قيد الدراسة. وبناء على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في سوء توجيه واستخدام القوى العاملة نتيجة لضعف الاهتمام بتخطيط القوى العاملة بالمؤسسة قيد البحث. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- 1- هل يوجد خطط مطبقة لتخطيط القوى العاملة في شركة الواحة للنفط بمدينة طرابلس؟
 - 2- ما هي الصعوبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة بشركة الواحة للنفط؟
 - 3- كيف يمكن مواجهة الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة بالشركة قيد البحث؟
- 3- فرضيات البحث:**

بناء على ما تم توضيحه في مشكلة البحث ولمعرفة دور تخطيط القوى العاملة في تنمية وتطوير الموارد البشرية فإنه تم صياغة الفرضية التالية:

يرجع تدني أداء العاملين بشركة الواحة للنفط إلى غياب التخطيط الفعال للقوى العاملة خاصة فيما يتعلق منه بتحفيز وتطوير العاملين وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم.

4- أهداف البحث:

- يسعى هذا البحث الى تحقيق مجموعة من الاهداف كمايلي:
- 1- معرفة مدى إدراك وممارسة الإدارة لعملية تخطيط القوى العاملة بالشركة قيد البحث.
 - 2- معرفة مدى مساهمة تخطيط القوى العاملة (إن وجدت) في توفير القوى العاملة الوطنية كما وكيفا.
 - 3- معرفة مدى اهتمام الشركة قيد البحث بالحوافز المادية والمعنوية ومدى اهتمامها بظروف العمل.
 - 4- معرفة مدى اهتمام الشركة قيد البحث بتطوير وتنمية مهارات العاملين وتحديد الاحتياجات الفعلية منهم.
- 5- أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذا البحث في كونها تدرس أحد أهم أبرز الوظائف الإدارية وهي وظيفة التخطيط باعتبارها أول مهام الإدارة في مختلف أنواع المنظمات، وأن النجاح في التخطيط يعني النجاح في بقية الوظائف. كما يعتبر هذه البحث مهم لأنه يدرس العنصر الأبرز والأهم في العملية الإدارية وهو الأفراد العاملين (القوى العاملة) وكيفية التخطيط الفعال لتحديد الاحتياجات من هذا العنصر بشكل علمي واستراتيجي بما يخدم المنظمات الإنتاجية. بالإضافة الى ذلك تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد أهم المؤسسات التي تعمل في البيئة الليبية وهي شركة الواحة للنفط وكيفية توصيف واقع وصعوبات تخطيط القوى العاملة لهذه المؤسسة الإنتاجية، وكذلك معرفة اثر تخطيط القوى العاملة على حل المشاكل الحقيقية التي تواجه الشركة.

6- منهجية البحث:

من أجل تحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أحد طرق البحث العلمي التي تتناول أحداثاً وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والبحث والقياس كما هي دون التدخل من قبل الباحثين في مجرياتها (Saunders, 2009). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل الدراسة (Punch, K. 2010)، حيث يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، ويعبر عنها كمياً وكيفياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح سماتها وخصائصها، أما التعبير الكمي فيعطي وصفاً رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، بالإضافة إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، والأسلوب الوصفي لا يهدف فقط إلى وصف الظواهر كما هي بل إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات ذات معنى تساهم في فهم الواقع وتطويره، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية مثل الكتب والبحوث السابقة والتقارير ذات العلاقة بموضوع الدراسة. والمصادر الأولية المثلثة في جمع بيانات الدراسة من خلال إستمارة الاستبيان التي صممت خصيصاً لهذا الغرض، وتم تحليل هذه الاستمارة باستخدام مجموعة من التحليلات الاحصائية المناسبة وذلك للتحقق من صحة فرضية الدراسة.

7- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المدراء ورؤساء الأقسام في شركة الواحة للنفط بمدينة طرابلس والحقول التابعة لها والبالغ عددهم (453) قيادي وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في (110) مديراً ورئيس قسم. وقد تم استخدام إستمارة الاستبيان للحصول على المعلومات التي تخدم البحث، وقد أرسلت إستمارة الاستبيان الخاصة بهذا البحث اليهم عن طريق البريد الالكتروني. وقبل ارسال الاستبيان فقد تمت مراجعته لغوياً من قبل أستاذ متخصص في اللغة العربية، وكذلك تم تحكيمه من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة والموارد البشرية والذين لهم دراية كافية في مجال البحث العلمي.

8- الدراسات السابقة:

مراجعة الدراسات والأبحاث السابقة يعتبر من الأمور الضرورية التي من المفترض أن يقوم بها الباحثون عند إجراء البحوث العلمية، وذلك من أجل معرفة النتائج والإقتراحات التي أوصت بها هذه الدراسات والتي تعتبر حجر الأساس للبحوث المستقبلية. وتعتبر الدراسات

التي تناولت موضوع تخطيط القوى العاملة في المؤسسات الليبية قليلة وخاصة الدراسات التي تربط بين تخطيط القوى العاملة وتطوير وتنمية الموارد البشرية، ولكن بعد البحث المتكرر تم الإطلاع على مجموعة من البحوث والدراسات السابقة اثنان منها أجريا في البيئة الليبية والتي ترتبط ارتباطاً مباشراً بموضوع هذا البحث، وتم استعراض أهم هذه الدراسات كما يلي:

1- دراسة مؤمن 2015 بعنوان واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك الاسلامية الحكومية الاسلامية مالانج إندونيسيا. استهدفت هذه الدراسة معرفة الخطط المطبقة لتخطيط القوى العاملة بالجامعة قيد الدراسة، والتعرف على ما هي الصعوبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة بالجامعة وتحديد وسائل التغلب على الصعوبات التي تعيق تخطيط القوى العاملة والتعرف على الخطط المقترحة لتطوير برامج تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة قيد الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك نوعان من تخطيط القوى العاملة، الأول تخطيط حكومي وعادة ما تقوم به الوزارات التي تتبعها الجامعة. والنوع الثاني من التخطيط للقوى العاملة تقوم به الجامعة قيد الدراسة بنفسها عن طريق ادارة الموارد البشرية، ومن نتائج الدراسة أيضا أن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه تخطيط القوى العاملة بالجامعة قيد الدراسة منها ندرة وصعوبة الحصول بعض التخصصات المطلوبة لشغل بعض الوظائف في الجامعة.

2- دراسة عدوان 2008 بعنوان واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة. استهدفت الدراسة التعرف على واقع تخطيط القوى العاملة في المستشفيات غير الحكومية بغزة للسعي لاستشراف امكانيات وقدرات القائمين على إدارة هذه المؤسسات وقدرتهم على دراسة احتياجاتها من القوى العاملة، ووضع الخطط اللازمة لتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والقادرة على تحقيق الأهداف، بهدف معرفة نقاط القوة لتعزيزها ومعرفة نقاط الضعف لمعالجتها ووضع الحلول والتوصيات اللازمة لتطويرها. وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود مؤشر متوسط بين تخطيط القوى العاملة وأهداف المؤسسات وخططها الاستراتيجية، وأن هذه المؤسسات لا تقوم بإشراك العاملين في عمليات التخطيط للقوى العاملة بالشكل المطلوب، كما أن الخبرة المهنية في مجال القوى العاملة ودعم الإدارة العليا لعملية تخطيط القوى العاملة غير متوفرة وغير فاعلة

مطلقاً كما أن إجراءات تخطيط هذه القوى لا تتم بالصورة المطلوبة، كما أكدت الدراسة على أن الوضع المالي السيئ للمنظمات قيد الدراسة أثر سلباً على عملية تخطيط القوى العاملة.

3- دراسة خليل 2004 بعنوان تخطيط القوى العاملة كأداة لترشيد استخدام الموارد البشرية بالتطبيق على شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز. استهدفت هذه الدراسة مجموعة من الاهداف من أهمها معرفة مدى ادراك وممارسة الادارة لعملية تخطيط القوى العاملة بالشركة، ومعرفة مدى مساهمة تخطيط القوى العاملة بتوفر القوى العاملة الوطنية، بالإضافة الى معرفة مدى الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية، وكذلك معرفة مدى اهتمام الشركة قيد الدراسة بتحديد الاحتياجات الفعلية من الافراد العاملين. وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن الشركة قيد البحث تواجه صعوبة في الحصول على الموارد البشرية اللازمة للعمل بها، وأن تدني كفاءة مراكز التدريب هي أكثر أنواع الصعوبات التي تواجهها، وكذلك ضعف الاهتمام بتنمية وتطوير العنصر البشري وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة وكذلك ضعف الحوافز التي تمنحها الشركة للعاملين.

4- دراسة الطيف 2003 بعنوان تأثير تخطيط المسار الوظيفي في سياسات الموارد البشرية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية. استهدفت هذه الدراسة معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على سياسات الموارد البشرية بالمصارف التجارية الليبية، وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن أهم مراحل تخطيط المسار الوظيفي هي دراسة عملية الطلب على الموارد البشرية والتخطيط لها، وكذلك الى دراسة عرض الموارد البشرية والبيئة المحيطة ومقارنة طلب الموارد البشرية بالمعروض منها. بالإضافة الى ذلك توصلت الدراسة الى أن هناك دور لكل من المنظمة والموارد البشرية ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الموارد البشرية وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات الموارد البشرية.

أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة لها علاقة مباشرة مع موضوع البحث الحالي، وتختلف كل دراسة عن الأخرى بحسب الهدف الذي تسعى لتحقيقه، والمنهجية التي تتبعها، والأدوات المستخدمة لتحقيق هدف الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها. وكانت هذه الدراسات عاملاً مساعداً في إثراء الإطار النظري للبحث الحالي، وبناء أداة البحث، وتفسير النتائج الخاصة بهذا البحث، ومن خلال الاستعراض السابق تبين أن هناك أوجه تشابه

وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة البحث الحالي، حيث تتمثل أوجه التشابه في أن تخطيط القوى العاملة يلعب دوراً مهماً في تنمية وتطوير الموارد البشرية في منظمات الأعمال، وأن كل من هذا البحث والدراسات السابقة تناول موضوعي تخطيط القوى العاملة وتنمية وتطوير الموارد البشرية، وأن الأداة الرئيسية التي استخدمت في جمع البيانات هي إستمارة الاستبيان. أما أوجه الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة فتكمن في تركيز البحث الحالي على معرفة مدى إدراك وممارسة إدارة شركة الواحة للنظ لعمليات تخطيط القوى العاملة ومعرفة مدى مساهمة تخطيط القوى العاملة في توفير الموارد البشرية المطلوبة كما وكيفا، في حين طبقت أغلب الدراسات السابقة على دول وكفاءات علمية مختلفة أجريت خارج البيئة الليبية والدراسات اللتان تم اجراؤهما في البيئة الليبية كانتا على منظمات ليبية غير شركة الواحة للنظ مكان دراسة البحث الحالي. بالإضافة إلى ما سبق فإن أغلب الدراسات السابقة التي تم عرضها في هذه الدراسة اقترحت وأوصت بإجراء دراسات وبحوث جديدة تتناول موضوع تخطيط القوى العاملة وتنمية وتطوير الموارد البشرية.

9- الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم تخطيط القوى العاملة وأهدافه:

يعتبر تخطيط القوى العاملة من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية وذلك بهدف تحديد احتياجات العمل للفترة المستقبلية من خبرات وتخصصات وضمان الاستخدام الأمثل لهذه الخبرات والوصول بها لأفضل أداء ممكن ولأعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن نجاح أو فشل المنظمات الإنتاجية يرجع إلى حد كبير إلى دقة أو عدم دقة وظيفة التخطيط فيها.

وقد تعددت التعاريف والمفاهيم لعملية تخطيط القوى العاملة من قبل علماء الإدارة والمهتمين بهذه العملية، ويرجع سبب هذا التعدد إلى اختلاف وجهات النظر والزوايا التي ينظر منها الكاتب إلى هذه العملية ومدى أهميتها لأنشطة الموارد البشرية في المنظمة. فقد عرفت عملية تخطيط القوى العاملة من قبل معهد تطوير الأفراد على أنها "العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفاعلية طويلة المدى للمؤسسة. وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملًا لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة، وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالقوى العاملة تؤثر في الخطط المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها.

(عدوان، 2008). إن تخطيط القوى العاملة هو أداة أو وسيلة لضمان حصول المنظمة على الأفراد اللازمين لسير العملية الانتاجية والتسويقية والادارية خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبأعداد معينة. (خليل، 2004).

ويمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنه العملية التي تستخدمها منظمات الأعمال لتحديد كم ونوع القوى العاملة التي تحتاجها في الوقت الحالي وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك بما يحقق الحصول على قوة عمل كفوة وفاعلة تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة. وهنا يمكن القول بأن عملية تخطيط القوى العاملة تعتمد بشكل أساسي على عملية التنبؤ وتقوم على تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من القوى العاملة، بالإضافة الى أن عملية التخطيط للموارد البشرية ترتبط ارتباطا مباشرا بالتخطيط العام للمنظمة الذي يتطلب توفير معلومات تتعلق بنقاط القوة والضعف في مجال تنمية القوى العاملة فيها (الهيتي، 2003).

ثانيا: خطوات تخطيط القوى العاملة:

تمر عملية تخطيط القوى العاملة بأربع خطوات أساسية كما يلي:

- 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة: حيث تبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة والأهداف طويلة الأجل، الاستراتيجيات ثم الأهداف قصيرة الأجل وأهداف الإدارات والأقسام وبعد ذلك يتم دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوع العمال المطلوبين في الإدارة المعنية.
- 2- تحديد المهارات والخبرات المطلوبة: وهي عملية التنبؤ بالخبرات والمهارات المطلوبة في المؤسسة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف مستوياتها التنظيمية.
- 3- تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية: بعد معرفة نوع وعدد الأفراد المطلوب للمنظمة يتم تحليل الأعداد المقدرة في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمنظمة.
- 4- تنمية الخطط التنفيذية: ويتم ذلك لإنجاز النتائج المرغوبة وفقا لإحتياجات المنظمة المحددة مسبقا، فإذا ظهرت الحاجة الى اضافات من الموارد البشرية تتجه الخطط الى الاستقطاب، الاختيار، التوجيه والتدريب، أما اذا كان المطلوب هو تخفيض عدد القوى العاملة فإنه لابد من وضع خطط للقيام بالتعديلات اللازمة. (مؤمن، 2015).

ثالثاً: مراحل تخطيط القوى العاملة:

لتخطيط القوى العاملة ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

- 1- تحليل عبء العمل، وهو كمية العمل المطلوب إنجازها ضمن مواصفات وشروط معينة خلال فترة زمنية محددة، ويتم التحديد عادة في ضوء حجم المبيعات او الخدمات.
- 2- تحليل قوة العمل الحالية والمستقبلية، وذلك لمعرفة مدى إمكاناتها من حيث عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة التي يمكن أن تعملها وكفاءتها أيضاً، من أجل معرفة هل بإمكانها تنفيذ عبء العمل أم لا.

3- بعد القيام بالمرحلتين السابقتين يتم الوصول الى إحدى النتائج التالية:

- عبء العمل الحالي والمرتبب أكبر من إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتببة، وهنا المنظمة بحاجة لقوى عاملة في المستقبل.
- عبء العمل الحالي والمرتبب أقل من إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتببة وهنا المنظمة لديها فائض في القوى العاملة وعليها إيجاد حل مناسب.
- عبء العمل الحالي والمرتبب يعادل إمكانات القوى العاملة الحالية والمرتببة وهنا المنظمة ليست بحاجة للقوى العاملة وليس لديها فائض (الضمور، 2011، 88).

رابعاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على انها تغيير في مستويات المعرفة والمهارات والاهتمامات والقيم والاتجاهات والميول والقدرات والاستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع (العيساوي، 1995). وتنمية الموارد البشرية كما عرفها عبدالرحمن (2010) هي " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف تعليم وتدريب الموارد البشرية واكسابها المهارات والمعارف وسلوكيات جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع اية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط عمل المنظمة" (ص84). كما يعرفها آخرون بأنها "تلك الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد وتوجيه سلوكيات الافراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومشاركتهم في تحقيق اهداف المنظمة" (أبو النصر، 2007). كما عرفت تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات. كما ويتم تعريف تنمية الموارد

البشرية بأنها زيادة القدرات، والمهارات، والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات، حيث يتم اختيارها من خلال القيام بمجموعة من الاختبارات المختلفة (الأعوج، 2018).

خامسا: تنمية الموارد البشرية - الأهمية والأهداف:

تنمية الموارد البشرية تستمد أهميتها من طبيعة القرارات التي تكون أساسا لها والتي عادة ما تكون قرارات متعلقة بالعنصر البشري بحيث تشمل على مهام ومجالات عمل إدارة الموارد البشرية والتي من أهمها مهمة تخطيط الموارد البشرية. وتنمية الموارد البشرية يعتبر أحد الوسائل الأساسية في زيادة الانتاجية وتحقيق معايير جودة عالية ومواجهة التحديات التي تواجه المنظمة، وتساعد تنمية الموارد البشرية ايضا على خلق رأسمال بشري قوي مؤهل يمكن المنظمة من المنافسة والحصول على حصة سوقية كبيرة، وكذلك تساعد تنمية الموارد البشرية على الاستغلال الأمثل لطاقات العاملين وتحفيزهم نحو التميز عن طريق استخدام التكنولوجيا في اعمالهم (بوقرش، 2012، 13).

وتتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية في مجموعة من الأهداف والتي من بينها احداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يكون فيه أكثر استجابة للتقويم والعمل لصالح المنظمة، بالإضافة إلى احداث تغيير في سلوك الأفراد وتصرفاتهم مع المنظمة ومع أنفسهم، وكذلك مواجهة التحديات الخارجية للمنظمة بالشكل المطلوب فيما يتعلق بالتقدم التكنولوجي والآلي فيما يتعلق بالإنتاج ومواجهة الصعوبات التي تتعرض لها المنظمة (نصيره، 2006، ص74).

10- الإطار العملي للبحث: التحليل الاحصائي واختبار فرضية البحث

إن الهدف من هذا البحث هو الحصول على معلومات تتعلق بتخطيط القوى العاملة في شركة الواحة للنفط من المسؤولين وأصحاب القرار في الشركة وما له من أثار على الاستفادة من العاملين بأفضل ما يمكن وذلك باستطلاع آرائهم عن طريق استمارة الاستبيان، وقد اتبع الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة عند توزيع الاستبانة ومن تم قاما بتوزيع الاستبانة على العينة في الشركة قيد البحث، ويهدف التحليل الاحصائي إلى اختبار فرضية البحث، وبعد الحصول على المعلومات المطلوبة تم ادخال هذه المعلومات ثم اجراء مجموعة من التحليلات الاحصائية الملائمة لطبيعة البحث. وفيما يلي عرض تفصيلي لتلك التحليلات وأهم النتائج التي تم التوصل إليها:

أولاً: تنمية وتطوير الموارد البشرية

الجدول رقم (1) يبين إجابات المبحوثين حول تنمية وتطوير الموارد البشرية بالشركة.

القرار	احصاء الاختبار	الفرضية البديلة	الفرضية الصفرية	95% فترة ثقة للاجابة لا%	نعم		لا	
					النسبة	العدد	النسبة	العدد
رفض الفرضية الصفرية	2.04	النسبة > 50%	النسبة = 50%	73-52	40	34	60	51

الجدول أعلاه يبين أن اجابات افراد عينة البحث حول الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية ورفع معنويات العاملين والذي يوضح أن 60% من المشاركين في البحث أجابوا بلا أي لا يوجد اهتمام بتطوير العنصر البشري وأن 95% فترة ثقة للاجابة نعم تتراوح بين (27-48) %، ولإختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الاجابات لا تساوي 50% مقابل الفرضية البديلة أن نسبة الاجابة لا أكبر من 50%. تم استخدام اختبار النسبة وحيث أن قيمة الإختبار تساوي 2.04 وهي أكبر من قيمة Z الجدولية تم رفض الفرضية الصفرية وأن نسبة الاجابة لا أكبر من 50%. وبالتالي نجد أن نسبة الاهتمام أقل من 50% ويدل هذا على ضعف اهتمام الشركة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

ثانياً: التأثيرات البيئية على الموارد البشرية

الجدول رقم (2) يبين إجابات المبحوثين حول تأثير البيئة على الموارد البشرية.

القرار	احصاء الاختبار	الفرضية البديلة	الفرضية الصفرية	95% فترة ثقة للاجابة لا%	نعم		لا	
					النسبة	العدد	النسبة	العدد
قبول الفرضية الصفرية	0.33	النسبة > 50%	النسبة = 50%	62 - 41	52	44	48	41

الجدول السابق يبين أن اجابات المبحوثين حول الأخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية المحيطة بما يضمن ادارة سليمة للموارد البشرية ودون مشاكل، ونلاحظ من الجدول أن 52% من المشاركين في البحث أكدوا أن هناك صعوبات يواجهونها أثناء عملهم. وأن 95% فترة ثقة للاجابة نعم تتراوح بين 62-41 %. ولإختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الاجابة نعم تساوي 50% مقابل الفرضية أن نسبة الاجابة نعم أكبر من 50%، وتم استخدام اختبار النسبة وحيث أن قيمة الإختبار تساوي 33% وهي أقل من قيمة Z الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 تم قبول الفرضية الصفرية وأن نسبة الاجابة بنعم تساوي 50%.

وهذا يعني أنه يؤخذ في الاعتبار التأثيرات البيئية المحيطة بما يضمن إدارة سليمة للموارد البشرية ودون مشاكل إدارية مصاحبة.

ثالثاً: الطرق التي تحصل بها الشركة على احتياجاتها من الموارد البشرية

الجدول رقم (3) يوضح نتائج اختبار كوكران حول الطرق التي تحصل بها الشركة على احتياجاتها من الموارد البشرية.

الوسائل	لا		نعم		95% فترة ثقة للإجابة نعم %	%
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %		
مكاتب استخدام القوى العاملة	57	69	26	31	21 - 41	3.04 -
الاتصال بالمعاهد التعليمية	62	75	21	25	16 - 35	4.14 -
الإعلان	20	23	63	76	67 - 85	5.09
الاتصال الشخصي	35	42	48	58	47 - 68	1.79
قيمة الاختبار	47.54		درجة الحرية		3	

الجدول السابق يوضح رأي المبحوثين حول الطرق والوسائل التي تقوم بها شركة الواحة للنفط للحصول على ما تحتاجه من موارد بشرية وقوى عاملة متخصصة، ومن هذا الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة نعم تساوي 76% بالنسبة إلى الاعلان و58% بالنسبة إلى الاتصال الشخصي كوسائل للحصول على الاحتياجات من العنصر البشري، بينما نلاحظ انخفاض نسبة الاعتماد على مكاتب وسائل الاستخدام والاتصال بالمؤسسات والمعاهد التعليمية المتخصصة. ولإختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الإجابة نعم متساوية لجميع الوسائل مقابل الفرضية البديلة أن نسبة الإجابة بنعم لإستخدام الوسائل المختلفة غير متساوية تم استخدام اختبار كوكران وحيث أن قيمة الاختبار تساوي 47.54 وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية 3 ومستوى معنوية 5% تم رفض الفرضية الصفرية وأن نسبة الإجابة بنعم غير متساوية لجميع الوسائل، وحيث أن قيمة Z المقابلة إلى وسيلتي الاعلان والاتصال الشخصي أكبر من 1.64 مما يشير إلى ارتفاع درجة أهمية هذه الوسائل مقارنة بدرجة أهمية بقية الوسائل. وأن قيمة Z المقابلة إلى وسيلتي استخدام القوى العاملة والاتصال بالمعاهد التعليمية أقل من -1.64 مما يشير إلى انخفاض درجة أهمية هذه الوسائل مقارنة بدرجة أهمية بقية الوسائل.

رابعاً: أساليب سد النقص من الاحتياجات المستقبلية من العنصر البشري
الجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار كوكران حول اساليب سد النقص من الاحتياجات المستقبلية من العمال

الأساليب	لا		نعم		95% فترة ثقة للإجابة نعم %	%
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %		
تشغيل العمالة في وديات اضافية	22	65	12	35	19 - 51	1.95
التعاقد مع عمالة جديدة	12	35	22	65	49 - 81	1.48
اعادة توزيع العمالة بين الاقسام	15	44	19	56	39 - 73	0.43
تشغيل قيمة الاختبار العمالة في وديات اضافية	527		درجة الحرية		2	

الجدول الرابع يبين رأي المشاركين في البحث حول أساليب سد النقص من الاحتياجات المستقبلية من العنصر البشري بالشركة قيد البحث، ومن الجدول نلاحظ أن نسبة الاجابة نعم تساوي 65% بالنسبة الى التعاقد مع عمالة جديدة و56% الى اعادة توزيع العاملين بين الاقسام. ولاختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الاجابة بنعم متساوية لجميع الأساليب مقابل الفرضية البديلة ان نسبة الاجابة بنعم للأساليب المختلفة غير متساوية تم استخدام اختبار كوكران وحيث أن قيمة الاختبار تساوي 5.27 وهي أقل من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية 2 ومستوى معنوية 5%. تم قبول الفرضية الصفرية وأن نسبة الاجابة بنعم متساوية لجميع الأساليب المستخدمة. وهذا يدل على أن شركة الواحة في أغلب الأحيان تقوم بالتعاقد مع عمالة جديدة وتوزيعها بين الأقسام المختلفة لسد وتغطية العجز الذي يحدث في إداراتها المختلفة.

خامساً: خطط الاحتياجات من الموارد البشرية

الجدول رقم (5) يوضح اجابات المشاركين في البحث حول وجود خطط لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية

القرار	احصاء الاختبار	الفرضية البديلة	الفرضية الصفرية	95% فترة ثقة للإجابة لا %	نعم		لا	
					العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
قبول الفرضية الصفرية	1.63	النسبة > 50%	النسبة = 50%	48 - 69	35	41	59	50

الجدول السابق يبين أن اجابات المشاركين في البحث وجود خطط لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن هذا الجدول نلاحظ أن ما نسبته 59% من المشاركين يروا أنه لا يوجد خطة رسمية يتم الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات من العنصر البشري، وأن 95% فترة ثقة للاجابة لا تتراوح بين 48-69 %. ولاختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الاجابة لا أكبر من 50%. وتم استخدام اختبار النسبة وحيث أن قيمة الاختبار تساوي 1.63 وهي أقل من قيمة Z الجدولية تم قبول الفرضية الصفرية وأن نسبة الاجابة بلا تساوي 50%. ومما يدل على أنه لا توجد خطة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والقوى العاملة في الشركة قيد البحث.

سادسا: أساليب متابعة الموارد البشرية بالشركة

الجدول رقم (6) يوضح اجابات أفراد عينة البحث حول أساليب متابعة الموارد البشرية في الشركة

%	95% فترة ثقة للإجابة نعم %	نعم		لا		أساليب تحليل هيكل العمالة
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
3.48	18-00	09	3	91	32	حسب تطورات العمالة الرجالية والنسائية
1.07	62-29	46	16	54	19	حسب المستوى التعليمي والمؤهلات العلمية
1.07	62-29	46	16	54	19	تواجد العمالة الفعلية وغير الفعلية
0.72	59-26	43	15	57	20	نسب ترك الخدمة
1.42	65-32	49	17	51	18	حسب الاقدمية وبرامج الترقية
1.03-	44-14	29	10	71	25	التوازن القطاعي بين الادارات
5	درجة الحرية	17.01		قيمة الاختبار		

الجدول أعلاه يبين اجابات أفراد عينة البحث حول أساليب متابعة الموارد البشرية في الشركة قيد البحث ومنه نلاحظ أن نسبة الاجابة نعم تساوي 49% حسب الاقدمية واجراءات الترقية و 46% حسب المستوى التعليمي والمؤهلات العلمية وتواجد العمالة الفعلية غير الفعلية. ولاختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الاجابة بنعم متساوية لجميع الأساليب مقابل الفرضية البديلة وأن نسبة الاجابة بنعم للأساليب المختلفة غير متساوية تم استخدام اختبار كوكران وحيث ان قيمة الاختبار تساوي 17.01 وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية 5 ومستوى معنوية 5%. تم رفض الفرضية الصفرية وأن نسبة الاجابة بنعم

غير متساوية لجميع الأساليب، وحيث أن قيمة Z المقابلة الى تحليل هيكل العمالة حسب تطورات العمالة الرجالية والنسائية أقل من -1.64 مما يشير إلى انخفاض درجة أهمية هذا التحليل مقارنة بدرجة أهمية باقي التحليلات. وأن قيمة Z المقابلة لبقية التحليلات تقع بين -1.64 و 1.64 مما يشير الى درجة الالهمية المتوسطة لهذه التحليلات مقارنة بدرجة أهمية التحليلات الأخرى. ومما يدل هذه على أهمية بعض التحليلات مثل التحليل حسب المستوى التعليمي والمؤهلات العلمية وتواجد العمالة الفعلية والغير فعلية والتحليل حسب الأقدمية وبرامج الترفيه بالنسبة للشركة أي تعتمد على هذه الأنواع من التحليلات وأكثر من اعتمادها على بقية الأنواع مثل التحليل حسب نسبة ترك الخدمة.

سابعا: الاهتمام بالدورات التدريبية

الجدول رقم (7) يوضح اجابات المشاركين في البحث حول الاهتمام بالدورات التدريبية

القرار	احصاء الاختبار	الفرضية البديلة	الفرضية الصفرية	95% فترة ثقة للاجابة لا %	نعم		لا	
					النسبة %	العدد	النسبة %	العدد
قبول الفرضية الصفرية	0.11	النسبة > 50%	النسبة = 50%	61-40	49	42	51	43

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 51% من عينة البحث أكدوا بأنه لا يوجد اهتمام كافي بالدورات التدريبية باعتبارها عملية مهمة ومكملة للعملية التعليمية، وأن نسبة 95% فترة ثقة للاجابة نعم تتراوح بين 40-61% ولاختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الاجابة لا تساوي 50% مقابل الفرضية البديلة ان نسبة الاجابة لا أكبر من 50% تم استخدام النسبة وحيث أن قيمة الاختبار تساوي -0.11 وهي أقل من قيمة Z الجدولية تم قبول الفرضية الصفرية وأن نسبة الاجابة بلا تساوي 50%. ومن الجدول نلاحظ أيضا أن المشاركين في البحث الذين أجابوا بلا حول الاهتمام بالدورات التدريبية بالشركة وأن هذه الدورات ان وجدت ماهي الا روتين إداري لا تضيف للمتدرب أي اضافات جديدة في عمله ولا تميزه عن غيره من زملائه الذين لم يتم تدريبهم.

ثامنا: حوافز تدريب الموارد البشرية

الجدول رقم (8) يبين اجابات المشاركين في البحث الذين أجابوا بنعم حول الحوافز التي تم الحصول عليها

Z	95 فترة ثقة للإجابة نعم %	نعم		لا		الحوافز
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	
-0.83	49-04	27	4	73	11	الحصول على مكافآت مالية
-0.29	57-09	33	5	67	10	الترقية الى وظيفة أعلى
0.78	72-21	46	7	53	8	رسالة شكر
0.24	65-15	40	6	60	9	صلاحيات أوسع
3	درجة الحرية	1.20				قيمة الاختبار

من الجدول نلاحظ أن الحوافز التي يحصل عليها المتدربون من الشركة هي رسالة شكر وتقدير ومنح بعض الصلاحيات بدلا من الحصول على مكافآت مالية أو الترقية الى وظائف أعلى. ولاختبار الفرضية أن نسب الحصول على الحوافز متساوية مقابل الفرضية البديلة أن نسب الحصول على الحوافز غير متساوية تم استخدام اختبار كوكران، وحيث أن قيمة الاختبار تساوي 1.20 وهي أقل من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية 3 ومستوى معنوية 0.05 تم قبول الفرضية الصفرية وأن نسب منح الحوافز المختلفة بدرجة متساوية وأن الفروق بينهما تعود لعوامل الصدفة. وهذا يشير الى أن الحافز يقتصر في الحصول على رسالة شكر وتقدير في أغلب الأحيان أو الحصول على صلاحيات أوسع.

تاسعا: أساليب تدريب العاملين

الجدول رقم (9) يبين نتائج اختبار كوكران حول وسائل وأساليب التدريب أثناء العمل

%	95% فترة ثقة للإجابة نعم %	نعم		لا		الأساليب
		النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	
4.43	73-50	61	43	39	27	المروء بأكثر من وظيفة
-1.05	41-19	30	21	70	49	تخصيص مدرب
-3.29	26-08	17	12	83	58	التدريب بمشاهدة الغير
2	درجة الحرية	23.12				قيمة الاختبار

من الجدول أعلاه نلاحظ أن استخدام أسلوب المروء بأكثر من وظيفة يساوي 61% بينما نسبة تخصيص مدرب يساوي 30% ونسبة التدريب بمشاهدة الغير تساوي 17% وحيث أن قيمة اختبار كوكران تساوي 23.12 وهي أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية 2 ومستوى معنوية 0.05، فإن نسب استخدام الأساليب المختلفة غير متساوية

وحيث أن قيمة Z المقابلة الى المرور بأكثر من وظيفة تساوي 4.43 وهي أكبر من 1.64 مما يشير الى أن هذا الأسلوب أكثر استخداما مقارنة بالأساليب الأخرى بينما قيمة Z المقابلة الى التدريب بمشاهدة الغير يساوي 3.29- وهي أقل من 1.64- مما يشير الى انخفاض نسبة استخدام هذا الاسلوب مقارنة بالأساليب الأخرى. وهذا يدل على أن الشركة قيد البحث تعتمد بشكل كبير على أسلوب التدريب المتعلق بالمرور بأكثر من وظيفة.

عاشرا: مشاركة العاملين في الأرباح

القرار	احصاء الاختبار	الفرضية البديلة	الفرضية الصفرية	95% فترة ثقة للاجابة لا %	نعم		لا	
					النسبة%	العدد	النسبة%	العدد
رفض الفرضية الصفرية	3.43	النسبة < 50%	النسبة = 50%	94 - 80	13	11	87	74

من الجدول السابق نلاحظ أن 87% من المشاركين في البحث أجابوا أن الشركة قيد البحث لا تطبق نظام مشاركة العاملين في الأرباح وأن 95% فترة ثقة لنسبة عدم تطبيق نظام مشاركة العاملين في الأرباح تتراوح بين 80 - 94 % ولإختبار الفرضية الصفرية أن نسبة الاجابة بلا تساوي 70% مقابل الفرضية البديلة أن نسبة الاجابة بلا أكبر من 70% تم استخدام اختبار النسبة وحيث ان قيمة Z المحسوبة تساوي 3.43 وهي أكبر من قيمة Z الجدولية بمستوى معنوية 0.05 مما يشير إلى رفض الفرضية الصفرية وأن نسبة الاجابة بلا أكبر من 70%، وهذا يدل على عدم مشاركة العاملين في الأرباح من قبل الشركة قيد البحث.

ومن خلال التحليلات السابقة يمكن ملاحظة أن شركة الواحة للنفط تعاني من ضعف في الاهتمام وتنمية وتطوير الأفراد العاملين لديها بالإضافة الى أنه لا يوجد خطة في تحديد الاحتياجات المستقبلية وذلك لضمان وجود عمالة مستقرة. كذلك لا توجد خطط فعالة لأنظمة الحوافز التشجيعية للعاملين والبحث على ظروف العمل المناسبة لهم ورفع معنوياتهم وهذا ينعكس سلبا على أداء العاملين، وهذه النتائج تؤكد صحة فرضية البحث التي تنص (يرجع تدني أداء العاملين بشركة الواحة للنفط إلى غياب التخطيط الفعال للقوى العاملة خاصة فيما يتعلق منه بتحفيز وتطوير العاملين وتوفير ظروف عمل مناسبة لهم).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1- أكدت نتائج البحث أن هناك ضعف في اهتمام الشركة بتنمية وتطوير الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بعدم الوقوف على نوعية العمل والتأثيرات البيئية المختلفة بما يضمن إدارة سليمة للموارد البشرية ودون مشاكل إدارية مصاحبة.
- 2- عند الحاجة إلى موارد بشرية جديدة تعتمد الشركة على الاتصال الشخصي بدلا من الاعتماد على مكاتب الاستخدام (هيئة القوى العاملة) والمؤسسات التعليمية.
- 3- تعاني الشركة من نقص في العمالة المتخصصة في أغلب الأحيان تقوم بالتعاقد مع عمالة جديدة وتوزيعها بين الأقسام المختلفة لسد وتغطية العجز الذي يحدث في إداراتها المختلفة.
- 4- لا توجد خطة لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ووجود ضعف في الاهتمام بتحديد الاحتياجات المستقبلية والعرض المتوقع للموارد البشرية في الشركة.
- 5- لا يوجد اهتمام كافي بالدورات التدريبية بالشركة وأن هذه الدورات ان وجدت ماهي الا روتين إداري لا تضيف للمتدرب أي اضافات جديدة في عمله ولا تميزه عن غيره من زملائه الذين لم يتم تدريبهم.
- 6- هناك ضعف في نظام الحوافز التدريبية وإن وجد فإنه يقتصر في الحصول على رسالة شكر وتقدير في أغلب الأحيان أو الحصول على صلاحيات أوسع.
- 7- لا تهتم الشركة بتقييم نظام أجور العاملين بالاضافة إلى عدم مشاركة العاملين في الأرباح من قبل الشركة وانخفاض مستوى المساعدات المادية المقدمة لهم.

ثانياً: التوصيات

يوصي البحث بمجموعة من التوصيات كما يلي:

- 1- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين بالشركة والابتعاد على مضاعفة عدد العاملين بما يفوق قدرة إدارة الشركة على ممارسة نشاطها الاشرافي والتوجيهي.

- 2- عند تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الشركة أن تعتمد على المعاهد المتخصصة ومكاتب الاستخدام ذات العلاقة بما يضمن سير العمل بالشكل المطلوب.
- 3- الاهتمام بالدورات التدريبية المتخصصة التي ترفع انتاجية وأداء العاملين وتميزهم عن غيرهم من العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بالحوافز التدريبية التي تشجع العاملين على الانخراط في مثل هذه الدورات.
- 4- مشاركة العاملين في الارباح وتقديم المساعدات المالية لهم مما يرفع من ولائهم للشركة.
- 5- الاهتمام بالعنصر البشري داخل الشركة واعتباره العنصر الأهم في الإدارة من حيث تشجيعه والرفع من معنوياته حتي تزيد دافعية العمل عنده.
- 6- الإستعانة بأعضاء متخصصين في مجال الموارد البشرية والقوى العاملة لما لهم من دور فعال في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من القوى العاملة.
- 7- الاهتمام بنظام تقييم أداء العاملين والابتعاد عن الأنظمة التقليدية في تقييم أداء العاملين والإعتماد على أكثر من جهة في عملية التقييم لا على رأي الرئيس المباشر فقط.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبوالنصر، مدحت (2007)، ادارة وتنمية الموارد البشرية والاتجاهات المعاصرة، القاهرة، مجموعة النيل العربية.
- إلتيف، عبدالله أحمد (2003)، تأثير تخطيط المسار الوظيفي في سياسات الموارد البشرية بالتطبيق على المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
- الضمور موفق (2011)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- العيساوي، عبد الرحمن، (1995)، الكفاءة الإدارية، الدار الجامعية، القاهرة.
- الأعوج، محمد ابراهيم، (2018)، تكنولوجيا المعلومات ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية (دراسة تطبيقية في مصرف الجمهورية الرئيس بمدينة طرابلس)، مؤتمر العولمة وتنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

- الهيتي، خالد عبدالرحيم، (2003)، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بن عنتر، عبدالرحمن، (2010)، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية.
- بوقرش، حمزة (2012)، تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- خليل، محمد الهادي (2004)، تخطيط القوى العاملة كأداة لترشيد استخدام الموارد البشرية (دراسة تطبيقية على شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز) رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس.
- عدوان، جمال خليل (2008)، واقع تخطيط القوى العاملة في مستشفيات القطاع الصحي غير الحكومي في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة.
- مؤمن، عبدالحميد علي (2015)، واقع تخطيط القوى العاملة في ادارة الموارد البشرية بجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية، مالانج، اندونيسيا.
- نصيرة، بن عبد الرحمن (2006)، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في تحديد التجارة الخارجية، جامعة البليدة، الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ثانيا: المراجع الأجنبية:**
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A., (2009). " Research Method for business Students" (5th edn). Harlow, Pearson Education.
- (Punch, K. 2010), Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches. Sage: London.



التعليم الابتدائي في ليبيا من سنة 1850 إلى 1911

د. بدر عمار بالحاج

كلية الآداب الجميل، جامعة صبراتة

الملخص

تمثل عنوان البحث في التعلم الابتدائي في ليبيا من سنة 1850 إلى 1911 حيث تلخصت مشكلته في الإجراءات التي اتخذتها الدولة العثمانية لتطوير التعليم من النظام التقليدي إلى النظام المتطور وهل حققت الإجراءات التنظيمية دورها في تنظيم العملية التعليمية. ولقد اشتمل البحث على ثلاث محاور: اختص الأول بالتعليم في الكتاب والمساجد والزوايا واقتصر الثاني على المدارس النظامية الحديثة، واختص الثالث بالمناهج، وتوصل الباحث إلى مجموعه من النتائج أهمها أن الدولة العثمانية اهتمت بالتعليم الابتدائي فجعله تعليم إلزامي فرضته على كل مسلم ومسلمة وقد شكلت الكتاب والمساجد والزوايا نوات التعليم الابتدائي في ليبيا أثناء العهد العثماني الثاني وقد حددت الدولة العثمانية طبعه المناهج الدراسية فكل سنة دراسية مناهجها الخاصة حيث تدخل اللغة التركية فيها إلى جانب اللغة العربية وأعطت الدولة حرية الاختيار للطلبة الخريجين من المدارس لاستكمال دراستهم وفق ظروفهم الخاصة.

مقدمة

أن نظام التعليم السائد في ليبيا خلال فترة العهد العثماني الثاني كان يتم في الكتاتيب والزوايا إذ لم تعرف ليبيا التعليم النظامي الممنهج إلا بعد صدور قانون التنظيمات^(*). حيث على أثر ذلك القانون فتحت مدارس عدة، غير أنها لم تكن على درجة عالية من التنظيم، وفي منتصف القرن التاسع عشر تخلت الدولة العثمانية عن النظام التعليم التقليدي، فخلال عامي 1846م - 1869م شكلت لجان يرأسها موظفون لوضع خطة تهدف إلى إقامة نظام تعليمي لجميع المراحل وقد صدر القانون في سنة 1869م الذي قسم المدارس إلى مدارس عامة و مدارس خاصة وجعل التعليم فيها إجبارياً ومجانياً مدة الدراسة فيها أربع سنوات سواء للأولاد أو البنات، كما فتحت مدارس رشيدية وقسم التعليم الثانوي إلى مرحلتين إعدادية و ثانوية إضافة للتعليم الجامعي.

وقد اشارت المادة 129 من قانون التنظيمات إلى التعليم الخاص ويلزم على معلمي المدارس الخاصة الحصول على مؤهلات تقررها الوزارة ونصت المادة أيضاً على وضع مواد التدريس بأن تقدم في قوائم على صورة نسخ من الكتب المقررة إلى مجلس التعليم في الولاية لإقرارها⁽¹⁾، وكان الغرض من المدارس هو تخريج الموظفين لسد حاجة مصالح الدولة . وعلى الرغم من اصدار القانون الذي ينظم التعليم إلا أن توزيع المدارس ونظامها التعليمي لم يكن بالمستوى المتقدم كما ان الخطط الموضوعة كانت لتطوير نظم التعليم ليواكب حاجة الدولة والمجتمع وعليه تتمحور اشكالية البحث في الاجابة على التساولين الآتية :-

1. ما الإجراءات التي اتخذتها الدولة العثمانية لتطوير التعليم من النظام التقليدي إلى النظام المتطور؟

2. هل حققت الإجراءات التنظيمية دورها في تنظيم العملية التعليمية ؟

المحور الأول: التعليم في الكتاب والمساجد والزوايا :-

1- الكتاب:

عرف نظام الكتاب في ليبيا منذ الفتح الإسلامي لكنه أنتشر بكثرة في العهد العثماني، وهو عبارة عن حجرة واسعة تصطف على جدرانها أرفقه توضع عليها المصاحف وأجزاء القرآن الكريم⁽²⁾، يلتحق بها الأطفال الصغار من أعمار خمسة أو ستة سنوات⁽³⁾ يدرسهم معلم يطلق عليه شيخ أو فقيه يجلس على مصطبة حجرية أو على كرسي مرتفع في صدر الحجرة ليتمكن من رؤية جميع الأطفال ومستعيناً بعصى طويلة⁽⁴⁾.

يبدأ التعليم في الكتاب بالمواد الأساسية التي تشمل تحفيظ سور القرآن ثم مبادئ القراءة والكتابة والنحو والحساب ، حيث يعتمد التعليم على أسلوب التلقين ، فالطفل يحفظ عن ظهر

(*) قانون التنظيمات صدر في سنة 1839م، عرف بهذا الاسم لأنه تميز بتنظيم شؤون الدولة وفق أسس جديدة في جميع المجالات الادارية والمالية والاقتصادية والتعليمية وقد أعلن هذا المرسوم في قصر السلطان (طوبيكوي) المعروف باسم كولخانة (قصر الورد).

(1) - أحمد عبدالرحيم مصطفى، في أصول التاريخ العثماني ط1 ، دار الشرق ، بيروت ، 1982م ص217.

(2) تيسير بن موسى، المجتمع العربي الليبي في العهد العثماني، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، ليبيا ، 1988.

ص332-333.

(3) نجاح القابسي، المعاهد والمؤسسات التعليمية في العالم الإسلامي، مجلة المؤرخ العرب، إتحاد المؤرخين العرب، بغداد، العدد التاسع عشر، 1981، ص77.

(4) تيسير بن موسى، مرجع سابق، ص323.

قلب ما يُملَى ويسمع عليه عن طريق التكرار ، حيث يتولى الشيخ توجيهه وتلقينه الدروس مرتين ثم يعهد به بعد ذلك إلى زملائه الذين سبقوه ويكونون مجدين في دروسهم بحيث يتولون تكرار ما لقنه إياهم شيخهم وعندما يتأكد الشيخ من أن الطفل حفظ الدرس ينتقل إلى درساً آخر وهكذا، أما بخصوص الكتابة فإن الشيخ يبدأ في تعليم الطفل بعد أن يقطع شوطاً في تعلم القراءة والمرحلة الأولى في تعلم الكتابة تكون في تدريب الطفل على رسم الحروف الهجائية منفصلة ثم ساكنة ثم معربة بالضم والفتح والكسر حتى يصل إلى الكلمة ثم الجملة⁽⁵⁾، وذلك على ألواح خشبية مستطيلة الشكل فيها مقبض علوي للإمساك بها يكتب عليها بريشة مصنوعة من سيقان القصب والحبر معمول من عشب الأغنام المحروق والمخلوط بالماء، ويبدأ اليوم الدراسي من الصباح الباكر ويستمر حتى وقت الظهر ، وعندها يمنح التلاميذ وقتاً لتناول الغذاء والراحة ثم العودة إلى الدراسة حتى آذان العصر وتستمر الدراسة تستمر طيلة أيام الأسبوع عدا يوم الخميس الذي تكون فيه الدراسة لفترة الظهر بينما يكون يوم الجمعة عطلة رسمية، ومراتب الشيوخ تكون على هيئة منح وهدايا يقدمها التلاميذ كل يوم خميس من الأسبوع⁽⁶⁾.

2- المساجد:

المساجد هي الحلقة الثانية في نظام التعليم في التربية الإسلامية أو ما يعادل التعليم الإعدادي والثانوي وهي أعلى من الكتاب وتنقسم إلى ثلاثة أنواع يعرف الأول بالمسجد الخاص وهو بناء فرد أو مجموعة من الأفراد ليصلوا ويتعبدون فيه ويعلمون الناس أتيماً العام أو التعليم الخاص لوجهه تعالى، ويطلق على الثاني المسجد المتوسط الذي يتعلم فيه التلاميذ قراءة القرآن وسمي الثالث المسجد الجامع وهو في المدن والحواضر وقد صار مضافاً للجامعات كجامع أحمد باشا في طرابلس⁽⁷⁾.

⁽⁵⁾ نفس المرجع السابق ، ص 325-326.

⁽⁶⁾ تيسير بن موسى، مرجع سابق، ص 325.

⁽⁷⁾ عبد الله الشريف، محمد الطوير، دراسات في تاريخ المكتبات والوثائق والمخطوطات الليبية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1987، ص 29.

يذهب الطالب إلى المسجد بعد أن يُلم بمبادئ القراءة والكتابة وشيء من القرآن وبعض مبادئ العبادات وأركان الدين ليحفظ القرآن على أصوله بإشراف أحد المشايخ⁽⁸⁾، المسلمين بالعلوم الدينية ويكونوا في العادة مما استكملوا تعليمهم في أحد الزوايا⁽⁹⁾ أو في الأزهر⁽¹⁰⁾.

ولا تختلف طريقة التدريس كثيراً في المساجد عن طريق التلقين والحفظ المتبعة في مرحلة الكتاب حيث ينصب اهتمام التلميذ في المسجد على قراءة القرآن وحفظه بمساعدة الشيخ الذي يسعى من خلال ذلك إلى إملاء آيات القرآن على الدارس وتسميعها عليه لمعرفة مدى تقدم التلميذ في الحفظ ومدى التزامه بأحكام القراءة القرآنية السليمة⁽¹¹⁾، ولقد بلغ عدد المساجد في ولاية طرابلس الغرب خلال سنة 1887م نحو 89 مسجداً⁽¹²⁾، وفي سنة 1909م بلغ العدد 54 مسجداً⁽¹³⁾.

3. الزوايا:

الزاوية هي مدرسة دينية⁽¹⁴⁾ أوسع وأكبر من الكتاب⁽⁵⁾، وهي ثلاثة أنواع الأول تسمى بالزاوية البسيطة وهي تتألف من مجموعة أبنية متلاصقة فيها عُرف حول حصن كبير، منها عُرف للتدريس وغرف للمبيت ومكتبة، وتكون الأرض التي حولها ملكاً لها، والثانية تقام حول ضريح لأحد المرابطين أو الأشراف، ولثلاثة المدفون فيها ولي صالح كان يعيش فيها وسط تلاميذه ينشر تعاليمه وطريقته الصوفية⁽⁶⁾ ويشرف على الزوايا عالم أو متصوف له شهرته العلمية والدينية في المنطقة وغالباً ما تعرف بأسمهم كزاوية الزروق وزاوية المحجوب وزاوية الصيد وزاوية عبدالسلام الأسمر يشتمل منهج الدراسة في الزوايا على حفظ القرآن

(8) ناصر الدين محمد الشريف، الجواهر الإكليلية في أعمال ليبيا، دار البيارق، عمان، 1999، ص 347.

(9) الطاهر أحمد الزاوي، أعلام ليبيا، مؤسسة الفرجاني، طرابلس، 1971، ص 82.

(10) المرجع نفسه، ص 57.

(11) محمد مسعود جبران، الشيخ الطاهر الزاوي، 1890-1986 ترجمته وآثاره، مجلة الناشر العربي، اتحاد الناشر بن العرب، طرابلس، العدد الثامن، فبراير، 1987، ص 127.

(12) سالنامه طرابلس الغرب، سنة 1305هـ، ص 125-126.

(3) المحفوظات التاريخية، ملف المساجد، وثيقة رقم 6، أنظر أيضاً: محمد الطوير، وثيقة تاريخية تكشف عن طبيعة التعليم في مدينة طرابلس قبل وبعد الاحتلال الإيطالي، مجلة الوثائق و المخطوطات، السنة الثالثة طرابلس 1988، ص 171.

(4) على الحوات، مسيرة التعليم العالي في ليبيا، إنجازات وطموحات، بني زناس، اسلا، 2005.

(5) تيسير بن موسى، مرجع سابق، ص 326.

(6) عبد الله الشريف ومحمد الطوير، مرجع سابق، ص 30.

الكريم وتفسير آياته وكذلك حفظ الاحاديث الشريفة ويتلقى الطلبة فيها النحو والصرف وعلم الكلام والتصوف ويتعلم الطريقة الصوفية المنتمى إليها الشيخ ولا يكتفي بعض الطلبة بالانتساب الي شيخ واحد بل إلى شيخين أو أكثر ويأخذون من كل واحد فرع من العلم الذي اشتهر بها.

واعتاد كل شيخ ان يمنح طلابه بعد استكمال منهجهم التعليمي شهادة تثبت تلقي الطالب العلم على يد ذلك الشيخ⁽¹⁵⁾ وكانت الزوايا بمثابة مراكز ثقافية تقع في الغالب على طرق التجارة التي تربط وسط افريقيا وشرقها بشمالها ، كما كانت تربط غرب القارة بشرقها فتتقل بواسطة هذه الطرق السلع في قوافل دائمة الحركة وفي هذه القوافل يلتقي رجال القوافل القادمون من الجنوب والعائدون من الشمال يجلسون الي مشايخ الزوايا ويتبادلون معهم الأحاديث المختلفة عن البلاد التي جاءوا منها او مروا بها ، وبذلك تظل الزوايا على صلة بالعالم الخارجي⁽¹⁶⁾ وقد بلغ عدد الزوايا في ولاية طرابلس الغرب خلال سنة 1884م نحو 55 زاوية⁽¹⁷⁾ اما في سنة 1887م فبلغ العدد 17 زاوية⁽¹⁸⁾ وفي مدينة بنغازي بلغ العدد في عام 1867م نحو 34 زاوية بها نحو 973 تلميذاً⁽¹⁹⁾ .

المحور الثاني : المدارس النظامية الحديثة :-

اهتمت الدولة العثمانية اهتماماً كبيراً بالتعليم الابتدائي لدرجة أن جعلته إلزامياً، ففي سنة 1868م أصدرت الحكومة أمراً سلطانياً بهذا الخصوص جاء فيه :-⁽²⁰⁾

"كما تعرفون جميعاً أن طلب العلم في هذه الدنيا فرض على كل مسلم ومسلمة ، فالذين لا يعرفون القراءة والكتابة يعيشون حياتهم في ظلام وجهل ولا يستطيعون أن يشقوا طريقهم في هذه الدنيا ويبقوا بعيدين عن أي نوع من أنواع السعادة والرفاه. فعلى الجميع أن يستفيدوا من نعمة العلم والمعرفة وذلك بأن يرسلوا أبنائهم إلى المدارس الابتدائية والرشدية ، وعلى

(15)- تيسير بن موسى، مرجع سابق، ص 327.

(16) -رأفت غنيم الشيخ، تطور التعليم في ليبيا في العصور الحديثة، منشورات دار التنمية للنشر، بنغازي 1972، ص 95.

(17) - سالنامه طرابلس الغرب، سنة 1302هـ ، ص 115-116.

(4) -سالنامه طرابلس الغرب، سنة 1305هـ ، ص 125-126.

(19)- المحفوظات التاريخية ، ملف المساجد ، وثيقة رقم 1895م.

(20)-محمود جواد أبن الشيخ نافع ، نظارة المعارف العمومية ، تاريخ تشكيلي و اجرائي ، المطبعة العامرة سنة 1338 هـ ، ص 95 _

أولياء الأمور أن يرسلوا أبنائهم إلى المدارس عند بلوغهم سن السادسة ولتنفيذ ذلك على المختارين والأعيان أن يقوموا بالتنبيهات اللازمة لأولياء الأمور لكي يتحققوا من إرسال أبنائهم إلى المدارس، وفي حالة عدم جدوى هذه التنبيهات يعاقب أولياء الأمور ولا يقبل أي عذر من شأنه أن يحول دون إرسال أبنائهم إلى المدارس".

ونتيجة لذلك بدأت الحكومة العثمانية بإنشاء المدارس الابتدائية في أغلب مدن الولاية، و قد أعطي في شهر نوفمبر سنة 1868م الاذن بإنشاء المدارس الابتدائية في كل الولايات التابعة للحكومة العثمانية و بدأ العمل على تأمين الأموال لبنائها⁽²¹⁾. ففي سنة 1868م اصدرت المعارف العمومية اللائحة الخاصة بمدارس الصبيان وذلك على النحو الاتي⁽²²⁾:

1. تبدأ السن للزامية للتعليم بالنسبة للأولاد من سن 6 - 11 سنة اما بالنسبة للبنات فتبدأ من سن 7 - 11 سنة .
 2. إذا وجدت مدرستان للصبيان في قرية او محلة تخصص واحدة للأولاد والثانية للبنات.
 3. تجرى الامتحانات في المحلة والقرية بحضور اللجنة المنتخبة .
 4. مدة الدراسة بمدارس الصبيان أربع سنوات .
 5. الدروس التي تعطى للتلاميذ هي:- اصول جديدة ، الف باء ، قرآن كريم ، تجويد علم حال ، تعليم الكتابة ، فن حساب ، تاريخ عثماني ، جغرافيا ، معلومات نحوية.
 6. لا يتم التغيير في المقرر الدراسي (المنهج) الا بإذن من الوزارة .
 7. لابد ان يكون المعلمين من رعايا الدولة العثمانية ويشترط فيهم ان يكونوا من خريجي دار المعلمين .
 8. يعاقب المعلمين الذي لا يمثلون لللائحة المدرسة بالطرد من العمل .
 9. بناء واصلاح المدارس ومعاشات المعلمين والمصروفات الاخرى تسدد من قبل أهالي الحي أو القرية .
- لقد اهتمت الدولة العثمانية بمدارس الصبيان من الناحية المالية حيث فرضت على الاهالي اصلاحها ودفع رواتب المعلمين الذين يقومون بالتدريس فيها .

(21) المحفوظات التاريخية ، ملف التعليم وثيقة رقم 1995 .

(22) بيرم كودمان ، نظام التعليم أثناء فترة عبدالحميد الثاني ، مجمع التاريخ التركي ، مطبعة التاريخ التركي انقرة 1991 ، ص 63 .

ولقد تقرر البدء في تطبيق لائحة سنة 1869م في الولايات على أن تكون البداية من منطقة روملي^(*) وفي الوثيقة المؤرخة يوم 13 أغسطس سنة 1872م اقترحت مجموعة من حلول فيما يتعلق ببناء المدارس والمعلمين والمسائل المالية وقد جاء النص على النحو الآتي ((مدارس الصبيان في بلادنا في حالة مؤسفة نظراً لعدم أخذها في الاعتبار من قبل الحكومة والأهالي، ولأجل الإصلاح والتوسع في ذلك تقرر إنشاء مدرسة أو عدة مدارس في كل محلة أو مدينة أو قرية وهذا يكون حسب الضرورة ، ويوظف في كل مدرسة معلمين أكفاء)) وبموجب هذا القرار تحول الأمكنة والمباني الصالحة والملائمة في الأحياء والقرى إلى مدارس وفي حالة عدم وجود مباني يلزم على الأهالي انشائها وأن يخصص مرتب سنوي للمعلمين يتراوح من 800 - 1200 قرش.

وتدفع المرتبات من خلال الآتي :-

1. إيرادات وقف المدرسة ان وجد.
 2. من الأموال المخصصة للمدارس من أهل البر والإحسان ومن الميراث الذي ليس له ورثة في المحلة أو القرية.
 3. حصة "عوارض"^(*) المنطقة أن وجدت.
 4. زكاة الفطر وجلود الأضاحي وفي حالة عدم كفايتها يسد النقص من مساعدات الأهالي وطبقاً لهذه القاعدة فقد افتتحت مدارس للصبيان في الأمكنة التي حددت في ولاية تونا كما تم سد الحاجة اللازمة لتوظيف المعلمين.
- أي أن الدولة العثمانية أجبرت الأهالي على الاهتمام بالمدارس التي يدرس فيها أبنائهم.⁽²³⁾ في سنة 1884م كان يوجد داخل مدينة طرابلس نحو 17 مدرسة للذكور و مدرستان للإناث، أما خارج المدينة فيوجد 35 مدرسة للذكور⁽²⁴⁾، وفي سنة 1887م اجتمع مجلس المعارف برئاسة علي أحمد حيدر لأجل مناقشة مسائل التعليم العام والمدارس الابتدائية في الضواحي ، وقد أدرك المجلس الحالة التي عليها مدارس الصبيان من خلال

(*) روملي : القسم الاوربي من الدولة العثمانية .

(*) عوارض هي ضريبه تؤخذها الدولة العثمانية من الاهالي وقد الغيت سنة 1875م

(23) بيزم كوزمان ، مرجع سبق ذكره، ص65.

(24) سالنامة طرابلس الغرب سنة 1302 ، ص 115 - 116، (سالنامة طرابلس الغرب حولية صدر العدد الاول منها في سنة 1869 م كانت تصدر باللغتين العربية والتركية توقفت عن الصدور في سنة 1887م ثم عادت إلى الظهور في سنة 1894م)

تقييمه للمعلومات التي كانت ترد من الولايات بخصوص هذه المدارس وطبقاً للمعلومات فإنه يوجد في الولايات أكثر من 1000 مدرسة للصبيان ، غير أن القسم الأكبر منها غير مناسب وأن المعلمين الذين يقومون بالتعليم هم من أئمة القرية غير المتعلمين ، وأن المدارس تفتح فقط من ثلاثة أو أربعة أشهر في السنة والتعليم في هذه المدارس ناقصاً وقد أبلغ مسؤولي الولاية المجلس بضرورة تنظيم وإصلاح المدارس وافتتاح من 100 إلى 200 مدرسة ابتدائية نظامية بشكل عاجل في بعض الأمكنة وبناء على هذه المعلومات فقد اتخذ مجلس المعارف قراراته على النحو الآتي:⁽²⁵⁾

1. لأجل ترغيب معلمي المدارس الابتدائية لابد أن تسهم المعارف في ميزانيتها مع ضرورة إصلاح المنهج القائم .
 2. أن يخصص لبناء المدارس الابتدائية أموالاً من مخصصات أعداديات الضواحي .
 3. التحقق من أن مدارس القرية غير أيام العطلات يجب أن تكون مفتوحة في كل وقت .
 4. لا بد من تنظيم المنهج الدراسي في مدارس القرى والمدن الصغيرة .
 5. لأجل التغلب على النقص في المعلمين ، لا بد من فتح مدرسة واحدة للمعلمين تكون داخلية وفي مراكز الولايات .
 6. توحيد الرشديات مع الاعداديات وتخصيص الأموال التي خصصت لمباني الرشدية للمدارس الابتدائية .
 7. الأولوية التي لا توجد فيها مدارس ابتدائية وتوجد فيها مبنى رشدية يحول المبنى إلى مدارس ابتدائية .
 8. مدة التعليم الابتدائي في المدارس أربع سنوات .
 9. تبني المدارس الابتدائية وفقاً لاحتياج كل ولاية على أن تكون البداية في الأمكنة التي احتياجاتها كثيرة وعاجلة ومصاريف بناء المدارس تكون من مساعدات الأهالي ، ومن ما تقدمه المعارف من أموال ، كما ان بناء المدارس يكون وفقاً لعدد المعلمين .
- لقد بلغ عدد المدارس في ولاية طرابلس الغرب خلال سنة 1869م نحو 170 مدرسة بها نحو 4520 تلميذاً ⁽²⁶⁾ اما في سنة 1883م فقد بلغ عددها في داخل مدينة طرابلس 15

⁽²⁵⁾ بيرم كود مان ، مرجع سبق ذكره ، ص 81-82

⁽²⁶⁾ - سالنامه طرابلس الغرب ، سنة 1286هـ ، ص78.

مدرسة ابتدائية للذكور ومدرسة ابتدائية واحدة للإناث أما خارج مدينة طرابلس فيوجد 30 مدرسة ابتدائية للذكور⁽²⁷⁾ وقد وجد داخل مدينة طرابلس خلال سنة 1887م نحو 15 مدرسة للذكور

ومدرسة واحدة للإناث اما خارج المدينة فيوجد 31 مدرسة⁽²⁸⁾ أما في بنغازي فيوجد 11 مدرسة بها نحو 1562 تلميذاً و 56 معلماً، جدول (1) .

جدول (1)

أما عدد المدارس في مدينة بنغازي خلال سنة 1867

اسم المدرسة	مدرسة لتعليم القرآن الكريم و مبادئ اللغة العربية	مدرسة لتعليم القرآن الكريم	العواقر	الحاسبة والبراعة	درة	ناحية القبة	المرج والدرسة	البونية	طريق	اوجله و جالو	المجموع
عدد المعلمين	8	14	4	5	8	3	8	2	1	3	56
عدد التلاميذ	234	355	154	163	151	100	190	45	40	130	1562

المصدر : المحفوظات التاريخية ، ملف التعليم وثيقة رقم 1895 .

وقد شهدت ولاية طرابلس الغرب اهتماماً كبيراً بالتعليم ونشرته في مختلف أنحاء الولاية ويظهر ذلك من خلال إفتتاح العديد من المدارس الابتدائية و الإعدادية و الثانوية إضافة إلى الإهتمام بالتعليم الحرفي والذي لم يقتصر على الذكور بل شمل الإناث أيضاً .

وكان عدد المدارس في ولاية طرابلس الغرب أواخر عهد الوالي (أحمد راسم باشا) الذي حكم ولاية طرابلس سنة 1882م⁽²⁹⁾ نحو 26 مدرسة ومعلم واحد لكل مدرسة ، إضافة إلى إفتتاح مدرسة رشدية من قبل الحكومة في منطقة الخمس في سنة 1885. ⁽³⁰⁾

ويتضح من خلال المذكرة المقدمة من والي طرابلس الغرب (أحمد راسم باشا) في يوم 16 مايو عام 1891م ، إن الإنشاءات التي حصلت في ولاية طرابلس الغرب تمثلت في بناء المدارس ، حيث أن المدرسة الابتدائية التي انشئت داخل المدينة كانت من طرف البلدية وان المدرستان الموجودتان في خارج المدينة إنشائهما التجار والاهالي اضافة الى إنشاء مدرسة واحدة في كل من أقضية العجيلات وغريان ومصراته .⁽³¹⁾

(27)- سالنامه طرابلس الغرب ، سنة 1301هـ ، ص 109-110.

(28)- سالنامه طرابلس الغرب ، سنة 1305هـ ، ص 125-126.

(4) احمد النائب الانصاري ، المنهل العذب في تاريخ طرابلس الغرب ، الجزء الثاني ط1 ، مطبعة الاستقامة ، القاهرة 1961 ص10 ، أنظر أيضاً: سالنامه طرابلس الغرب ، سنة 1312 هـ ، ص 193 .

(30) احمد صدقي الدجاني ، ليبيا قبيل الاحتلال الإيطالي ، المطبعة الفنية الحديثة ، القاهرة ، 1971 ، ص 123 .

(2) ارشيف رئاسة الوزراء ، تصنيف بلدز ، اوراق رقم 207 ، قسم رقم 14 ضرف رقم 126 كرتون رقم 7 .

وقد استمر الوالي (نامق باشا) على نفس نهج الوالي الذي سبقه في الاهتمام بالتعليم ومحاولة نشره في أنحاء الولاية وقام خلال فترة ولايته بإنشاء مدرسة الفنون والصنائع⁽³²⁾. وتولى حكم الولاية بعد (نامق باشا) (حافظ محمد) ، حيث أهتم بالتعليم فقد قام بالعديد من الأعمال في هذا المجال ومنها تأسيس دار المعلمين وأنشئ مدرستين ابتدائيتين ووسّع مدرسة البنات و أسّس مدارس ابتدائية بمساعدة الأهالي في مراكز الأقضية و أكمل بناء مدرسة الفنون والصنائع و ألحق بها مدرسة أخرى للبنات و جلب إليها الخبرات في صناعة الأحذية والأقمشة الحريرية⁽³³⁾ كما قام بمنح الطلاب الدارسين بدار المعلمين عشرين قرشاً كمعاش و استقبلت هذه المدرسة في السنة الأولى نحو 10 طلاب وأن تقبل المدرسة عشرة طلاب في السنة الثانية بالإضافة إلى ذلك قام الوالي بتأسيس إدارة معارف في مدينة طرابلس تتبع وزارة المعارف في استانبول وقام ايضاً بتوسيع المدرسة الرشدية بمدينة الخمس⁽³⁴⁾. وكان عدد الطلاب في المدرسة الابتدائية الموجودة في طرابلس خلال فترة هذا الوالي 132 طالب وثلاثة معلمين اما عدد الطالبات بالمدرسة الابتدائية للبنات فقد بلغ 160 طالبة وثلاثة معلمين⁽³⁵⁾. تولى حكم الولاية بعد ذلك (رجب باشا)، و قد أولى اهتمامه بالتعليم ، حيث قام بإنشاء المدرسة العليا والمدارس الإبتدائية ، وافتتح مدرسة للبنات في سنة 1904م وكانت تدرس الرسم والنقش والتطريز والخياطة والعزف على البيانو ، إضافة إلى المواد الأساسية.

وتتألف المدرسة من ثلاثة فصول ولجنة للامتحانات وتتكون من مفتي الولاية ومفتي الجيش ورئيس المحكمة الشرعية ومدير المدرسة الإعدادية ومدير مدرسة المعلمين والمعلم الأول لدار المعلمين و معلم من المدرسة الإعدادية وثلاث معلمات⁽³⁶⁾. وقد أنشأت الحكومة العثمانية في طرابلس خلال العام 1905-1906م نحو 20 مدرسة للذكور ومدرسة واحدة للإناث ، اما في مدينة بنغازي فكان يوجد فيها 10 مدارس ابتدائية رسمية للذكور ومدرسة واحدة للإناث وتسعة وثلاثون مدرسة خاصة بالذكور⁽³⁷⁾.

⁽³²⁾ خليفة التليسي، حكاية مدينة ، الدار العربية للكتاب، طرابلس 1985، ص 201 .

⁽³⁴⁾ محمد ناجي محمد نوري ، تاريخ طرابلس الغرب ، (تر) أكمل الدين احسان ، دار مكتبة الفكر ، طرابلس 1973 ص205.

⁽³⁵⁾ أحمد صدقي الدجاني، مرجع سبق ذكره ،ص 154.

⁽³⁶⁾ محمود ناجي ، تاريخ طرابلس الغرب، (تر) عبدالسلام ادهم ومحمد الاسطى، دار الفرجاني طرابلس 1995 ص88.

⁽³⁷⁾ أحمد صدقي الدجاني مرجع سبق ذكره ،ص 168.

⁽²⁾ بيرم كودمان مرجع سابق ذكره، ص 90 .

ويتضح من وثيقة اعدتها مديرية المعارف بطرابلس سنة 1910م أن أغلب المدارس الموجودة في ولاية طرابلس الغرب أنشئت في زمن الوالي (حافظ محمد باشا) من سنة (1900م - 1902م) لقد قام هذا الوالي بدوراً كبيراً في نشر التعليم في جميع انحاء الولاية⁽³⁸⁾.

ولقد جاء في جريدة طرابلس الغرب أن الحكومة العثمانية كانت تحت الأهالي وبخاصة الاغنياء منهم على بناء المدارس وكان على سكان كل مدينة وقرية يرغبون في إنشاء مدرسة لتعليم ابنائها ان يجمعوا التبرعات لبنائها ، وبعد البناء يتقدم الاهالي بطلب إلي الوالي للحصول منه على إذن بفتح المدرسة وبعد الحصول عليه يقام حفل بمناسبة إفتتاح المدرسة⁽³⁹⁾.

لم تكن اعداد المدارس في البداية كثيرة بل اقتصرت على مدينتي طرابلس وبنغازي ، غير أنه في سنة 1908م بدأ العمل على تطبيق القوانين الصادرة عن نظارة المعارف والتي تتمثل في الآتي :-

1. أن يتراوح عمر المتقدم للدراسة من 7 - 11 سنة و يمكن ان يستثنى من العمر ثلاث سنوات في القرى المحرومة من المدارس.
2. تخصص مدارس للإناث مستقلة عن مدارس الذكور وإذا كانت مدارس الذكور قريبة من الإناث يمنع الاختلاط حتى أثناء فترة الراحة ، و يجب أن يكون للمدرسة مدخلان واحد للذكور والآخر للإناث.
3. أن يكون المعلمين بهذه المدارس من المتخصصين المتخرجين من دار المعلمين ، وفي حالة عدم وجود العدد الكافي منهم يعين حملة الشهادة العلمية العامة شريطة أن يخضع إلى امتحان للتأكد من كفاءتهم وفي حالة نجاحهم في الامتحان يعينون كمعلمين في تلك المدارس.
4. يجب على المعلمين ان يتواجدوا في فصول الدراسة قبل بدء الحصة والايغادروها قبل انتهاء الدرس وعليهم الاشراف على التلاميذ اثناء فترة الاستراحة.
5. غير مصرح للمعلم ترك المدرسة في أوقات العمل لقضاء مصالح شخصية.

⁽³⁸⁾المحفوظات التاريخية ،ملف التعليم ،وثيقة رقم 1753.

⁽³⁹⁾جريدة طرابلس الغرب،العدد 1337 ، السنة 40، 26 سبتمبر 1910 .

6. يمنح التلاميذ المتفوقين ثلاثة درجات الأولى امتياز والثاني استحسان والثالث عفارم. بالإضافة إلى ذلك أهتمت التنظيمات بصحة التلاميذ وأكدت على عدم بيع الفواكه والأشياء المثلجة داخل المدرسة وذلك لمنع انتقال الأمراض المعدية بين التلاميذ ، كما أكدت على تنظيف المدرسة يوميا من الأتربة وعلى أن تفتح النوافذ بعد نهاية كل حصة و ذلك لغرض تجديد الهواء فيها ⁽⁴⁰⁾. ولقد أصبحت تشكيلات المدارس في العقد الأخير من القرن التاسع عشر في طرابلس الغرب من ⁽⁴¹⁾:-
- 1- مدرسة ابتدائية للذكور ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات والمنهج الدراسي يتكون من اللغتين العربية و التركية والقران الكريم والتجويد والفقه والتاريخ العثماني والحساب والجغرافيا والخط.
 - 2- مدرسة رشدية للذكور ومدة الدراسة فيها أربع سنوات ومنهجها علوم الدين واللغات العربية والتركية و الفارسية والفرنسية والحساب والهندسة والجغرافيا والتاريخ العثماني والتاريخ العام ، والصحة والخط والرسم .
 - 3- مدرسة للإناث ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات للابتدائي وثلاث سنوات للثانوي والمنهج يشبه منهج مدارس الذكور مع التركيز على الاعمال النسائية وشؤون التدبير المنزلي.
 - 4- دار المعلمين وهو معهد خاص لإعداد المعلمين بالدواخل ومدة الدراسة فيه سنتان والمنهج يشبه منهج المدرسة الثانوية.
 - 5- المدرسة العسكرية، ومدة الدراسة فيها خمس سنوات، ومنهجها مماثل لمنهج المدرسة الثانوية مع إضافة مواد مقررة من وزارة الحربية.
 - 6- مدرسة الفنون والصنائع وتضم أبناء الأسر الفقيرة وتعلم الحرف المختلفة.
 - 7- مدرسة العرفان وهي مدارس ابتدائية للذكور وأخري للإناث وهناك مدرسة حرة لأبناء الموظفين والعسكريين ومنهجها مثل منهج المدارس العامة.
 - 8- معاهد دينية للشباب الذين يرغبون في التخصص في العلوم الدينية، وتدرس اللغة العربية والتفسير والحديث والفقه ومنها في طرابلس ثلاث مدارس مدرسة أحمد القرمانلي

(40) رأفت غنيم الشيخ ، مرجع سبق ذكره ، ص 133 .

(2) فرنسيسكو كورو ، مرجع سبق ذكره ، ص 100-101.

ومدرسة محمد باشا ومدرسة الكاتب ومدة التعليم في المعاهد ثلاثة سنوات ينتقل الطالب منها الى جامع الأزهر، بالقاهرة للحصول علي الدرجة العالية .

وكان يوجد في الخمس أثناء العهد العثماني مدرسة ابتدائية واحدة مدة الدراسة فيها ثلاثة سنوات والمنهج الدراسة نفس المنهج في مدارس طرابلس ويوجد في بنغازي مدرستان تركيتان للتعليم الابتدائي ومدرسة ثانوية خاصة لأبناء الموظفين والعسكريين وفي درنة توجد مدرسة ابتدائية واحدة.

يتبين من استعراض اعداد المدارس والمعاهد والمناهج التي تدرسها فيها أن التعليم العام في مدينة طرابلس خلال الأعوام الاثني عشر الأخيرة من العهد العثماني سجل تقدما كبيرا. وقد كان خلال سنة 1911م يتردد على هذه المدارس ما يقرب من 800 طالب خارجي و 50 طالب داخلي، ويتألف سلك التعليم من 41 موظفاً.

وخلال سنة 1908م أصبحت مدة الدراسة بالمدارس الابتدائية أربع سنوات وقد استحدثت سنة للأعداد يتعلم فيها الطلبة مبادئ القراءة و الكتابة و التدريب على حسن الخط والرياضيات (42).

وفي 21 مارس عام 1909م أصدر مدير المعارف (أديب بي) تعميماً يخص المدارس الابتدائية، اشتمل على الآتي (43):- " "

1. الفصل بين المدارس الابتدائية و المدارس الرشدية أي عدم البناء في مكان واحد ، وأن تعيين المعلمين في المدارس يكون وفق تخصصاتهم.
2. عدد الطلاب في المدارس الابتدائية يكون 100 طالب أو يزيد.
3. يعطى معلمي الدرجة الأولى المتواجدين بالمركز 600 قرش ومعلمي الدرجة الثانية 400 قرش ومعلمي الدرجة الثالثة 300 قرش، أما المعلمين في المحلات المربوطة بالمراكز فيعطى لمعلم الدرجة الأولى 500 قرش ومعلم الدرجة الثانية 300 قرش والبواب 100 قرش وتخصص 500 قرش كمصاريف سنوية.
4. يعطى معاش اضافي للمعلمين الذين يعينون للتدريس في القرى البعيدة.
5. تقام مدرسة ابتدائية في قضاء مصراته وفي كل الالوية التابعة للمركز.

(1) تيسير بن موسى، مرجع سبق ذكره ص 336.

(2) المحفوظات التاريخية ، ملف التعليم ، وثيقة رقم 1953.

(3) أحمد الفنيش، المجتمع الليبي ومشكلاته، دار مكتبة النور، طرابلس، 1967، ص 74 .

6. تقام أربع مدارس للذكور ومدرستان ابتدائيتان للإناث في مركز الولاية.

ثالثاً : المناهج الدراسية:

اقتصرت التعليم في بادئ الأمر على تدريس مبادئ اللغة العربية وذلك بدمجه مع التعليم التركي حيث عينوا مدرسين أترك لتدريس اللغة التركية⁽⁴⁴⁾، وبإعداد مناهج تعليمية تماثل المناهج التعليمية السائدة في مدارسهم حيث كانت الكتب والمصاحف ترسل من استانبول وتحمل ختم وزارة المعارف التركية⁽⁴⁵⁾.

ونظام الدراسة في المدارس كان ينقسم إلى أربع سنوات دراسية تسمى السنة الأولى بالشعبة الاحتياطية (الاحتياط)⁽⁴⁶⁾، ومهمتها تهيئة الأطفال للانضمام إلى الصف الأول أي أنها بمثابة روضة تسبق الدراسة الابتدائية⁽⁴⁷⁾، يدرس التلميذ فيها ثلاثة مواد: ألف وباء وهجاء القرآن ويتعلم التلميذ فيها نطق الحروف والقرآن والسلوك الحسن والالتزام بالحضور والسنة الثانية بالصف الأول يدرس التلميذ فيها سبعة مواد : القرآن الكريم وعلم حال (دين) وإملاء تركية وحساب وحسن خط الثلث وأخلاق وقراءة تركية، والسنة الثالثة بالصف الثاني يدرس التلميذ فيها تسعة مواد : القرآن الكريم والتجويد وقراءة تركية وتاريخ وحساب أعمال وجغرافيا وحسن خط ثلث ورقعة ودوام وأخلاق والسنة الرابعة بالصف الثالث يدرس فيها التلميذ عشرة مواد : مختصر الصرف والنحو وإملاء تركية، والتاريخ والجغرافيا وقراءة تركية وعلم حال (دن) ومختصر الحساب وحسن الخط ومعلومات مدنية وأخلاق ومعلومات فنية وصحية⁽⁴⁸⁾.

(45) تيسير بن موسى، مرجع سبق ذكره ، ص349.

(46) رأفت غنيم الشيخ مرجع سبق ذكره ، ص138.

(47) المرجع نفسه، ص138.

(48) دار المحفوظات التاريخية، طرابلس، ملفات التعليم، الملف رقم (9) وثيقة رقم (261) بخصوص كشف النتائج النهائية للمدارس للعام الدراسي، 1909-1910، يونيو 1910.

يُحصل المتفوقون من التلاميذ على شهادات ورقية على ثلاثة درجات الدنيا عفارم (مرحى) والوسطى استحسان والأولى امتياز، وجُعِلت الاستحسان توازي اثنين مرحى والامتياز اثنين استحسان⁽⁴⁹⁾.

يُمنح التلميذ الذي يقضي الأربع سنوات الشهادة الابتدائية حيث يتمكن على أثرها من الانتقال من منطقته إلى مناطق أخرى وتوجد فيها مدرسة رشدية لإستكمال دراسته إن رغب في ذلك أو يبقى للتدريس في المدرسة.

النتائج :

1. اهتمت الدولة العثمانية بالتعليم الابتدائي فجعلته تعليم إلزامياً فرضته على كل مسلم ومسلمة .
2. شكلت الكُتاب والزوايا والمساجد نوات التعليم الابتدائي في ليبيا أثناء العهد العثماني الثاني .
3. اصدرت الدولة العثمانية لوائح خاصة تنظم العملية التعليمية وتحدد أعمار الملتحقين بالمدارس كما تبين نوعية المقررات الدراسية .
4. أنشئت الدولة العثمانية مدارس للصبيان وفرضت على الأهالي أصلاحهاً ودفع رواتب المعلمين الذين يقومون بالتدريس .
5. حددت الدولة العثمانية طبعة المناهج الدراسية لكل سنة دراسية مناهجها الخاصة حيث تدخل اللغة التركية فيها إلى جانب اللغة العربية .
6. قامت الدولة العثمانية ببناء مدارس جديدة في كل الولاية ، كما فتحت مدارس للمعلمين لتغطية العجز من المعلمين .
7. منحت الدولة العثمانية شهادات ورقية على ثلاثة درجات دنيا عفارم ، والوسطى استحسان ، والأولى امتياز ، وجعلت الاستحسان توازي اثنين مرحى ، والامتياز اثنين استحسان .
8. اعطت الدولة حرية الاختيار الطلبة المتخرجين من المدارس لاستكمال دراساتهم وذلك وفق ظروفهم .

⁽⁴⁹⁾ تيسير بن موسى، مرجع سبق ذكره ، ص335.

المصادر والمراجع

أولاً : المصادر :

1. أرشيف رئاسة الوزراء ، تصنيف يلدرز ، اوراق رقم 207 ، قسم رقم 14 ظرف رقم 126 عدد رقم 7.
2. جريدة طرابلس الغرب ،العدد 1337 ، السنة 40،20سبتمبر، 1910.
3. سالنامه طرابلس الغرب سنة 1286هـ .
4. سالنامه طرابلس الغرب سنة1301هـ .
5. سالنامه طرابلس الغرب سنة1302هـ.
6. سالنامه طرابلس الغرب سنة1305هـ.
7. سالنامه طرابلس الغرب سنة1312هـ.
8. المحفوظات التاريخية ، المساجد ،وثيقة رقم 1895.
9. المحفوظات التاريخية ، المساجد ،وثيقة رقم 6.
- 10.المحفوظات التاريخية ، ملف التعليم ،وثيقة رقم 261.
- 11.المحفوظات التاريخية ، ملف التعليم ،وثيقة رقم1753.
- 12.المحفوظات التاريخية ، ملف التعليم ،وثيقة رقم1953.

ثانياً : المراجع :

1. أحمد الفنيش، المجتمع الليبي ومشكلاته، طرابلس، دار مكتبة النور، طرابلس، 1967.
2. احمد النائب الانتصاري ، المنهل العذب في تاريخ طرابلس الغرب ، الجزء الثاني ، ط1 ، مطبعة الاستقامة، القاهرة ، 1961.
3. أحمد عبدالرحيم مصطفى،في أصول التاريخ العثماني ، ط1 ، دار الشرق ببيروت ، 1982م .
4. أحمد صدقي الدجاني،ليبيا قبيل الاحتلال الايطالي ،مكتبة الاثار ، طرابلس ، بدون سنة نشر .
5. الطاهر أحمد الزاوي ،أعلام ليبيا ، مؤسسة الفرجاني ، طرابلس ، 1971.
6. بيرم كودمان ، نظام التعليم أثناء فترة عبدالحميد الثاني ، مجمع التاريخ التركي ، مطبعة التاريخ التركي انقرة 1991 .

7. تيسير بن موسى ، المجتمع العربي الليبي في العهد العثماني ، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1988م .
8. خليفة التليسي ، حكاية مدينة ، الدار العربية للكتاب، طرابلس 1985.
9. رأفت غنيم الشيخ ، تطور التعليم في ليبيا في العصور الحديثة ، منشورات دار التنمية للنشر ، بنغازي 1972م
10. عبد الله الشريف ، ومحمد إمام الطوير ، دراسات في تاريخ المكتبات والوثائق والمخطوطات الليبية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، 1987.
11. علي الحوات، مسيرة التعليم العالي في ليبيا، إنجازات وطموحات، بني زناس، أسلا، 2005.
12. فرنسيسكو كوروليبيا أثناء العهد العثماني الثاني ، ط 1، (تر) خليفة التليسي ، المنشأة العامة للنشر و التوزيع والإعلان ، طرابلس 1971 .
13. محمد مسعود جبران، الشيخ الطاهر الزاوي، 1890-1986 ترجمته وآثاره، مجلة الناشر العربي، اتحاد الناشر العرب، طرابلس، العدد الثامن، فبراير، 1987.
14. محمد ناجي ، ومحمد نوري ، تاريخ طرابلس الغرب ، (تر) أكمل الدين احسان ، دار مكتبة الفكر ، طرابلس ، 1973 .
15. محمود جواد أبن الشيخ نافع ، نظارة المعارف العمومية ، تاريخ تشكيلي واجراني ، المطبعة العامة ، 1338 هـ .
16. محمد الطوير، وثيقة تاريخية تكشف عن طبيعة التعليم في مدينة طرابلس قبل وبعد الاحتلال الايطالي ، مجلة الوثائق والمخطوطات، السنة الثالثة ، طرابلس 1988.
17. محمود ناجي ، تاريخ طرابلس الغرب ، (تر) عبدالسلام ادهم ومحمد الاسطى، دار الفرجاني ، طرابلس 1995.
18. ناصر الدين محمد الشريف، الجواهر الإكليلية في أعمال ليبيا، دار البيارق، عمان، 1999.
19. نجاح القابسي، المعاهد والمؤسسات التعليمية في العالم الإسلامي، مجلة المؤرخ العرب، اتحاد المؤرخين العرب، بغداد، العدد التاسع عشر، 1981.



جودة المزيج التسويقي و أثره في جودة الخدمات المصرفية

(دراسة ميدانية على بعض المصارف التجارية العاملة بمنطقة السهل الغربي)

أ.زيد عمر ضويهر

المعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين

الملخص

تسعى هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للظاهرة محل الدراسة، والمتمثلة في تصميم المزيج التسويقي و جودة الخدمات المصرفية، والتعرف على طبيعة الاتجاهات المتكونة لدى المسؤولين بالمصارف التجارية قيد الدراسة تجاه جودة الخدمات المصرفية المقدمة من تلك المصارف بما يخدم أهداف تلك المصارف في الاستمرارية و البقاء والنمو و التطوير فضلا عن بيان واقع الخدمات المصرفية المحلية من حيث الجودة، و ذلك من خلال التعرف على مدى فعالية المزيج التسويقي الذي تقدمه المصارف التجارية قيد الدراسة و علاقته بجودة الخدمات المصرفية، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المزيج التسويقي المصرفي و جودة الخدمات المصرفية، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، و هذا يثبت صحة الفرضية البحثية التي قامت عليها الدراسة.

أولاً - مقدمة

شهد مجال تسويق الخدمات المصرفية تطورا و نموا ملحوظا في الآونة الأخيرة، نظرا للتطورات المتسارعة في بيئة الأعمال المصرفية على وجه التحديد ، حيث تقتضي طبيعة الأنشطة الأعمال المصرفية ضرورة العمل على ضمان استمرارية العلاقة بين العميل و المصرف ، إذ أن المؤسسات المصرفية أصبحت تتنافس على استقطاب العملاء بشتى الوسائل ، والحفاظ عليهم بتلبية متطلباتهم من الخدمات المصرفية التي يبحثون عنها و بالجودة المناسبة و في ظل تزايد أهمية

الدور الذي تقوم به المؤسسات المصرفية ازدادت الحاجة إلى إدارات تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة في تسويق الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها الحاليين والمرتقبين .

و يمثل المزيج التسويقي أداة هامة تؤدي من خلالها الأنشطة التسويقية المختلفة ، حيث ان له علاقة بالأداء التسويقي للمنظمة ، و يتوقع انه إذا حدث ضعف في أداء أي منها سيكون أثره السلبي المباشر على الطرف الآخر (العملاء)

و قد برزت في الآونة الأخيرة الحاجة الماسة الى تخطيط مزيج تسويقي مناسب، وإدخال التقنية الحديثة في المؤسسات المصرفية ، لتساهم في رفع جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها ، ونتيجة للتطور التقني الذي استثمرت فيه المؤسسات المصرفية أموالها سينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها لجمهور المتعاملين معها ، مما يساهم في سرعة تقديم الخدمة ، و تبسيط إجراءات الحصول على الخدمات المختلفة ، و الدقة و السرية في تعامل الزبائن مع هذه المؤسسات .

و لقد عمدت العديد من المصارف إلى تطوير الخدمات المقدمة لعملائها ، و تحسين نوعيتها و جعلها من أولويات أنشطتها و أعمالها ، لأجل كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، و تسليم خدمة ذات جودة عالية مما يؤدي الى رضاهم عنها ، حيث يتطلب كل ذلك الاهتمام بإدارة المزيج التسويقي ، من خلال تخطيطه بالمستوى المطلوب من الكفاءة و الفاعلية .

ثانياً – مشكلة الدراسة :

إن تدني جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية لجمهور المتعاملين معها يمثل مشكلة حقيقية تواجه القطاع المصرفي ، و تمتد آثارها إلى صعوبة تلبية حاجات ورغبات العملاء المستفيدين في الحصول على خدمات مصرفية ذات جودة عالية ، في إطار مزيج تسويقي مصرفي ، أخذاً في الاعتبار ليس فقط عناصر الخدمة المصرفية ، بل أيضاً عناصر المزيج التسويقي الأخرى التي تتعلق بتقديم خدمات مصرفية على درجة عالية من الجودة و منها السعر ، و التوزيع (أماكن تقديم الخدمات المصرفية) ، و الترويج ، و مقدمي الخدمة و البيئة المادية ، و العمليات ، و كل ذلك لا يتأتى تحقيقه إلا من خلال اهتمام

إدارات المصرف بتخطيط مزيج تسويقي متكامل بما يضمن توفر الجودة في الخدمات المصرفية المقدمة من المصارف التجارية.

و بناءً على ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

الى أي حد يؤثر اهتمام الإدارات المختلفة بالمصارف التجارية قيد الدراسة بتخطيط المزيج التسويقي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة من تلك المصارف ؟

ثالثاً - فرضية الدراسة :

إستناداً إلى طبيعة مشكلة الدراسة فإنه تمت صياغة الفرضية البحثية التالية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اهتمام إدارات المصارف التجارية قيد الدراسة بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي و بين جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف .

رابعاً - أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في الاتي :

- 1- ما يمثل المزيج التسويقي المصرفي بعناصره الأساسية المتمثلة في (المنتج "الخدمة"، السعر ، التوزيع، الترويج ، الدليل المادي ، الأفراد مقدمي الخدمة ، العمليات) من أهمية كبيرة في رسم و تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التسويقية التي تتبناها إدارات المصارف التجارية المحلية.
- 2- نظراً للاهتمام المتزايد بمعايير الجودة الشاملة لاسيما جودة الخدمات المصرفية، وخاصة في ظل التطورات الكبيرة و المتسارعة في قطاع المصارف المحلية والدولية ، فإن ذلك يقتضي من إدارات المصارف عموماً و المصارف قيد الدراسة خصوصاً الاهتمام بتصميم و تقديم مزيج تسويقي يوفر الخدمات المصرفية التي تتميز بالجودة المطلوبة .

- 3- إن تعزيز قدرة المصارف التجارية المحلية على المنافسة و الاستمرار في سوق الخدمات المصرفية والتي تشهد عولمة غير مسبوقة ، سواء من جانب المصارف المحلية و الأجنبية ، فإن ذلك يقتضي بالضرورة استقطاب و جذب أعداد متزايدة من العملاء الجدد و إقناعهم بالتعامل معها أي زيادة حصتها السوقية ، و هذا الأمر يتطلب تلبية احتياجات العملاء المستفيدين الحاليين و المرتقبين ، من خلال التخطيط مزيج تسويقي متكامل و

فعال يحقق جودة الخدمة المصرفية المطلوبة ، و بما يدعم في المحصلة سعي إدارات تلك المصارف نحو تحقيق أهدافها في الربحية و النمو .

خامساً - أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- 1-دراسة و تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للظاهرة محل الدراسة، والمتمثلة في تصميم المزيج التسويقي و جودة الخدمات المصرفية .
- 2- التعرف على طبيعة الاتجاهات المتكونة لدى المسؤولين بالمصارف التجارية قيد الدراسة تجاه جودة الخدمات المصرفية المقدمة من تلك المصارف بما يخدم أهداف تلك المصارف في الاستمرارية و البقاء والنمو و التطوير .
- 3- بيان واقع الخدمات المصرفية المحلية من حيث الجودة ، و ذلك من خلال التعرف على مدى فعالية المزيج التسويقي الذي تقدمه المصارف التجارية قيد الدراسة و علاقته بجودة الخدمات المصرفية.

سادساً - منهجية الدراسة :

و تضمنت الاتي:

1- منهج الدراسة :

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استخدام كل من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي معاً ، حيث ركز المنهج الوصفي على وصف الظاهرة محل الدراسة والمتمثلة في تصميم المزيج التسويقي و أثر ذلك في جودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصارف التجارية قيد الدراسة، أما المنهج التحليلي فانه ركز على دراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسية .

2- مصادر البيانات ووسائل جمعها :

تمثلت مصادر البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة في الآتي:

أ- المسح المكتبي لأدبيات موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات و الرسائل العلمية سواء كانت منشورة او غير منشورة .

ب-مفردات عينة الدراسة التي تم اختيارها للحصول على البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانيا بما يخدم أهداف الدراسة .

أما وسائل جمع البيانات فقد تمثلت في تصميم صحيفة استبيان وجهت لعينة عمدية من المسؤولين بإدارات المصارف التجارية قيد الدراسة .

3- مجتمع وعينة الدراسة :

حيث تمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية العاملة بمنطقة السهل الغربي و عددها ثلاث مصارف تجارية مع ملاحظة أن هذه المصارف تتشابه في جميع خصائصها (إجراءاتها و معاملاتها) ، و ذلك لكونها تخضع إلى سياسة محددة من قبل مصرف ليبيا المركزي .

اما فيما يتعلق بعينة الدراسة فانه تم اختيارها بشكل مقصود من مجتمع العاملين بالمصارف التجارية المذكورة ، حيث تم اختيار عينة عمديه حجمها (100) مفردة (مسؤول) من إدارات المصارف التجارية قيد الدراسة ، حيث تم استهداف جميع المسؤولين بإدارات المصارف و ذلك بالنظر الى صغر حجمهم (عددهم) .

4- ادوات القياس و التحليل الاحصائي:

باعتبار أن البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة هي بيانات أسمية في معظمها ، أي تقع ضمن المستوى الاسمي للقياس ، فقد تم استخدام مجموعة من الاساليب و الاختبارات الاحصائية الملائمة لطبيعة تلك البيانات و التي من بينها :

1- بعض مقاييس النزعة المركزية.

2- اختبار ألفا كرنباخ (Cronbachs Alpha) .

3- تحليل الانحدار البسيط.

4- اختبار $t(t \text{ Test})$.

سابعاً - حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة في الآتي :

1- الحدود المكانية :

اقتصرت الدراسة على بعض المصارف التجارية الواقعة في حدود منطقة السهل الغربي و عددها ثلاث و هي (مصرف الجمهورية ، مصرف الوحدة ، مصرف الصحارى).

2- الحدود الزمنية :

تمثلت في الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية ، و التي تمثلت في الفترة الزمنية المستغرقة في تصميم و اختيار أداة الدراسة و توزيعها على مفردات عينة الدراسة و تجميع البيانات و تحليلها وصولاً إلى تحديد نتائج الدراسة و هي ثلاثة أشهر.

3- الحدود الموضوعية :

تمثلت في دراسة تصميم عناصر المزيج التسويقي الذي تقدمه المصارف التجارية و علاقته بجودة الخدمات المصرفية لتلك المصارف من خلال تصميم مزيج تسويقي فعال .

ثامناً - المفاهيم الاجرائية :⁽¹⁾

يمكن عرض مفاهيم الدراسة إجرائياً على النحو التالي :

- 1- المزيج التسويقي : هو مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة و المترابطة مع بعضها البعض ، بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها و المتمثلة في المنتج (الخدمة المصرفية المقدمة في المصارف التجارية قيد الدراسة) ، السعر ، التوزيع ، الترويج ، مقدمي الخدمة، الدليل المادي، العمليات.
- 2- التسويق المصرفي : هو ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في المصرف و التي تكفل تدفق الخدمات المصرفية التي يقدمها إلى العميل.
- 3- جودة الخدمة المصرفية : و هي المزايا و الخصائص المتعلقة بالخدمة المصرفية.
- 4- الخدمة المصرفية : هي المنتجات التي تقدمها المصارف التجارية قيد الدراسة للعملاء المتعاملين معها، المتمثلة في قبول الودائع، الحسابات الجارية، تقديم القروض و التسهيلات، منح التسهيلات الائتمانية ، بيع و شراء العملات الاجنبية ، القيام بالتحويلات المحلية و الخارجية ، الاستثمار في الاوراق المالية ، اسهم و سندات ... الخ.

¹ من إعداد الباحث.

5- تصميم التسويق المصرفي : هو تحديد محتوى (عناصر) المزيج التسويقي المصرفي الذي تقدمه المصارف التجارية قيد الدراسة لعملائها بهدف إشباع حاجاتهم و رغباتهم المختلفة.

6- تخطيط المزيج التسويقي : يتمثل في وضع و إعداد الخطط و البرامج المتعلقة بتقديم مزيج تسويقي مصرفي يلائم حاجات و رغبات العملاء المستفيدين من الخدمات المصرفية من المصارف التجارية قيد الدراسة بما في ذلك الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي و جعله من بين أولويات اهتمام إدارات المصارف التجارية قيد الدراسة.

تاسعاً - الدراسات السابقة:

1- دراسة وفاء السحاتي 2019م حول "تمكين العاملين و أثره على جودة الخدمات المصرفية"². هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات في مدينة بنغازي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالادارات الرئيسية بهذه المصارف، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (169 مفردة) موظف ،و استخدمت صحائف الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، و قد تم توزيع 169 صحيفة استبيان أستلمت جميعها دون فاقد، و لتحليل بيانات الدراسة و تحقيق أهدافها و اختبار فرضياتها تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الانسانية (spss) حيث أجريت العديد من التحاليل الاحصائية و المتمثلة في المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري و معامل الانحدار البسيط و ذلك لبيان الأثر بين متغيرات الدراسة، و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود أثر إيجابي معنوي لتمكين العاملين وابعاده على جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي.

² وفاء عبدالسلام السحاتي، تمكين العاملين و أثره على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة بنغازي: كلية الاقتصاد، 2019م)، ص4.

2- دراسة خديجة عتيق (2016م) حول "أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا العميل"³. هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق رضا عملاء المصارف الجزائرية الحكومية و الأجنبية، وقد شملت هذه الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية قوامها (250 مفردة) عميل من عملاء المصارف التجارية الجزائرية العاملة بولاية تلمسان في حين تم اعتماد (212 مفردة) صحيفة استبيان من العينة الاجمالية، و بعد عملية التحليل الاحصائي تم التوصل إلى جملة من النتائج أبرزها تبني عينة المصارف التجارية المبحوثة لمختلف عناصر المزيج التسويقي المعروفة بـ(7ps) نسبة متفاوتة ووجود علاقة تأثير معنوية بين عناصر المزيج التسويقي المصرفي و تحقيق رضا عملاء المصارف التجارية المبحوثة ما عدا السعر الذي لم يظهر له أي تأثير في تحقيق رضا العملاء.

3- دراسة سمير أبوزبيد ، شادي الشريف (2009م) حول "أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء"⁴. هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المزيج التسويقي المطبق بالمصارف التجارية بفلسطين، و قد شملت الدراسة استطلاع آراء عينة عشوائية مكونة من (1032 مفردة) عميل لدى المصارف التجارية و قد أظهرت النتائج أن أغلب العملاء و بنسبة 91.70% راضون على المزيج التسويقي المطبق بهذه المصارف العاملة بفلسطين مع ضرورة الاهتمام بالكادر البشري لتلك المصادر و الاطلاع الدائم على تجارب المصارف التجارية العربية و العالمية في مجال التسويق المصرفي.

4- دراسة العطاب (2000م) حول "أثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي ورضا الزبون". حيث هدفت الدراسة إلى دراسة و تحليل السوق المصرفي، و تحديد الاستراتيجية الأفضل التي يمكن اعتمادها لإستهداف ذلك

³ خديجة عتيقة، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة ابوبكر بلقايد: كلية الاقتصاد، 2016م)، ص1.

⁴ سمير أبوزبيد ، شادي الشريف، أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء، مجلة الاقصى، العدد 1، المجلد 3، (فلسطين: العلوم الانسانية، 2009م)، ص213-233.

السوق، و تحليل خصائص المزيج التسويقي المصرفي، و إلى كيفية تحقيق رضا الزبون لأنه هدف استراتيجي.

5- دراسة عبدالرحمن (1997م) حول "قياس رضا عملاء المصارف التجارية بمنطقة الوجه القبلي عن الخدمات المصرفية". حيث تمثل هدف الدراسة في تحديد الاهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء المصارف التجارية في تقييمهم لجودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم، و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- رضا عملاء المصارف عن مستوى أداء الخدمات المصرفية بدرجة منخفضة

ب- درجة رضا عملاء المصارف و التي تتمثل في جودة الخدمة و سعرها والاهتمام بالعميل منخفضة.

ج- المهارات السلوكية للعاملين بالمصرف تتمتع بدرجة عالية من رضا العملاء.

د- توجد اختلافات جوهرية في درجات رضا عملاء المصارف باختلاف الخصائص الديموغرافية.

6- دراسة ادريس و المرسى (1993م) حول "قياس جودة الخدمة و تحليل العلاقة بينها و بين كلاً من الشعور بالرضا و الميل إلى الشراء". حيث تمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في توفير أساس منهجي في مجال قياس جودة الخدمة، بحيث يمكن الاعتماد على مقاييس تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وكذلك ابراز طبيعة و أهمية العلاقة بين رضا المستهلك و جودة الخدمة والنوايا الشرائية، و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- يكون هدف المنظمات الخدمية هو تحقيق اعلى مستوى من الجودة المدركة، و ذلك لما لها من أثر في تحقيق رضا المستهلك عن الخدمة المعروضة.

ب- أن عناصر قياس الجودة تختلف من صناعة إلى أخرى، كما تختلف الأهمية النسبية كعنصر معين من صناعة إلى أخرى أيضاً.

و فيما يتعلق بعلاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة ، فإنه يمكن الإشارة إلى أن الدراسات السابقة قد تطرقت إلى العديد من الجوانب المتعلقة بجودة

الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، حيث اتفقت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كثير من الجوانب النظرية، و في بعض النتائج التي تم التوصل اليها و المتمثلة في مدى قياس جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، مع تركيز تلك الدراسات على بعض العوامل المؤثرة في جودة الخدمات المصرفية.

و تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في أنها اهتمت بتخطيط و تصميم المزيج التسويقي المصرفي، لما له من علاقة في جودة الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء المصارف التجارية، و الاهتمام بعملاء المصارف التجارية مما يؤدي إلى ظهور ثقافة مصرفية لديهم تقوم على اختيار الأفضل خدمة و الأعلى جودة، و الأقل تكلفة، و الأسرع في تقديم الخدمة المصرفية المتميزة، من خلال التعرف على مدى فاعلية المزيج التسويقي الذي تقدمه المصارف التجارية قيد الدراسة، و الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي و جعله من بين أولويات اهتمام إدارات المصارف التجارية قيد الدراسة.

الجانب العملي

أولاً - المقدمة :

يتناول هذا الجانب البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً عن طريق توزيع صحيفة الاستبيان على جميع مفردات الدراسة من المسؤولين في بعض المصارف التجارية العاملة بمنطقة السهل الغربي و هي تحديداً مصرف الجمهورية ، مصرف الصحاري ، مصرف الوحدة، و قد تم التحليل الاحصائي باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة إختصاراً (SPSS) حيث تم استخدام عدد من الاساليب الاحصائية التي تساعد في الوصول إلى نتائج تخدم أهداف الدراسة وفرضيتها.

ثانياً - عينة الدراسة :

تم اختيار عينة قصدية من المسؤولين بالمصارف التجارية قيد الدراسة حجمها (100) مفردة (مسؤولاً) ، و بالنظر إلى أهمية البيانات الأولية المطلوب الحصول عليها من المسؤولين فقد تم استهدافهم جميعاً ، و تم إجراء ذلك من خلال توزيع عدد (100) صحيفة استبيان و هو ما يمثل المجتمع المستهدف (المسؤولين) أي

بنسبة (100%) ، و استردت جميع صحائف الاستبيان الموزعة عليهم و تم التأكد من صلاحيتها للتحليل.

جدول رقم (1) يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المصارف التابعين لها

ت	المصرف	العدد	النسبة المئوية
1	مصرف الجمهورية	49	49%
2	مصرف الصحارى	36	36%
3	مصرف الوحدة	15	15%
	المجموع	100	100%

ثالثاً - تصميم أداة الدراسة (صحيفة الاستبيان):

مرت عملية تطوير (تصميم) أداة الدراسة بعدة مراحل، حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده و استخدامه لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم اعداد صحيفة استبيان وجهت للمسؤولين بإدارات المصارف التجارية قيد الدراسة (مدير المصرف، إدارة المحاسبة، إدارة الحسابات الجارية، إدارة الحوالات الداخلية و الخارجية بالعملة المحلية و الأجنبية، إلخ)، بغية الحصول على البيانات الأولية التي يمكن من خلالها التعرف على تصميم المزيج التسويقي بالمصارف قيد الدراسة، إضافة إلى التعرف على مدى اهتمام إدارة المصارف بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي وجودة الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصرف، وتكونت صحيفة الاستبيان المشار إليها من جزئين رئيسيين كما يلي:

1- الجزء الأول : شمل مجموعة من الاسئلة التي كان الغرض منها الحصول على بيانات شخصية و أساسية عن المسؤولين بإدارات المصارف التجارية قيد الدراسة، مثل: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

2- الجزء الثاني: شمل مجموعة من العبارات التي خصصت لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة لاختبار فرضية الدراسة، وهو عبارة عن مجموعة من العبارات التي يمكن من خلالها التعرف على تصميم المزيج التسويقي و مدى اهتمام إدارة المصارف بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي.

تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي للإجابة عن فقرات صحيفة الاستبيان المشار إليها، بحيث انحصرت الإجابات وفق هذا المقياس في: (نعم)، (إلى حد

ما)، (لا)، و قد أعطيت ثلاث درجات مقابل الإجابة ب (نعم)، و درجتان مقابل الإجابة ب (إلى حد ما)، و درجة واحدة للإجابة ب (لا) مع الإشارة إلى أنه تم الاستعاضة بخيار الإجابة (محايد) بالإجابة إلى حد ما، و ذلك لحد المستجوب على اتخاذ موقف معين بدل التزامه الحياد.

رابعاً - اختبار أداة الدراسة (صحيفة الاستبيان) :

لأجل اختبار أداة الدراسة المتمثلة في صحيفة الاستبيان، فقد تم اختبار الصدق و الثبات لصحيفة الاستبيان كما يلي:

أ - صدق أداة الدراسة:

لغرض التحقق من صدق أداة الدراسة المتمثلة في صحيفة الاستبيان فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين.

ب - ثبات أداة الدراسة:

تم حساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي بإستخدام معامل ألفا كرونباخ كما و تم قياس الصدق الذاتي و ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الاختبار كما يلي:

$$\text{معامل الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$$

و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي :

جدول رقم (2) يبين قيم معامل الثبات و الصدق الذاتي لصحيفة الاستبيان

المحور	عدد العبارات	الصدق الذاتي	الثبات
تصميم المزيج التسويقي المصرفي	15	0.89	0.80
الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي	7	0.88	0.79
الاجمالي	22	0.91	0.83

بلغ معامل ثبات صحيفة الإستهبيان (0.80)، و الصدق الذاتي (0.89) للمحور الأول (تصميم المزيج التسويقي)، بينما بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي) (0.79)، و الصدق الذاتي (0.88)، و كان معامل الثبات الكلي لفقرات صحيفة الاستبيان (0.83) و الصدق الذاتي (0.91)، و كلها جاءت معاملات مرتفعة تقريباً، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات و الصدق.

و يمكن الإشارة في هذا المجال إلى أن الباحث قام باستخدام الاختبارات الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات الأولية للدراسة، و التي هي في معظمها اسمية وترتيبية، و من هذه الاختبارات ما يلي:

1- النسبة المئوية و التكرارات و المتوسط الحسابي المرجح.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

3- معامل الارتباط سييرمان البسيط.

4- تحقيق الانحدار البسيط.

5- اختبار t (T – Test).

تم تفرغ و تحليل البيانات الأولية المتحصل عليها بواسطة صحيفة الاستبيان من خلال استخدام برنامج (SPSS) .

خامساً - عرض و تحليل البيانات الأولية للدراسة:

لغرض تحليل البيانات الأولية للدراسة و التي تم جمعها بواسطة صحيفة الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة من المسؤولين بإدارات المصارف التجارية قيد الدراسة، فقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الإحصائية الملائمة لذلك الغرض حيث يمكن بيانها كما يلي:

1- وصف خصائص مفردات عينة الدراسة وفق عدد من المتغيرات (الجنس، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) بإدارات المصارف التجارية قيد الدراسة.

أ- الجنس:

جدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

ت	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكور	95	95.0%
2	إناث	5	5.0%
	المجموع	100	100%

المصدر : اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

توضح بيانات الجدول أعلاه أن عدد الذكور (95) من إجمالي مفردات عينة الدراسة من المسؤولين بإدارات المصارف التجارية قيد الدراسة و بنسبة (95%)، بينما كان عدد الاناث (5) فقط و بنسبة (5%) من إجمالي مفردات العينة.

ب- العمر

جدول رقم (4) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

ت	العمر	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 25 سنة	13	13.0%
2	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	18	18.0%
3	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	55	55.0%
4	من 45 سنة فأكثر	14	14.0%
	المجموع	100	100%

المصدر : اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من مفردات عينة الدراسة من المسؤولين تتركز ضمن الفئة العمرية ما بين 35 سنة إلى أقل من 45 سنة، حيث كان عددهم (55) مسؤولاً، أي ما نسبته (55%) من إجمالي مفردات العينة، و النسبة التي تليها كانت من المسؤولين الذين كانت أعمارهم ما بين 25 سنة إلى أقل من 35 سنة فقد بلغ عددهم (18) أي ما نسبته (18%)، من إجمالي مفردات العينة، ثم الفئة العمرية ما بين 45 سنة فأكثر بنسبة (14%) ، أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة فكانت الأقل بنسبة (13%).

ج- المؤهل العلمي:

جدول رقم (5) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	شهادة ثانوية أو متوسط	24	24.0%
2	شهادة جامعية	68	68.0%
3	ماجستير	8	8.0%
	المجموع	100	100%

المصدر : اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن أكبر نسبة كانت لمفردات عينة الدراسة من المسؤولين من حملة الشهادة الجامعية إذ بلغت حوالي (68%)، ثم حملة الشهادة المتوسطة والثانوية بنسبة (24%)، يلي ذلك حاملي شهادة الماجستير بنسبة (8%).

د- سنوات الخدمة في المصرف:

جدول رقم (6) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

ت	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 5 سنوات	5	5.0%
2	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	10	10.0%
3	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	50	50.0%
4	من 15 سنة فأكثر	35	35.0%
	المجموع	100	100%

المصدر : اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نصف مفردات عينة الدراسة أمضوا مدة تتراوح ما بين من 10 سنوات-أقل من 15 سنة في المصرف ونسبة (50%)، والذين قد أمضوا مدة خدمة في المصرف أكثر من 15 سنة كانت بنسبة (35%)، بينما من الذين أمضوا مدة خدمة في المصرف ما بين من 5 سنوات-أقل من 10 سنوات فكانت بنسبة (10%)، أما الذين كانت لهم مدة خدمة في المصرف دون الخمس سنوات فكانوا الأقل إذ بلغت نسبتهم حوالي 5% فقط.

هـ- المستوى الوظيفي:

جدول رقم (7) يوضح المستوى الوظيفي لمفردات عينة الدراسة

ت	المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير فرع	13	13.0%
2	نائب مدير	14	14.0%
3	مدير إدارة	11	11.0%
4	رئيس قسم	62	62.0%
	المجموع	100	100%

المصدر : اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

يتضح من خلال بيانات الجدول السابق أن معظم مفردات عينة الدراسة من المسؤولين هم ممن يشغلون وظيفة رئيس قسم أي بنسبة (62%)، بينما الذين يشغلون وظيفة نائب مدير من مفردات عينة الدراسة من المسؤولين فقد بلغت نسبتهم (14%)، أما وظيفة مدير فرع كانت بنسبة (13%)، و أخيراً نسبة مدراء الإدارة بنسبة (11%).

2- عرض و تحليل البيانات الاولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

تحليل البيانات الاولية المتحصل عليها من مفردات عينة الدراسة حول متغيرات بواسطة صحيفة الاستبيان الموجهة للمسؤولين حسب المصارف التجارية التابعين لها.

أ- مصرف الجمهورية :

جدول (8) متوسطات استجابة مفردات عينة الدراسة من المسؤولين العاملين في مصرف الجمهورية على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وقيم اختبار (t) ومستوى الدلالة المشاهد

ت	العبارات	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
---	----------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

7	يعتمد المصرف على شبكة اتصالات حديثة و متطورة تتيح امكانية الاتصال و التشارك بالمعلومات بين وحدات المصرف و بينه و بين المصارف الاخرى	36	13	0	2.73	0.446	11.52	0.000	الى حد ما
8	يقوم المصرف بتحديث و تطوير خدماته المصرفية باستمرار لمواجهة المصارف المنافسة	32	17	0	2.65	0.480	9.505	0.000	الى حد ما
9	يقوم المصرف بنصب شاشات و لوحات الكترونية ارشادية داخل صالات المصرف و خارجه	28	12	0	2.57	0.500	8.000	0.000	الى حد ما
10	يلجاء المصرف الى اعتماد وسائل ترويجية متنوعة في تعريف العملاء بخدماته المصرفية	32	16	1	2.63	0.528	8.386	0.000	الى حد ما
11	يهتم المصرف بالمظهر الخارجي و بالناحية الجمالية للابنية الداخلية له	6	39	4	2.04	0.454	0.629	0.000	الى حد ما
12	يخصص المصرف قاعات و صالات مؤثثة و مكيفة لزيائنه اثناء الانتظار	37	12	0	2.75	0.434	12.16	0.000	الى حد ما
13	تحرص ادارة المصرف على تحسين المظهر و الهندام و النظافة الشخصية لموظفي المصرف	35	13	1	2.69	0.508	9.553	0.000	الى حد ما
14	معظم موظفي المصرف لديهم خبرة واسعة في مجال تقديم الخدمات المصرفية	33	14	2	2.63	0.566	7.822	0.000	لا
15	تطبق ادارة المصرف اساليب خدمة العملاء و تدريب العاملين عليه	33	13	3	2.61	0.606	7.071	0.000	لا
الاجمالي									
الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي									
16	توجد لدى ادارة المصرف خطة استراتيجية لتصميم مزيج تسويقي فعال تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمصرف وتخدمها	41	8	0	2.83	0.373	15.68	0.000	الى حد ما

17	تدرك ادارة المصرف اهمية التخطيط العلمي للبرامج و الخطط المتعلقة بتصميم المزيج التسويقي المصرفي الذي يقدم للعملاء	37	12	0	2.75	0.434	12.16	0.000	نعم
18	هناك اهتمام من جانب ادارة المصرف للقيام ببحوث التسويق المصرفي بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء	35	12	2	2.67	0.554	8.497	0.000	نعم
19	يخضع المزيج التسويقي المصرفي للتطوير المستمر لمواكبة التغيرات التي تطرأ في مجال الخدمات المصرفية استجابة لمطالب و حاجات العملاء	39	9	1	2.77	0.468	11.590	0.000	الى حد ما
20	تتم الاستعانة بالعناصر المتخصصة ن الخبراء و المستشارين في مجال التسويق المصرفي لوضع الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي	38	11	0	2.77	0.421	12.877	0.000	نعم
21	توفر ادارة المصرف الموارد المالية اللازمة للاتفاق على تنفيذ الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي المصرفي	32	14	3	2.59	0.609	6.796	0.000	نعم
22	تقوم الادارة بمتابعة و مراجعة الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي المصرفي لضمان تطابقه و ملائمته لحاجات و رغبات العملاء	42	6	1	2.83	0.425	13.76	0.000	نعم
الاجمالي					2.74	0.088	22.34	0.000	نعم

المصدر : اعتمادا على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

يتبين من الجدول السابق رقم (8) ما يلي:

أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات المتعلقة بتصميم المزيج التسويقي المصرفي لمفردات عينة الدراسة من المسؤولين بمصرف الجمهورية بلغ (2.64) و بانحراف معياري قدره (0.22)، و أن قيم اختبار (t) بلغت (20.16)

و مستوى الدلالة المشاهد (0.00)، و هو أصغر من قيمة α (0.05)، أي أن له دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الوسط الحسابي الموزون يختلف عن الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2)، و يدل على مستوى (نعم) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، مما يعني أن مفردات العينة من المسؤولين يؤيدون أن المصرف يقوم بتصميم مزيج تسويقي مناسب لعملائه الذين يتعاملون معه.

أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات المتعلقة بتخطيط المزيج التسويقي بلغ (2.74) و بانحراف معياري قدره (0.08)، و أن قيم اختبار (t) بلغت (22.34) و مستوى الدلالة المشاهد (0.00)، و هو أصغر من قيمة α (0.05)، أي أن له دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الوسط الحسابي الموزون يختلف عن الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2)، و يدل على مستوى (نعم) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، مما يعني أن مفردات العينة من المسؤولين يؤيدون أن المصرف يهتم بتخطيط المزيج التسويقي المقدم لعملائه الذين يتعاملون معه.

ب- مصرف الصحاري :

جدول (9) متوسطات استجابة مفردات عينة الدراسة من المسؤولين العاملين في مصرف الصحاري المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و قيم اختبار (t) و مستوى الدلالة المشاهد

ت	العبارات	ن	د	المتوسط	الانحراف المعياري	القيمة	الاتجاه العام
تصميم (محتوى) المزيج التسويقي المصرفي							
1	يسعى المصرف جاهدا لتقديم خدمات مصرفية لعملائه ب جودة عالية	23	13	0	2.63	0.487	نعم
2	سعر الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء يتناسب مع نوع الخدمة و جودتها	17	19	0	2.47	0.506	نعم
3	تسعى ادارة المصرف لتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء ومكافأة من يقدم جهودا في تطويرها	24	12	0	2.66	0.478	نعم
4	تقوم ادارة المصرف بتخطيط و تصميم الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء بقصد تحسينها و جعلها اكثر جودة	8	28	0	2.22	0.421	نعم

5	تعتمد ادارة المصرف على تطبيق طرق و اساليب متطورة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بسهولة و يسر	18	18	0	2.50	0.507	5.916	0.000	نعم
6	تسعى ادارة المصرف باستمرار لتقديم خدمات مصرفية في المكان و الزمان المناسبين للعملاء والتي تحقق اهدافهم ومطالبهم	16	20	0	2.44	0.503	5.292	0.000	نعم
7	يعتمد المصرف على شبكة اتصالات حديثة و متطورة تتيح امكانية الاتصال و التشارك بالمعلومات بين وحدات المصرف وبينه و بين المصارف الاخرى	7	29	0	2.19	0.401	2.907	0.006	الى حد ما
8	يقوم المصرف بتحديث و تطوير خدماته المصرفية باستمرار لمواجهة المصارف المنافسة	7	27	2	2.13	0.487	1.711	0.096	الى حد ما
9	يقوم المصرف بنصب شاشات و لوحات الكترونية ارشادية داخل صالات المصرف و خارجه	11	15	10	2.02	0.774	0.215	0.831	الى حد ما
10	يلجاء المصرف الى اعتماد وسائل ترويجية متنوعة في تعريف العملاء بخدماته المصرفية	2	31	3	1.97	0.376	0.44	0.661	الى حد ما
11	يهتم المصرف بالمظهر الخارجي و بالناحية الجمالية للابنية الداخلية له	7	22	7	2.00	0.632	0.000	1.000	الى حد ما
12	يخصص المصرف قاعات وصالات مؤثثة ومكيفة لزيائنه اثناء الانتظار	5	31	0	2.13	0.350	2.376	0.023	الى حد ما
13	تحرص ادارة المصرف على تحسين المظهر و الهندام و النظافة الشخصية لموظفي المصرف	5	25	6	1.97	0.559	0.20	0.768	الى حد ما
14	معظم موظفي المصرف لديهم خبرة واسعة في مجال تقديم الخدمات المصرفية	3	20	13	1.72	6.146	2.71	0.010	لا
15	تطبق ادارة المصرف اساليب خدمة العملاء وتدريب العاملين عليه	3	29	4	1.97	0.446	0.37	0.711	لا
الاجمالي									
الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي									
16	توجد لدى ادارة المصرف خطة استراتيجية لتصميم مزيج تسويقي	18	14	4	2.83	0.687	3.393	0.002	الى حد ما

								فعال تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمصرف و تخدمها	
17	21	15	0	2.58	0.500	7.000	0.000	تدرك ادارة المصرف اهمية التخطيط العلمي للبرامج و الخطط المتعلقة بتصميم المزيج التسويقي المصرفي الذي يقدم للعملاء	نعم
18	13	18	5	2.22	0.680	1.958	0.058	هناك اهتمام من جانب ادارة المصرف للقيام ببحوث التسويق المصرفي بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء	نعم
19	10	14	12	1.94	0.790	0.42	0.676	يخضع المزيج التسويقي المصرفي للتطوير المستمر لمواكبة التغيرات التي تطرأ في مجال الخدمات المصرفية استجابة لمطالب و حاجات العملاء	الى حد ما
20	15	16	5	2.27	0.701	2.376	0.023	تتم الاستعانة بالعناصر المتخصصة ن الخبراء و المستشارين في مجال التسويق المصرفي لوضع الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي	نعم
21	5	18	13	1.77	0.680	1.95	0.058	توفر ادارة المصرف الموارد المالية اللازمة للالتفاق على تنفيذ الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي المصرفي	نعم
22	9	22	5	2.11	0.622	1.071	0.291	تقوم الادارة بمتابعة و مراجعة الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي المصرفي لضمان تطابقه و ملاءمته لحاجات و رغبات العملاء	نعم
الاجمالي									نعم

المصدر : اعتمادا على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

يتبين من الجدول السابق رقم (9) ما يلي:

1- أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات المتعلقة بتصميم المزيج التسويقي المصرفي لمفردات عينة الدراسة من المسؤولين بمصرف الصحاري بلغ (2.21) و بانحراف معياري قدره (0.19)، و أن قيم اختبار (t) بلغت (6.51) و مستوى الدلالة المشاهد (0.00)، و هو أصغر من قيمة α (0.05)، أي أن له دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الوسط الحسابي الموزون يختلف عن الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2)، و يدل على مستوى

(نعم) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، مما يعني أن مفردات العينة من المسؤولين يؤيدون أن المصرف يقوم بتصميم مزيج تسويقي مناسب لعملائه الذين يتعاملون معه.

2- أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات المتعلقة بتخطيط المزيج التسويقي بلغ (2.18) و بانحراف معياري قدره (0.27)، و أن قيم اختبار (t) بلغت (1.81) و مستوى الدلالة المشاهد (0.11)، و هو أصغر من قيمة α (0.05)، أي ليس له دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الوسط الحسابي الموزون لا يختلف عن الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2)، و يدل على مستوى (إلى حد ما) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، مما يعني أن مفردات العينة من المسؤولين يؤيدون أن المصرف يهتم بتخطيط المزيج التسويقي المقدم لعملائه اهتماماً محدوداً.

ج- مصرف الوحدة :

جدول (10) متوسطات استجابة مفردات عينة الدراسة من المسؤولين العاملين في مصرف الوحدة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، و قيم اختبار (t) و مستوى الدلالة المشاهد

ت	العبارات	نوع	الى حد ما	لا	المتوسط	المعياري	قيمة (t)	الدالة	الاتجاه العام
تصميم (محتوى) المزيج التسويقي المصرفي									
1	يسعى المصرف جاهدا لتقديم خدمات مصرفية لعملائه بجودة عالية	10	5	0	2.66	0.487	5.292	0.000	نعم
2	سعر الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء يتناسب مع نوع الخدمة وجودتها	9	6	0	2.60	0.507	4.583	0.000	نعم
3	تسعى ادارة المصرف لتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء و مكافأة من يقدم جهودا في تطويرها	6	9	0	2.40	0.507	3.055	0.009	نعم
4	تقوم ادراة المصرف بتخطيط و تصميم الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء بقصد تحسينها	5	10	0	2.33	0.487	2.646	0.019	نعم

								و جعلها أكثر جودة	
5	تتعتمد ادارة المصرف على تطبيق طرق و اساليب متطورة في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء بسهولة و يسر	6	9	0	2.40	0.507	3.055	0.009	نعم
6	تسعى ادارة المصرف باستمرار لتقديم خدمات مصرفية في المكان و الزمان المناسبين للعملاء و التي تحقق اهدافهم و مطالبهم	4	11	0	2.26	0.457	2.256	0.041	نعم
7	يعتمد المصرف على شبكة اتصالات حديثة و متطورة تتيح امكانية الاتصال و التشارك بالمعلومات بين وحدات المصرف و بينه و بين المصارف الاخرى	1	14	0	2.19	2.06	0.258	1.000	الى حد ما
8	يقوم المصرف بتحديث و تطوير خدماته المصرفية باستمرار لمواجهة المصارف المنافسة	0	13	2	1.86	0.351	1.46	0.164	الى حد ما
9	يقوم المصرف بنصب شاشات و لوحات الكترونية ارشادية داخل صالات المصرف و خارجه	1	13	1	2.00	0.377 9	0.000	1.000	الى حد ما
10	يلجاء المصرف الى اعتماد وسائل ترويجية متنوعة في تعريف العملاء بخدماته المصرفية	0	9	6	1.60	0.507	3.05	0.009	الى حد ما
11	يهتم المصرف بالمظهر الخارجي و بالناحية الجمالية للابنية الداخلية له	0	15	0	2.00	0.000			الى حد ما
12	يخصص المصرف قاعات و صالات مؤثثة و مكيفة لزيائنه اثناء الانتظار	0	31	2	1.86	0.351	1.46	0.164	الى حد ما
13	تحرص ادارة المصرف على تحسين المظهر و الهندام و النظافة الشخصية لموظفي المصرف	1	11	3	1.86	0.516	1.00	0.334	الى حد ما

14	معظم موظفي المصرف لديهم خبرة واسعة في مجال تقديم الخدمات المصرفية	1	6	8	1.53	0.639	2.82	0.014	لا
15	تطبق ادارة المصرف اساليب خدمة العملاء و تدريب العاملين عليه	0	6	9	1.40	0.507	4.58	0.000	لا
الاجمالي		الى حد ما							
الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي									
16	توجد لدى ادارة المصرف خطة استراتيجية لتصميم مزيج تسويقي فعال تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمصرف و تخدمها	4	6	5	1.93	0.798	0.32	0.751	لا
17	تدرك ادارة المصرف اهمية التخطيط العلمي للبرامج و الخطط المتعلقة بتصميم المزيج التسويقي المصرفي الذي يقدم للعملاء	8	5	2	2.40	0.736	2.103	0.05	نعم
18	هناك اهتمام من جانب ادارة المصرف للقيام ببحوث التسويق المصرفي بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء	9	6	0	2.60	0.507	4.583	0.000	نعم
19	يخضع المزيج التسويقي المصرفي للتطوير المستمر لمواكبة التغيرات التي تطرأ في مجال الخدمات المصرفية استجابة لمطالب و حاجات العملاء	6	6	3	2.20	0.774	1.000	0.334	الى حد ما
20	تتم الاستعانة بالعناصر المتخصصة ن الخبراء و المستشارين في مجال التسويق المصرفي لوضع الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي	9	5	1	2.53	0.639	3.228	0.006	نعم

21	توفر ادارة المصرف الموارد المالية اللازمة للاتفاق على تنفيذ الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي المصرفي	9	3	3	2.40	0.828	1.871	0.082	إلى حد ما
22	تقوم الادارة بمتابعة و مراجعة الخطط و البرامج المتعلقة بالمزيج التسويقي المصرفي لضمان تطابقه و ملائمته لحاجات و رغبات العملاء	11	3	1	2.66	0.617	4.183	0.001	نعم
الاجمالي					2.39	0.253	4.07	0.007	نعم

المصدر : اعتمادا على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

يتبين من الجدول السابق رقم (10) ما يلي:

1- أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات المتعلقة بتصميم المزيج التسويقي المصرفي لمفردات عينة الدراسة من المسؤولين بمصرف الوحدة بلغ (2.05) و بانحراف معياري قدره (0.15)، و أن قيم اختبار (t) بلغت (1.46) و مستوى الدلالة المشاهد (0.166)، و هو أكبر من قيمة α (0.05)، أي ليس له دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الوسط الحسابي الموزون لا يختلف عن الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2)، و يدل على مستوى (إلى حد ما) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، مما يعني أن مفردات العينة من المسؤولين يؤيدون إلى حد ما المصرف يقوم بتصميم مزيج تسويقي مناسب لعملائه.

2- أن قيمة الوسط الحسابي الموزون الإجمالي للعبارات المتعلقة بتخطيط المزيج التسويقي بلغ (2.39) و بانحراف معياري قدره (0.25)، و أن قيم اختبار (t) بلغت (4.04) و مستوى الدلالة المشاهد (0.007)، و هو أصغر من قيمة α (0.05)، أي ذات دلالة إحصائية، مما يشير إلى أن الوسط الحسابي الموزون لا يختلف عن الوسط الحسابي الفرضي البالغ (2)، و يدل على مستوى (نعم) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، مما يعني أن مفردات العينة من المسؤولين يؤيدون أن المصرف يهتم بتخطيط المزيج التسويقي المقدم لعملائه.

سادساً -إختبار فرضية الدراسة :

لغرض إختبار فرضية الدراسة فقد تم استخدام نموذج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (تخطيط المزيج التسويقي) في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية) و كانت النتائج كما يلي:

لاختبار فرضية الدراسة و التي تنص على (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهتمام إدارات المصارف التجارية قيد الدراسة بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي و بين جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها تلك المصارف). فقد تم اعادة صياغتها في صورة إحصائية على النحو التالي:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha (0.05)$ بين الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي و جودة الخدمات المصرفية.

الفرضية البديلة (H_1) : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha (0.05)$ بين الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي و جودة الخدمات المصرفية،

و فيما يلي نتائج إختبار الفرضية البحثية الثانية:

جدول رقم (11) يبين نتائج الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (الإهتمام بتخطيط المزيج التسويقي) في المتغير التابع (جودة الخدمة المصرفية)

جودة الخدمات المصرفية											المتغير التابع	
مصرف الوحدة				مصرف الصحاري				مصرف الجمهورية			المتغير المستقل	
الدالة	قيمة اختبار (t)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	الدالة	قيمة اختبار (t)	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	الدالة	قيمة اختبار (t)	معامل التحديد R ²		معامل الارتباط r
0.007	4.39	0.79	0.89	0.014	3.67	0.73	0.85	0.004	4.97	0.83	0.91	الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي

المصدر : اعتمادا على التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة باستخدام برمجية (spss)

تشير الإحصاءات الواردة في الجدول السابق رقم (11) إلى أن هناك أثر للمتغير المستقل (الإهتمام بتخطيط المزيج التسويقي)، في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية في جميع المصارف التجارية قيد الدراسة، حيث أن قيمة

اختبار (t) بلغت (4.97 ، 3.67 ، 4.39)، و هي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha (0.05)$ ، و قد بلغت قيم معاملات الارتباط (r) الواردة في الجدول (0.91، 0.85، 0.89) على الترتيب و هي موجبة و ذات دلالة إحصائية، و من خلال قيم معامل التحديد (R^2) فإن المتغير المستقل في هذا النموذج يفسر ما مقداره (83%)، (73%)، (79%) على التوالي من التباين في المتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات المصرفية، و الباقي يرجع إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، و التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha (0.05)$ بين الاهتمام بتخطيط المزيج التسويقي المصرفي وجودة الخدمات المصرفية، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما.

سابعاً - النتائج و التوصيات:

أ- النتائج:

- 1- إن غالبية المسؤولين بإدارات المصارف التجارية قيد الدراسة هم من الذكور إذ بلغت نسبتهم (95%)، و إن الاكثريه منهم يقع ضمن الفئة العمرية ما بين (35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، كما و أن ثلثيهم من حملة الشهادة الجامعية ، و أيضاً قرابة الثلثين منهم يشغلون رئيس قسم .
 - 2- تبين من خلال تحليل البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (تخطيط المزيج التسويقي المصرفي) لمفردات عينة الدراسة بالمصارف التجارية قيد الدراسة، أن مفردات عينة الدراسة في مصرف الجمهورية و مصرف الوحدة يؤيدون أن المصرف يهتم بتخطيط المزيج التسويقي المناسب، أما عينة الدراسة بمصرف الصحارى يؤيدون أن المصرف يهتم إهتماماً محدوداً بتخطيط المزيج التسويقي.
 - 3- يتبين من خلال تحليل البيانات الأولية المتعلقة باختبار الفرضية البحثية التي قامت عليها الدراسة بأنه:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المزيج التسويقي المصرفي و جودة الخدمات المصرفية، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين، و هذا يثبت صحة الفرضية البحثية التي قامت عليها الدراسة.

ب- التوصيات:

- 1- يجب على المصارف التجارية ان تقوم بتطوير ز تعزيز السياسات و الخطط و البرامج المتعلقة بتصميم عناصر المزيج التسويقي المصرفي لديها بكل ما هو جديد من اجراءات كمتطلب اساسي لمواجهة تحديات المنافسة في مجال الخدمة المصرفية .
- 2- ضرورة اعطاء حرية اكبر للمسؤولين عن إدارة المصرف لتمكينها من التكيف مع متطلبات السوق المصرفي من خلال تقديم مزيج تسويقي مصرفي يلبي تلك المتطلبات و يصل بمستوى الخدمة إلى الجودة المطلوبة.
- 3- القيام بدعم عناصر القوة و التميز في المزيج التسويقي المصرفي المقدم من المصارف التجارية قيد الدراسة ، و كشف عناصر الضعف و القصور و تلافيها بما يمكنها من دعم قدراتها على تقديم خدمات مصرفية ذات جودة عالية.
- 4- الحرص على توظيف افضل العاملين و وضع اسس و معايير لاختيارهم وفق مهاراتهم.

قائمة المراجع

الدراسات العلمية:

- 1- ادريس و المرسى ، قياس جودة الخدمة و تحليل العلاقة بينها و بين كلاً من الشعور بالرضا و الميل إلى الشراء"، مجلة التمويل و التجارة العدد الأول ، جامعة طنطا:1993.
- 2- خديجة عتيقة، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا العميل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابوبكريلقايد: كلية الاقتصاد، 2016م.
- 3- سمير أبوزييد ، شادي الشريف، أثر المزيج التسويقي على رضا العملاء، مجلة الأقصى، العدد 1، المجلد 3، فلسطين: العلوم الانسانية، 2009م.
- 4- أحمد عبد الكريم عبدالرحمن ، قياس رضا عملاء المصارف التجارية بمنطقة الوجه القبلي عن الخدمات المصرفية ، مجلة البحوث المعاصرة ، العدد الأول ، القاهرة ، 1997.
- 5- ياسين عبدالله علي العطاب ، أثر استراتيجيات استهداف السوق في المزيج التسويقي ورضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2002م.
- 6- وفاء عبدالسلام السحاتي، تمكين العاملين و أثره على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة بنغازي: كلية الاقتصاد، 2019



دور شركات التدريب والتنمية البشرية في تفعيل ريادة الأعمال (دراسة ميدانية عن العاملين بمكاتب العمل والتأهيل بمدينة الجميل ورقدالين)

د. طارق فرج الهيملي

أستاذ إدارة الأعمال، جامعة صبراتة

د. عبدالسلام ساسي الصابري

أستاذ إدارة الأعمال، جامعة صبراتة

المستخلص

يستمد هذا البحث أهميته في كونه يركز في محتواه على الدور الهام الذي يمكن أن تؤديه شركات التدريب وتنمية الموارد البشرية في المساهمة بتطوير وتنمية مهارات الأفراد في مختلف المجالات بشكل عام وفي مجال ريادة الأعمال والابتكار والتميز لأولئك الذين يمتلكون قدرات ومهارات تؤهلهم بأن يكونوا أصحاب المبادرة والريادة في مجال تأسيس وإنشاء المشاريع الصغرى والمتوسطة والكبرى وبمختلف مجالاتها بشكل خاص.

Abstract

This research derives its importance in that it focuses in its content on the important role that training and human resource development companies can play in contributing to the development and development of individuals' skills in various fields in general and in the field of entrepreneurship, innovation and excellence for those who possess capabilities and skills that qualify them to be the owners of initiative and leadership in The field of establishing and establishing small, medium and large enterprises, in their various fields in particular.

المقدمة

ان مفهوم ريادة الأعمال يعتبر من المفاهيم الحديثة التي اتجهت اليها الانظار خلال السنوات الأخيرة وذلك نظرا لمساهمتها الكبيرة في الدفع بمسيرة التنمية نحو الأفضل ولدورها الهام ومساهمتها في ارتفاع مؤشرات التنمية للعديد من الدول التي أدركت أهمية الريادة واتجهت الى الاستثمار في أحد أهم ركائزها ألا وهو العنصر البشري بحيث أصبح ينظر اليه على أنه أحد أهم عناصر رأس المال ، وبالنظر الى التطور الكبير في عالم التكنولوجيا الحالي وما أحدثه من اضافات على عناصر التنمية المختلفة سواء كانت الاقتصادية أو الاجتماعية وبكامل أبعادها بحيث أصبح تعزيز زيادة الأعمال والابتكار مفتاحا أساسيا لتحقيق النمو وخلق الوظائف والمحرك الأساسي لتنويع وتوسيع آفاق وتأمين الازدهار والرخاء للمجتمع ، فقد دفع ذلك بالعديد من الأمم الى الاهتمام بموضوع ريادة الأعمال باعتباره أحد أهم عوامل العملية الانتاجية.

وبالنظر الى الدور الهام لشركات التدريب والتنمية البشرية في نشر ثقافة ريادة الأعمال والتميز والابتكار وذلك من خلال اكتشاف وتنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية المميزة وتزويد هذه الموارد بمختلف العلوم الحديثة في مجالات العلوم الادارية والمالية وعلوم التكنولوجيا وتقنية المعلومات الى غير ذلك من العلوم الحديثة التي من شأنها أن تساهم في الرفع من كفاءة وأداء المورد البشري وهذا سينعكس بدوره على ابتكار مشاريع جديدة والمساهمة في نجاح المشاريع القائمة وتحفيز أصحابها نحو تقديم الأفضل.

وفي هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على واقع شركات التدريب والتنمية البشرية لدراسة دورها في نشر ثقافة التميز والابتكار وذلك من خلال تقييم دور شركات التدريب نحو تفعيل ريادة الأعمال ودراسة أهم برامجها التدريبية واستراتيجياتها المستقبلية لتفعيل دورها للمساهمة في المشاريع المختلفة لريادة الأعمال.

الاطار العام للدراسة

تشتمل خطة الدراسة على مايلي:

أولا // مشكلة الدراسة:

تمثلت مشكلة الدراسة في الاجابة عن التساؤل التالي:

س// ماهو دور شركات التدريب والتنمية البشرية في تفعيل ريادة الأعمال؟

ثانيا // أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها في أنها تسلط الضوء على الدور الهام المنوط بشركات التدريب وما تقوم به من أجل نشر ثقافة الريادة واستخدام التدريب في تفعيل دور الريادة من أجل المساهمة في تحقيق أعلى معدلات التنمية والتطوير سواء أكانت في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي ، ودور شركات التدريب يكمن هنا في تنمية وتطوير الموارد البشرية صاحبة الأفكار الرائدة والمميزة ومحاولة دعم أصحاب هذه الأفكار وتحفيزهم اضافة الى تزويدهم بالمعارف والعلوم والمهارات المختلفة التي من شأنها أن تساهم في زيادة القدرة على الابداع والتميز وتقديم مقترحات رائدة في مجال الأعمال بحيث تكون متميزة وتقدم الاضافة الايجابية في مختلف المجالات الاقتصادية.

ثالثا // أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى مايلي:

- 1- دراسة دور شركات التدريب والتنمية البشرية نحو تفعيل دور ريادة الأعمال.
- 2- محاولة تحديد أهم الفرص والتحديات التي قد تحد من دور شركات التدريب في المساهمة في تفعيل ريادة الأعمال.

رابعا // فرضيات الدراسة:

تكون فرضيات الدراسة مما يلي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور شركات التدريب والتنمية البشرية وبين تفعيل ريادة الأعمال.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفرص والتهديدات وتفعيل دور شركات التدريب في المساهمة في تفعيل ريادة الأعمال.

خامسا // مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمكاتب العمل والتأهيل بمدينة بنغازي الجميل ورقدالين والبالغ عددهم (178 موظف).
عينة الدراسة : قام الباحثين باختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة وبلغ حجمها 38 مفردة والتي مثلت مانسبته 21% من مجتمع الدراسة .
سادسا // أدوات جمع البيانات وتحليلها:

أعتمد الباحثين في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بأستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS.

سابعا // المنهج العلمي المتبع في الدراسة:

أتبع في هذه الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي في جمع ووصف البيانات وتحليلها لإختبار فرضيتي الدراسة والوصول إلى نتائج الدراسة وتقديم توصياتها .

ثامنا // صدق أداة البحث وثباتها

من أجل التأكد من صدق أداة البحث تم عرضها على أربعة محكمين متخصصين في مجال الادارة وآخر متخصص في مجال الاحصاء ، كما تم اجراء دراسة اختبارية على عينة مكونة من (10) موظفين من مكاتب العمل والتأهيل محل البحث ، وبناء على المعلومات الواردة من المحكمين والعينة الاختبارية تم اجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة لتكون أكثر دقة ووضوحا ، أما فيما يتعلق بثبات الاستبانة فقد تم احتساب الاتساق الداخلي لها ككل ، وذلك باستخدام معادلة كرونباخ ألفا ، حيث كانت قيمة مرونباخ ألف (0.985) وهي تعتبر نسبة ثبات عالية في التحليل الاحصائي.

الاطار النظري للبحث

المبحث الأول : مفهوم التنمية البشرية وأبعادها الإستراتيجية:

في التاريخ الاجتماعي والاقتصادي والسياسي القديم؛ كان هناك تصور سائد، لدى أكثرية البشر؛ يرى هذا التصور أن رفاه الإنسان والمجتمع إنما يتحقق بمقدار ما يحصل عليه الإنسان من الثروة؛ باعتبارها محور السعادة والتقدم. إلا أن هذا التصور بدأ - في نهايات القرن الماضي - يتلاشى شيئا فشيئا؛ وذلك بعد أن تأكد أن الثراء وحده ليس الشرط الوحيد لتحقيق الكثير من الأهداف الاجتماعية والسياسية المهمة للأفراد والمجتمعات.. هذا فضلا على أن حاجات الإنسان ليست كلها حاجات مادية، فحسب، بل ينبغي أن يمتد إلى تحقيق مستويات ثقافية أعلى تتيح للإنسان أن يحيى حياة هانئة، ويمارس مواهبه، ويطور قدراته.

ومنذ ذلك الحين؛ بدا للجميع أن الرأسمال المادي، ليس هو وحده الضامن الحقيقي لرفاه وسعادة الإنسان، بل، لابد أن يكون هناك استثمار في الرأسمال البشري ذاته من أجل تحقيق الغايات الإنسانية الأسمى؛ بتجاوز المفهوم المادي للرفاه الإنساني، إلى الجوانب المعنوية والحياة الإنسانية الكريمة التي تشمل التمتع بالحرية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتوافر الفرص لاكتساب المعرفة والإنتاج والإبداع، والكرامة الإنسانية.

لقد حظي مفهوم "التنمية البشرية" بمكانة مميزة في الفكر التنموي، عبر أدبيات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وذلك منذ عمله الرائد بإصدار تقرير التنمية البشرية الأول، عام 1990، ودأبه على تطوير المفهوم، واغنائه عبر التقارير الدورية التي واظب على صدورها. وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يتسع مفهوم التنمية لأبعاد ثلاثة هي:

1. تكوين القدرات البشرية، مثل تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات.
 2. استخدام البشر لهذه القدرات في الاستمتاع، أو الإنتاج - سلعاً وخدمات أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الثقافية والاجتماعية والسياسية.
 3. مستوى الرفاه البشري المحقق، في إطار ثراء المفهوم المبين.
- وبهذا صار الفكر التنموي أكثر اهتماماً بمسائل العدالة في توزيع الدخل وتحليل الفقر وأهمية الحاجات الأساسية لأفراد المجتمع. كما أنه نبه إلى أهمية التركيز على تراكم رأس المال البشري،. ودلت العديد من الدراسات على أن الإنفاق على التعليم - مثلاً - يخلق عوائد اقتصادية تعادل أو تزيد على العوائد التي يمكن أن يحققها الاستثمار في الرأسمال المادي. وفي ثمانينيات القرن الماضي باتت المقولة المحورية في منهج التنمية البشرية، هي أن التنمية تعد عملية توسيع لقدرات الناس أكثر من كونها زيادة منفعة، أو رفاه اقتصادي، أو إشباع حاجات.

وهذا المعنى؛ تشكلت للتنمية البشرية إبعاد عدة:

- 1- **التمكين:** المقصود بالتمكين هو تطوير قابليات الناس بوصفهم أفراداً وأعضاء في مجتمعاتهم. أي لا ينبغي للتنمية أن تتحقق من أجل الناس حسب؛ بل ينبغي لهم أنفسهم أن يحققوها؛ فالناس الممكّنون أقدر على المشاركة في القرارات والعمليات التي تصوغ حياتهم.
- 2- **الإنصاف:** يؤكد مفهوم التنمية البشري على الإنصاف في بناء القدرات وإتاحة الفرص المتكافئة للجميع؛ ولا يقتصر الأمر على الدخل المادي حسب، بل يتسع ليشمل إلغاء العوائق القائمة على أساس النوع الاجتماعي، أو العنصر أو القومية أو التحدر الطبقي، أو أية عوامل أخرى قد تحول دون الحصول على الفرص الاقتصادية والسياسية والثقافية.
- 3- **الاستدامة:** وهو ما يعرف بالتنمية البشرية المستدامة؛ والتي تعني توفير احتياجات الجيل الحاضر من دون المساومة على مقدرة الأجيال القادمة على التحرر من الفقر والحرمان. وعليه يجب توفير فرص التنمية البشرية للأجيال الحالية والمستقبلية ومنع تراكم أعباء تتحمل تبعاتها الأجيال المقبلة: مثل الديون المالية الناشئة عن قروض خارجية أو

محلية طويلة الأجل، والديون الاجتماعية الناشئة عن إهمال الاستثمار في تنمية القدرات البشرية، والبيئة، وغيرها.

4- المشاركة : تعني أن يتمكن الناس باعتبارهم مواطنين متساويين في الحقوق والواجبات من المشاركة في صنع القرارات؛ حتى يسهموا بفعالية في العمليات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤثر في حياتهم.

5- الحرية: تقول التنمية البشرية إن الناس ماداموا فقراء، وماداموا مرضى، وماداموا أميين، وضحايا أو مهددين بنزاعات عنفية، أو محرومين من الصوت السياسي، فهم لا يمتلكون حريتهم؛ وحيث إنهم لا يمتلكون حرياتهم فإن التنمية البشرية تظل معطلة حين ذاك.

وعليه فإنه يمكن النظر إلى التنمية بوصفها عملية توسيع الحريات الحقيقية التي يتمتع بها الناس، وتتضمن هذه الحريات؛ الحرية ضد التمييز، والتحرر من العوز، والتحرر لتحقيق الذات الإنسانية، والتحرر من الخوف، والتحرر من الظلم، وحرية المشاركة والتعبير، والانتماء السياسية وحرية الحصول على عمل.

وبالتالي، ومن خلال جوهر أبعاد التنمية البشرية؛ نجد أن الإنسان لا بد أن يكون الوسيلة والهدف النهائي للتنمية البشرية، ولا بد أن تصب كل حصيلة انجازاتها لصالحه، فهو خليفة الله في الأرض وهو الذي كرمه وفضله؛ بقوله تعالى: "ولقد كرّمنا بني آدم.

ان الأخذ بالتطوير الشامل المدعوم بالتدريب العام والمتخصص يمكّن الدولة، والشركة، والمنظمة، والفرد، من مواكبة التغيرات السريعة التي يشهدها عالم اليوم.

والتدريب هو استثمار حقيقي ومباشر يؤدي إلى تنمية الموارد البشرية؛ فكلما زاد استثمار الدولة - أو الشركة وغيرها في تنمية مهارات الأفراد، ورفع مستوى كفاءتهم العلمية والعملية، ومن ثم الإنتاجية، مما يصب في النهاية في مجرى رفع مستوى معيشتهم؛ كلما ملكت عليهم أفئدتهم وعقولهم، وولائهم وانتمائهم، فضلاً عن امتلاكها لمهاراتهم التي أكسبتهم إياها ببرامج التدريب المدروسة والمفيدة.

"فالتنمية البشرية هي الغاية والنمو الاقتصادي هو الوسيلة لتحقيقها " ..

إن العلاقة الجدلية بين تنمية الموارد البشرية وبين التنمية الاقتصادية تتبع من واقع أن أحدهما يعتمد على الآخر بشكل لا يقبل الشك، فقد أظهرت التجارب في العديد من البلدان النامية بأن التنمية الاقتصادية المجردة من خطط الاستثمار للرأسمال البشري كانت فاشلة، فالفرد في المجتمع النامي هو الأوج أولاً إلى التنمية وذلك من واقع التخطيط له أنه يجب

أن يكون المهيأ لإدارة وقيادة إنماء بلده في المستقبل ، هذه من ناحية ، والأخرى أن التنمية الاقتصادية لا يمكن أن تقوم بدون وجود مورد بشري علمي ومثقف وملم بكل ما تحتاجه خطوات وعوامل النهوض بالتنمية الاقتصادية في كل النواحي ، وكذلك أثبتت التجارب لبعض الدول النامية كيف أن اعتمادها على الرأسمال البشري المستورد قد كلفها أولاً خسارة من مواردها ، وخسارة أخرى من فوات الفرص من عدم أستغلال وتأهيل المورد البشري الوطني .

هذه العلاقة وهذه الأسس قد تنبه لها المخططون في الدول المتقدمة فهيأوا لها قواعد من النظرية والتطبيق ليقوموا بهضة تنمية مدروسة ومستتدة الى عوامل النجاح وحسن التطبيق، وأسسوا قاعدة إقتصادية متينة (رغم كل الإخفاقات) لأنها أعتمدت على تنمية الإنسان ومنه لتحقيق التنمية الاجتماعية ليصلوا في النهاية الى تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة ، فعمدوا منذ البداية الى تطبيق أسس جوهريه في تأسيس التنمية الشاملة وكان منها مثلاً :

1- إن الثروة لوحدها لا تعني التنمية بل يجب تعبئة الطاقات الاجتماعية للنهوض بالمجتمع والأشخاص من التخلف والفقر والجهل وتعليمه الأجهاد ليكون عنصر فعال بالمجتمع ويشارك في بناء اقتصاد بلده.

2- يجب الأهتمام بتوجيه الرعاية التعليمية والتقنية للسكان وتطوير مهاراتهم ليكونوا فاعلين في مسيرة التنمية ، لكي تعتمد عليهم في تطبيقها وأستثمار الموارد الطبيعية المتوفرة دونما حاجة للطاقات الأجنبية .

3- إن التنمية الاقتصادية الحقيقية تتجلى في تأسيس واقع بشري تنموي ذو قدرات خلاقة تتناسب وحاجة البلد للتطور والرقى في كافة المجالات ومواجهة التطورات في الأقتصاد العالمي .

4- إن التنمية لا تكمن في إنشاء المصانع والمؤسسات وتوسيع الأنشطة التجارية بعيداً عن شمول الأشخاص نفسه أولاً بهذه التنمية .

وليس ببعيد عنا تجربة الصين وماليزيا مثلاً عندما وصلا للنجاح والتقدم في المسيرة التنموية الاقتصادية من خلال إعتمادهما على بدأ الأستثمار الاجتماعي الذاتي والذي قادهما نحو نجاح التنمية الشاملة .

أما النظرة الضيقة للتنمية الاقتصادية فتجلت في تاريخ بعض الدول العربية المالكة للثروات النفطية التي تصورت أن التنمية هي امتلاك الثروة فحسب ، فعمدت الى استثمار الموارد الاقتصادية من خلال جلب الشركات الأجنبية وأسست واقع صناعي أجنبي داخلها وأضحت التنمية تعني لها تطوير البنى التحتية دون التخطيط لتهيئة أفراد المجتمع نفسه للمشاركة في الاستثمار الاقتصادي القائم ، وبذلك أصبح الاستثمار الأجنبي هو المستفيد الأكبر من هذه التنمية وأفراد المجتمع عبارة عن مستهلكين ، وبعد أن بانّت الضرورة للارتباط الجدلي بين التنمية الاقتصادية والبشرية دأبت هذه الدول الى إعطاء الأهمية المناسبة للتنمية البشرية .

إن الفشل في تطبيق التنمية الاقتصادية في البلدان النامية كان نتيجة إقتصار فكرتها على الرأسمال الصناعي أو المالي بعيداً عن الرأسمال البشري والذي هو أساس تقدم المجتمع الاقتصادي .

ولذا تتطلب عملية نجاح أهداف التنمية الاقتصادية الشاملة بالبلدان النامية بالإضافة الى ما قد سلف من أسباب الى :

- 1- التأكيد على التنمية البشرية وتوجيه التعليم لتطوير مهارات الأفراد لبناء اقتصاد البلد بعيداً عن التبعية الاقتصادية للدول الأجنبية .
- 2- استثمار المورد البشري بهدف استغلاله للموارد الطبيعية ، وتعليم الإنسان المحافظة على بيئته .
- 3- توجيه الإمكانيات الذاتية نحو تنمية المجتمع الى جانب تنمية الاقتصاد لتهيئة أجيال واعية وقادرة على بذل الطاقات من أجل التنمية الشاملة في البلد .

المبحث الثاني: شركات التدريب والتنمية البشرية وعلاقتها بريادة الأعمال

أولاً : مفهوم الريادة وخصائص الرياديين

الريادة مفهوم قديم استخدم لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن آنذاك معاني المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية ثم دخل هذا المفهوم إلى الجانب الاقتصادي في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريشارد كونتيون (Richard Cantillon) الذي وصف التاجر الذي يشتري سلعة بسعر محدد لبيعها في المستقبل بسعر لا يعرفه مسبقاً بالريادي، وفي الإطار نفسه اعتبر ساي (Say) الريادة: "مقدرة فائقة على الإدارة". وبعد هذه الجهود جاء جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) عام 1934 ليعطي بعداً آخر للمفهوم، حيث اعتبر أن الريادي

هو حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية^أ. أما فيما يتعلق بمصطلح "Entrepreneur" فتشير بعض الأدبيات الإدارية إلى أن ترجمته للعربية تغيرت ثلاث مرات، فكتاب الاقتصاد العرب الأوائل ترجموا المصطلح إلى "منظم" لكونهم ركزوا على مهارة الشخص (الأشخاص) الذي يطلق عليه هذا الوصف التنظيمية وقدرته على إقامة المنظمة، وفي السبعينات من القرن الماضي اشتهر استعمال ترجمة "المقاول" وهذا لانتشار السمات - وعلى رأسها الإبداع - التي يعبر عنها المصطلح لدى أفراد نجحوا في تأسيس وقيادة مقاولات البناء، وبعدها استقر الأمر لدى العديد من الكتاب على الترجمة " الريادي " وذلك منذ التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأ التركيز أكثر على المهارات التي يجب تكوين الشباب عليها لإنشاء مشروعاتهم المختلفة الميادين^ب. وفي هذه الفترة بدأ بالتحول التدريجي من البحث عن ريادة الأفراد إلى البحث عن ريادة المنظمات أو سمات تصنع ريادة المنظمات.

يعرف الريادي على أنه: "الشخص الذي ينشأ مشروعاً جديداً في ظل المخاطر وعدم التأكد بهدف تحقيق الأرباح والنمو من خلال اكتشاف الفرص الجيدة وحشد الموارد لاستثمارها"^ج، إذن الريادي يمثل شخصا يمتلك عوامل نجاح وسمات أصبحت في وقتنا الحالي تخصص لها مراكز متخصصة للتتقيب عنها وتطويرها، وتتمثل السمات الريادية المساعدة على تحقيق النجاح أساساً في: (كمال قاسمي، جامعة المسيلة، الجزائر)

- 1) الرغبة في النجاح مع تحديد ومعرفة جيدة بالأهداف.
- 2) الثقة بالنفس وهذا ما يحقق القدرة على مواجهة الصعاب.
- 3) الاندفاع للعمل، وهذا مرتبط بعامل الرغبة في العمل.
- 4) الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة والتضحية بأوقات الراحة.
- 5) المنهجية والتنظيم في الأعمال والاستعداد والميل نحو مخاطرة، وهذا ينعكس في مقدرة كبيرة على الإبداع والابتكار.
- 6) المنهجية والتنظيم في الأعمال.
- 7) الالتزام المهني.

ثانياً // دور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال.

ان التطور السريع في علم ادارة الموارد البشرية وزيادة أهميته وادراك العديد من المفكرين والقيادات المختلفة من رجال الأعمال والسياسيين والاقتصاديين وغيرهم بدور العنصر البشري في العملية الانتاجية ومراهناتهم على قدرته على الابداع والتميز في ابتكار أفكار

وتقديم مقترحات ذات قيمة وجديدة ساهمت في تفردهم وتميزهم عن الآخرين وانطلاقهم نحو تحقيق أعلى معدلات التنمية في المشاريع الاقتصادية الصغرى والمتوسطة المختلفة والذي بدوره زاد من ارتفاع معدلات الدخل وزيادة الثروات لهؤلاء الرواد والمؤسسات التي يعملون بها إضافة الى ذلك الآثار الايجابية التي أحدثتها هذه المقترحات والافكار المتميزة في البيئة المحيطة.

مما تقدم فقد لا يخفى على أحد ماشهده علم التدريب من تطور وأهمية خاصة في ظل التطور الحاصل في التكنولوجيا والانترنت والتقنيات المختلفة سواء المادية أم التقنيات المتعلقة بأساليب وأدوات التدريب والأسس الحديثة في عالم تدريب وتنمية الموارد البشرية ؛ إضافة الى ذلك ظهور مؤسسات متخصصة في تدريب وتنمية الموارد البشرية مثل الشركات والمراكز التدريبية بمختلف تخصصاتها.

وبالنظر الى واقع شركات التدريب الليبية ودورها في التواصل مع المؤسسات العاملة في الدولة الخدمية منها أو الانتاجية خاصة كانت أو عامة نجد أن دورها في توفير برامج تدريبية ذات جودة عالية لم يصل الى المستوى المطلوب منه بعد والدليل على ذلك توجه العديد من المتدربين العاملين بالقطاع العام مثلاً لتلقي دورات تدريبية خارج ليبيا وهذا من شأن أن يضاعف التكاليف المادية للدولة بشكل عام وعلى كل وزارة بشكل خاص ، ومنها يجب على الجهات الحكومية ذات العلاقة تشجيع شركات التدريب المحلية ووضع الدولة معايير وضوابط تنظم عمل شركات التدريب بما يحقق أعلى معدلات الجودة في هذا المجال هذا من جانب ، ومن جانب آخر على شركات التدريب المحلية القيام بواجباتها تجاه المجتمع وذلك بتحسين مستوى خدماتها والتمثلة في التحسين المستمر للبرامج التدريبية ومراعاة معايير الجودة التي يجب توفرها في هذه برامجها المختلفة والاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التدريب خاصة فيما يتعلق بالجودة والتواصل المستمر مع جهات الاختصاص مثل مركز ضمان الجودة والمعايرة المهنية التابع لوزارة العمل ومركز ضمان الجودة التابع لوزارة التعليم وغيرهم ، إضافة الى ذلك القيام بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع بتقديم دورات مجانية وتشجيع الشباب الباحثين عن العمل ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وتعلم حرف وعلوم ومهارات جديدة وهذا من شأنه أن يساعد هؤلاء على الحصول على فرص عمل تساعدهم في هذه الحياة.

الاطار العملي للدراسة

المبحث الأول// تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً// خصائص عينة الدراسة:

لقد تضمنت استبانة البحث أربع فقرات حول البيانات العامة لعينة البحث وهي:
الجنس - سنوات الخبرة - المستوى الوظيفي - المستوى التعليمي. والجدول رقم

(1) يوضح ذلك:

الرقم	المتغير	البيانات	التكرارات	النسبة المئوية
1-	الجنس	ذكر	25	69%
		أنثى	11	31%
2-	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	47%
		من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	07	20%
		من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	10	28%
		من 15 سنة الى أقل من 20 سنة	02	05%
		من 20 سنة فأكثر	صفر	0%
3-	المستوى الوظيفي	موظف	28	78%
		رئيس قسم	06	17%
		مدير مكتب	02	05%
		مدير ادارة	00	00%
		مدير عام	صفر	00%
4-	المستوى التعليمي	تعليم أساسي	02	05%
		تعليم متوسط	15	42%
		تعليم عالي أو جامعي	19	53%
		ماجستير أو دكتوراه	00	00%

يتضح من الجدول رقم (1) أن نتائج التحليل الخاصة بالخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث كالتالي:

1- الجنس: يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور بلغت 69% من مجموع عينة البحث في حين بلغت نسبة الإناث 31% فقط من مجموع العينة وهذا يعني أن أكثر العاملين في مكاتب العمل والتأهيل محل الدراسة هم من الذكور.

سنوات الخبرة : أتضح من الجدول رقم (1) أن مانسبته 47% من عينة الدراسة تقل خبرتهم في العمل عن خمس سنوات ، في حين بلغت نسبة من تراوحت خبرتهم في العمل من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة 28% من اجمالي عينة الدراسة كما بلغت نسبة من تراوحت خبرتهم من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات 20% من اجمالي عينة الدراسة، أما النسبة الأقل من عينة الدراسة فقد كانت مدة خبرتهم بالعمل 20 سنة فأكثر حيث بلغت نسبتهم 5% من اجمالي عينة الدراسة.

ثانيا // التحليل الاحصائي الوصفي:

تم استخدام الاحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي الرتب لاجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة المتعلقة بدور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال في مكاتب العمل والتأهيل محل البحث.

وقد تم تحديد مستويات المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

1- الوسط الحسابي أقل من 2.6 يمثل مستوى منخفض من دور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال.

2- الوسط الحسابي من 2.6 الى أقل من 3.4 يمثل مستوى متوسط من دور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال.

3- الوسط الحسابي من 3.4 الى 5 يمثل مستوى عالي من دور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال.

بما أن جميع عبارات الاستبانة ايجابية فقد تم تحديد أوزان فقراتها على النحو التالي:
نقطة واحدة لاجابة (غير موافق بشدة)، ونقطتين لاجابة (غير موافق)، وثلاث نقاط لاجابة (محايد)، وأربع نقاط لاجابة (موافق)، وخمسة نقاط لاجابة (موافق بشدة)، وفيما يلي التحليل الوصفي لفرضيات البحث:

1- جدول رقم (2) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات التي تمثل دور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال.

ر.م	البيان	الصالحة للتحليل	المتوسط	الانحراف المعياري
1 .	لشركات التدريب دورهام في تفعيل ريادة الأعمال.	36	2.2778	0.88192
2.	شركات التدريب بالمدينتين تولي اهتمام كاف بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بإقامة دورات تدريبية في مجال لتدريب بشكل عام ومجال التدريب في ريادة الأعمال بشكل خاص.	36	3.37778	0.98883
3 .	شركات التدريب بالمدينة ليس لديها الامكانيات المادية التي تؤهلها لإقامة برامج تدريبية في مجال ريادة لأعمال.	36	3.9722	1.38329
4 .	يتوفر بشركات التدريب المواد البشرية المؤهلة من مدربين وكوادر ادارية قاعدة على اقامة وتنظيم دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال .	36	2.8611	1.26836
5 .	تتوفر شروط ومعايير الجودة المناسبة لإقامة وإنجاح دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال بالنسبة لشركات التدريب.	36	3.7500	1.07902
6 .	هناك تواصل مستمر بين شركات التدريب ومكاتب العمل التاهيل لإقامة دورات تدريبية بشكل عام وفي مجال ريادة الأعمال بشكل خاص.	36	2.8889	1.48858
7 .	ليس هناك حاجة لإقامة دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال	36	1.8880	0.66667
8 .	مكتب العمل والتاهيل لايعمل على نشر ثقافة ريادة الاعمال من خلال الحث والتركيز عل إقامة دوات تدريبية بالخصوص	36	4.333	0.63246
9 .	شركات التدريب بالمدينتين لاتولي اهتمام خاص بالبرامج التدريبية المتميزة التي تساهم في تطوير المشاريع الخاصة بما يؤدي بها إلى الابداع والتميز والتطور	36	4.3889	0.54917

من خلال الاطلاع على نتائج التحليل الوصفي رقم (2) تبين أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة والخاصة بدور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال هي الفقرة التي تنص على أن شركات التدريب لاتولي اهتمام خاص بالبرامج التدريبية المتميزة التي تساهم في تطوير المشاريع الخاصة حيث بلغت قيمة متوسط اجابات أفراد العينة على هذه

الفقرة (4.3889) وهي أقرب الى المتوسط المعتمد والذي يساوي (5)، اضافة الى ذلك نجد أن اجابات افراد العينة تؤكد بأن شركات التدريب لاتقوم بواجباتها تجاه المجتمع خاصة فيما يتعلق بمسؤولياتها الاجتماعية والمتمثلة في اقامة دورات تدريبية مجانية أو تطوعية. ومن جهة أخرى وجد أن أقل متوسط في اجابات أفراد العينة سجل في الفقرة الخاصة بعدم وجود حاجة لإقامة دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال والذي بلغ (1.888).

2- جدول رقم (3) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفقرات التي تمثل الفرص والتحديات التي تواجه شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الصالحة للتحليل	البيان	ر.م
0.84092	4.0833	36	وزارة العمل والتأهيل لاتحضر الكوادر الوطنية المؤهلة للقيام باعداد وتنفيذ دورات تدريبية متميزة في مجال ريادة الأعمال.	1-
0.63932	4.1389	36	وزارة العمل لاتقوم بتشجيع شركات التدريب المحلية على اقامة دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال.	2.
1.06904	4.0000	36	لاتوجد استراتيجية لمكاتب العمل والتأهيل لإقامة برامج تدريبية للباحثين عن العمل خاصة في مجال ريادة الأعمال وتبني أصحاب الأفكار الرائد في مجال الأعمال.	3.
1.12122	4.0000	36	بيئة العمل الليبية في حاجة لإقامة برامج تدريبية في مجال ريادة الأعمال.	4.
1.16565	3.8889	36	توجد طلبات من قبل الباحثين عن العمل يبدون فيها رغبتهم للالتحاق بدورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال.	5.
1.09400	3.9444	36	لايوجد تشجيع من قبل البلدية لإقامة دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال.	6.

1.26836	2.1389	36	7 . بيئة العمل في ليبيا لاحتياج لإقامة دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال.
1.23024	4.0278	36	8- الظروف المادية للباحثين عن العمل في ليبيا تساعد على إقامة وإنجاح برامج تدريبية في مجال ريادة الأعمال.
1.27335	3.9167	36	9 . ثقافة المجتمع لاتساعد على إقامة دورات تدريبية متخصصة للرفع من مستوى الابداع والتميز في مجال الاعمال .
1.09073	1.09073	36	10. الظروف الاقتصادية والامنية التي تمر بها البلاد في الوقت الراهن تساعد على إنشاء المشاريع الاقتصادية المتميزة وتطوير المنشأ منها بشكل يؤدي بها إلى الابداع والتميز فيما تقدم من سلع أو خدمات .

من خلال الجدول السابق يتضح بأن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة الخاصة بالفرص والتحديات التي تواجه شركات التدريب في مجال ريادة الأعمال كان في الفقرة رقم (2) والتي تنص على أن وزارة العمل والتأهيل لاتقوم بتشجيع شركات التدريب المحلية على اقامة دورات تدريبية متميزة حيث كانت (04.1389) يليها في ذلك الفقرة رقم(1) والتي تنص على أن وزارة العمل والتأهيل لاتحفز الكوادر الوطنية المؤهلة للقيام باعداد وتنفيذ دورات تدريبية متميزة في مجال ريادة الأعمال حيث بلغ المتوسط الحسابي لها(4.0833) ، في حين كان أقل متوسط حسابي تحصلت عليه الفقرة رقم (10) وهو(1.09073) والتي تفيد بأن الظروف الاقتصادية والأمنية التي تمر بها البلاد تساعد على انشاء المشاريع الاقتصادية المتميزة وتطوير المنشأ منها بشكل يساعدها على تقديم سلع وخدمات متميزة ، يليها في ذلك الفقرة رقم(7) والتي مفادها أن بيئة العمل في ليبيا لاحتياج الى اقامة دورات تدريسيية في مجال ريادة الأعمال حيث بلغ متوسطها(2.1389).

رابعاً // التحليل الاحصائي لاختبار فرضيات البحث.

(One- Sample T Test) لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار

1- اختبار الفرضية الأولى :

(للفقرات المخصصة لاختبار الفرضية الأولى للبحث. T الجدول التالي رقم (4) يوضح

نتائج اختبار)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	T قيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
3.549	0.993	متوسط	21.193	36	0.000	0.05

لاختبار الفرضية الأولى للبحث والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور شركات التدريب وتفعيل ريادة الأعمال) تم اعادة صياغتها الى فرضيتين كالتالي:

(H1). وأخرى بديلة (H0) فرضية والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال. -H0 والتي تنص على وجود

علاقة ذات دلالة احصائية بين شركات التدريب في تفعيل ريادة الأعمال. -H1

ومن خلال الاطلاع على نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم(4) وجد أن قيمة (ت) تساوي (21.193) ومستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث والذي يساوي (0.05) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين دور شركات التدريب وتفعيل ريادة الأعمال.

1- اختبار الفرضية الثانية :

(للفقرات المخصصة لاختبار الفرضية الثانية للبحث. T الجدول التالي رقم (5) يوضح نتائج اختبار)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم	T قيمة	درجة الحرية	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
5943.	079.1	عالي	21.1633	36	0.000	0.05

لاختبار الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على أنه (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفرص والتحديات التي تواجه شركات التدريب وتفعيل ريادة الأعمال) فقد تم اعادة صياغتها الى فرضيتين كالتالي: (H1). وأخرى بديلة (H0) فرضية صفرية . والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفرص والتحديات التي تواجه شركات التدريب وتفعيل ريادة الأعمال- H0 والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الفرص والتحديات التي تواجه شركات التدريب وتفعيل ريادة الأعمال- H1 ومن خلال الاطلاع على نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم(5) وجد أن قيمة(ت) تساوي (0000) ومستوى الدلالة المحسوب هو(0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد في البحث والذي يساوي (0.05) ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الفرص والتحديات التي تواجه شركات التدريب وتفعيل ريادة الأعمال.

المبحث الثاني // نتائج وتوصيات الدراسة

اولا // النتائج :

- 1- شركات التدريب في المدينتين محل البحث لاتولي اهتمام كبير بالبرامج التدريبية المتميزة والتي من شأنها المساهمة في تطوير المشاريع الخاصة بشكل يؤدي بها الى الابداع والتطور فيما تقدمه من منتجات أو خدمات.
- 2- هناك حاجة ماسة وملحة تقع على عاتق شركات التدريب بالمدرين محل البحث لاقامة دورات تدريبية في مجال ريادة الأعمال.
- 3- لا يوجد تواصل وتنسيق جيد بين شركات التدريب في المدينتين محل الدراسة ومكاتب العمل والتأهيل من أجل اقامة دورات تدريبية متميزة.
- 4- مكاتب العمل والتأهيل محل البحث لاتعمل على نشر ثقافة ريادة الأعمال بين الباحثين عن العمل من خلال عدم حث وتشجيع شركات التدريب على اقامة دورات تدريبية بالخصوص.
- 5- شركات التدريب بالمدينتين لاتتوافر لديها الامكانيات المادية التي تؤهلها لاقامة دورات تدريبية متطورة في مجال ريادة الأعمال كما أنها تقتصر الى الموارد البشرية المؤهلة لذلك.

- 6- وزارة العمل والتأهيل لاتقوم بتشجيع شركات التدريب المحلية على اقامة الدورات التدريبية المتميزة من حيث الدعم المادي ، وكذلك لاتشجع الكوادر الوطنية المؤهلة على اقامة وتنفيذ الدورات المميزة.
- 7- الظروف الاقتصادية والأمنية التي تمر بها البلاد في الوقت الراهن لاتشجع رجال الأعمال على اقامة المشاريع الاقتصادية المتميزة وتطوير المنشأ منها.
- 8- المجالس البلدية في المدن حل البحث لاتشجع شركات التاريب على اقامة الدورات التدريبية الخاصة بتطوير قدرات الباحثين عن العمل.
- 9- الظروف المادي للباحثين عن العمل لاتمكنهم من الالتحاق بالدورات التدريبية التي من شأنها أن تساعدهم على تطوير مهاراتهم والرفع من مستوى قدراتهم.

ثانيا // التوصيات :

بناء على ماتم التوصل اليه من نتائج فان هذا البحث يوصي بمايلي:

- 1- يجب على شركات التدريب تحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع وذلك بتقديم البرامج التدريبية المميزة الي من شأنها المساهمة في تطوير المشاريع الاقتصادية والرفع من قدرات ومهارات رواد الأعمال ، وكذلك تفعيل دورها في المساهمة المجتمعية المتمثلة في اقامة الدورات المجانية والتطوعية.
- 2- على مكاتب العمل والتأهيل بالبلديات التواصل وتقديم الدعم المادي والمعنوي لشركات التدريب المحلية المؤهلة لاقامة الدورات المتميزة وبشكل مستمر .
- 3- على وزارة العمل والتأهيل تشجيع شركات التدريب المحلية وتحفيز الكوادر الوطنية المؤهلة لاعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المتميزة والخاصة في مجال الابداع وريادة الأعمال .
- 4- على المجالس البلدية الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية من خلال تبني استراتيجية علمية ومدرسة في مجال التدريب والتطوير وبالتسيق والتواصل مع شركات التدريب المحلية المؤهلة لذلك .
- 5- يجب على شركات التدريب المحلية العمل على توفير أفضل الامكانات المادية والبشرية المؤهلة التي تمكنها من تقديم أفضل الخدمات في مجال التدريب بشكل عام وريادة الأعمال بشكل خاص .

6- على جهات الاختصاص في الدولة تنظيم عمل شركات التدريب خاصة فيما يتعلق بمنح التراخيص لمزاولة هذا النشاط بحيث يمنح لأولئك المتخصصين في هذا المجال ممن يملكون المعرفة والقدرة والخبرة ووفق شروط قانونية وضوابط محددة لذلك.

المراجع

أولا // الكتب

- 1- عبد الكريم احمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، (الأردن ، دار المنهل، 2016)
- 2 - زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية ،(الأردن: دار وائل للنشر، 2010)
- 3- أيمن علي عمر: إدارة المشروعات الصغيرة - مدخل بيئي، (الدار الجامعية، مصر، 2007).
- 4- سعاد نانف البرنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد الريادة، (دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005).
- 5- كمال قاسمي : صناعة الريادة وأهميتها في دعم التشغيل ، (قسم علوم التسيير - جامعة المسيلة - الجزائر).
- 6- محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، (القاهرة: الدار الثقافية للنشر، 2006)
- 7- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، (عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000)
- 8 - زويلف مهدي حسن: ادارة الافراد ،(عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر، 2003)
- 9- سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، (الأردن ، دار النشر الأردنية 2003)

ثانيا // شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

- 1- عمر اين كريبوسة، الحكم الراشد ومستقبل التنمية المستدامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر، (شبكة المعلومات الدولية الانترنت) على الموقع:-
www.univ-chlf.dz/topic/doc/mdm
- 2- د. كامل المرياتى ، الفكر التنموي ومقاييس التنمية البشرية، مؤسسة مدارك لدراسة آليات الرقي الفكري، (شبكة المعلومات الدولية الانترنت) على الموقع:-

www.madarik.net/mag2/10.htm

ثالثا // المراجع الأجنبية :

- 1- Thomas W. ZIMMERER, Norman M, SCARBOROUGH:
Essentials of entrepreneurship and small business management,
PERSON prentice-Hall, New Jersey, 4 editions, (2005).
- 2- Dessler Gary,(2011)," Human Recsource Management",
Twelfth Edition, Prentice Hall, New Jersey, (2011).



دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية

أ. عصام بشير البشري

المعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين

المخلص

إن البحث في مسألة الارتقاء القيادي وما يترتب على ذلك من قرارات وآليات تنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من قبل المرعوسين ومن ثم ما يتأتى من نجاح أو فشل هي دائرة خصبة للبحث والتقصي والتي كان يؤمل في إثرائها في العقود الماضية استجابة مباشرة لحاجة المواطن لمثل هذه الدراسة .

فالقادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم . وعلى ذلك فإن هذا البحث يشمل كافة هذه الاهتمامات ليقدم خلاصة إلى القارئ ارتكازاً على قراءة الواقع الإداري ومتابعة لذاتية موضوعية العملية القيادية .

مقدمة:

لقد كان القرن العشرين حقبة انطلاق شعلة العلم بشقيه الإنساني والتطبيقي التي أوقدها الباحثون، والعلماء على مختلف اهتمامهم، فقد كان البحث دائماً هو الرائد نحو فرضية أو نظرية جديدة وهو تلخيص لظاهرة واستمزاغ لفكر ومن ثم فهو نافذة ذات آفاق نحو كون وخلاصة جديدة .

وعلى امتداد هذا الفهم جاء بحثنا ليدرس ويستقرئ ويحلل ومن ثم ليصل إلى نتيجته المرجوة وليكون إضافة نوعية .

إن البحث في مسألة الارتقاء القيادي وما يترتب على ذلك من قرارات وآليات تنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من قبل المرعوسين ومن ثم ما يتأتى من نجاح أو فشل هي دائرة

خصبة للبحث والتقصي والتي كان يؤمل في إثرائها في العقود الماضية استجابة مباشرة لحاجة المواطن لمثل هذه الدراسة .

أهمية البحث :

القيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم .

وعلى ذلك فإن هذا البحث يستمّز كافة هذه الاهتمامات ليقدم خلاصة إلى القارئ ارتكازاً على قراءة الواقع الإداري ومتابعة لذاتية موضوعية العملية القيادية .

مشكلة البحث : رغم ارتكاز هذا البحث على عاملين متلازمين هما الارتقاء الوظيفي من ناحية وأسلوب اتخاذ القرار من ناحية أخرى، إلا أنه وغاية في عمل متكامل وواضح فإن البحث يتقصى إنجاز مجموع المشاكل التالية ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة .

- 1- كيف تؤثر طبيعة العمل والموقع القيادي (الوظيفي) على أسلوب القيادة المتبع ؟
- 2- ما هو أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع ؟
- 3- ما هو أثر اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية على أسلوبه في القيادة ؟
- 4- ما هي علاقة التفويض بأسلوب القيادة ؟ وما هو العامل الذي يؤثر على درجة التفويض ؟
- 5- ما هو أثر ثقة القائد بمرعوسيه على أسلوبه في القيادة ؟
- 6- هل تؤثر درجة التعليم والثقافة على أسلوب القيادة ؟
- 7- ما هو تأثير اعتقاد القائد بجدوى الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية على أسلوبه القيادي ؟
- 8- ما هو أثر مفهوم السلطة عند القائد على أسلوبه القيادي ؟
- 9- ما هو أثر مفهوم الرقابة عند القائد على أسلوبه القيادي ؟
- 10- ما هو أثر اعتقاد القائد بجدوى الدورات التدريبية في تحسين الأسلوب القيادي ؟

أهداف البحث :

- 1- بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة .

- 2- بيان أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع .
 - 3- مدى اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية وأثرها في أسلوبه القيادي .
 - 4- درجة التفويض وأثرها على أسلوبه القيادي .
 - 5- بيان أثر ثقة القائد بمرعوسيه على أسلوبه في القيادة .
 - 6- أثر درجة التعليم والثقافة على أسلوبه القيادي .
 - 7- درجة اعتقادهم بجدوى الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية وأثرها على أسلوبه القيادي .
 - 8- مفهوم السلطة عند القائد وأثرها على أسلوبه القيادي .
 - 9- مفهوم الرقابة عند القائد وأثرها على أسلوبه القيادي .
 - 10- جدوى الدورات التدريبية وأثرها على الأسلوب القيادي .
- فرضية البحث ونوعها :**

يوجد علاقة بين المستوى الوظيفي وأسلوب القيادة المتبع . لقد صيغت فرضية البحث على كونها فرضية مباشرة مثبتة وهي تعني وجود علاقة بين المستوى الوظيفي وأسلوب القيادة المتبع .

حدود البحث :

- من المشاكل التي واجهتنا في هذا البحث الآتي :
- إن جميع المراجع التي تم الإطلاع عليها كانت تدور حول عدة مواضيع متكررة فقد تكلمت عن أنواع القيادة وأساليبها وتحديث عن بعض المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير في أسلوب القيادة المتبع ولكن لم يتم الربط أو توضيح نوع العلاقة التي تربط بين كل متغير وأسلوب القيادة المتبع، وعلى ذلك وجدنا أنه من المناسب أن نخوض بدراسة تأثير كل متغير من المتغيرات على أسلوب القيادة المتبع .
 - وقد واجهتنا مشكلة أخرى في تحديد حجم العينة موضوع البحث وهي عند اختيار العينة تم الاستفسار عن عدد المدراء الذين يعملون في وزارة التخطيط ، فكان العدد (70) مدير، ففكرنا بأخذ عينة طبقية تناسبية حسب عدد المدراء في كل مستوى بالنسبة لعدد الكلي، ولكن اتضح لنا أن المدراء الفعليين لا يتجاوز عددهم (30) فقررنا أخذ عينة حصصية تتكون من المدراء جميعهم على أساس أننا اخترنا المدراء بأنفسنا دون

أي شرط حيث أن طبيعة البحث فرضت علينا اختيار المدراء دون غيرهم لأننا نتكلم عن أسلوب القيادة المتبع .

الاطار النظري:

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرعوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرعوسين ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من كتب الإدارة المختلفة وجدنا أن كثيراً من الكتاب قد تطرق إلى موضوع القيادة وذلك من حيث :

- تعريف القيادة .
- أهمية القيادة .
- مصادر قوة وتأثير القيادة .
- نظريات القيادة .
- أنواع وأساليب وأشكال القيادة .
- صفات القائد الإيجابية .
- أنماط القيادة .
- التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة .

تعريف القيادة :

فمن التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"⁽¹⁾ .

(1) د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م، ص163-164 .

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"⁽²⁾ . فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"⁽³⁾ .

أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"⁽¹⁾ .

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والنقائيد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرعوسيه ويزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات

(2) د. شفيق رضوان، السلوكية الإدارية، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994م، ص 81 .

(3) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994م، ص 185

(1) د. المغربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص 164 .

وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي :

أولاً : السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :

- **قوة المكافأة** : ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
- **قوة الإكراه** : ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيتربط عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .
- **السلطة القانونية** : ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير : فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس .
- **قوة الإعجاب** : ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .

نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان .

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتتص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .

- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته .
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشاركة .

ثانياً : نظريات سلوك القائد :

تعتبر هذه النظرية منظرية لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوفر فيه بعض السمات القيادية .

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد :

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له .

ب- نظرية ليكرت في القيادة :

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القياد الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة :

1- النظام التسلسلي (الاستغلالي) : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم

بمرعوسيههم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

2- النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرعوسين

تحت إشرافه ورقابته .

3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرعوسيههم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما

النظام الرابع فهو الأفضل .

4- النظام الجماعي المشارك : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرعوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة .

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه .

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرعوسين .

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

1) الاهتمام بالأفراد .

2) الاهتمام بالإنتاج .

ثالثاً : نظرية الموقف :

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى .

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"⁽¹⁾ .

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد . والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

1- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرعوسين) .

2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد) .

(1) د. مهدي زويلف، د. علي العضائيلة : إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 249 .

3- علاقة القائد بمرعوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة) .

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرعوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرعوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة) .

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة . تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل :

● القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل :

تتبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (X) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسؤولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين :

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة .

2- تحسين طرق العمل الموجهة لمراقبة المستويات الدنيا .

● القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان :

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكلوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى .

أنواع وأساليب وأشكال القيادة :

قسم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : القيادة حسب سلوك القائد :

1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد

والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

2- **قيادة عدم التدخل** : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ .

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرعوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرعوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه .

3- **القيادة الديمقراطية** :

فهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم .

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرعوسين وطاقاتهم الكامنة . وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو :

4- **القيادة الديكتاتورية** : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرعوسين فيسلك المرعوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

1- **القادة الرسميين** : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرعوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرعوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرعوسيه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما⁽¹⁾.

(1) د. المغربي، الكتاب المذكور سابقاً، ص174-175 .

2- القادة غير الرسميين :

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

1- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها .

2- يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها .

المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية :

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع. والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر⁽¹⁾ :

1- القوة المكافئة : وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية .

2- القوة القهرية : وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعو الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

⁽¹⁾ الإدارة الاستراتيجية، نقلاً عن (French and Raven) في كتابه The Basis of Social Power, p. 150-167 .

3- القوة الشرعية :

وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد .

4- القوة الخبيرة :

وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين .

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي .

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة⁽¹⁾ .

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال . وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمتابعة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين.

(1) د. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1998م، ص 89 .

أسلوب القيادة الإدارية :

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

- 1- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل .
- 2- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .
- 3- مجالات التركيز في بيئة العمل .

المتغير الأول :

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسؤولية والتميز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة .

المتغير الثاني :

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص .

المتغير الثالث :

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري .

أشكال القيادة :

أولاً : القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها.

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء .

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية .

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع .

ثانياً : القيادة الإدارية :

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية .

أسس القيادة الإدارية :

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرعوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرعوسين . أما الأسس فهي :

- إعطاء المرعوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية .
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرعوسين .
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً : القيادة العسكرية⁽¹⁾:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف .

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية .

يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

قال الحكيم الصيني ساما : أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صفت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدريتها بحكمة وكافأتها بحق وحرصتها بعناية ووزنت الأمور بدقة .

التدريب على القيادة :

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد .

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

إذاً المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها .

المرحلة الثانية : ممارسة السلوك .

المرحلة الثالثة : نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

(1) مرجع سبق ذكره.

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

- 1- أن يضع القائد نفسه موضع مرعوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها .
- 2- لا بد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد .
- 3- عدم إيهام المرعوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات .
- 4- لا بد للقائد أن يكون قريب من مرعوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

خصائص القائد الناجح :

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .
 - يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
 - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
 - يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
 - يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .
 - يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .
- وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :
- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً .
 - الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .
 - الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .
 - الثقة بالآخرين .
 - على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .
 - يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .
 - يجب أن يتميز القائد بقوة الحس .
 - يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .

- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين .
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة .

خصائص القائد الأوتوقراطي :

- 1- حب السيطرة .
- 2- اتخاذ القرارات منفرداً .
- 3- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي .

أنماط القيادة :

1- المدير الديكتاتور :

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني⁽¹⁾.

● **الافتراضات الأساسية :** يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي :

- 1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .
- 2- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية .
- 3- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .
- 4- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .
- 5- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

● **طريقة الإدارة :** إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه :

(1) د. فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الرابعة - مركز الكتب الأردني 1994م.

- 1- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .
 - 2- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .
 - 3- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .
 - 4- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .
 - 5- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .
- **النظرة للأهداف :** يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ .
 - أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .
 - ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .
 - **النظرة للزمن :** إن نظريته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:
 - الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة .
- 1- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .
 - 2- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .
 - 3- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .
 - 4- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة .
- **مفهوم السلطة :** مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك :

- 1- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين .
 - 2- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى .
 - 3- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء .
- نوع العلاقات :** العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرعوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرعوسين ويؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد .
- **طريقة التحفيز :** يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقية في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها .
 - **معالجة الأخطاء :** إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة .
 - **الابتكار :** برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تتفع .
 - **تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :** إن المدير الديكتاتور يقيم الناس كما يقيم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرعوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

- **الصفات الشخصية :** إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه .
- 2 **المدير المجامل :** هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى .
- **الافتراضات الأساسية :**
- 1 أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي :
الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات .
- 2 أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرعوسيه في حل مشاكلهم .
- 3 أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير .
- **طريقة الإدارة :** المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصورات ما يلي :
- 1 يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرعوسين ولا يدفعهم .
- 2 أن طريقته هي طريقة كماليات .
- 3 تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون .
- 4 يتسامح مع مرعوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- 5 يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس .
- **النظرة للأهداف :** يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .

- **النظرة للزمن :** لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة .
- **مفهوم السلطة :** يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرعوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس .
والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة .
- **نوع العلاقات :** المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنتك تشعر في اجتماعاته مع مرعوسيه وكأنه في جلسة عائلية.
- **طريقة التحفيز :** يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجد أنه يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز .
- **معالجة الأخطاء :** المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري .
- **الابتكار :** المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراعات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل .
- **تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :**
إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة .
والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرعوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .

● الصفات الشخصية :

آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً .

3- المدير البيروقراطي :

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسؤولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة .

● الخصائص والافتراضات للبيروقراطية⁽¹⁾:

- 1- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل .
- 2- توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .
- 3- تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .
- 4- الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي .
- 5- تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .
- 6- تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم .
- 7- تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .

(1) مرجع سبق ذكره

- 8- تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي .
- 9- تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد - زيادة الرواتب - العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية
- 4- **المدير قائد الفريق :**
هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة .

● **الافتراضات الأساسية :**

- 1- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
- 2- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .
- 3- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .
- 4- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .
- 5- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

● **طريقة الإدارة :**

- 1- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس .
- 2- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع فالكلمة يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية .
- 3- الفهم العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .
- 4- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد .

● **النظرة للأهداف :**

المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرعوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً

إن تحديد المسؤولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها .

● **مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :**

- 1- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .
- 2- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .
- 3- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .
- 4- النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج .

● **النظرة للزمن :** يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره .

● **مفهوم السلطة :** مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملئ ما يجب عمله . وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .

● **نوع العلاقات :** علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية .

● **طريقة التحفيز :** يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة .

● **معالجة الأخطاء :** مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولا بد من معرفة سببه .

● **الابتكار :** يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم .

● **تقييم الناس :** على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل .

● **الصفات الشخصية :** لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة :

مستويات اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات⁽¹⁾ :

1- المستوى الاستراتيجي (المستوى الأعلى) :

القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المنشأة ككل وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم تنفيذ الإدارة العليا .

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات المنظمة (الوزارة) ويلعب دوراً استراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الاستراتيجية وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرين في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات الغير نمطية والغير متكررة عادة هناك جزء لا بأس منه من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان .

2- المستوى المتوسط (التكتيكي) :

القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات اتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل اتخاذ القرار .

تتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة ثلاثية وتساعده في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات .

3- المستوى الأدنى (الفني) :

في هذا المستوى تكون القرارات تتعامل مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة وهذا النوع من القرار

(1) د. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية - دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1998.

يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية اتخاذ القرار تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص .

أنواع البحوث :

يصنف المهتمون بالأبحاث أنواع البحوث إلى بحوث نوعية وبحوث كمية، ومهما كانت هذه التصنيفات فإن من المهم أن نذكر أن هذه البحوث تتبع منهجاً واحداً هو منهج البحث العلمي، فليس هناك مناهج للبحث إنما أساليب بحث، وكل هذه الأساليب تتبع المنهج العلمي في البحث وحل المشكلات .

البحث النوعي: يصف لنا الظاهر ويوضح خصائصها⁽¹⁾ : وله مزايا وعيوب ولكن ما يهمنا في هذا البحث هو البحث الكمي .

البحث الكمي: بحث يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى⁽²⁾ .

هو البحث الذي يحتوي على بيانات كمية نتجت عن استخدام أداة كمية لجمع البيانات.

فهو قائم على القياس الكمي، أي أن أسلوب هذا البحث يتطلب إجراء عملية العدد والحساب التكراري والنسب المئوية وغير ذلك من المفاهيم الإحصائية .

فهو البحث الذي يستخدم فيه الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات بغض النظر عن الأسئلة سواء مفتوحة أو مغلقة أو الاثنين معاً .

وتهدف البحوث الكمية إلى استخدام البيانات المتوفرة لبيان العلاقات ونوعها فهي إيجابية أم سلبية وإلى اختبار فرضيات تتعلق بأسئلة البحث وقياس معدلات الاستجابة اللازمة لاختبار صحة الفرضيات .

مزايا البحث الكمي :

1- الأدوات التي تستخدم به تتميز بالصدق والثبات بدرجة عالية .

(1) د. ذوقان عبيد وآخرون، البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه (الطبعة الخامسة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع)، ص 223 .

(2) د. ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سابق ذكره ص 223 .

- 2- يضبط العوامل والمتغيرات وإجراءات البحث .
- 3- التحديد الدقيق للمشكلة .
- 4- استخدام أساليب إحصائية مناسبة لزيادة الدقة في تدوين المعلومات وحفظها وإدارتها باستخدام الحاسب .

عيوب البحث الكمي :

- 1- الاعتماد عليها وحدها لا يساعد على دراسة الظواهر على طبيعتها .
 - 2- استخدام هذا النوع أدى إلى عزوف الباحثين عن الدراسات التي لا يوجد أدوات دقيقة لقياسها .
- ويعتبر هذا البحث من النوع الكمي حيث اعتمد على طريقة الاستبيان في جمع وتحليل البيانات .

ثانياً : طرق جمع البيانات :

على الباحث أن يختار أنسب الطرق والأدوات التي يستطيع بها اتخاذ القرارات الصائبة المثبتة على المعرفة والإلمام بجميع جوانب الموضوع .

وهناك عدة طرق لجمع البيانات وهي :

- 1) الملاحظة (2) المقابلة . (3) الاختبار (4) الحالات الدراسية (5) الاستبيان.
- البحث الجيد هو الذي يتميز بجمع بيانات جيدة من أجل القيام ببحث يضمن له بالنهاية الوصول للهدف متمشياً مع طبيعة البحث وأدواته وقد اعتمدنا طريقة الاستبيان لجمع البيانات لهذا البحث .

خطوات الدراسة :

- تحديد الحاجة (فرداً أو جماعة أو مؤسسة) .
- جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالحالة حتى يستطيع الباحث فهمها .
- إثبات الفروض عن طريق جمع البيانات المختلفة .
- الوصول إلى النتائج .

ومن مميزات الحالة الدراسية :

- تقديم دراسة متكاملة ومنعمقة للحالة .
- وأما عيوب الحالة الدراسية :
- عدم دقة المعلومات وإمكانية ضياع بعض التفاصيل الهامة .

- عدم تعميم هذه النتائج على المجتمع الأكثر اتساعاً أو على حالات أخرى .
- الاستبيان هو أحد طرق جمع البيانات فهو :**

- مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل لحقائق جديدة عن الموضوع والتأكد من معلومات متعارف عليها لكنها غير مدعومة بالحقائق⁽¹⁾ .
- الاستبيان أو الاستقصاء هو أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من قبل عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان⁽²⁾ .
- مجموعة من الأسئلة في موضوع ما، توجه إلى عدد من الناس لاستطلاع آرائهم والحصول على معلومات تخدم الباحث في حل المشكلة⁽³⁾ .

خطوات تصميم الاستبيان :

يمر بناءً الاستبيان بعدة مراحل :

- تحديد هدف ونوع الدراسة والمعلومات المطلوبة في ضوء صياغة مشكلة البحث الرئيسية على شكل سؤال واضح .
- يتم تحويل السؤال المذكور في الفقرة السابقة إلى مجموعة من أسئلة فرعية حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب المشكلة .
- وضع عدد من الأسئلة المتعلقة بكل موضوع من موضوعات الاستبيان .

تجريب الصورة الأولية للاستبيان :

بعد انتهاء الباحث من إعداد الصورة الأولية للاستبيان يقوم بتجريب الاستبيان على عينة محدودة من المجتمع الأصلي مع ملاحظة وضوح الأسئلة وإمكانية التعديل في

(1) د. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مرجع سبق ذكره، ص56 مأخوذ عن فوزي عبد العكش، البحث العلمي : المنهج والإجراءات، 1986م، ص210 .

(2) د. ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص125 .

(3) د. وجيه محجوب، مرجع سبق ذكره، ص141 .

ضوء الملاحظات التي يتلقاها من أفراد العينة وعرض هذه الصورة على عدد من الخبراء لمعرفة آرائهم .

تعديل الاستبيان :

في ضوء الملاحظات السابقة يصل الباحث إلى ثبات وصدق الاستبيان .

الاستبيان في الصورة النهائية له :

يحتوي الاستبيان في صورته النهائية على جزأين هامين هما :

مقدمة الاستبيان :

تحتوي على الفرض العلمي للاستبيان ونوع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الذين سيجيبون على الاستبيان، كما يقوم الباحث بتشجيع وطمأنة المجيبين للإجابة على الأسئلة، ويوضح أيضاً أهمية استكمال هذا البحث للوصول إلى معرفة الحقيقة .

فقرات الاستبيان :

تشمل أسئلة الاستبيان كافة بغض النظر عن نوع هذه الأسئلة .

أنواع الاستبيان :

الاستبيان المغلق :

هو الاستبيان الذي يطلب من المبحوث اختيار الإجابة الصحيحة من بين خيارات محددة على كل سؤال مثل نعم، لا، كثيراً، قليلاً أو نادراً .
وهذه الإجابات لا تحتتمل التأويل أو التفسير فمن السهل ترجمتها إلى أرقام عددية ولا مجال لتدخل المعلومات الذاتية للباحث فيها .

الاستبيان المفتوح :

هو الاستبيان الذي يترك للمبحوث حرية التعبير عن آرائه بالتفصيل مما يساعد الباحث في التعرف إلى الأسباب والعوامل والدوافع التي قد تؤثر على الآراء والحقائق ولكن يؤخذ على هذا الشكل الصعوبة في التحليل والتصنيف ودراسة إجابات المفحوصين بشكل يستفيد منه الباحث .

الاستبيان المغلق المفتوح :

يتكون من مزيج من النوعين السابقين أي من أسئلة مغلقة يطلب من المبحوث اختيار الإجابة المناسبة وأسئلة مفتوحة تعطيه حرية الإجابة .

النتائج التي تم الوصول إليها من خلال تحليل الأسئلة وإجاباتها :

- 1- طبيعة العمل والموقع الإداري يعتبر متغير له تأثير مباشر وقوي في الأسلوب القيادي المتبع فهو يؤثر بنسبة 87.5% في المستوى الأعلى، 92.8% في المتوسط، 100% في الأدنى .
- 2- اللوائح والقوانين المعمول بها في الوزارة لها تأثير في المستويين الأعلى بنسبة 62.5% والمتوسط بنسبة 42.8% .
- 3- ثقة المدراء في مقدرة واستعداد الأفراد والعاملين في دائرهم لتحمل المسؤولية، المستوى الأعلى 87.5%، المتوسط 78.5%، الأدنى 100%، وهذا يدل على أن النظام المتبع في هذه الوزارة نظام جماعي ومن الممكن التفويض في السلطة .
- 4- العلاقات الغير رسمية تمثل نسبة ضئيلة في الوزارة لأن المستوى الأعلى والمتوسط يعتمدان على العلاقات الرسمية في إدارتها، حيث يتبعان الأسلوب البيروقراطي في الإدارة .
- 5- درجة التفويض يحددها الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار، فجميع المستويات الأعلى بنسبة 75%، المتوسط 78.5%، الأدنى 100%، ترى أن الموقف هو الذي يحدد درجة التفويض، فإذا كانت القرارات متطرفة، يتجه القائد إلى أن يكون متسلط ومركزي بينما في الحالات العادية والمعتدلة يكون لديه مرونة أكبر في التفويض للسلطة .
- 6- درجة التعليم والثقافة، أكدت جميع المستويات على أن درجة التعليم والثقافة لها أثر كبير في أسلوب القيادة المتبع من حيث تحسين صفات القائد والخصائص التي يتمتع بها في المستوى الأعلى النسبة 100%، المتوسط 85.5%، الأدنى 60% .
- 7- الحافز المادي أو المعنوي السلبي ليس له تأثير على استجابة المرعوسين وبالتالي لا يؤثر على أسلوب القيادة لأنه مستبعد ولا يتم اعتماده أو استخدامه في القيادة وكذلك الحافز المادي والمعنوي الإيجابي في المستويين الأعلى بنسبة 62.5%، والمتوسط 64.3% . أما الحافز المادي والمعنوي الإيجابي فإن المستوى الإداري الأدنى يعتقد بأنه يؤثر في استجابة المرعوسين وبالتالي يمكن استخدامه في الأسلوب الإداري مما يؤكد صحة نظرية التوقع .

8- مفهوم السلطة متغير أو عامل مهم يؤثر في أسلوب القيادة وذلك لأن مفهوم السلطة عند المدير ينعكس على أسلوبه في القيادة، وقد دلت النتائج على أن المستوى الإداري الأعلى 87.5%، المتوسط 71.4%، فمفهوم السلطة لديهم هي ما تنص عليه اللوائح والقوانين وقد أشارت إجاباتهم إلى إتباعهم الأسلوب البيروقراطي في القيادة وهو ما يتفق مع مفهوم السلطة لديهم، بينما في المستوى الأدنى فالسلطة لديهم هي سلطة المجموعة وهذا ما يتفق مع أسلوبهم الديمقراطي القيادي الذي اتضح من خلال إجاباتهم على الأسئلة المختلفة .

9- مفهوم الرقابة أيضاً يعتبر مؤشر ومتغير له أثر على أسلوب القيادة فالغالبية في المستويين الأعلى 37.5%، والمتوسط 35.7%، تعتقد أن الرقابة هي رقابة شكلية التي تتم من خلال كتابة مذكرة ورفعها إلى أعلى طبقاً للوائح والقوانين بينما مفهوم الرقابة في المستوى الأدنى النسبة الأكبر 60%، يتمثل في الرقابة الذاتية، وهذا ما يتوافق مع أسلوبهم الإداري .

10- الدورات التدريبية، أكدت الإجابات التي تم الحصول عليها على أهمية التدريب وأثرها المباشر على أسلوب القيادة المتبع وهذا الأثر الإيجابي في جميع المستويات الأعلى بنسبة 62.5% والمتوسط 100%، والأدنى 100% .

إذاً المتغيرات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أسلوب القيادة المتبع في المستويات الإدارية المختلفة هي:

- طبيعة العمل والموقع الإداري .
- اللوائح والقوانين المعمول بها .
- مفهوم السلطة عند المدراء .
- مفهوم الرقابة عند المدراء .
- الدورات التدريبية .
- طبيعة الموقف .

ملخص النتائج

- 1- الصفة الغالبة على أسلوب القيادة المتبع هي القيادة البيروقراطية التي تعتمد على اللوائح والقوانين تحديد الاختصاصات وتوزيع الأعمال بين الأفراد حيث تسود العلاقات الرسمية بين الأفراد بشكل عام . هذا النوع من القيادة منطقي ومتوقع فهي مؤسسة (وزارة) تابعة للدولة، حيث لا يكون للفرد وشخصيته دور في طريقة إصدار القرارات إلا في حدود ضيقة وبما يسمح به الموقف واللوائح والقوانين .
- 2- طبيعة العمل والموقع الإداري هي التي تحدد الأسلوب القيادي وحدوده .
- 3- النسبة الأكبر من المستويات الثلاث تعتقد أنه كلما اتجهنا إلى أعلى فإن أسلوب القيادة سيتجه إلى الانفرادية، وهذا كان اعتقاد الباحثين .
- 4- النسبة الأكبر في جميع المستويات تعتقد أن الانفرادية في اتخاذ القرار ليس هو الأسلوب المناسب في القيادة .
- 5- عند تنفيذ الأوامر والقرارات يكون الأفراد في جميع المستويات على معرفة كاملة بالخطوة والهدف وهذا الأمر مطلوب بصفقتها وزارة تخطيط لأن فعالية التخطيط تتوقف على مدى اشتراك المنفذين في وضع الخطط التي سيقومون بالتنفيذ على ضوءها، وهذا يضيف واقعية للخطط الموضوعية وأهمية للمشاركة تتمثل في أن المخططين يستطيعون الحصول على النصيحة والحقائق من العديد من المصادر وكذلك الآراء والأفكار المتعلقة بما ينبغي عمله، كما أن التشاور يؤدي إلى جعل الخطط تلقى قبولاً وتساعد في بناء علاقات إنسانية أفضل والمساندة من جانب الأعضاء في الجماعة مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ممتازة.
- 6- الصفة الرسمية تسود في الوزارة، حيث العلاقات الرسمية تمثل الصفة السائدة لإيمان غالبية المدراء بأن العلاقات الغير رسمية تؤدي إلى ضياع المسؤولية والسلطة .
- 7- يعتبر الموقف متغير ومؤشر له تأثير مباشر على أسلوب القيادة وذلك في المستويات الثلاثة .
- 8- المركز الوظيفي في هيكل المنظمة هو سبب استجابة المرعوسين .

9- اللوائح والقوانين هي متغير له تأثير مباشر على أسلوب القيادة أو يتم التعرف في حدوده في المستويين الأعلى والمتوسط بينما في الأدنى فإن القيادة تعتمد على أسلوب المشاركة فالسلطة هي سلطة المجموعة.

10- الرقابة شكلية في المستويين الأعلى والمتوسط أما في الأدنى فهي رقابة ذاتية .

11- الدورات التدريبية لها أثر كبير وإيجابي على أسلوب القيادة وتنمية قدرات المديرين على القيادة الناجحة من خلال توجيههم إلى خصائص القيادة الناجحة .

● في نهاية هذا العرض والمناقشة للنتائج نستطيع القول أن أسلوب القيادة (الإدارة) يختلف في هذه الوزارة باختلاف المستوى، فلقد وجدنا أن المستويين الأعلى والمتوسط تميل الإدارة فيه إلى البيروقراطية بينما في المستوى الأدنى تميل إلى المشاركة والديمقراطية، لكن المستوى لا يعتبر المتغير الرئيس أو المؤشر الوحيد الذي يحدد نوع وأسلوب القيادة فتأثيره غير مباشر فهو قد يؤثر في حالات معينة يمكن البحث فيها (مؤسسات خاصة مثلاً) .

- أما المتغير الرئيس الذي له التأثير الأكبر هو اللوائح والقوانين المعمول بها في الوزارة وهي سمة جميع المؤسسات الحكومية وقد تختلف في المؤسسات الخاصة .
 - كما أن الموقف أيضاً يعتبر متغير رئيس في تحديد نوع وأسلوب القيادة .
 - يأتي بعد ذلك مفهوم السلطة لدى المدير ومفهوم الرقابة، ومن خلال هذا المفهوم نستطيع تحديد أسلوب القيادة وتفسيره .
- ومن أهم أوجه الاختلاف بين المستويات :

- 1- تختلف المستويات الإدارية في النظرة إلى العلاقات الغير رسمية .
 - 2- تختلف المستويات الإدارية في نظرتها لجدوى المكافآت المادية والمعنوية .
 - 3- تختلف المستويات الإدارية في مفهومها للسلطة .
 - 4- تختلف المستويات الإدارية في مفهومها للرقابة .
- التعليق:

وزارة التخطيط يقوم عملها على أساس التعاون مع عدة وزارات هي وزارة الاقتصاد و الصناعة ووزارة المالية، من أجل وضع الخطط الاقتصادية التي تهدف إلى تنمية النشاط الاقتصادي على مستوى الدولة، ومن أجل القيام بهذه المهمة لا بد لها من التعاون مع هذه

الوزارات وذلك بأن تقوم كل وزارة بعرض حاجاتها المختلفة، وتقدمها إلى وزارة التخطيط لوضع تصور عام للخطة كاملة ومن ثم عرضها على الجهات التشريعية للموافقة عليها، وذلك بعد موافقة وزارة المالية، إذ أنه قد لا تتوفر المواد المالية اللازمة لتمويل مثل هذه الخطط، لذلك لا بد من التنسيق مع الجهات المختلفة للوصول إلى تحقيق مثل هذه الخطط .

واعتماد نظام المشاركة في التخطيط يستلزم توفير نظام متطور للمعلومات ونظام سليم للاتصال وأن تكون الإدارة نفسها مقتنعة بأهمية المشاركة في فعالية التخطيط والتنفيذ .

والمشاركة تكون عن طريق اللجان حيث يمكن ظهور الأفكار واكتشاف الاقتراحات وتجميع المعلومات كاملة وهذه اللجان تخلق شعور بالالتزام الشخصي للعمل على نجاح الخطة.

وقد وجدنا من خلال تحليلنا السابق أن الخطة والأهداف تكون معروفة من قبل الأفراد الذين يقومون على تنفيذها إلا أنهم لا يشاركون في وضعها، ولكن المشاركة تكون من قبل المدراء في جميع المستويات وهذا شيء طبيعي فالمدراء أقدر من غيرهم على وضع الأهداف والخطط بحكم وظيفتهم ودرجة تعليمهم وتخصصهم .

أما الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فتتمثل وظائفهم في توفير المعلومات وجمع البيانات والتنسيق بين الوزارات ودراسة الظروف وكل العوامل التي من شأنها أن تقيد المدراء في وضعهم لخطط واقعية يمكن تنفيذها بما يتناسب مع الظروف والإمكانيات وكذلك توفير نظام للاتصال بالوزارات والجهات المعنية .

وبالطبع هذا يقتضي إطلاع الأفراد على الخطط والأهداف كاملة حتى يستطيعوا أن يحددوا نوعية البيانات المطلوبة وكميتها والجهات والمصادر التي يمكن أن توفر لهم مثل هذه المعلومات بدقة وسرعة وفي الوقت المناسب وهذا كان متوفر في جميع المستويات الإدارية في الوزارة .

المراجع:

- 1- الأعرجي، عاصم، (دراسات معاصرة في التطوير الإداري)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995م .
- 2- الأعرجي، عاصم (الوجيز في مناهج البحث العلمي) دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع .
- 3- الحسينة، سليم، (مبادئ نظم المعلومات الإدارية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م .
- 4- حسين، عبد الفتاح دياب، (التخطيط والرقابة)، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية .
- 5- رضوان، شفيق، (السلوكية الإدارية)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 1994م .
- 6- روبير، بابيز (الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية) ترجمة : تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992م .
- 7- زويلف، مهدي و د. العضيلة علي، (إدارة المنظمة- نظريات وسلوك) دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م .
- 8- سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني، 1994م .
- 9- عبيدات، ذوقان وآخرون، (البحث العلمي : مفهومه وأدواته، وأساليبه) دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .
- 10- عويس، خير الدين علي، (دليل البحث العلمي) دار الفكر العربي، 1997م .
- 11- محجوب، وجيه (طرائق البحث العلمي ومناهجه)، 1998م .
- 12- المغربي، كامل وآخرون، (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م
- 13- ياسين، سعد غالب، (الإدارة الاستراتيجية)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م .
- 14- ياغي، محمد عبد الفتاح، (مبادئ الإدارة العامة)، دارالياسين للنشر والتوزيع ، 1994م .



أثر الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسؤولية

الاجتماعية على الاداء المالي

حالة الشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا

Impact de la Divulgence de L'information de la Dimension Sociale de
Responsabilité Sociale sur la Performance Financier: Cas des Entreprises
Pétrolières en Libye

د. ألفة النفطي

Dr . NAFTI Olfa

عضو هيئة تدريس بجامعة منوبة - تونس

أ.نجيب خليفه العلاقي

Mr. ELALLAGI Nagib

عضو هيئة تدريس بجامعة الزاوية - ليبيا

الملخص

تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والإفصاح عنها في الأوساط العلمية، وتم تطوير العديد من النظريات التي تفسر دوافع مشاركة الشركات في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، من أهمها (نظرية الشرعية، نظرية أصحاب المصالح) وذلك لأن المشاركة في المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يمكن تفسيرها دون استخدام نظرية.

ولهذا ركزنا في عملنا المعرفي على هذه النظريات في نهج شامل للوصول إلى النتائج، حيث تهتم هذه النظريات بالعلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة المتعددين.

تهدف الدراسة بشكل مباشر إلى تقييم الإفصاح عن مؤشرات الأبعاد الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، واختبار أثرها على الأداء المالي المقاس بالإعتماد على مؤشر العائد على الأصول، وذلك من خلال دراسة تطبيقية لعينة من الشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا، حيث بلغ حجم العينة 21 شركة من واقع 31 شركة مسجلة في تقارير المؤسسة الوطنية للنفط بطرابلس، ما يمثل 68% من مجتمع الدراسة خلال الفترة من 2005 إلى 2015.

ومن تحليلنا لمحتوى (231 تقريراً مالياً وتقرير تنمية مستدامة) التي تحصلنا عليها تبين أن الشركات العاملة في مجال النفط والغاز في ليبيا، والتي شملتها الدراسة تكشف على نسب عالية بشكل عام من الممارسات المسؤولة اجتماعياً التي يتم الإفصاح عنها، إلا أن الالتزام بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لبعدها الاجتماعي يساهم بدرجة غير معنوية (غير ذات دلالة إحصائية) في تحسين الأداء المالي للشركات،

في حين ان العلاقة كانت سلبية معنوية (ذات دلالة إحصائية) بين الاداء المالي وكل من حجم الشركة ومعدل المديونية.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، الاداء المالي.

1- مقدمة:

أصبحت المسؤولية الاجتماعية للشركات (RSE) Responsabilité Sociétale des Entreprises، موضوعاً شائعاً في المؤتمرات العلمية والمناقشات العامة والمناقشات الإعلامية التي تعرض فيها الشركات إتقانها لهذه اللغة الجديدة. ومع ذلك، فإن هذا الاهتمام المتزايد لا يثبت أن الأمور قد تغيرت في الممارسة المهنية اليومية Albaum et Peterson, (2006).

وفقاً Carroll, (1991)، فإن المسؤولية الاجتماعية للشركات هي ما تتوقعه المجتمعات من الشركات في مجال المسؤوليات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والعمل الخيري. وتُعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات بأنها آلية تشكل وتغلف جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين والعملاء والمستثمرين (الحاليين والمحتملين) والمجتمعات والحكومات Fodio, Abdullahi, et Oba., (2013).

من ناحية أخرى، يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل Ngoc, (2018) على أنها تطوعية المؤسسة في الالتزام بالامتثال لأنظمة العمل والبيئة والأنشطة التجارية التي تستند إلى القوانين الوطنية والقواعد العامة الدولية، وضمان تناغم المنافع للأطراف، جنباً إلى جنب مع التنمية المستدامة للأنشطة الاجتماعية والاقتصادية الوطنية.

الهدف من المسؤولية الاجتماعية للشركات هو مواءمة المراجع المركزية الثلاثة، وهي: الحفاظ على البيئة التي تهدف إلى التوافق بين نشاط الشركة والحفاظ على النظم الإيكولوجية، التقدم الاجتماعي بالنسبة لعواقب ممارسات الشركة على مستويات مختلفة (الموظفين والموردين والعملاء والمجتمعات والمجتمع بشكل عام) والتنمية الاقتصادية من خلال السعي لتحقيق الاستدامة وتعظيم الربح.

لذلك، يمكن القول إن الشركة مسؤولة إذا نفذت عملياتها بطريقة جيدة ومراعاة جميع مطالب أصحاب المصلحة بما في ذلك المجتمع المضيف. في حين، يمكن القول إنها غير مسؤولة إذا نفذت عملياتها بطريقة ضارة بالمجتمع Nireesh et Silva, (2018).

بالنظر إلى ما سبق، تمت دعوة الشركات إلى الابتعاد عن التركيز على الهدف الأساسي المتمثل في تعظيم الأرباح، والدفع بالدمج في تقاريرها الرئيسية وخططها الاستراتيجية القضايا الاجتماعية والبيئية، التي تؤثر إلى حد كبير على الشركات ومضيفهم (Salaudeen et Abiola, 2018). من المفترض أن هذا الأمر لا يساعد فقط في بناء سمعة للشركات، ولكن أيضاً تحسين أدائها المالي والتشغيلي. وهذا يفسر سبب تبني فكرة الإفصاح عن جميع التكاليف المرتبطة بالقضايا الاجتماعية والبيئية.

في أواخر السبعينيات، تم الاعتراف بقضية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وإيلاء الاهتمام به في مهنة المحاسبة. ومنذ ذلك الحين، ومهنة المحاسبة تشارك في النضال من أجل ضمان احتساب نفقات المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها بشكل مناسب في التقارير السنوية للبيانات المالية Uwalomwa, Olubukunola et Anijesushola, (2011).

2- مشكلة الدراسة: عند النظر في الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، نجد أن معظم الشركات تفصح عن أنشطتها الاجتماعية لأسباب مختلفة، قد يكون بعضها من أجل الحصول على أداء مالي وغير مالي أفضل، البعض الآخر قد يهدف للحصول على ميزة تنافسية، كما قد يكون لأهداف لها صلة بالحكومة أو اكتساب النوايا الحسنة وما إلى ذلك. (Ibrahim Aliyu Gololo, 2019). وهذا ما يؤكد Gautam, Singh et Bhowmick, (2016) أن الشركات تفصح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق أهداف لصالح أصحاب المصلحة. وعادة ما يكون ذلك في شكل تقرير المسؤولية الاجتماعية للشركات، تقرير مواطني الشركات أو تقرير الاستدامة.

تعتبر الشركات العاملة في مجال النفط كغيرها من الشركات هدفها الأول تحقيق الربح مع البقاء في السوق والمنافسة ومواكبة التطور التكنولوجي السريع، هذه كانت معظم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب الشركات في السابق.

في الوقت الحالي، أضيفت إلى هذه الأهداف الاستثمار في الأنشطة الاجتماعية والبيئية والذي أصبح محور اهتمام أكبر شركات النفط والغاز، حمزة بن الزين (2013)، علاوة على زيادة الضغوط المحلية والدولية من الهيئات والجمعيات وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني والتي تطالب المؤسسات الاقتصادية وخاصة العاملة في مجال النفط والغاز بتحمل مسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة والإفصاح عنها.

في هذا الاطار، فحصت عدد من الدراسات الأكاديمية العلاقة بين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي. هذه العلاقة قُسمت وفق هذه الدراسات إلى ثلاث مجموعات، إما أن تكون علاقة إيجابية أو سلبية أو محايدة، Ibrahim Aliyu Gololo, (2019).

في ضوء هذه النتائج المتضاربة وفي محاولة العثور على وجود علاقة بين الإفصاح عن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي، يمكننا القول أنه ليس من السهولة بمكان اكتشاف العلاقة بينهما، ومن ثم فإن العلاقة الغير واضحة تحتاج إلى مزيد من التحقيق، لذلك، ستوسع هذه الدراسة المعرفة الحالية حول هذا الموضوع.

تحقيقاً لهذه الغاية، يبدو من المثير للاهتمام دراسة الإفصاح عن المعلومات الاجتماعية وأثرها على الاداء المالي في شركات النفط والغاز العاملة في ليبيا.

بتعبير أكثر صراحة، يقترح تفكيرنا في تقديم عناصر للإجابة على الإشكالية التالية: ما هو تأثير الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الاداء المالي المعتمد على الاساس المحاسبي في الشركات العاملة في مجال النفط والغاز في ليبيا؟

3- هدف الدراسة: تهدف الدراسة بشكل مباشر الى تقييم الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات واختبار أثرها على الاداء المالي بالاعتماد على مؤشر العائد على الاصول، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على الشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا. ولتوفير بعض الإجابات، يهدف عملنا البحثي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم الإفصاح كأداة لتطوير الممارسات الاجتماعية للشركات.
- دراسة ممارسات الإفصاح الاجتماعي لشركات النفط في السياق الليبي.
- بناء مقياس لقياس مؤشرات الإفصاح عن البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات.

- دراسة أثر الإفصاح عن معلومات الأبعاد الاجتماعية على الاداء المالي للشركات العاملة في مجال النفط والغاز في ليبيا.

4- أهمية ودوافع الدراسة: تمثل المسؤولية الاجتماعية قضية كبيرة وشاملة في علوم الإدارة: التسويق، التمويل، إدارة الموارد البشرية، المحاسبة، إلخ. ومع ذلك، فإن مصطلح "الإفصاح" يرتبط أساساً بالمحاسبة المالية (2010) Damak ayadi.

ففاعلية الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية تتحقق عندما تتحقق الاهداف المرجوة من هذا الإفصاح، وحيث تتمثل تلك الاهداف - في ضوء البحث الحالي - في تأثيره على الاداء المالي المعتمد على التقارير المالية (الاساس المحاسبي). وبالتالي فإن اهتمام دراستنا هو معرفة مدى وعي شركات النفط والغاز العاملة في ليبيا في مواجهة تطور ممارسات الإفصاح الاجتماعي وتأثيرها على التقارير المالية بشكل عام و الاداء المالي بشكل خاص، وما يمكن الحصول عليه من دلالات نظرية وعملية على اعتبار ما تمثله من استجابة حقيقية لتحديات تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل وجود إتجاهين، هدى العجوزي، نجيب بيوض (2017)، الاول يرى أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها ينعكس ايجابياً على الاداء المالي، في حين يرى الاتجاه الثاني أن تطبيق المسؤولية الاجتماعية والإفصاح عنها يمثل عبئاً على الشركة وبالتالي ينعكس سلباً على الاداء المالي.

5- تقسيم خطة الدراسة: من خلال مشكلة وأهداف الدراسة نتناول المحاور التالية:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات RSE.
- الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات ENG-D-RSE.
- مؤشر الاداء المالي المعتمد على البيانات المحاسبية.
- العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء المالي واشتقاق الفرض الاول للدراسة.
- المتغيرات الرقابية واشتقاق الفرض الثاني.
- النتائج والمناقشة.
- الخاتمة العامة

5/1 - مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات: بالرغم من أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت حقيقة واقعة يصعب تجاهلها، إلا أنه حتى الان لا يوجد مفهوم شامل متفق عليه لماهية تلك المسؤولية على وجه الدقة، حيث تشير المسؤولية الاجتماعية الحديثة إلى البرامج والاستراتيجيات الطوعية من جانب الشركات التي يتم الإبلاغ عنها بشكل صريح، إلا ان مشاركة أصحاب المصلحة أمر حاسم لها Katharina Bluhm et Vera Trappmann (2015). لذلك نقوم بعرض مجموعة من المفاهيم والتي نعتقد أنها سوف تساهم في التعرف على تلك المسؤولية وأبعادها المختلفة، ومن اهم تلك المفاهيم ما يلي: أوضح مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة (WBCSD) أن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام

المستمر من قبل شركات الأعمال بالتصرف بشكل أخلاقي تجاه أصحاب المصالح¹، وليس فقط حملة الاسهم، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، WBCSD, (1999)

ووفقاً لمعيار (26000), ISO,، يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بأنها مسؤولية المنظمة عن آثار قراراتها وأنشطتها على المجتمع والبيئة، من خلال سلوك شفاف وأخلاقي يساهم في التنمية المستدامة، بما في ذلك الصحة ورفاه المجتمع، وتأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصلحة وفقاً للقانون المعمول به، ويتسق مع قواعد السلوك الدولية، ويتم دمجها في جميع أنحاء المنظمة وتمارس في علاقاتها. (2016), Nguyen Thi Hue, وفي عام 2011، غيرت المفوضية الأوروبية تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات من المبادرات الاجتماعية والبيئية الطوعية إلى "مسؤولية الشركات عن تأثيراتها على المجتمع" Dana Brown et (2012). Jette Steen Knudsen, ومن ناحية أخرى، يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية للشركات من قبل (2018), Ngoc, على أنها تطوعية الشركة في الالتزام بالامتثال لأنظمة العمل والبيئة والأنشطة التجارية التي تستند إلى القوانين الوطنية والقواعد العامة الدولية، وضمان تناغم المنافع للأطراف، جنباً إلى جنب مع التنمية المستدامة للأنشطة الاجتماعية والاقتصادية الوطنية.

في ضوء ما تقدم، نلاحظ أن المفاهيم السابقة تدور حول العمل بشكل أخلاقي يحترم أصحاب المصالح، بما يساهم في خدمة المساهمين والمجتمع في ان واحد. كما أنه لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدد وقاطع يكتسب بموجبه قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، ولا تزال هذه المسؤولية في جوهرها أدبية ومعنوية، أي أنها تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الاختيارية، حسن الاسرج، (2010)، وبالتالي تُعد المسؤولية الاجتماعية عملية تعلم مستمرة، حيث تختار كل شركة الادوات التي تلائمها وتقي باحتياجات أصحاب المصالح وتساعدوا في تحقيق التنمية المستدامة.

وفي ضوء ما تقدم نرى أن المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة من المبادئ الاخلاقية التي تأخذ في الاعتبار توقعات اصحاب المصالح عند ادارة الشركة بشكل يساهم في الحفاظ على القيمة وتعظيمها لهم، وتحقيق التوازن بين تلك التوقعات دون الاخلال بمصلحة طرف

1- تعني أصحاب المصالح، الجماعات أو الافراد التي تتأثر عند تحقيق الشركة لأهدافها أو تؤثر على قدرة الشركة على تحقيق أهدافها Tilt, (2009).

لحساب طرف آخر، وبما يساهم في تحقيق قيمة مستدامة لشركات الأعمال والمجتمع في ان واحد. وبذلك يمكن اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية بمثابة التعبير العام عن السلوك المسؤول اجتماعياً.

5/2 - الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية: كثيراً ما يجادل الباحثون بأن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يعزز الشرعية من خلال إظهار التزام حقيقي بالمسؤولية الاجتماعية، ويُعد بمثابة الأداة الأساسية للتواصل مع أصحاب المصالح بخصوص الأنشطة الاجتماعية للشركة، لذلك فهو يشكل الركيزة الأساسية لبناء علاقات قوية وخلق ردود فعل إيجابية وفهم متبادل، كما يُعد أداة لإدارة التعارضات المحتملة ويزيد من موثوقية التقارير (Peter Carey et al., (2017).

بينما اوضحت دراسة (Gray et al., (2001 أنه بمثابة توفير معلومات مرتبطة بأنشطة الشركة وتطلعاتها، والصورة العامة المرتبطة بالبيئة والمجتمع والعاملين والقضايا المرتبطة بالعملاء. وفي حين اشارت دراسة (Haron et al., (2004 إلى أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يجب أن يتضمن توفير معلومات عن الاداء الاجتماعي لشركات الاعمال بشكل عادل من خلال الافصاح عن تلك المعلومات سواء كانت ايجابية أو سلبية. كما أوضح (Hassan et Marston, (2010 أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية هو إفصاح اختياري في معظم الحالات يهدف الى تحديد مدى احترام البيئة الطبيعية، ومدى مساهمة الشركة في تحقيق العدالة الاجتماعية باعتبار ذلك امتداداً للممارسات التجارية الجيدة.

وفي ضوء ما تقدم ولخدمة أهداف بحثنا، نرى أن الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية يعني توفير معلومات (مالية وغير مالية) عن الاداء الاجتماعي لشركات الاعمال كتقرير مرفق بالتقارير المالية بما يُمكن اصحاب المصالح من التقييم السليم للأداء الاجتماعي للشركة.

3/ 5- مؤشر الاداء المالي المعتمد على التقارير المالية:

يعرف الاداء المالي على انه معيار لقياس الوضع المالي للشركات ويقاس من خلال نسب الربحية وهي العائد على الاصول (ROA)، العائد على حقوق المساهمين (ROE)، والعائد على المبيعات (ROS)، وذلك من خلال القوائم المالية للشركات. هدى محمد و نجيب بيوض، (2017).

ويعتبر الاداء المالي من الركائز الاساسية للشركات الذي يوفر نظام لمعلومات موثوقة ودقيقة لمقارنة الاداء الفعلي لنشاط الشركات، من خلال مؤشرات اساسية تحدد الانحراف على الاهداف المرسومة مسبقاً، حيث يعد الاداء المالي أكثر انواع الاداء استخداماً لأنه يمتاز بالثبات والاستقرار في توجيه الشركات للمسار الصحيح والافضل. عائدة عثمان، (2019).

وترجع أهمية الاداء المالي في تقييم اداء الشركات بصورة عامة من تعدد مفاهيمه ومحدداته، فكل طرف ينظر الى الاداء المالي وفق مصالحه. فالشركة تسعى الى البقاء والاستمرار، والموظف يسعى لرفع أجره، والمساهم لتعظيم ثروته، والحكومة لتنمية عوائد الضرائب، بينما يتربص المجتمع تحقيق العدالة الاجتماعية والرخاء الاقتصادي ورفاهية أفراد. وبالتالي نتفق مع الدراسات التي تشير الى أن التكاليف المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية للشركات هي محركات محتملة للأداء المالي والاداء بشكل عام (Belasri, Gomes et Pijourlet, 2020, Siueia et al., 2019).

5/4- علاقة الإفصاح عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي واشتقاق

الفرضيات:

العديد من الدراسات (Queen, 2015, Chetty et al., 2015, Qiu et al., 2014, Santos et Feliana, 2014, Eccles et al., 2014) تناولت اثر أنشطة RSE والإفصاح عنها على الاداء المالي، عن طريق استخدام مجموعة مختلفة من مقاييس الاداء المالي، وتوصلت هذه الدراسات الي نتائج مختلفة، فمنها من قدمت ادلة على التأثير الايجابي لانشطة RSE والإفصاح عنها على الاداء المالي (Niresh et Silva, 2018, Saeidi et al., 2015, Wang et al., 2015, Queen, 2015, Qiu et al., 2014, Santos et Feliana, 2014, Eccles et al., 2014) بينما اظهرت دراسات اخرى اثار سلبية لهذه الانشطة (Elif et Halil, 2017, Chetty et al., 2015, Istiagingsih et Zulni, 2013) كما توصلت دراسات اخرى لعدم وجود تأثير لهذه الانشطة على الاداء المالي للشركة. (Robert, 2013, Linthicum et. al, 2010).

ففي دراسة، (Margolis et al., 2009)، وجدت أن نتائج 106 من الدراسات التي اجريت في السنوات الماضية للتحقق من العلاقة بين الإفصاح عن RSE والاداء المالي، 59% توصلت لعدم وجود علاقة معنوية، 28% وجدت علاقة ايجابية، 2 % علاقة سلبية

بينما 10% لم تستطيع حجم العينة اختبار المعنوية. وأشارت الدراسة الى ان تلك النتائج تعتبر مؤشر لعدم وضوح العلاقة بين RSE والاداء المالي، وان العوامل المسببة لهذه العلاقة يتعذر تحديدها.

وللتحقق من العلاقة السببية بين RSE والاداء المالي، أجرى (Nuryamnn, 2013) دراسة لعينة من 100 شركة صناعية مدرجة في بورصة اندونيسيا وباستخدام مجموعة من المقاييس، سواء معدل العائد على الاصول، وهامش الربح أو التغير في السعر السوقي للسهم، كمقاييس بديلة على الاداء المالي، توصلت الدراسة الى ان الافصاح عن RSE له تأثير إيجابي على ربحية الشركة من خلال كل المقاييس المستخدمة كبديلة عن الربحية، وبالتالي عن الاداء المالي.

وفي نفس السياق للتحقق من ان الاداء المالي الايجابي يؤدي الى مسئولية اجتماعية ايجابية، بينما العكس غير صحيح كما اشار (Margolis et al., 2009)، استهدفت دراسة (Santoso et Fellana, 2014)، العلاقة التبادلية بين مستوى الافصاح عن RSE والاداء المالي باستخدام مقاييس محاسبية، معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية، معدل العائد على المعبيات ومعدل التغير في السعر السوقي للسهم كمقياس يعتمد على السوق، على عينة مكونة من 800 شركة مقيدة في بورصة اندونيسيا، خلال السنوات من 2010 الى 2012. وجدت الدراسة أثراً إيجابياً RSE على الاداء المالي في الفترة الاولى عند استخدام معدل العائد على الاصول و معدل العائد على حقوق الملكية، وفي الفترة الثانية فقط عند استخدام معدل العائد على الاصول، وأشارت الدراسة ان هذه النتائج تدعم وجهة نظر اصحاب المصالح، وذلك عند تبني الشركة مصالح كل الاطراف ينعكس ذلك على الاداء المالي بشكل ايجابي. اضافة الى اثر انشطة RSE في تحسين كفاءة ادارة الشركة لمواردها، ما يؤثر بالتالي ايجابياً على الاداء المالي.

في المقابل، ما يتعلق بالعلاقة الثانية وهي اثر الاداء المالي على RSE، وجدت الدراسة ان هذا الاثر يكون ايجابياً فقط عند استخدام معدل العائد على الاصول وبعد سنتين تاليتين، ما يشير الى ان الشركة تحتاج لسنتين من تحقيقها لإداء مالي مرتفع لتكون قادرة على اداء أنشطة اجتماعية وبيئية.

وفي دراسة مليجي، (2014) لدراسة محددات الافصاح المحاسبي عن المسئولية الاجتماعية واثره على اداء وسمعة البنوك في مصر خلال الفترة من 2009 الى 2013،

خلصت الى وجود ارتباط ايجابي بين مستوى جودة الإفصاح المحاسبي عن RSE وبين حجم وربحية المصرف وجودة ممارسات الحوكمة وتوسع نشاطه. في حين وجدت ارتباطاً سلبياً لمعدل المديونية واثراً ايجابياً لكمية وجودة الإفصاح المحاسبي عن RSE على الاداء المالي للمصرف المقاس على الاساس المحاسبي او السوقي، اضافة للأثر الايجابي للإفصاح عن RSE على سمعته.

ومن جهة اخرى، ولإختبار العلاقة بين RSE والاداء المالي لأثر اختلاف القطاعات الصناعية وانعكاس ذلك على قيمة الشركة، لم تجد دراسة حماد، (2014) علاقة معنوية بين RSE وكل مؤشرات الاداء المالي المقاس على الاساس المحاسبي او على اساس السوق، بينما العلاقة كانت سلبية على قيمة الشركة في صناعة الاسمنت. في حين في قطاع الصناعات الغذائية فالعلاقة بين RSE ومؤشر العائد على الاصول والعائد على حقوق الملكية كانت علاقة ايجابية معنوية، وعلاقة غير معنوية بين RSE ومؤشر التغير في السعر السوقي للسهم، ومعدل العائد على السهم وقيمة الشركة.

وفي اطار النقاشات البحثية، فيما يتعلق بأن انخراط الشركات في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، هي تضحية بجزء من ثروة المساهمين، قامت الدراسات (Queen, 2015)، Eccles et al., (2014) بمحاولة علاج هذه القضايا من خلال التضحية بجزء من ثروة المساهمين، وتحقيق المستوى المثالي من مطالب اصحاب المصالح المشتركة، وذلك بدمج RSE في استراتيجية الشركة بتبني استراتيجية خلق القيمة في الاجل الطويل، بدلاً من قياس أثر RSE على الاداء المالي بشكل مباشر، حيث قارنت دراسة Eccles et al., (2014) بين مجموعتين من الشركات التي ادمجت RSE في استراتيجيتها (90 شركات ذات اداء اجتماعي عالي)، (90 شركات ذات اداء اجتماعي منخفض)، لعينة من الشركات الامريكية مكونة من 180 شركة، وباستخدام معدل العائد على الاصول، معدل دوران الاصول، معدل المديونية والقيمة السوقية الى القيمة الدفترية لحقوق الملكية كمقاييس بديلة للاداء المالي، وجدت الدراسة ان الشركات ذات الاداء الاجتماعي والبيئي المرتفع كانت بصورة معنوية اعلى من الشركات ذات الاداء الاجتماعي والبيئي المنخفض.

وفرت دراسة Queen, (2015) بين الشركات التي ادمجت RSE في استراتيجيتها واكثر 500 شركة مدمجة في البورصة، ومن خلال مقارنة عائد السهم للعينة المكونة من

الشركات التي ادرجت في قائمة اعلى 100 شركة من حيث الاداء المالي والاجتماعي - المدرجة في قائمة مواطنة الشركات Corporate Citizen - خلال الفترة من 2000 الى 2012، مع عائد السهم للشركات المدرجة في مؤشر S & P 500 كمقياس أمثل Benchmark لعائد السهم، وجدت الدراسة انه لا يوجد اختلاف ذات قيمة معنوية بين عائد السهم لشركات العينة البحثية والمقياس الامثل لعائد السهم.

وتشير نتائج الدراستين السابقتين (Queen, 2015, Eccles et al., 2014) بشكل عام الى أن الشركات لا تضحي بثروة المساهمين عندما تتبنى استراتيجية خلق قيمة في الاجل الطويل، من خلال دمج منافع اصحاب المصالح، وان اتخاذ قرار للانخراط في أنشطة RSE هو قرار ملائم للمساهمين ولأصحاب المصالح الاخرين.

وفي اطار التأثير الغير مباشر RSE على الاداء المالي، خلصت بعض الدراسات (Saeidi et al., 2015, Wang et al., 2015, Story et Neves, 2015) الى أن هذا التأثير يكون عن طريق بعض العوامل التي تؤثر بدورها على الاداء المالي، فدراسة (Saeidi et al., 2015) اختبرت تأثير الدور الوسيط لتبغات الافصاح عن RSE في خلق ميزة تنافسية (تحسين السمعة، ورضاء العملاء) وبالتالي على الاداء المالي للشركة، ووجدت الدراسة علاقة ايجابية بين RSE والاداء المالي والنتيجة عن الاثر الايجابي للمسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية للشركة المتمثلة في (تحسين السمعة، ورضاء العملاء)، ما يشير الى الدور الغير مباشر للمسؤولية الاجتماعية من خلال تحسين رضاء العملاء والسمعة على الاداء المالي، بينما دراسة (Story et Neves, 2015) تحققت من الدوافع التي تجعل الشركات تتخبط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية، وما اذا كانت هذه الدوافع خيرية ذاتية او دوافع خارجية متعلقة بالخوف من ردت فعل المجتمع فتؤثر على اداء العاملين.

ومن خلال استبيان شارك فيه 229 من المشرفين على العمال (الذين يعتبرون الاقصر في التمييز بين دوافع الشركة للانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية)، في شركات تشارك بشكل كبير في أنشطة اجتماعية وبيئية. وخلصت الدراسة الى أن العمال يبذلون جهد اعلى ويزداد ادائهم، عندما يعرفون أن شركتهم تستثمر في أنشطة اجتماعية وبيئية (ذاتية او خارجية). كما اشارت الدراسة لأهمية تفسير الشركات لدوافعها من الانخراط في أنشطة

المسؤولية الاجتماعية، الامر الذي يساعد اصحاب المصلحة في تقييم السلوك الاخلاقي للشركة.

في حين توصل Wang et al., (2015) في دراسة اجريت خلال الفترة من 2010 الى 2013 على عينة من الشركات ذات التكنولوجيا الفائقة في تايوان، أن المسؤولية الاجتماعية للشركات ومحددات العلامة التجارية كالسمعة تزيد من قيمة الشركة، لتأثيرها الايجابي على الاداء المالي للشركة، المقاس بمؤشرات معدل العائد على الاصول، معدل العائد على حقوق الملكية واجمالي القيمة السوقية للأسهم الممتازة.

في الجهة الاخرى، توجد مجموعة من الدراسات التي توصلت الى وجود ارتباط سلبي او عدم وجود تأثير للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الاداء المالي. ففي دراسة Istianingsih et Zulni, (2013) استهدفت اختبار تأثير الإفصاح عن RSE على معامل استجابة الارياح المستقبلية FERC في فترة التقارير المالية وعلى تقييم المستثمرين للأرباح المستقبلية للشركة، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لعينة مكونة من 119 شركة مدرجة في بورصة اندونيسيا سنة 2009، وجدت ان الإفصاح عن RSE له تأثير سلبي على معامل استجابة الارياح المستقبلية، ما يشير الى أن المستثمرين يعتبرون أن الانخراط في أنشطة المسؤولية الاجتماعية له تأثير سلبي على اموالهم ودخولهم.

وبحثت دراسة Aras et al., (2010) العلاقة بين RSE والأداء المالي خلال الفترة 2005 - 2006 لعينة من الشركات المدرجة في بورصة اسطنبول، وخلصت الى عدم وجود علاقة معنوية بين RSE والأداء المالي. كما اختبرت دراسة Chetty et al., (2015) مدى وجود اختلافات في الاداء المالي القصير والطويل الاجل فيما بين الشركات المدرجة أو المستبعدة من مؤشر الاستثمار الاجتماعي، ببورصة جوهانسبرج خلال الفترة من 2004 الى 2014، ووجدت الدراسة ان المكافآت التي منحت للشركات من قبل المستثمرين نظير دخولها في المؤشر في 2004 و 2012 وعاقب الشركات في 2013 عند خروجها منه، كما وجدت العلاقة غير واضحة بين RSE والاداء المالي وكانت النتائج مختلطة بين الصناعات. وخلصت لعدم وجود اختلافات معنوية في الاداء المالي بين الشركات المدرجة في مؤشر الاستثمار الاجتماعي او المستبعدة منه.

ونلخص مما سبق أن الدراسات في مجال المسؤولية الاجتماعية ذات العلاقة بدراستنا، ركزت على أثر مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي باستخدام مقاييس بديلة للأداء المالي منها ما هو محاسبي ومنها ما هو معتمد على السوق.

جاءت هذه الدراسة لإثراء موضوع الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية وأثره على الأداء المالي في الدول النامية، وبشكل خاص في الشركات التي تعمل في مجال النفط والغاز في ليبيا، والوقوف على مدى تأثير الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي على الأداء المالي في هذا القطاع ذات الأهمية الكبيرة في الاقتصاد الليبي.

حيث يتم في هذه الدراسة قياس أنشطة البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية، من خلال تحليل محتوى تقارير التنمية المستدامة لعينة الدراسة. واقتصرت الدراسة في قياس الأداء المالي على استخدام مؤشر معدل العائد على الأصول (ROA)، أحد أكثر المقاييس استخداماً وعلى نحو واسع لقياس الأداء المالي، والذي تبين أنه مرتبط بمؤشرات متنوعة أخرى للأداء المالي للشركات، قدرى إبراهيم، (2015). كما أنه لم يتم استخدام مؤشرات السوق، نظراً لأن الشركات العاملة في مجال النفط والغاز والتي تتبع المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا، غير مدرجة في سوق المال الليبي، والذي يعتبر من الأسواق المالية الضعيفة وأن التداول فيه قليل مقارنة بالأسواق العالمية.

ومن خلال الدراسات الأكاديمية وبعد النتائج المتضاربة حول طبيعة وماهية العلاقة بين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي، واستقراء الإصدارات الناتجة عن المنظمات المهنية المهتمة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة يمكن اشتقاق الفرضية الأساسية التالية:

H1 - الإفصاح عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعلقة بالبعد الاجتماعي يرتبط إيجابياً بالأداء المالي للشركة.

5/5- المتغيرات الرقابية: تستخدم الدراسات السابقة متغيرات رقابية عند تحليل العلاقة بين الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية والأداء المالي وهذه المتغيرات ذات تأثير شرطي على العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة، وبوجودها يتم تعديل العلاقة المتوقعة بين المتغيرين. يوسف وحنان، (2016). ومن أهم المتغيرات الرقابية المستخدمة هي حجم الشركة، نوع الصناعة ومعدل المديونية (Zhang et al., 2010)، Cabagnols et Le Bas, (2008)، وسنتعرض لهذه المتغيرات على النحو التالي:

5/5/1- حجم الشركة: كما هو الحال في الدراسات السابقة، حجم الشركة يعتبر عامل اساسي في التأثير على قوة العلاقة بين المتغيرين (Cabagnols et Le Bas, 2008)، ويمكن ان تؤثر بشكل ايجابي على مستوى المشاركة المجتمعية للشركات Dhalawal et al., (2014)، (2014)، Muttakin et Khan, (2014) فمن المرجح أن يكون التأثير الاجتماعي للشركات الكبيرة أكبر من الشركات الصغيرة بسبب حجم عملياتها، اضافة الى ان الشركات الكبيرة تفصح عن معلومات اكثر اكتمالاً في تقاريرها المالية وتقارير الاستدامة عما هو في الشركات الاصغر حجماً، لكونها اكثر اهتماماً من قبل المجتمع بشكل عام، والمحللين الماليين بشكل خاص، كما يكون لديها حاجة اكبر لإضفاء الشرعية وتجنب التدخل الحكومي من خلال الانخراط في أنشطة اجتماعية. وكجزء من الدراسة يتم قياس متغير حجم الشركة من خلال القيمة الدفترية لإجمالي الأصول (Cho et al., 2009).

5/5/2- نوع النشاط: لنوع النشاط أو الصناعة التي تعمل بها الشركة يمكن ان يؤثر على مشاركة الشركة في أنشطة المسؤولية الاجتماعية (Muttakin et Khan, 2014)، (1999)، Jones, (2012)، Bayoud et Kavanagh, Marie, (2007)، Campbell, ان نوع النشاط يمكن ان يوجه ويحفز السلوك المجتمعي للشركات. وتضيف الدراسة، انه بالإضافة الى الدولة، يمكن لنوع النشاط الذي تمارسه الشركة أن يعمل كمنظم لإجراءات المشاركة المجتمعية للشركة، من خلال ادخال قواعد اجتماعية كالقواعد المتعلقة بالسلامة وظروف العمل، وإدارة النفايات وغيرها. ويتم قياس متغير نوع الصناعة بمتغير ثنائي حيث يأخذ الرقم (1) إذا كانت الشركة تنتج وتصنع النفط أو الغاز و (0) خلاف ذلك.

5/5/3- المديونية: لقياس أثر السياسات المالية للشركات على أدائها المالي، ورقابة المخاطر المالية المحتملة، تستخدم الدراسات معدل المديونية الذي يظهر إلتزام الشركات مقابل اجمالي اصولها (Kansal et al., 2014)، (2014)، Qiu et al., خسارة، (2008)، ونتائج الدراسات لأثر معدل المديونية على الاداء المالي كانت متباينة فيما بينها، حيث اشارت دراسة (Santoso et Feliana, 2014)، مليجي، (2014)، Aras et al., (2010) الى وجود اثر سلبي لمعدل المديونية على الاداء المالي، وخلصت دراسة Qiu et al., (2014)، الى وجود علاقة معنوية ايجابية بينهما، بينما دراسة (Chetty et al., 2008)، فلم تجد علاقة معنوية لمعدل المديونية على الاداء المالي.

ويقاس معدل المديونية بقسمة اجمالي الالتزامات على اجمالي الاصول. وبناء على المتغيرات الرقابية السابقة، فإن ادراجها في دراستنا يدعم العلاقة الايجابية المحتملة بين الافصاح عن معلومات الابعاد الاجتماعية والاداء المالي. وبذلك يمكن لنا ان نشق الفرضية الثانية للدراسة على النحو التالي:

H2 - اثر الافصاح عن مؤشرات المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعلقة بالبعد الاجتماعي على الاداء المالي يتأثر باختلاف نوع النشاط وحجمه ومعدل المديونية.

5/6- المنهج المستخدم في الدراسة: يعتبر المنهج الوصفي التحليلي المنهج المناسب لمثل دراستنا، وهو أحد الطرق العلمية المنظمة لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة، ووضعها في صورة كمية تمهيداً لدراستها وذلك من خلال وصف العلاقة بين متغيراتها.

ولتحديد علاقة السبب والاثـر بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في الافصاح عن مؤشرات الابعاد الاجتماعية، والمتغير التابع المتمثل في الاداء المالي، ومتغيرات التحكم المتمثلة في الحجم ومعدل المديونية ونوع النشاط، وتوضيح الارتباط بينها، إستخدمنا اسلوباً كمياً والذي يمكننا من تكييفها الى بيانات رقمية يمكن تعميم نتائجها.

5/6/1- مصادر جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: في الجانب النظري إعتدنا على الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية المنشورة والتي ترتبط بدراستنا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

- المصادر الاساسية: إعتدنا على إستمارة جمع المعلومات، التي تم تصميمها بالإعتماد على المصادر الثانوية من الدراسات السابقة، المقالات العلمية المنشورة وما جاءت به إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)، والتي تشكل مرجعاً دولياً معترفاً به، وتُعد إرشادات هذه المبادرة الاوسع إنتشاراً على مستوى العالم، فقد أشارت نتائج الدراسة التي أجراها أحد مكاتب المراجعة الكبرى KPMG في عام 2008 على كبرى الشركات في العالم (أكبر 250 شركة)، إلى أن 80% من هذه الشركات تستخدم إرشادات هذه المبادرة (Belen Fernandez-Feijoo et al., (2014), FEE, (2011), Joshi et Krishnan; (2010) وتقوم هذه المبادرة بتطوير مبادئ توجيهية لإعداد تقارير التنمية المستدامة، وتم نشر النسخة الرابعة وأحدثها في مايو 2013 (GRI4) والتي تمثل أساس عملنا.

5/6/2 - مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة والذي ستعم عليه نتائج دراستنا، في كل الشركات العاملة في قطاع النفط والغاز في ليبيا، والتي تتبع المؤسسة

الوطنية للنفط ولا تخرج عن نطاقها، سواء كانت انتاجية او خدمية او تسويقية، خلال الفترة من 2005 الى 2015، 2 وقام الباحث بالحصول على التقارير المالية وتقارير التنمية المستدامة السنوية من عينة الدراسة لكل شركة بواقع (231 تقريراً مالياً وتقارير تنمية مستدامة)، حيث بلغ حجم العينة 21 شركة من اجمالي 31 شركة مسجلة في تقارير المؤسسة الوطنية للنفط بطرابلس، مايمثل 68% من مجتمع الدراسة. وتم استبعاد القطاعات الاخرى نظراً لعدم الحصول على البيانات الضرورية اللازمة للتحليل وكذلك للطبيعة الخاصة لبعض القطاعات مثل قطاعي البنوك والخدمات المالية³.

والجدول رقم (1) يوضح عينة الدراسة وعدد الموظفين الاجمالي والموظفين والمديرين المشاركين كخبراء في هذه الدراسة.

جدول رقم (1) يوضح عينة الشركات والموظفين المساهمة في الدراسة

رقم متسلسل	اسم الشركة	عدد الموظفين	الموظفين والمديرين الماليين	موظفي مكتب التنمية المستدامة
E1	الزاوية لتكرير النفط	6214	12	05
E2	الوطنية لحفر ابار النفط	1907	07	04
E3	شركة رأس لانوف	1108	03	02
E4	الجوف للتقنية النفطية	216	15	06
E5	شركة البريقة لتسويق النفط	4244	11	05
E6	الشركة الوطنية لتموين الحقول والمواني النفطية	2044	06	03
E7	البحر المتوسط	103	07	04
E8	ليبيا نفط المشتركة	1019	04	03
E9	شمال افريقيا للإستكشاف الجيوفيزيائي	460	15	09
E10	المؤسسة الوطنية للنفط	2312	12	06
E11	شركة مليه للغاز	3250	14	06
E12	الخليج العربي للنفط	9024	21	09
E13	شركة الواحة للنفط	5316	06	03
E14	مصحة النفططرابلس	1150	07	03
E15	الهروج للعمليات النفطية	3013	06	03
E16	المبروك للعمليات النفطية	840	11	05
E17	سريت لانتاج وتصنيع النفط والغاز	8034	10	06
E18	الزويتينة للنفط	5136	04	02

2- اختار الباحث تلك الفترة لأخذ تأثير المتغيرات السياسية لثورة 17 فبراير 2011 على البيانات.

3- قامت الدراسات السابقة باستبعاد تلك القطاعات نظراً لطبيعتها الخاصة مما قد يؤثر بشكل سلبي على دقة النتائج..

E19	الشركة العربية لخدمات الاستكشاف	233	05	03
E20	شركة طيران النفط	321	03	02
E21	شركة نفوسة للعمليات النفطية	160	09	04
	الاجمالي	56104	188	93

3/6/5- أسلوب جمع البيانات: في دراستنا، إتمدنا على المؤشرات الرئيسية للإفصاح عن معلومات المسؤولية الاجتماعية لأبعادها الاجتماعية والتي تناولتها الدراسات السابقة والمنظمات المهنية المهتمة بالمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

حيث وضع (Clarkson et al., 2008) شبكة قياس تحتوي على (45) مؤشراً تعكس روح توجيهات (GRI 2)، ويشكل هذا المؤشر فاصلاً معيئاً مع مؤشرات الإفصاح التي تم تطويرها في الأدبيات (Cormier et al., 2006, Bewley et Li, 2000, Cormier et al., 2003 et)، والتي تشير بشكل حصري تقريباً إلى شبكة Wiseman (1982).

وتم استخدام أسلوب تحليل محتوى التقارير (التقارير المالية وتقارير التنمية المستدامة)، والذي يعتبر الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات الأكاديمية لقياس مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية (Tewari, 2011)، حيث يساعد هذا الأسلوب على تطوير مقاييس جديدة لإنشطة المسؤولية الاجتماعية، وفي هذا النهج اشارت Depoers, Florence (2010) الى أنه لا يوجد أسلوب أو تكتيك محدد لتحليل المحتوى، والأسلوب الأكثر ملاءمة هو ما يحدده مجال وهدف البحث لكل حالة دراسية على حده.

وبالتالي فإن هذا التدبير الذي يقوم في الغالب على تحليل النصوص المكتوبة، غالباً ما يستخدم لقياس المشاركة المجتمعية (Igalens et Gond, 2003)، حيث استخدمت هذه التقنية العديد من الدراسات لقياس أنشطة المسؤولية الاجتماعية (Bravo et al., 2012). والعيب الرئيس لهذا النوع من التحليل، يكمن في محاولة الشركات تضخيم تقاريرها لإجل الظهور بسمعة جيدة امام اصحاب المصلحة المتنوعين. ما يجعل المعلومات المنشورة لا تمثل ادائها الحقيقي، وهذا ما اظهرته الدراسات (Freedman et Wasley, 1990, McGuire et al., 1988)، التي خلصت لعدم وجود علاقة بين الاداء الفعلي لأنشطة المسؤولية الاجتماعية والاداء المفصح عنه في التقارير.

7/5- وصف وقياس متغيرات الدراسة: اعتماداً على الدراسات السابقة، وباستقراء الاصدارات الناتجة عن المنظمات المهنية المهتمة بالإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية،

اهمها معايير المبادرة العالمية للإفصاح⁴، بهدف الوصول الى مؤشر عام للإفصاح عن الابعاد الاجتماعية للمسئولية الاجتماعية للشركات، يضع في اعتباره جميع الأنشطة القابلة للقياس والتقرير عنها، بصورة تسمح لنا بتقييمها.

تجدر الإشارة هنا، الى ان الدراسات السابقة قد تفاوتت في تصنيف الأنشطة الخاصة بالمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية، بلال وآخرون، (2014). ويرجع سبب التفاوت الى طبيعة هذه الأنشطة التي تنسم بالديناميكية، بمعنى انها غير ثابتة وتتغير من مجتمع الى آخر، ومن فترة الى أخرى، ومن ثقافة الى ثقافة، ومن بيئة الى أخرى.

فالعالم يتطور اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، كما أن التطور التكنولوجي السريع يجعل ممارسات الشركات لمسئوليتها الاجتماعية في مجتمع ما، قد لا تصلح في مجتمع اخر او نفس المجتمع في زمن اخر. هدى العجوزي و نجيب بيوض، (2017).

وعلى الرغم من هذا التفاوت في تصنيف الأنشطة بين الدراسات الاكاديمية، إلا أن هناك اتفاق بينها على أن هذه الأنشطة تتمثل في: الأنشطة البيئية، الأنشطة المتعلقة بخدمة المجتمع وتنمية الموارد البشرية، والأنشطة الخاصة بجودة المنتجات والارتقاء بها (الشعار وآخرون، 2014، Bayoud et Kavanagh, Marie, 2012). وفي دراستنا اتبعنا نفس التصنيف لهذه الأنشطة، إلا أن مساهمتنا الاساسية تتمثل في بناء مقياس لمؤشرات البعد الاجتماعي كأحد أبعاد التنمية المستدامة، بمعنى اننا نعرف المسؤولية الاجتماعية للشركات على انها أستعداد الشركات لدمج البعد الاجتماعي في استراتيجيتها لضمان التماسك الاجتماعي (Rodriguez et al., 2015، Henda Kacem, 2017).

وبناء على ماسبق، تم تصميم استمارة لجمع المعلومات عن المساهمة الاجتماعية من واقع (التقارير المالية وتقارير التنمية المستدامة)، كمقياس للإفصاح عن البعد الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية للشركات العاملة في مجال النفط والغاز في ليبيا، مستخرجة من القوانين والانظمة المهنية العالمية والتي تتوافق مع القوانين المحلية في ليبيا، كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة المحلية والدولية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات والإفصاح عنها.

4- معايير المبادرة العالمية للتقارير GRI (101)، (2016).

وقمنا بإجراء دراسة أولية تضم عدد (02) شركات تم اختيارهم بشكل متعمد (شركة الزاوية لتصنيع وتكرير النفط، الشركة الوطنية لتموين الحقول والمواني النفطية)، من عينة الدراسة مختلفتين في النشاط، بهدف تحديد الأنشطة الأكثر تطبيقاً في مجال النفط والغاز في ليبيا (Fauzi et Idris, 2010).

وبناء على هذه الدراسة تم تحديد الأنشطة التي يتم تطبيقها بشكل عام في البيئة الليبية واستبعاد أخرى، أخذين بعين الاعتبار إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية (GRI)، وتطوير مؤشر للإفصاح عن البعد الاجتماعي للشركات مكون من (13) عنصر، يهدف إلى استكشاف وقياس مستوى الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي على النحو التالي:

- مؤشرات البعد الاجتماعي: يتكون هذا المؤشر في دراستنا من (13) بند مقسمة على ست محاور على النحو التالي: المحور الأول: الإفصاح عن مؤشرات الاداء الاجتماعي تجاه العاملين:

- مؤشرات تقييم مدى مساهمة الشركة في توفير مستوى معيشي ملائم للعاملين.
- مؤشرات تقييم مدى مساهمة الشركة في رفع الكفاءة والتطوير المهني للعاملين.

المحور الثاني: الإفصاح عن مؤشرات مراعات اعتبارات الصحة والسلامة:

- الإفصاح عن التكاليف المرتبطة بنشاط الصحة والسلامة المهنية.
- الإفصاح عن الشهادات المرتبطة بالسلامة والصحة المهنية.

المحور الثالث: الإفصاح عن مؤشرات ناتج الاداء الاجتماعي تجاه العاملين:

- مخاطر مراعاة اعتبارات الصحة والسلامة المهنية مثل (عدد الحوادث التي وقعت خلال الفترة، وعدد العاملين المصابين بأمراض ناتجة عن طبيعة العمل، واجمالي تكاليف العلاج).

المحور الرابع: الإفصاح عن مؤشرات رضاء وإنتاجية العاملين:

- العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات العمالية، وعدد حالات الاضراب، وعدد العاملين المشاركين في الاضراب.
- إنتاجية العامل بالوحدات أو الدنانير.

المحور الخامس: الإفصاح عن المشاركة المجتمعية واحترام حقوق الانسان:

- التبرعات النقدية والعينية مثل (دعم المؤسسات والأنشطة التعليمية، الرياضية، الثقافية، الاجتماعية و الصحية).

- المساهمة في التوظيف لأفراد المجتمع.
- المساهمة في تنمية وتدريب افراد المجتمع.

المحور السادس: الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان مثل:

- الالتزام بعدم التمييز على أساس الجنس أو اللون أو الدين.
- المخاطر المرتبطة بعمالة الأطفال والإجراءات المتخذة للقضاء عليها.
- حرية التعبير والتفاوض الجماعي، والإجراءات المتخذة لدعم هذه الحقوق.

وبناء على ما سبق، نقيم مؤشر الإفصاح عن الابعاد الاجتماعية بحيث، تمنح القيمة (1) في حالة الإفصاح عن العنصر والقيمة (0) في حالة عدم الإفصاح عن العنصر، (بلال واخرون، 2014، 2014، Santoso et Feliana, 2014، Istianingsih et Zulni, 2013) وهذا يعطي لجميع العناصر أو الفقرات نفس القدر من الاهمية.

وتستخدم هذه الطريقة عادةً في قياس مستوي الإفصاح للشركات الغير مدرجة في المؤشر كما هو الحال في دراستنا، و اشار (Santoso Feliana, 2014) ان لهذه الطريقة نقطة ضعف حيث تمنح الشركة رأي اجابي اذا ما انحازت الشركة لنفسها في تقاريرها عن عناصر او أنشطة لم تقوم بها فعلا.

ويتم قياس المتغير المراد شرحه (المتغير التابع)، المتمثل في الاداء المالي للشركات والذي تم قياسه بطرق مختلفة في دراسات سابقة، إلا أنه وفي الآونة الأخيرة إستخدم العائد على الأصول (ROA) لقياس ربحية الشركات وإيجاد نتائج مهمة، (يوسف و حنان، 2016 Chetty et al., 2014, Santoso et Feliana, 2014, Kolk et Perego, 2010) لذلك، نستخدم مؤشر المحاسبة ROA لتقييم الأداء المالي.

فيما يتعلق بدراسة اثر المتغيرات الرقابية على هذه العلاقة، تم اعتماد قياس مستوى المديونية بنسبة (اجمالي الالتزامات على اجمالي الاصول) بالإتساق مع Kansal et al., (2014), Qiu et al., (2014), Oxibar, (2003).

كما استخدم إجمالي الأصول لقياس حجم الشركة، وفق ما تناولته الأدبيات Cho et al., (2009) و Oxibar (2003).

ولقياس تأثير قطاع النشاط على الإفصاح الاجتماعي، نميز بين القطاعات ذات الحساسية المجتمعية العالية وتلك ذات الحساسية المجتمعية المنخفضة. مؤخرًا، حدد Kolk et Perego, (2010) على أساس معيار تصنيف الصناعة 4 (ICB) ما يسمى

بالقطاعات الفائقة الحساسية، أي أنهم معرضون بشكل خاص للمخاطر الاجتماعية والبيئية. وهي "النفط والغاز، المواد الكيماوية، وقطاع التعدين والمعادن و.... ما الى ذلك". ووفقاً (Déjean et Martinez (2009)، يتوافق القطاع مع متغير ثنائي يساوي (الوحدة) إذا كانت الشركة تنتمي إلى ما يسمى بقطاع الملوثات (الكيمياء والبناء والتعدين والمعادن والنفط والغاز الطبيعي)، (صفر) خلاف ذلك. وسنستخدم المتغير الثنائي التالي كمقياس للصناعة: $1 =$ إذا كانت الشركة تنتج وتصنع النفط أو الغاز و 0 خلاف ذلك.

5/8- نموذج الدراسة:

وفقاً لنموذج الدراسة الرئيس يتم عرض متغيرات الدراسة على النحو التالي:

$$PERF (ROA) = \beta_0 + \beta_1 ENGD-SOC + \beta_2 TAIL + \beta_3 ENDET + \beta_4 SECT + \varepsilon$$

حيث أن:

$PERF (ROA)$ = الاداء المالي = (صافي الدخل بعد الضرائب مقسوماً على اجمالي الأصول).

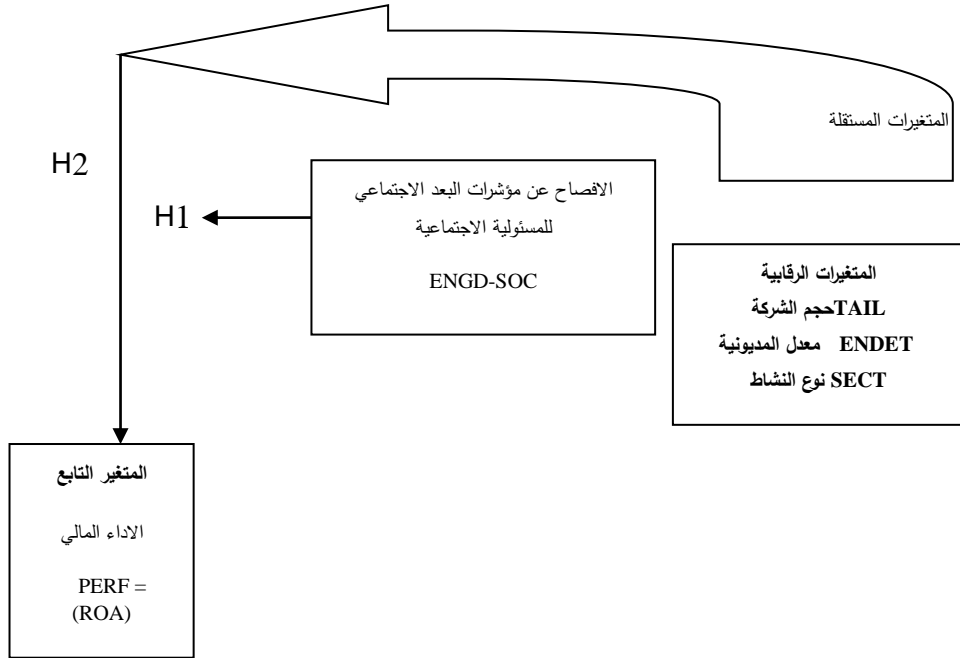
$ENGD-SOC$ = الالتزام بالإفصاح عن البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.

$TAIL$ = حجم الشركة = (القيمة الدفترية لإجمالي الأصول).

$ENDET$ = المديونية = (اجمالي الالتزامات على اجمالي الأصول).

$SECT$ = نوع النشاط = (يأخذ القيمة 1 اذا كانت الشركة تنتج في البترول والغاز والقيمة 0 خلاف ذلك).

وبعد وضع نموذج الدراسة، يمكن توضيح العلاقة بين متغيراته (التابعة والمستقلة والمتغيرات الرقابية)، في الشكل رقم (1).



شكل رقم (1) المخطط البحثي لإختبار فرضيات الدراسة

5/10- قياس ثبات وصدق مقاييس الدراسة:

بعد أن تم تصميم استمارة جمع المعلومات وتحكيمها من قبل مجموعة من الخبراء في مجال المسئولية الاجتماعية (انظر الملحق رقم 1)، ولقياس صدق وموثوقية الاستمارة المكونة من مؤشرات البعد الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية، نستخدم معامل ألفا كرنباخ (Alpha Cronbach)، الذي طوره (Lee Cronbach, 1951)، ويعتبر مؤشراً احصائياً يتراوح بين (0 و 1)، ما يتيح تقييم التجانس (التناسق الداخلي للعناصر)، بمعنى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المجال الذي تنتمي اليه هذه الفقرة، وذلك على النحو المبين في الجداول التالية:

جدول رقم (2) ثبات مقاييس الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية

المحور	مقاييس الدراسة	عدد الاسئلة	معامل الثبات (Alpha Cronbach)
1	الإفصاح عن مؤشرات الاداء الاجتماعي تجاه العاملين	2	0,0971
2	مدى مراعاة اعتبارات الصحة والسلامة المهنية مثل....	2	0,5562
3	الإفصاح عن مؤشرات ناتج الاداء الاجتماعي تجاه العاملين	1	-
4	مؤشرات رضا وإنتاجية العاملين مثل	2	0,6634
5	الإفصاح عن المشاركة المجتمعية.	3	0,7815
6	الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان مثل.....	3	0
-	كامل البعد الاجتماعي	13	0,8666

من الجدول (2) السابق تُظهر النتائج أن ثبات إستمارة جمع المعلومات، لمقاييس الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية مرتفع حيث بلغ (0,8666)، ما يدل على ثبات الاستمارة وصلاحيه استخدامها. وبالتالي نتأكد من صدق وموثوقية وثبات أداة القياس لجمع البيانات، وإمكانية تطبيقها على عينة الدراسة.

5/11- النتائج والمناقشة: هدفت هذه الدراسة الى تقييم مدى تأثير دمج الإفصاحات المتعلقة بالبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على أدائها المالي في الشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا. في هذا الاطار، ربطنا مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بفكرة "الجزء السفلي من الهرم"⁵ "triple bottom line"، الذي يقابل تحويل مفهوم التنمية المستدامة الى تقييم أداء الشركة في إطار الركائز الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Rodríguez et al., (2015).

ومن خلال هذا العمل، نحاول دراسة أثر الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي والذي يمثل دور الشركة في المجتمع الذي تعمل فيه والخاصة بحاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي من منظور الممارسات الجيدة للشركات.

5/11/1- التحليل الوصفي لمؤشر الإفصاح عن البعد الاجتماعي: من تحليلنا الوصفي للنتائج التي حصلنا عليها يدل على ان الشركات العاملة في مجال النفط والغاز في ليبيا، والتي شملتها الدراسة تكشف على نسب عالية بشكل عام من الممارسات المسؤولة اجتماعياً التي يتم الإفصاح عنها. أنظر الجداول (3 الى 8) الموضحة لهذه الإفصاحات خلال فترة الدراسة من 2005 الى 2015. ونظراً لأن هذه الفترة يتوسطها تغيير سياسي

5- أطلق مفهوم "الجزء السفلي من الهرم" بواسطة John Elkington. وهو أحد مؤسسي اول شركة متخصصة في الاستثمارات في استراتيجية التنمية المستدامة.

كبير في الدولة الليبية وهي قيام ثورة السابع عشر من فبراير في عام 2011، فكان لزاماً أخذ هذا التغيير في الاعتبار، وقمنا بتقسيم هذه الفترة وتحليلها من مرحلتين، مرحلة قبل الثورة 2005 الى 2010، ومرحلة بعد الثورة 2011 الى 2015، كما تناولنا تحليل الفترة بشكل كامل من 2005 الى 2015. والتي كانت تفاصيلها على النحو التالي: يتكون مؤشر الإفصاح عن البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية من (13) بند مقسمة على ست محاور: حيث تناول الجدول (3) المحور الاول: الإفصاح عن مؤشرات الاداء الاجتماعي تجاه العاملين المتمثلة في مؤشرات تقييم مدى مساهمة الشركة في توفير مستوى معيشي ملائم للعاملين، مؤشرات تقييم مدى مساهمة الشركة في رفع الكفاءة والتطوير المهني للعاملين. وتبين انه يتم الإفصاح من قبل الشركات عن هذه المؤشرات بمستوى دلالة احصائية $0,0001 <$ في كل الفترات قبل وبعد الثورة وكامل فترة الدراسة، وهذا الحال انعكس على كامل المحور.

جدول رقم (3) الإفصاح عن مؤشرات الاداء الاجتماعي تجاه العاملين : الفرضية

$$H_0 : p = 50\%$$

رقم السؤال	السؤال	نسبة المشاركة قبل الثورة (1)			نسبة المشاركة بعد الثورة (1)			نسبة المشاركة كامل فترة الدراسة (1)		
		النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value
1	مؤشرات تقييم مدى مساهمة الشركة في توفير مستوى معيشي ملائم للعاملين	99,21	11,0468	<0,0001	100,00	10,2470	<0,0001	99,57	15,0671	<0,0001
2	مؤشرات تقييم مدى مساهمة الشركة في رفع الكفاءة والتطوير المهني للعاملين	74,60	5,5234	<0,0001	94,29	9,0759	<0,0001	83,55	10,1983	<0,0001
-	كامل المحور الاول	86,90	11,7169	<0,0001	97,14	13,6633	<0,0001	91,56	17,8653	<0,0001

وتناول الجدول (4) المحور الثاني: الإفصاح عن مؤشرات مراعات اعتبارات الصحة والسلامة والمتمثلة في الإفصاح عن التكاليف المرتبطة بنشاط الصحة والسلامة المهنية، الإفصاح عن الشهادات المرتبطة بالصحة والسلامة والصحة المهنية. وتبين انه يتم الإفصاح عن التكاليف المرتبطة بنشاط الصحة والسلامة المهنية بمستوى دلالة احصائية $<0,0001$ في فترة قبل وبعد الثورة وبالتالي لكامل الفترة، بينما الإفصاح عن مؤشر الشهادات المرتبطة بالصحة والسلامة والصحة المهنية، كان ذات دلالة احصائية فقط في فترة بعد الثورة (2015-2011)، بمستوى $<0,0001$ ، في حين كان الإفصاح ضعيفا عن هذا المؤشر في فترة قبل الثورة (2010-2005) بمستوى دلالة $<0,0001$ ، وهذا الضعف انعكس على كامل الفترة (2015-2005). وعلى مستوى كامل المحور نجد أن الإفصاح عن هذه المؤشرات له دلالة احصائية بمستوى $<0,0001$ خلال فترة بعد الثورة وكامل الفترة، في حين أن ضعف الإفصاح عن هذه المؤشرات ليس له دلالة احصائية في فترة قبل الثورة (2010-2005).

جدول رقم (4) مدى مراعاة اعتبارات الصحة والسلامة المهنية : الفرضية

$$H_0 : p = 50\%$$

رقم السؤال	السؤال	نسبة المشاركة قبل الثورة (1)			نسبة المشاركة بعد الثورة (1)			نسبة المشاركة كامل فترة الدراسة (1)		
		النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value
1	اجمالي التكاليف المرتبطة بنشاط الصحة والسلامة.	73,02	5,1671	$<0,0001$	90,48	8,2952	$<0,0001$	80,95	9,4087	$<0,0001$
2	الشهادات المرتبطة بالصحة والسلامة والصحة المهنية.	15,87	7,6615	$<0,0001$	68,57	3,8060	$<0,0001$	39,83	3,0924	$<0,0001$
-	كامل المحور الثاني	44,44	1,7638	0,0778	79,52	8,5568	$<0,0001$	60,39	4,4663	$<0,0001$

وتناول الجدول (5) المحور الثالث: الإفصاح عن مؤشرات ناتج الاداء الاجتماعي تجاه العاملين والمتمثلة في مخاطر مراعاة اعتبارات الصحة والسلامة المهنية مثل (عدد الحوادث التي وقعت خلال الفترة، وعدد العاملين المصابين بأمراض ناتجة عن طبيعة العمل، واجمالي تكاليف العلاج). وتبين انه يتم الإفصاح من قبل الشركات عن هذه المؤشرات بمستوى دلالة احصائية $<0,0001$ في فترة بعد الثورة (2011-2015)، كما هو الحال

لكامل الفترة (2005-2015)، بينما يتضح أن ضعف الإفصاح عن هذه المؤشرات ليس له دلالة احصائية في فترة قبل الثورة (2005-2010).

جدول رقم (5) الإفصاح عن مؤشرات ناتج الاداء الاجتماعي تجاه العاملين : الفرضية

$$H_0 : p = 50\%$$

رقم السؤال	السؤال	نسبة المشاركة قبل الثورة (1)			نسبة المشاركة بعد الثورة (1)			نسبة المشاركة كامل فترة الدراسة (1)		
		النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value
1	مخاطر مراعاة اعتبارات الصحة والسلامة المهنية	46,03	0,8909	0,3730	91,43	8,4903	<0,0001	66,67	5,0662	<0,0001

في حين تناول الجدول (6) المحور الرابع: الإفصاح عن مؤشرات رضاء وإنتاجية العاملين والمتمثلة في العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات العمالية، وعدد حالات الاضراب، وعدد العاملين المشاركين في الاضراب، إنتاجية العامل بالوحدات او الدنانير. وتبين انه يتم الإفصاح عن مؤشر العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات العمالية، وعدد حالات الاضراب، وعدد العاملين المشاركين في الاضراب بمستوى دلالة احصائية <0,0001 في فترة بعد الثورة (2010-2015)، بينما الإفصاح عن هذا المؤشر في فترة قبل الثورة (2005-2010) كان ضعيفاً بمستوى دلالة احصائية <0,0001، وهذا الضعف انعكس على كامل الفترة بمستوى دلالة احصائية 0,05. كما ان الإفصاح عن مؤشر إنتاجية العامل بالوحدات او الدنانير كان ضعيفاً جداً ايضاً بمستوى دلالة احصائية <0,0001 في كل الفترات. وعلى مستوى كامل المحور نجد أن الإفصاح عن هذه المؤشرات لها دلالة احصائية بمستوى <0,0001 خلال فترة بعد الثورة فقط، في حين نجد ضعف في الإفصاح عن هذه المؤشرات في فترة قبل الثورة (2005-2010) وكامل الفترة بدلالة احصائية وبمستوى <0,0001. جدول رقم (6) الإفصاح عن مؤشرات رضاء وإنتاجية العاملين : الفرضية

$$H_0 : p = 50\%$$

رقم السؤال	السؤال	نسبة المشاركة قبل الثورة (1)			نسبة المشاركة بعد الثورة (1)			نسبة المشاركة كامل فترة الدراسة (1)		
		النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value
1	العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات العمالية وعدد حالات الاضراب.	3,97	10,3341	<0,0001	90,48	8,2952	<0,0001	43,29	2,0397	0,0414
2	إنتاجية العامل بالوحدات او الدنانير .	,000	11,2250	<0,0001	37,14	2,6349	0,0084	16,88	10,0667	<0,0001
-	كامل المحور الرابع	1,98	15,2446	<0,0001	63,81	4,0024	<0,0001	30,09	8,5605	<0,0001

وتناول الجدول (7) المحور الخامس: الإفصاح عن المشاركة المجتمعية واحترام حقوق الانسان والمتمثلة في التبرعات النقدية والعينية مثل (دعم المؤسسات والأنشطة التعليمية، الرياضية، الثقافية، الاجتماعية و الصحية)، المساهمة في التوظيف لأفراد المجتمع، المساهمة في تنمية وتدريب افراد المجتمع. وتبين انه يتم الإفصاح من قبل الشركات عن هذه المؤشرات بمستوى دلالة احصائية $<0,0001$ في كل الفترات قبل وبعد الثورة وكامل فترة الدراسة، وهذا الحال انعكس على كامل المحور، بإستثناء مؤشرالمساهمة في تنمية وتدريب افراد المجتمع، في الفترة قبل الثورة (2005-2010)، فالإفصاح عنها لم يكن له دلالة احصائية.

جدول رقم (7) الإفصاح عن مؤشرات المشاركة المجتمعية : الفرضية

$$H_0 : p = 50\%$$

رقم السؤال	السؤال	نسبة المشاركة قبل الثورة (1)			نسبة المشاركة بعد الثورة (1)			نسبة المشاركة كامل فترة الدراسة (1)		
		النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value
1	التبرعات النقدية والعينية	65.08	3,3853	0,0007	97,14	9,6614	<,0001	79,65	9,0139	<,00010
2	المساهمة في التوظيف لأفراد المجتمع	67,46	3,9198	<,00010	100,00	10,2470	<,00010	82,25	9,8035	<,00010
3	المساهمة في تنمية وتدريب افراد المجتمع	51,59	0,3563	0,7216	88,57	7,9048	<,00010	68,40	5,5926	<,00010
-	كامل المحور الخامس	61,38	4,4234	<,00010	95,24	16,0579	<,00010	76,77	14,0931	<,00010

في حين تناول الجدول (8) المحور السادس: الإفصاح عن مؤشرات الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان والمتمثلة في الالتزام بعدم التمييز على أساس الجنس أو اللون أو الدين، المخاطر المرتبطة بعمالة الأطفال والإجراءات المتخذة للقضاء عليها، حرية التعبير والتفاوض الجماعي والإجراءات المتخذة لدعم هذه الحقوق. وتبين انه يتم الإفصاح من قبل الشركات عن هذه المؤشرات بمستوى دلالة احصائية $<0,0001$ في كل الفترات قبل وبعد الثورة وكامل فترة الدراسة، وهذا الحال انعكس على كامل المحور، بإستثناء مؤشيرية التعبير والتفاوض الجماعي والإجراءات المتخذة لدعم هذه الحقوق، في الفترة قبل الثورة (2005-2010)، حيث كان الإفصاح عنه ضعيفاً بمستوى دلالة احصائية $<0,0001$. بينما في الفترة بعد الثورة (2010-2015)، فالإفصاح عن المؤشر كانت له دلالة احصائية بمستوى $<0,0001$ ، في المقابل خلال كامل فترة الدراسة (2005-2015)، لم يكن لضف الإفصاح عن المؤشر أثر ذو دلالة احصائية.

جدول رقم (8) الافصاح عن مؤشرات الالتزام بمبادئ حقوق الإنسان : الفرضية $H_0 : p = 50\%$

رقم السؤال	السؤال	نسبة المشاركة قبل الثورة (1)			نسبة المشاركة بعد الثورة (1)			نسبة المشاركة كامل فترة الدراسة (1)		
		النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value	النسبة المئوية	قيمة Z	P-value
1	الالتزام بعدم التمييز على أساس الجنس أو اللون أو الدين	100,00	11,2250	,00010<	100,00	10,2470	,00010<	100,00	15,1987	,00010<
2	المخاطر المرتبطة بعمالة الأطفال والإجراءات المتخذة للقضاء عليها.	100,00	11,2250	,00010<	100,00	10,2470	,00010<	100,00	15,1987	,00010<
3	حرية التعبير والتفاوض الجماعي، والإجراءات المتخذة لدعم هذه الحقوق.	5,56	9,9778	,00010<	93,33	8,8807	,00010<	45,45	1,3817	0,1671
-	كامل المحور السادس	68,52	7,2008	,00010<	97,78	16,9594	,00010<	81,82	16,7522	,00010<

5/11/2- النمذجة الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة:

بعد وصف وتوصيف متغيرات دراستنا كما يوضحها الجدول (9)، نحدد نطاق تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات والتقارير المالية بعدد (231) تقرير، لعدد (21) شركة خلال الفترة 2005-2015. كخطوة أولى لدراسة ارتباطات المتغيرات المدروسة (ارتباط بيرسون)، سنحسب لكامل العينة ولكل متغير القيمة الدنيا (الحد الأدنى) والقيمة القصوى (الحد الأقصى) والمتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف. والتي يمكن أن تسمح لنا باكتشاف وجود القيم المتطرفة المحتملة ومدى تجانسها، كما يوضحها الجدول رقم (10).

- وصف وتوصيف المتغيرات التي تمت دراستها:

جدول رقم (9) قائمة المتغيرات التي تمت دراستها وطريقة حساب قيمها

التقييم	الرمز	اسماء المتغيرات
متوسط الدرجات من بنود ENDG_SOC للإفصاح "الاجتماعي" 13 بنوداً.	ENDG_SOC	التزام الشركة بالإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات
اجمالي الأصول	TAIL	حجم الشركة
اجمالي الالتزامات على اجمالي الأصول	ENDET	مديونية الشركة
صافي الدخل بعد الضرائب مقسوماً على اجمالي الأصول	PERF	الاداء المالي للشركة
يأخذ القيمة 1 اذا كانت الشركة تنتج في البترول و القيمة 0 خلاف ذلك	SECT	نوع النشاط

الإحصاء الوصفي ودراسة ترابط المتغيرات المدروسة:

جدول رقم (10) إحصاءات وصفية للمتغيرات المدروسة

Variable	N	Moyenne	Minimum	Maximum	Écart-type	Coefficient de variation
PERF	231	0,073	-0,849	1,341	0,284	387,51
ENDG_SOC	231	0,697	0,154	1,000	0,238	34,20
TAIL	231	8,407	7,169	9,613	0,696	8,28
ENDET	231	0,784	0,005	4,848	1,109	141,38

تشير نتائج (231) تقرير لعينة الدراسة (21) شركة خلال الفترة من (2005 الى 2015) والموضحة في الجدول (10) الى أن مستوى انخراط الشركات الليبية العاملة في مجال النفط في الإفصاح عن معلومات الابعاد الاجتماعية للمسؤولية الاجتماعية للشركات والتي كان متوسط درجتها (0.697) درجة، هذه القيمة لها درجة قصوى تبلغ (1) ودرجة لا تقل عن (0,154) وبنحرف معياري (0,238) درجة ومعامل أختلاف (34,20) درجة، هذه الإفصاحات ظهرت بشكل أكبر في السنوات الاخيرة خاصة بعد أحداث الثورة الليبية في

السابع عشر من فبراير 2011. وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تعمل في مجال النفط في ليبيا والتي تمثل عينة دراستنا تميل الى الانخراط بشكل كبير في الافصاح الاجتماعي. وفيما يتعلق بمعدل الاداء المالي (PERF) بلغت متوسط قيمته (0.073)، ويتغير بين حده الأدنى (0.849 -) الى (1.341) كحد أقصى، ما يشير الى أن الاداء المالي للشركات يعتبر محدود الى حد كبير، خاصة خلال فترة بعد الثورة.

كما أن حجم شركات عينة الدراسة يختلف من الحد الأدنى (7.169) الى (9.613) كحد أقصى بمتوسط (8.407) وبانحراف معياري (0.696) ومعامل أختلاف (8.28) ما يعني أنه وبشكل عام تتكون عينة الدراسة من شركات كبيرة الحجم.

أما بالنسبة لمعدل المديونية توضح الاحصاءات بوجود تباعداً كبيراً بين الشركات، حيث تصل في حدها الأدنى الى (0.005) الى (4.848) كحد أعلى، بمتوسط مديونية (0.784) وبانحراف معياري ومعامل تشتت (1.109 - 141.38) على التوالي.

تعرض الجداول (11، 12، 13) نتائج مصفوفة ارتباطات المتغيرات (ارتباط بيرسون) حول تأثير الافصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للشركات على الاداء المالي، وأيضاً أثر متغيرات التحكم على هذه العلاقة خلال فترات الدراسة الثلاثة: كامل الفترة (2005-2015)، فترة قبل الثورة (2005 - 2010) و بعد الثورة (2015 - 2011).

جدول رقم (11) مصفوفة ارتباطات المتغيرات المدروسة (ارتباط بيرسون) كامل الفترة:
2005 إلى 2015 (n = 231)

	ENDG_SOC	TAIL	ENDET	SECT	Année
PERF	0,0504	-0,1465*	-0,3320***	0,0902	-0,0687
ENDG_SOC		0,2624***	0,0226	0,0536	0,8389***
TAIL			-0,3477***	0,4186***	0,1316*
ENDET				0,0469	0,1114
SECT					0

* : Corrélation significative pour $\alpha = 0,05$

** : Corrélation significative pour $\alpha = 0,01$

*** : Corrélation significative pour $\alpha = 0,001$

الجدول رقم (11) يبين ارتباط بيرسون لكامل سنوات الدراسة من (2005-2015) والذي يوضح ابرز ملامح العلاقات بين الاداء المالي من جهة وباقي متغيرات الدراسة من جهة اخرى، وعلاقة متغيرات الدراسة مع بعضها على النحو التالي:

- علاقة ايجابية ضعيفة بين الاداء المالي ومستوى الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية.

- علاقة سلبية بمستوى ($-0,1465^*$ ، $-0,3320^{***}$) بين الاداء المالي من جهة وحجم الشركة ومعدل المديونية على التوالي.

- علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية قوية بين حجم الشركة ومستوى الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية.

- علاقة سلبية بمستوى ($-0,3477^{***}$) بين حجم الشركة ومعدل المديونية.

- علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية قوية بين الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية وسنوات الدراسة 2005 الى 2015.

جدول رقم (12) مصفوفة ارتباطات المتغيرات المدروسة (ارتباط بيرسون)

فترة قبل الثورة: 2005 إلى 2010 (n = 126)

	ENDG_SOC	TAIL	ENDET	SECT	Année
PERF	0,2147*	-0,1476	-0,3580***	0,1487	0,0532
ENDG_SOC		0,3489***	0,0299	0,1272	0,6135***
TAIL			-0,3076***	0,4452***	0,1164
ENDET				0,0126	0,1231
SECT					0

الجدول رقم (12) يبين ارتباط بيرسون لفترة قبل الثورة من (2005-2010) والذي يوضح ابرز ملامح العلاقات بين الاداء المالي من جهة وباقي متغيرات الدراسة من جهة اخرى، وعلاقة متغيرات الدراسة مع بعضها على النحو التالي:

- علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاداء المالي ومستوى الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسئولية الاجتماعية.

- علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين الاداء المالي ومعدل المديونية، وسلبية ضعيفة مع حجم الشركة.
 - علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية قوية بين حجم الشركة ومستوى الافصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.
 - علاقة سلبية ذات دلالة احصائية قوية بين حجم الشركة ومعدل المديونية.
 - علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية قوية بين الافصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وسنوات الدراسة 2005 الى 2010.
- جدول (13) مصفوفة ارتباطات المتغيرات المدروسة (ارتباط بيرسون) فترة بعد الثورة:
- 2011 إلى 2015 (n = 105)

	ENDG_SOC	TAIL	ENDET	SECT	Année
PERF	0,1028	-0,1251	-0,3092**	0,0061	0,0033
ENDG_SOC		0,1758	-0,2233*	-0,0031	0,6269***
TAIL			-0,4255***	0,3887***	0,0901
ENDET				0,0792	-0,0484
SECT					0

- الجدول رقم (13) يبين ارتباط بيرسون لفترة بعد الثورة من (2011-2015) والذي يوضح ابرز ملامح العلاقات بين الاداء المالي من جهة وباقي متغيرات الدراسة من جهة اخرى، وعلاقة متغيرات الدراسة مع بعضها على النحو التالي:
- علاقة ايجابية ضعيفة بين الاداء المالي ومستوى الافصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية.
 - علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين الاداء المالي ومعدل المديونية، وسلبية ضعيفة مع حجم الشركة.
 - علاقة سلبية ذات دلالة احصائية قوية بين حجم الشركة ومعدل المديونية.
 - علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية قوية بين الافصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية وسنوات الدراسة من 2011 الى 2015.

5/11/3- اختبار فرضيات الدراسة: Test des hypothèses de l'étude:

من الجدول رقم (11) الذي يبين ارتباط بيرسون لكامل سنوات الدراسة من -2015 (2005) ويوضح إبراز ملامح العلاقات بين الاداء المالي من جهة والإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية ومتغيرات الرقابة من جهة أخرى، يمكن أن نقول:

- نتيجة تأثير الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي لا تدعم الاداء المالي أو لا يوجد تأثير معنوي لهذه المؤشرات على الاداء المالي، بالرغم من أن جميع مؤشرات الإفصاح لكل محاور البعد الاجتماعي يتم الإفصاح عنها بمستوى دلالة إحصائية $<0,0001$ الجداول (3، 4، 5، 6، 7، 8)، إذا ما إستثنينا الإفصاح عن مؤشرات رضا وإنتاجية العاملين والمتمثلة في الإفصاح عن (العلاقات مع النقابات العمالية والاتحادات العمالية، وعدد حالات الاضراب، وعدد العاملين المشاركين في الاضراب) جدول (6)، هذه النتيجة لا تتوافق مع توقعات الباحث، وتتفق مع نتائج دراسة: (الشعار وآخرون، 2014 Chetty et al., 2015, Robert, 2013, Linthicum et. al, 2010، إلا أن عدم دعم الإفصاحات عن مؤشرات البعد الاجتماعي للاداء المالي كان فقط في فترة بعد الثورة (بعد سنة 2011) الجدول (13). في حين كانت هذه الإفصاحات ذات دلالة إحصائية موجبة في فترة قبل الثورة (قبل سنة 2011) الجدول (12).

ويرجع سبب غياب أثر الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي على الاداء المالي خلال فترة بعد الثورة في عدم الإدارة الجيدة للإستثمار في الأنشطة ذات البعد الاجتماعي، خاصتاً الإستثمار في أنشطة المشاركة المجتمعية والمتمثلة في زيادة التبرعات النقدية والعينية، زيادة التوظيف، زيادة المساهمة في تنمية وتدريب أفراد المجتمع، الإفصاح عن حرية التعبير والنقاضي الجماعي وزيادة الإفصاح عن العلاقات مع النقابات العمالية وعدد حالات الاضراب والعاملين المشاركين في الاضراب، إضافة الى زيادة الإفصاح عن مخاطر مراعات إعتبارات الصحة والسلامة المهنية مثل الإفصاح عن أعداد الحوادث والعاملين وأعداد المصابين بأمراض ناتجة عن طبيعة العمل وإجمالي تكاليف العلاج.

زيادة الإفصاح عن كل هذه الأنشطة أدى الى تغير تأثير الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي من التأثير الإيجابي وبمستوى ثقة ($\alpha = 0,05$) الى تأثير إيجابي غير ذات دلالة إحصائية. وبالتالي يمكن أن نقول:

- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين الاداء المالي ومستوى الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي لمعلومات المسؤولية الاجتماعية: 0,0504.

على مستوى المتغيرات الرقابية نجد أن:

- توجد علاقة سلبية قوية بين الاداء المالي ومعدل المديونية: (0,3320 -). والتي تتوافق مع توقعات الباحث ومتسقة مع Haryono and Iskandar, 2015, Chetty et al., (2014 خشارمة، 2008).

- توجد علاقة سلبية قوية بين الاداء المالي وحجم الشركة: (0,1465 -). والتي لا تتوافق مع توقعات الباحث ومتسقة مع (سماح الفار، 2018، 2015، Nikolaus)، هذه العلاقة يبررها أن زيادة الحجم يجعل عملية إدارة الشركة أكثر تعقيداً ومنه يصبح أداؤها أقل فاعلية وإيجاباً. إلا أن اغلب الدراسات بينت طردية هذه العلاقة (الخطيب، 2010).

- علاقة إيجابية ضعيفة بين الاداء المالي ونوع نشاط الشركة: (0,0902 -). والتي تتوافق مع توقعات الباحث ومتسقة مع (Inoue et Lee, 2011, Branco et Rodrigues, 2008).

تجدر الإشارة هنا الى أننا لا نعني أن زيادة الاستثمار في الانشطة المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وبالتالي الاقصاد عنها الذي أظهرته هذه الدراسة يكون سبباً في عدم دعمها للأداء المالي، لكن يمكن القول أن سوء إدارة موارد هذه الانشطة إدارة جيدة "نظرية الادارة الجيدة" التي هي في جوهرها صياغة أخرى لنظرية أصحاب المصلحة R.F. Dimaala, (2020)، والتي بدورها ستؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

الفكرة البسيطة التي قدمتها هذه النظرية هي أن المسؤولية الاجتماعية يمكن أن تكون أصلاً غير ملموس ينتج عنه استخدام أكثر كفاءة للموارد، والذي بدوره يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي، (Surroca et al. 2010). وهذا ما تفنقه البيئة الليبية بشكل خاص من عدم الادارة الجيدة من قبل المديرين في الشركات الصناعية الليبية لأنشطة المسؤولية الاجتماعية، منصور الفرجاني وآخرون، (2017).

كما أن للعامل السياسي الدور الابرز فيما تشهده ليبيا ومنذ الثورة الليبية في 02/17/2011 من محاولة التحول من النظام الدكتاتوري الى النظام الديمقراطي، والذي تسبب في أنتشار الفوضى واضطراب الوضع العام، الذي إنعكس على أداء كل مؤسسات الدولة وخاصتا النفطية منها والتي تمثل العمود الفقري للاقتصاد الليبي، ما إضطرها الى لعب دوراً

كبيراً في تحمل تكاليف إجتماعية وبيئية باهضة غير مدروسة⁶، حتى وصل الامر الى تحقيق بعض الشركات خسائر كبيرة.

نخلص الى أنه كان لأداء الشركات خلال فترة بعد الثورة (2011-2015) الاثر الكبير على هذه العلاقة حيث أنه لم يكن للإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية أثر ذات دلالة إحصائية على الاداء المالي وهذا ما يظهره الجدول رقم (13). في الوقت الذي كانت فيه العلاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاداء المالي ومستوى الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية خلال فترة قبل الثورة (2005-2010)، وهذا ما يظهره الجدول رقم (12). وهذا ما يفسر الاثر السلبي لسنوات الدراسة على الاداء المالي (-0.0687) جدول (11).

المعلومات التقديرية لنماذج الدراسة: 5/11/4- نقوم بقياس جودة وملاءمة نموذج الدراسة في ضوء النمذجة الاحصائية التي يعرضها الجدول (14) التالي والذي يوضح النتائج الاحصائية لنموذج الدراسة خلال فترات الدراسة الثلاثة: كامل الفترة (2005-2015)، قبل الثورة (2005-2010)، بعد الثورة (2011-2015).
جدول رقم (14): المعلومات التقديرية وجودة ملائمة النماذج المختلفة المدروسة:

كامل الفترة (2005-2015)، قبل الثورة (2005-2010)، بعد الثورة (2011-2015).

Modèle En	Variables explicatives	Coef.	Valeur	p-value	RMSE	R ²	R ² _{aj}	VIF	TOL
2005 - 2015	-	b ₀	1,6893	<0,0001	0,2417	0,2883	0,2757	0	-
	ENGD_SOC	b ₁	0,2137	0,0026				1,10	0,91
	TAIL	b ₂	-0,2086	<0,0001				1,59	0,63
	ENDET	b ₃	-0,1354	<0,0001				1,22	0,82
	SECT	b ₄	0,1812	<0,0001				1,28	0,78
2005 - 2010	-	b ₀	2,0150	<0,0001	0,2338	0,4431	0,4247	0	-
	ENGD_SOC	b ₁	0,6660	<0,0001				1,17	0,85
	TAIL	b ₂	-0,2725	<0,0001				1,64	0,61
	ENDET	b ₃	-0,1852	<0,0001				1,17	0,85
	SECT	b ₄	0,2385	<0,0001				1,29	0,77
2011 - 2015	-	b ₀	1,3380	0,0005	0,2260	0,2147	0,1833	0	-
	ENGD_SOC	b ₁	0,1286	0,4532				1,06	0,94
	TAIL	b ₂	-0,1624	0,0002				1,59	0,63
	ENDET	b ₃	-0,0975	<0,0001				1,37	0,73
	SECT	b ₄	0,1058	0,0374				1,29	0,78

6- وفق تقارير ديوان المحاسبة خلال الفترات من 2011 الى 2016.

الجدول (14) يبين أن نموذج الدراسة الذي تناول قيم متغيرات الدراسة خلال الفترتين (2005-2015)، (2005-2010) جميعها لها معاملات انحدار كبيرة (p -value $< 0,05$) إلى معاملات انحدار عالية للغاية (p -value $< 0,001$)، وقيم VIF أقل من 2 وقيم TOL قريبة من 1. ترجع القيم المنخفضة نسبياً لمعاملات التحديد الكلاسيكية التي تعكس قوة تفسيرية ضعيفة للنموذج في الفترتين، إلى الارتباطات الضعيفة الملحوظة بين المتغير التابع PERF والمتغيرات التفسيرية الأخرى (الجدول 11).

وفقاً للنتائج المختلفة التي يظهرها (الجدول 14)، للفترتين (2005-2015)، (2010-2005) فإن المتغيرات الرقابية المتمثلة في الحجم والمديونية (TAIL و ENDE) لها مساهمات سلبية في المتغير التابع الاداء المالي (PERF) (معاملات انحدار سلبية)، في حين المتغيرات التفسيرية الأخرى المتمثلة في الإفصاح عن مؤشرات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية ونوع النشاط (ENDG-SOC و SECT) على العكس من ذلك، لديهم مساهمات إيجابية (معاملات انحدار إيجابية). تتوافق هذه العلاقات مع علامات الارتباط الملحوظة بين المتغير PERF وكل متغير آخر تمت دراسته (الجدول 11).

يمكن استخدام هذا النموذج، إما لغرض شرح طبيعة العلاقات بين المتغير التابع الاداء المالي (PERF) والمتغيرات التفسيرية الأخرى، أو لغرض التنبؤ بالمتغير التابع نفسه باستخدام المتغيرات الأخرى كمتنبئات.

بينما نموذج الدراسة الذي تناول بالتحليل قيم متغيرات الدراسة خلال فترة بعد الثورة (2011 - 2015)، يبين أن المتغير المرتبط بالإفصاح عن البعد الاجتماعي (ENDG-SOC) له معامل انحدار غير هام (p -value > 0.05)، وقيم VIF أقل من 2 وقيم TOL قريبة من 1.

ترجع القيم المنخفضة نسبياً لمعاملات التحديد الكلاسيكية التي تعكس قوة تفسيرية ضعيفة للنموذج، إلى الارتباطات الضعيفة الملحوظة بين المتغير التابع PERF والمتغيرات التفسيرية الأخرى (الجدول 13). في حين المتغيرات الرقابية المتمثلة في الحجم والمديونية (TAIL و ENDE) على العكس من ذلك، لها مساهمات سلبية في المتغير التابع الاداء المالي (PERF) (معاملات انحدار سلبية).

5/12- خاتمة عامة:

في السنوات الاخيرة شهد مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات نمواً ملحوظاً، فتنمية الدولة لم تعد مسؤولية الدولة فقط، بل يجب على كل الشركات الانتاجية والخدمية أن تشارك في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والمحافظة على البيئة. (Hidayati, (2011). وبالتالي، على الشركات تقييم تأثير انشطتها على المجتمع والبيئة لتعزيز تحقيق التوازن بين أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وأصبحت المسؤولية الاجتماعية ذات اهمية في قرارات الشركات الاستراتيجية (Aras et Crowther, (2009). فلم يعد يقتصر دور الشركات على الالتزام بتطبيق القوانين فقط، بل تجاوزتها الى المشاركة في تنمية المجتمع وتحقيق مهام للصالح العام.

اليوم، الشركات أصبحت تدرك أهمية دمج أنشطة المسؤولية الاجتماعية في أنشطتها، وتشير الدراسات و التجارب الدولية إلى أن هناك العديد من المنافع التي تتحقق من تبني هذه الأنشطة والإفصاح عنها، من بينها تحسين الاداء المالي للشركة

Saeidi et al., (2015), Wang et al., (2015), Queen, (2015), Qiu et al., (2014), Santoso et Feliana, (2014), Eccles et al., (2014).

الهدف من عملنا هو دراسة تأثير الإفصاح عن معلومات البعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي للشركات التي تعمل في مجال النفط في البيئة الليبية. في إطار هذا الهدف، وتحليل محتوى 231 تقريراً مالياً وتقرير تنمية مستدامة وذلك بالإعتماد على المؤشرات الرئيسية للإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية. وبالرغم من النتائج التي تحصلنا عليها والتي تكشف على نسب عالية بشكل عام من الممارسات المسؤولة اجتماعياً والتي يتم الإفصاح عن مؤشرات خاصة خلال الفترة التي أعقبت ثورة السابع عشر من فبراير (2011-2015). إلا أن أثر هذا الإفصاح على الاداء المالي مقاساً بمعدل العائد على الاصول (ROA) لم يكن له دلالة إحصائية، في الوقت الذي اظهرت فيه النتائج الاحصائية وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الإفصاح عن معلومات الابعاد الاجتماعية والاداء المالي للشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا خلال فترة قبل الثورة (2010-2005). كما تظهر النتائج علاقة سلبية قوية بين الاداء المالي وحجم الشركة ومعدل المديونية.

هذه الدراسة تساهم بطرق مختلفة مع مجموعة الأبحاث حول العلاقة بين الإفصاح عن معلومات الممارسات الاجتماعية والاداء المالي للشركات. على هذا المستوى، نقدم مساهمات دراستنا على المستويات النظرية والمنهجية والعملية.

بحيث تتعلق المساهمات النظرية بشكل أساسي في مراجعة الأدبيات التي تم إجراؤها وإلى وضع مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات والاداء المالي في إطار تحليلي جديد يسمح لنا بالتعامل مع العلاقة بين هذين المفهومين. في هذا الاطار، يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات ارتباطاً وثيقاً بفكرة "الجزء السفلي من الهرم" الذي يقابل تحويل مفهوم التنمية المستدامة الى تقييم أداء الشركة في إطار الركائز الثلاثة: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية (Rodríguez et al., 2015). في الواقع، هذه الدراسة تعتبر من الدراسات النادرة في البيئة الليبية التي تناولت تأثير الإفصاح عن الممارسات الاجتماعية للشركات العاملة في مجال النفط على أدائها المالي، لما كان يحاط بهذا القطاع من عدم الشفافية والإفصاح عن أي معلومات تتعلق بنشاطه خلال فترة نظام الحكم الدكتاتوري السابق. وبالتالي، وعلى حد علمنا، نعتقد ان دراستنا هي الدراسة الأولى التي تتعامل مع هذه الشركات.

وتتعلق المساهمة المنهجية لهذا الدراسة في بناء مقياس للإفصاح عن الممارسات الاجتماعية للشركات، حيث قمنا بتطوير أداة قياس تتكون من 13 عنصراً مقسمة على ست محاور اجتماعية. يقدم هذا المقياس مساهمة أولى في تصميم اداة قياس للإفصاح عن مؤشرات الأنشطة الاجتماعية للشركات في السياق الليبي.

وعلى المستوى المنهجي، أيضاً قمنا بدمج مناهج مختلفة للإجابة على مشكلتنا. في الواقع، استخدمنا الأساليب الكمية، والمقابلات شبه المنظمة مع المديرين والمديرين التنفيذيين في الاقسام المالية وإدارات التنمية المستدامة في تحليل مضمون التقارير المالية وتقارير التنمية المستدامة في الشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا، من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المناسبة لتحقيق اهداف الدراسة.

وعلى المستوى العملي، تقدم دراستنا مساهمات مختلفة لإدارات الشركات البترولية بشكل خاص، بحيث يسمح تصميم مقياس للإفصاح عن أنشطة البعد الاجتماعي للشركات لمديري الشركات بتقييم ومقارنة ممارساتهم الاجتماعية وتقييم سلوكها. وقد يكون لدراستنا أيضاً مساهمات كبيرة في تحسين قرارات الدولة الاستراتيجية في مجال استثمار الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية.

في الواقع، تثبت النتائج التي تم الحصول عليها لعدم وجود أثر للإفصاح عن مؤشرات معلومات البعد الاجتماعي على الاداء المالي للشركات العاملة في مجال النفط في ليبيا أمر مشكوك فيه. بالرغم من النتائج التي تكشف على نسب عالية بشكل عام من الانشطة الاجتماعية والتي يتم الإفصاح عنها خاصة خلال الفترة التي أعقبت ثورة السابع عشر من فبراير، إلا أن أثر هذا الإفصاح على الاداء المالي لم يكن له دلالة إحصائية. في الوقت الذي اظهرت فيه النتائج الاحصائية وجود هذه العلاقة خلال فترة قبل الثورة. وبالتالي، هذه النتيجة يمكن أن تشير الى ضعف في الانظمة الرقابية التي يمكن أن تجعل لهذه الافصاحات ذات فاعلية أكثر على الأداء بشكل عام.

في الختام، ومن خلال دراستنا نتضح موضوعات عديدة يمكن تناولها بالبحث والتي تتجاوز حدود دراستنا.

على هذا المستوى، نقترح تنويع مجتمع الدراسة وادخال صناعات اخري تنشط في البيئة الليبية مثل صناعة الاسمنت والصناعات الكيماوية والحديد والصلب وصناعة البلاستيك، للحصول على نتائج أكثر عمومية. وبالتالي، نوصي أيضاً بتكرار هذا العمل على كامل الشركات الليبية الكبيرة.

وبالتأكيد، ونظراً لانتشار ممارسات أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل كبير، ومن خلال العمل على الشركات الكبيرة سنحصل على نتائج أكثر بروزاً ووضوحاً.

أخيراً، نقترح بالنسبة للدراسات المستقبلية ولتوسيع مجال المعرفة، إجراء دراسات مقارنة مع دول حوض البحر الابيض المتوسط حول فعالية الإفصاح عن معلومات أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- بلال عمر، اسحق الشعار، ونضال زلوم، (2014)، أثر الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية، المجلد 41، العدد الثاني، ص 240 - 250.

2- حمزة بن الزين، (2013)، المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات البترولية" دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات بحاسي مسعود": مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية، تخصص تسيير (ENSP) الآبار، وإقتصاد بترولي، غير منشورة، جامعة ورقلة ، الجزائر.

- 3- حسن الاسرج، (2010)، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت ع 2: ص ص. 01 - 17.
- 4- حماد، مصطفى أحمد محمد، (2014)، اطار محاسبي مقترح لتقييم تأثير المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي وانعكاساتها على قيمة المنشأة دراسة تطبيقية، مجلة الفكر المحاسبي - قسم المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- 5- خشارمة، حسين علي، (2008)، تحليل مستوى الإفصاح عن محاسبة المسؤولية الاجتماعية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة - دراسة تحليلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد 31 (1)، ص 97-118.
- 6- عائدة عثمان عبدالله، (2019)، دور المحاسبة البيئية في تقييم الأداء المالي في شركات المساهمة "دراسة تحليلية من وجهة نظر موظفي شركة سابك السعودية" كلية الادارة والاعمال - قسم المحاسبة، جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن.
- 7- قدرى ابراهيم، (2015)، "أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.
- 8- مليجي، مجدي مليجي عبدالحكيم، (2014)، محددات الإفصاح المحاسبي عن المسؤولية الاجتماعية واثره على أداء وسمعة البنوك في البيئة المصرية دراسة نظرية تطبيقية. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- 9- هدى محمد العجوزي، نجيب بيوض، (2017)، أثر تطبيق محاسبة المسؤولية الاجتماعية على الاداء المالي لشركات الخدمات المساهمة العامة الاردنية: مجلة أفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة جامعة المرقب.
- 10- يوسف، حنان محمد إسماعيل، (2016)، العلاقة بين مستوى الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات و أدائها المالي - دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في المؤشر المصري لمسؤولية الشركات: مجلة دار المنظومة، جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة.

ثانياً: المراجع بالغة الاجنبية:

- 1- Aras, G., A. Aybars, and K. Ozlem. (2010). Managing corporate performance Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. International Journal of Productivity and Performance Management 59 (3): 229 — 254.
- 2- Aras, G., & Crowther, D. (2009), "Corporate sustainability reporting: A study indisingenuity?", Journal of Business Ethics, Vol. 87, pp. 279-288.
- 3- Barakat., Firas S. Q., (2015). Corporate Social Responsibility Disclosure (CSRD): DETERMINANTS OF LISTED COMPANIES IN PALESTINE (PXE) AND JORDAN (ASE).
- 4- Bayoud, Nagib., Kavanagh, Marie. (2012). Factors Influencing Levels of Corporate Social Responsibility Disclosure by Libyan Firms: A Mixed Study. International Journal of Economics and Finance, 4.(4), 13-29.
- 5- Belasri, S., Gomes, M., & Pijourlet, G. (2020). Corporate social responsibility and bank efficiency. Journal of Multinational Financial Management., 54(March), 100612. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2020.100612>.
- 6- Belen Fernandez-Feijoo, Silvia Romero and Silvia Ruiz,. (2014). Commitment to Corporate social responsibility measured through global reporting initiative reporting: factors affecting the behavior of companies. (77).
- 7- Bewley, K., & Li, Y. (2000), « Disclosure of environmental information by Canadian manufacturing companies : A Voluntary Disclosure Perspective », Advances in Environmental Accounting and Management, 1, 201-226.
- 8- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L., (2008), Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies. Journal of Business Ethics, 83 (4), 685-701.
- 9- Bravo, R., Matute, J. & M. Pina, J. (2012), "Corporate Social Responsibility as a Vehicle to Reveal the Corporate Identity : A Study Focused on the Websites of Spanish Financial Entities", Journal of Business Ethics, Vol. 107, n° 2, pp. 129-146.
- 10- Cabagnols, A. et Le Bas, C. (2008), « Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise : Une analyse économétrique à partir

- de nouvelles données d'enquête », *Économies et sociétés*, Vol. 42, n° 1, pp. 175–202.
- 11– Campbell, J. L. (2007), "Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, Vol. 32, n° 3, pp. 946–967.
- 12– Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, (34) 4, 39–48.
- 13– Chetty, S., R. Naidoo, and Y. Seetharam. (2015). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firms' Financial Performance in South Africa. *Contemporary Economics* 9(2): 193–214.
- 14– Cho, C.H., Roberts, R.W. (2009), « The language of corporate environmental disclosure : à research note », Conference of the American Accounting Association Public Interest Section.
- 15– Cormier D. et Magnan M. (2003), « La communication d'information environnementale un enjeu stratégique pour les entreprises », *Revue des Sciences de Gestion (Economie et Sociétés)* vol 33 (1) printemps.
- 16– Cormier D. et Magnan M. et W. Aerts (2006), « The association between governance, media, economic factors and web-based disclosure : some Canadian evidence », Working Paper, June. Université du Québec.
- 17– Damak-Ayadi S. (2004), « La publication des rapports sociétaux par les entreprises françaises », Thèse en Sciences de gestion, Université de Paris 9 Dauphine, Paris.
- 18– Damak-Ayadi, S. (2010). « Le reporting social et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France », *Comptabilité & Contrôle – Audit* 16 (1) : 53–81.
- 19– Dana Brown et Jette Steen Knudsen. (2012). Visible Hands: Government Policies on Corporate Social Responsibility in Denmark and the UK Paper presented to the CES Conference, (Panel: The Welfare State and Social Stratification), 23 March 2012. pp. 44–55.

- 20- Déjean F. et Martinez I. (2009), « Communication environnementale des entreprises du SBF 120 : Déterminants et conséquences sur le coût du capital actions », *Comptabilité, Contrôle, Audit* 15 (1) : 55-78.
- 21- Dhaliwal, D. S., O. Z. Li, A. Tsang, and Y. G. Yang. (2014). Corporate social responsibility disclosure and the cost of equity capital: The roles of stakeholder orientation and financial transparency. *Journal of Accounting and Public Policy* 33(4): 328-355.
- 22- Eccles, R. G., I. Ioannou, and G. Serafeim. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Working paper Available at: <http://www.ssrn.com>.
- 23- Fauzi, H and Idris, K. M. (2010). The Relationship of CSR and Financial Performance: New Evidence from Indonesian Companies. *Social and Environmental Accounting*, 3. 1. Retrieved from.
- 24- FEE (Fédération des Expertes-comptables Européens). (2011). Environmental, Social and governance (ESG) indicators in annual report: An introduction to current frameworks. Available at <http://www.fee.be/>.
- 25- Florence Depoers. (2010). Gouvernance et qualité de l'information sur les gaz à effet de serre publiée par les sociétés cotées: *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Éditeur: Association francophone de comptabilité, from <http://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrôle-audit,pp.127-151.htm>.
- 26- Fodio, M.I. Abu-Abdissamad, A.M., & Oba, V.C. (2013). Corporate social responsibility and firm value in quoted Nigerian financial services. *International Journal of Finance and Accounting*. (7) 8, 331-340.
- 27- Freedman, M. & Wasley, C. (1990), "The association between environmental performance and environmental disclosures reports and 10Ks", *Advances in Public Interest Accounting*, Vol. 3, pp. 183-193.
- 28- Gautam, R. Singh. A. & Bhowmick, D. (2016). Demystifying relationship between corporate social responsibility and financial performance: An Indian Business Perspective. *Independent Journal of Management & Production*. (7) 4, 5552-5523.

- 29- Gray, R., M. Javad, D. M. Power, and C. D. Sinclair, (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of Business Finance & Accounting* 28 (3/4): pp. 327-356.
- 30- Haron, H., S. Yahya, A. Chambers, S. Manasseh, and I. Ismail, (2004). Level of corporate social disclosure in Malaysia. *Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*, 4-6 July, Singapore.
- 31- Haryono, U., and Iskandar, R., (2015), "Corporate Social Performance and Firm Value", *International Journal of Business and Management Invention*, Vol. 4, Issue 11, pp. 69 75.
- 32- Hassan, O., et C. Marston. (2010). Mesure de la divulgation dans la littérature comptable empirique, A review article, Document de travail, Brunel University West London.
- 33- Henda Kacem Maazouli, (2017). Incitations fiscales et responsabilité sociétale des entreprises : Cas des entreprises tunisiennes, THESE Pour l'obtention du Titre de Docteur en Sciences Comptables UNIVERSITE DE TUNIS EL MANAR FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE TUNIS.
- 34- Hidayati, N. D. (2011), "Pattern of corporate social responsibility programs: a case study", *Social Responsibility Journal*, Vol. 7, n° 1, pp. 104-117.
- 35- Ibrahim Aliyu GOLOL. (2019). Corporate Social Responsibility Disclosure and Financial Performance of Quoted Nigerian Cement Companies. *International Business and Accounting Research Journal* , Volume 3, Issue 2, July 2019, 89-106 <http://ibarj.com>.
- 36- Igalens, J. & Gond, J.P. (2003), « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 50, pp. 111-130.
- 37- Inoue, Y. and Lee, S. (2011) Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management Journal* 32 (1), 790-804.
- 38- ISO (International Organization for Standardization), (2010), Guidance on Social Responsibility "ISO 26000", Final Draft. available at, www.iso.org.

- 39- Istianingsih and R. Zulni. (2013). Corporate Social Responsibility Disclosure and Predictability of Future Earnings: Evidence From Indonesia Stock Exchange. 3rd Annual international conference on accounting and finance.
- 40- Jones, M. T. (1999), "The institutional determinants of social responsibility", Journal of Business Ethics, Vol. 20, n° 2.
- 41- Joshi, S., and R. Krishnan. (2010). Sustainability accounting systems with a managerial decision focus. Cost Management 24 (6): pp. 20-30.
- 42- Kansal ,M., M. Joshi b, and G. S. Batra. (2014). Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India. Advances in Accounting 30(1): 217-229.
- 43- Katharina Bluhm et Vera Trappmann. (2015). La responsabilité sociale des entreprises et les attitudes des dirigeants en Allemagne, en Pologne et en Hongrie.
- 44- Kolk A. et Perego P. (2010), « Determinants of adoption of sustainability assurance statements : an international investigation », Business Strategy and the Environment 19 (3) : 182-198.
- 45- Linthicum, C. Reitenga, A L and Sanchez, J M. (2010). Social responsibility and corporate reputation: The case of the Arthur Andersen Enron audit failure. Journal of Accounting and Public Policy. 29 (2010) 160-176.
- 46- Margolis, J. D., H. A. Elfenbein, and J. P. Walsh. (2009). Does it Pay to Be Good...And Does it Matter? A Meta-Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance. Working paper Available at: <http://www.ssrn.com>.
- 47- McGuire, J.B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", Academy of Management Journal, Vol. 31, pp. 854-872.
- 48- Muttakin, M.B., & Khan, A. (2014). Determinants of corporate social disclosure: Empirical evidence from Bangladesh. Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting.

- 49- Ngoc, N.B. (2018). The Effect of Corporate Social Responsibility Disclosure on Financial Performance: Evidence from Credit Institutions in Vietnam. Published by Canadian Center of Science and Education. (14) 1, 105-109.
- 50- Nireesh, J.A., & Silva, W.H.E. (2018). The extent of corporate social responsibility disclosure practices: evidence from the banks, finance and insurance sector in Srilanka. Global journal of management and business research. (17) 2, 2249-4588.
- 51- Oxibar B. (2003), « La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites internet par les entreprises françaises », Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris 9 Dauphine, Paris.
- 52- Peter Carey, Li Liu, Wen Qu,. (2017). Voluntary Corporate Social Responsibility Reporting and Financial Statement Auditing in China, p.3 (91).
- 53- Qiu,Y., A. Shaukat, and R. Tharyan. (2014). Environmental and social disclosures: Link with corporate financial performance. The British Accounting Review, In Press, Corrected Proof, Available online 2014:1-15.
- 54- Queen, P. E. (2015). Enlightened Shareholder Maximization: Is this Strategy Achievable? Journal of Business Ethics 127(3): 683-694.
- 55- R. F, Dimaala, (2020). Corporate Social Responsibility and Full Disclosure: Relationship to Financial Performance of Commercial Bank. Advances in Economics, Business and Management Research, volume 115.
- 56- Robert, J. (2013). Corporate social responsibility and bank performance. Journal of Business Ethics. (5) 14, 45-58.
- 57- Rodríguez, M., Fernández, M. & Simonetti, B. (2015), "The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility : The role played by consumers and potential entrepreneurs", International Business Review, Vol. 24, n° 5, pp. 836-848.
- 58- Saeidi, S. P., S. Sofian, P. Saeidi, and S. A. Saeid. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. Journal of Business Research 68(2): 341-350.

- 59- Salaudeen, H. A., & Abiola, I. B. (2018). Board quality and corporate social responsibility disclosure of listed manufacturing firms in Nigeria. *International Journal of Accounting and Finance*, 7(1), 20-33.
- 60- Santoso, A. H., Y. K. Feliana. (2014). The Association Between Corporate Social Responsibility And Corporate Financial Performance. *Issues in Social and Environmental Accounting* 8(2): 82-103.
- 61- Siueia, T. T., Wang, J., & Deladem, T. G. (2019). Corporate social responsibility and financial performance: A comparative study in the Sub-Saharan Africa banking sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 658-668. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.027>.
- 62- Story, J., and P. Neves. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review* 24(2): 111-124.
- 63- Surroca, J., Tribo, J.A. & Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The role of intangible resources. *Strategic Management Journal* 31(5): 463-490.
- 64- Tewari, R. (2011), "Communicating corporate social responsibility in annual reports: A comparative study of Indian companies and multinational corporations", *Journal of Management and Public Policy*, Vol. 2, pp. 22-51.
- 65- Uwalomwa, U. Olubukunola, U. & Anijesushola, A. (2011). Corporate social responsibility.
- 66- Wang, D. H., P. Chen, T. H. Yu, and C. Hsiao. (2015). The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of Business Research* 68(11): 2232-2236.
- 67- Zhang, K., Kimball, J. S., Nemani, R. R., & Running, S. W. (2010), "A continuous satellitederived global record of land surface evapotranspiration from 1983 to 2006 », *Water Resources Research*, 46, W09522.



التعاون الليبي الأوروبي في مجال تأمين الحدود البحرية

د. عمر المبروك اسباقه

عضو هيئة تدريس بجامعة بني وليد

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم تطور مراحل التعاون الليبي الأوروبي في مجال التعاون الأمني لحماية الحدود البحرية من خلال تتبع مراحل هذا التعاون والذي نشأ وتبلور بفعل جملة من المعطيات.

وإن تتبع المراحل التي مرت بها عمليات التعاون الليبي الأوروبي، في مجال تأمين الحدود البحرية، تبين أن هناك تباين في وجهات نظر الطرفين، حول الية وشكل التعاون، فقد أخذ هذا التعاون اشكال متعددة من خلال عقد عدة اتفاقيات مع عدد من الدول الأوروبية.

المقدمة

تستحوذ قضية الأمن في البحر الأبيض المتوسط على أهمية كبيرة، فالبحر المتوسط يشكل أحد المجالات الجيواستراتيجية الأكثر حساسية في العلاقات الدولية، ليس فقط لتوسطه ثلاث قارات ولكن بالأساس لكونه معبراً يصل المحيط الهندي بالأطلسي، وشريان حيوي للتجارة الدولية، كما أنه دوماً من المناطق المتخمة بالتوترات، لذلك كان الأمن أحد الأولويات التي شغلت دول المتوسط، مما دفع ببعض الدول الأوروبية إلى اقتراح ربط الجانب الأمني في أوروبا بالأمن في المتوسط، فإعلان هلسنكي لعام 1975، أكد على أن الأمن الأوروبي يرتبط بأمن البحر المتوسط، وأوصى ببناء وتطوير علاقات قوية مع الدول المتوسطية غير الأعضاء في المؤتمر. كما أن معاهدة روما سنة 1972، بين دول المجموعة الأوروبية، ذكرت كلاً من تونس وليبيا والمغرب، ليس بصفتها دول متوسطة فقط، وإنما كونها دول ذات علاقات خاصة بالدول المؤسسة للشراكة الأوروبية فرنسا

وإيطاليا، وذلك لوجود صلات تاريخية وحوار جغرافي، ووجود موجات من الهجرة من هذه الدول إلى أوروبا.¹

وقد ارتبطت ليبيا بعلاقات وثيقة مع الاتحاد الأوروبي حيث تتقاطع المصالح والأهداف الأمن والاستقرار، ومكافحة الهجرة غير الشرعية، ومكافحة الإرهاب، والمصالح الاقتصادية، كما أولت ليبيا أهمية كبيرة بأمن المتوسط فنادت بجعل منطقة البحر المتوسط بحيرة سلام، وحثت على إخلائها من الأساطيل والقواعد العسكرية الأجنبية، وتعد المصلحة الليبية الأوروبية في تحقيق الأمن والاستقرار في منطقة المتوسط مصلحة مشتركة، وهي مسألة قد تشكل عقبة في طريق الشراكة المتوسطية والتي اعتبرتها ليبيا بمثابة الهدف الأساسي من الشراكة، حيث يمثل أمن المتوسط أولوية في السياسة الخارجية الليبية، عبرت عنه القيادة السياسية الليبية في كثير من المؤتمرات الليبية الأوروبية المشتركة.

وبعد انضمام ليبيا إلى الشراكة المتوسطية بصفته مراقب عام 1999، وكذلك منتدى غرب المتوسط 5+5، شاركت في العديد من المؤتمرات التي عقدت في مجال التعاون لحفظ الأمن والسلم في البحر المتوسط، ويسعى الجانب الليبي من الشراكة المتوسطية إلى تحقيق أهداف عدة تتعلق بعدة محاور، من بينها المحور الأمني الذي يتمسك بضرورة إخلاء المنطقة من أسلحة الدمار الشامل، وكذلك العمل على تسوية وضع الهجرة غير الشرعية التي تتدفق من الأراضي الليبية إلى دول الاتحاد الأوروبي، وأيضاً التعاون في مجال محاربة الإرهاب بكافة أشكاله وصوره، فقد تضمن إعلان برشلونة في أحد بنوده على تقوية التعاون بين الدول الأطراف لمحاربة الإرهاب.

وبعد الاتحاد الأوروبي أحد الداعمين الرئيسيين لليبيا في المرحلة التي تمر بها، حيث يقدم دعماً للسلطات الليبية من خلال برنامج شامل يركز على دعم الإدارة العامة ومكافحة الهجرة، ودعم الأمن والصحة والتدريب المهني والتعليم، كما يسعى الاتحاد الأوروبي لإبرام اتفاق طويل الأجل مع السلطات الليبية من أجل توفير إطار لتطوير الحوار والتعاون، ويستند في ذلك على العمل السابق المنجز في

¹ . هاني خلاف، أحمد نافع، نحن ... وأوروبا شواغل الحاضر وأفاق المستقبل، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، بالأهرام 1997، ص231.

إطار مفاوضات الاتفاق الإطاري، التي بدأت في نوفمبر 2008، وجرى تعليقها في فبراير 2011 .

أولاً : أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم تطور مراحل التعاون الليبي الأوروبي في مجال التعاون الأمني لحماية الحدود البحرية من خلال تتبع مراحل هذا التعاون والذي نشأ وتبلور بفعل جملة من المعطيات.

ثانياً: الإشكالية البحثية وتساولات الدراسة: يشكل الأمن البحري تحدياً في البحر الأبيض المتوسط، فلازالت التهديدات الناشئة من منطقة البحر الأبيض المتوسط تنمو وتصل إلى عمق المجتمع الأوروبي أكثر من أي وقت مضى.

في هذا السياق سيتم طرح التساؤلات التالية: ما هي طبيعة وشكل التعاون الليبي الأوروبي في مجال تأمين الحدود البحرية لليبيا؟ وما هي العوامل والمتغيرات التي تؤثر في هذا التعاون؟ هل نجحت العمليات العسكرية البحرية الأوروبية في تأمين الحدود البحرية الليبية؟.

ثالثاً: فرضية الدراسة: يفترض البحث أن الدور الأوروبي يغلب عليه طابع المعالجات الأمنية، من خلال القيام بالعديد من العمليات العسكرية لتأمين السواحل الليبية، وإن إيجاد مقاربة شاملة ومتعددة لتأمين الحدود البحرية الليبية، تتضمن حل للأزمة الليبية وانتهاء الانقسام القائم، له أثر أكثر فاعلية، من المعالجات التي تتبناها الدول الأوروبية الآن.

رابعاً: منهجية الدراسة: لقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج التاريخي الذي يتيح لنا الاستعراض التاريخي للمراحل المختلفة لأشكال وطبيعة التعاون الليبي الأوروبي في مجال حماية الحدود البحرية الليبية، كما تم استخدام المنهج المقارن بغرض معرفة موقف كل من الدول الأوروبية وليبيا من التعاون

خامساً: تقسيم الدراسة: وفقاً للمنهج المتبع لمعالجة هذا الموضوع، وللوصول إلى النتائج المطلوبة، قسمت الدراسة إلى محورين رئيسيين المحور الأول يناقش المقاربة الليبية الأوروبية لأمن الحدود البحرية، أما المحور الثاني فيتطرق للمشاريع الأوروبية ومدى نجاحها في تأمين الحدود البحرية الليبية.

المحور الأول المقاربة الليبية الأوروبية لأمن البحر الأبيض المتوسط : تمر منطقة البحر الأبيض المتوسط بتحديات كبيرة، حيث تتصاعد التوترات السياسية، والصراعات

المسلحة، وانعدام للاستقرار السياسي ونشاط للشبكات العابرة للحدود الوطنية، فالأمن الأوروبي مرتبط بشكل متزايد بأمن البحر الأبيض المتوسط، فالتهديدات الناشئة من المنطقة تتمو وتصل الى عمق المجتمع الأوروبي اكثر من أي وقت مضى، وكذلك الهجرة غير الشرعية الى دول الاتحاد الأوروبي المطلة على البحر المتوسط، مما اوجب ايجاد صيغ للتعاون مع دول حوض المتوسط المقابلة للسواحل الأوروبية ومن ضمنها ليبيا.

أولاً: الأمن في حوض المتوسط: تستحوذ قضية الأمن في البحر المتوسط على أهمية كبيرة، فالبحر المتوسط يشكل أحد المجالات الجيوستراتيجية الأكثر حساسية في العلاقات الدولية، ليس فقط لتوسطه ثلاث قارات ولكن بالأساس لكونه معبراً يصل المحيط الهندي بالأطلسي، كما يشمل أيضاً خطاً بحرياً للنفط القادم من الخليج إلى أوروبا وأمريكا الشمالية، فهو الشريان الحيوي للتجارة الدولية، كما أنه كان دوماً من المناطق المتخمة بالتوترات، لذلك كان الأمن أحد الأولويات التي شغلت دول المتوسط، مما دفع ببعض الدول إلى اقتراح ربط الجانب الأمني في أوروبا بالأمن في المتوسط، فالمتوسط يتمتع بأهمية كبيرة حيث أنه يمثل قلب العالم الذي سعت كل الحضارات المتتالية للسيطرة عليه، وقد شكل البحر المتوسط بارومتر السياسة الدولية، فوجود توتر وصراع في المتوسط يؤثر في استقرار النظام الدولي، وهذوء واستقرار المتوسط مؤشر على خلو النظام الدولي من التوترات والصراعات.

وهناك ارتباط قديم يربط بين أوروبا والدائرة المتوسطية بحكم التداخل الجغرافي وكثافة التبادلات الاقتصادية والثقافية والأمنية، حيث تعود بداياته إلى بدء التجربة الأوروبية في مؤتمر الأمن والتعاون الأوروبي عام 1975، حيث كان الجانب الأوروبي مدركاً منذ البداية لقوة وأهمية هذا الارتباط، لذلك فإن إعلان هلسنكي لعام 1975، أكد على أن الأمن الأوروبي يرتبط بأمن البحر المتوسط، وأوصى ببناء وتطوير علاقات قوية مع الدول المتوسطية غير الأعضاء في المؤتمر².

وقد ظل الأمن في البحر المتوسط محكوماً إلى حد كبير بظروف الصراع بين المعسكرين الغربي والشيوعي، حيث كان توازن القوى هو النموذج السائد في

² كميلة أحمد عثمان، السياسة الخارجية الليبية تجاه الشراكة الأوروبية ما بين 1990-1998، طرابلس، الدار الأكاديمية للطباعة والنشر 2005-ص213.

المتوسط بعد الحرب العالمية الثانية وحتى نهاية الحرب الباردة، فقد تم استخدام البحر المتوسط في الصراع والتنافس بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي في تلك الفترة كلاً بما يخدم مصالحه وغاياته، إلا أنه مع نهاية الحرب الباردة واندثار الكتلة الاشتراكية وتقكك حلف وارسو، عملت أوروبا على تدارك هذا العجز من خلال محاولة إشراك دول المنطقة وإقحام دول الضفة الجنوبية للمتوسط في المسار الأمني، وباندلاع حرب الخليج الثانية تعززت قناعات الأوروبيين بأن أي توترات وصراعات تحدث في دول شمال أفريقيا سوف تعبر إليها من المتوسط، وهذا ما حدا بدول الاتحاد الأوروبي إلى الحديث عن إعادة هيكلة حلف شمال الأطلسي بعد اختفاء العدو الاستراتيجي للحلف.

وفي مؤتمر مجلس وزراء حلف الأطلسي الذي انعقد في برلين في يونيو 1996، وافق الحلف بضغوط ألمانية وفرنسية على الدول الأوروبية، على إقامة كيان أمن ودفاع تم فيه تحديد العلاقة بين المهمات الجديدة للحلف، وإعادة هيكلة القوات الأطلسية ومجال العمليات العسكرية التي تقوم بها، كما تم التطرق إلى العمليات التي يقودها اتحاد غرب أوروبا، وهي قوات التدخل السريع، على أن يكون كل ذلك تحت قيادة الأطلسي، ولم يعد الأمن في المتوسط أمناً أطلسياً كاملاً كما كان قبل انتهاء الحرب الباردة بل أضحى أمناً أطلسياً متوسطياً، وخصوصاً بعد أن أخذت أوروبا طريقها نحو تكوين هوية وشخصية خاصة بها مستقلة سياسياً واقتصادياً، وسعت للأخذ بها أمنياً ودفاعياً كذلك من أجل تكوين هيكل أمني أوروبي له خصوصياته، وإن كان ما زال ينضوي تحت لواء الأطلسي.

فالأمن الأطلسي الأوروبي يختلف عن الأمن المتوسطي الأوروبي، فهو أمن اقتصادي وسياسي واجتماعي وثقافي، فقد أدرك الأوروبيون أن المتوسط أصبح يختزن خلافات وصراعات يمكن أن تتفجر في أية لحظة تاركة وراءها بصماتها على الأمن في المتوسط، فالمتوسط مليء بالصراعات والخلافات، هناك صراعات الجوار والإرهاب والهجرة وما يرافقها من مشاكل وتباين مستويات المعيشة بين ضفتي المتوسط الشمالية والجنوبية فوجود العمالة العاطلة في دول جنوب المتوسط والتي تمثل نسبة عالية من السكان، والتوجه السائد لدى الغالبية منهم نحو الهجرة إلى الشمال وخاصة فرنسا وأسبانيا وبلجيكا وإيطاليا، وما يصاحب ذلك من مشاكل

تؤدي إلى عدم الاستقرار، وما يحتاجه من إمكانية ردعية وبوليسية لاحتواء هذا التهديد، يدفع دول أوروبا بصورة عامة، ودول الاتحاد الأوروبي بصفة خاصة، إلى القلق من انتشار العنف السياسي بسبب الأزمات عبر المتوسط، فازدياد مخاطر انتشار الإرهاب يلحق الخطر بالأمن الفردي مثلما يهدد أمن الدول، لهذا تنامت ظاهرة استخدام الأحزاب اليمينية في فرنسا وإيطاليا لقضية الجريمة والإرهاب والمخدرات والهجرة والهوية من أجل كسب تأييد متزايد لأفكارها في مكافحة الهجرة والحد منها، فالإتحاد الأوروبي يرى في حوض المتوسط مجالاً أمنياً وعسكرياً واقتصادياً له، مما يعني أن أي توتر في المتوسط سوف يضر بمصالحه الاقتصادية والأمنية، فقد أصبح المتوسط مجالاً للعلاقات الاقتصادية والأمنية المتداخلة.

ولقد تلقت جهود تعزيز التعاون الأمني في المتوسط انطلاقة هامة في بداية التسعينات من القرن الماضي، حيث بدأت دول جنوب أوروبا تركز اهتماماتها بشكل كبير على المشاكل الأمنية والتنمية لدول جنوب المتوسط باعتبارها مطلباً مهماً لأغلب دول المنطقة، وأخذت تظهر بعض المبادرات المتعلقة بالجانب الأمني، سعياً لتعزيز التعاون في هذا الجانب والجوانب الأخرى³. ومن ضمنها إنشاء القوة الأوروبية للتدخل السريع وسيتم التطرق لها بشي من التفصيل:

1. القوة الأوروبية للتدخل السريع: أدت تطورات الساحة الأوروبية بالاتحاد الأوروبي إلى إعادة التفكير في توجهاته الخارجية والأمنية، وتمثل هذا التطور في اندلاع صراع داخل منطقة البلقان (أزمة كوسوفو) كان لتدخل حلف شمال الأطلسي الدور الهام والبارز في إنهائها. وبعد حروب البلقان أدركت أوروبا القصور والضعف الذي تعانيه وأنه كان من الأولى أن تكون هي التي قامت بالدور الاستراتيجي والفاعل في معالجة هذا الصراع ذو الطابع الأوروبي البحث، ولذلك فإن التوجهات ازدادت لدى دول الاتحاد الأوروبي نحو التوجه إلى لعب دور أوروبي لحل ومعالجة مثل هذه الصراعات وعدم إلقاء المسؤولية كاملة على حلف شمال الأطلسي، وتم التوصل إلى سياسة أمنية ودفاعية أوروبية مستقلة، مع الإبقاء

³ سعد الدين إبراهيم، الرؤى المستقبلية للشرق العربي، الرؤية العربية، الرؤية الشرق أوسطية، الرؤية البحر متوسطية، دراسات استراتيجية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، السنة السابعة، العدد 52، 1997، ص15.

على دور فاعل لحلف شمال الأطلسي بسبب محدودية القدرات الأوروبية مقارنة بالقدرات الأمريكية التي تشكل القوة البارزة في الحلف، وبسبب اعتراض الحلف والولايات المتحدة والاتجاه الأطلسي داخل الاتحاد الأوروبي على دور أوروبي منفصل⁴.

وفي سنة 1995، عقد اجتماع في لشبونة ضم أربعة دول أوروبية هي إيطاليا وأسبانيا وفرنسا والبرتغال، ثم الاتفاق فيه على تشكيل وحدتين للتدخل السريع في المتوسط ترتبط باتحاد غرب أوروبا أكثر من ارتباطه بالحلف الأطلسي، تقوم بالمراقبة الشاملة بتقنيات متطورة وتتكون هذه القوات من قوة برية تسمى قوات (الأوروفور Eurofor) وهي وحدة عسكرية برمائية دائمة ومتعددة الجنسية، لها قدرة سريعة وسهلة التطور للاستجابة والتحرك وحدها، أو مع القوات البحرية (الأورومارفور Euromarfor) وهي قوة بحرية متعددة الجنسية وغير دائمة وذات قدرة برية وجوية وبرمائية، قادرة على التحرك بمفردها أو بالتعاون مع الأوروفور. وتحدد طبيعة المهمة الموكلة إلى الأورومارفور نوعية المشكلة التي ستواجهها وطبيعتها، وتتمركز هذه القوات في البحر المتوسط قبالة سواحل بلدان غرب أوروبا المتوسطية إيطاليا وفرنسا وأسبانيا.

وقامت الدول المنشئة لهذه القوة بإبلاغ جميع الدول المغاربية ليبيا والمغرب وتونس والجزائر وموريتانيا، بتشكيل هذه القوة، إلا أن الإعلان عن تشكيلها لم يحمل أية إيضاحات تفسر دوافع إنشائها والمهام المنوطة بها، فهي لم تكن وليدة قرار جماعي داخل الاتحاد الأوروبي، كونها تشمل فقط دول غرب أوروبا المطلية على البحر المتوسط، وهذه القوات هي عبارة عن قوة خاصة ربما تشكل نواة لإنشاء قوة أوروبية تكون بمثابة القوة العسكرية النموذجية للاتحاد الأوروبي، يلجأ إليها كلما تطلبت الحاجة لاستخدامها، سواء كان ذلك داخل القارة الأوروبية أو خارجها، للمحافظة على الأمن والاستقرار الأوروبي، أو التدخل في أية أزمة تؤثر على مصالح أوروبا مثل التدخل لحماية منابع النفط، أو التدخل لحماية الرعايا الأوروبيين بالخارج، أو المشاركة في عمليات حفظ السلام الدولية التي تقرها الأمم

⁴ لخميسي شبيبي، الأمن الأورومتوسطي وأثره على استراتيجية حلف شمال الأطلسي تجاه الدول العربية بعد الحرب الباردة، مجلة دراسات استراتيجية ومستقبلية، العدد 21، مارس 2004، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية.

المتحدة، بما في ذلك أعمال الإغاثة الدولية ومهام إنسانية أخرى، وأعمال عسكرية محددة وتتكون قيادة هذه القوات من قادة القوات البحرية والبرية للدول المكونة لها.

أما فيما يتعلق بالموقف الليبي تجاه تشكيل هذه القوات فقد تمثل في الرفض والمعارضة الشديدة لإنشائها، واعتبرتها عملاً عدوانياً موجهاً نحو الدول المغاربية وخطراً يهدد العلاقات العربية الأوروبية، وقامت الخارجية الليبية باستدعاء سفراء دول فرنسا وإيطاليا وأسبانيا والبرتغال وأبلغتهم احتجاج ليبيا ومطالبتها بتوضيحات بخصوص إنشاء مثل هذه القوة، كما حملت سفراء الدول العربية المتوسطة رسائل إلى قادة تلك الدول وأوفدت مبعوثاً للتشاور مع بلدان اتحاد المغرب العربي بشأن الهدف من وراء إنشاء هذه القوة⁵. وقد نتج عن هذه الاعتراضات توضيح من الدول الأوروبية بأن هذه القوة ليست موجهة لأي بلد من بلدان جنوب المتوسط، لأن هذه البلدان لا تشكل أي تهديد لدول شمال المتوسط، وإنما الهدف من إنشاءها هو استعادة للقوة الأوروبية وان العلاقات في هذه المرحلة تشهد تطوراً بين ضفتي المتوسط وخاصة في مجال الاتفاقيات الأمنية المشتركة⁶.

ويبدو أن الهدف الحقيقي لهذه القوات هو منع التهديدات التي يمكن أن تأتي من دول شمال أفريقيا، سواء كانت الهجرة غير الشرعية أو الإرهاب والتطرف الديني أو تهريب المخدرات وكذلك حماية امداداتها النفطية في المتوسط، ويمكن أن تكون هذه القوات ورقة ضغط للتدخل في الشؤون الداخلية للدول ثارة باسم الشراكة وتارة باسم الديمقراطية وحقوق الانسان وأخرى باسم محاربة الأصولية والتطرف.

ثانياً: الأمن المتوسطي المشترك: بعد انتهاء الحرب الباردة وهيمنة الولايات المتحدة على الشؤون العالمية طرحت أوروبا اجندتها الخاصة للتعامل مع الجانب العربي، وركزت أوروبا على الشراكة الأورومتوسطية، نتيجة لاعتبار منطقة حوض المتوسط منطقة استراتيجية مهمة لأمن أوروبا وبالتالي لابد من الاعتناء بها واعطائها اهتماماً أكبر لتعزيز السلم والأمن بالمنطقة وتمشياً مع ما جاء في اجتماع

⁵ عبدالرحمن مطر، الأمن والسلام في المتوسط، المبادرة الأوروبية الفرنسية لإحلال السلام في المنطقة: من الحوار العربي الأوروبي إلى الشراكة المتوسطية، في ندوة الأمن والتعاون في منطقة البحر المتوسط، مجلة الدراسات العليا طرابلس، ليبيا، السنة الثانية، عدد خاص، خريف 1998، ص 99-100.

⁶ مصطفى عبدالله خشيم، الشراكة الأورومتوسطية، النتائج وردود الأفعال، معهد الاتحاد العربي، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص165.

المجلس الأوروبي في يونيو 1992، والذي أكد على أن الشواطئ الجنوبية والشرقية للبحر المتوسط هي مناطق جغرافية للاتحاد الأوروبي لها مصالحها الخاصة، وكذلك ما تضمنه إعلان برشلونة الذي أكد على ضرورة تحقيق الأمن والسلم في المتوسط وجعل منطقة حوض المتوسط منطقة خالية من أسلحة الدمار الشامل، فالأمن المتوسطي هو السبب الأول في مبادرة برشلونة للشراكة المتوسطية من طرف الدول الأوروبية وهو كذلك من أولويات دول جنوب المتوسط بعد الاقتصاد، ومؤتمر برشلونة ينطلق من فرضية أساسها أن السلم في المنطقة المتوسطية هو هدف مشترك لجميع دول الشراكة والذي لا يتحقق إلا بتدعيم الحوار السياسي المنظم، الذي من شأنه مجابهة التحديات والمخاطر القادمة من الجنوب، إذ يتشكل الخطر الجنوبي من المنظور الأوروبي من عنصرين اثنين قائمين أو محتملين هما: التهديد السكاني والتهديد الإسلامي الأصولي.

فالتهديد السكاني يتولد من مخاطر الهجرة، نتيجة الاتقاع المتزايد للسكان بدول المتوسط الجنوبية، حيث أن أوروبا تستقبل معظم المهاجرين من الشمال الأفريقي، وبالذات من دول المغرب العربي، سواء عن طريق الهجرة الشرعية أو غير الشرعية، نتيجة لعدم قدرة اقتصاديات بلدان المتوسط الجنوبية على استيعاب هذه الزيادة في السكان، وعدم توفر الامكانيات لتوظيف العمالة المتزايدة أما التهديد الإسلامي الأصولي فيتمثل في ظاهرة التطرف، وتكمن خطورته بالنسبة للدول الأوروبية في أن هذه الظاهرة ارتبطت بالعداء للغرب، خاصة إزاء مواقفه من القضايا التي تخص الدول العربية والإسلامية، مثل الصراع الفلسطيني الإسرائيلي، واحتلال العراق، وفرض عقوبات على ليبيا، وبعض الصراعات والقضايا الأخرى التي كان الموقف الأوروبي تجاهها يتسم بعدم الحيادية⁷. وقد هدف مؤتمر برشلونة إلى انشاء منطقة سلام وازدهار لشعوب المنطقة، وتبني مشروع ميثاق لدول البحر المتوسط لإنشاء آليات وتسويات جماعية لتفادي ظهور نزاعات بين دول حوض المتوسط، كما يدخل في المبادئ السياسية والأمنية لإعلان برشلونة التخلي عن التهديد أو استخدام القوة ضد سيادة الدول، والعمل على عدم انتشار أسلحة الدمار

⁷ . عثمان كمال، أمن البحر المتوسط وأثره على العالم العربي في ظل المتغيرات الإقليمية والدولية، باريس، مركز الدراسات العربي الأوروبي، 1996، ص60.

الشامل، حيث يتعهد المشاركون بالانضمام إلى معاهدة عدم انتشار الأسلحة النووية واتفاقيتي حظر الأسلحة الكيميائية والبيولوجية.

وقد أعطى إعلان برشلونة أولوية لمسألة أمن المتوسط من خلال الشروط التالية:

1. خلق منطقة تحظى بالسلم والاستقرار من خلال مجموعة من المبادئ، أهمها احترام سيادة الدول الأعضاء والحفاظ على سلامتها الإقليمية والامتناع عن التدخل في الشؤون الداخلية للدول، والعمل على حل النزاعات بالطرق السلمية، والتأكد من ان استقرار وأمن حوض المتوسط هي غاية مشتركة⁸.

2. ترقية الأمن الإقليمي وتكثيف التعاون بين الدول الأعضاء في مجالات منع انتشار الأسلحة النووية والكيميائية والبيولوجية، وممارسة الإرهاب والجريمة المنظمة، وبناء نظام أمني إقليمي يقوم على مفهوم الأمن الشامل⁹.

والملاحظ أن الدول الأوروبية قد سعت في مجالات الشراكة إلى تكثيف التعاون بين الدول الأعضاء في المجال الأمني، عن طريق وضع آليات مختلفة لمكافحة الإرهاب ومظاهره المختلفة من مكافحة الجريمة المنظمة وتهريب المخدرات والإرهاب والأسلحة الدمار الشامل، وأغفلت بعض الجوانب الأخرى التي لا يتأتى الأمن المتوسطي المشترك إلا بمواجهتها وهي الفوارق الشاسعة في المستوى الاقتصادي بين ضفتي المتوسط، والبطالة والفقر التي ستقضي إلى عوامل تدفع إلى الهجرة، فالأمن المتوسطي لا يتأتى إلا بوجود تعاون إقليمي أوثق في مجال الاقتصاد والأمن.

كما أكدت وثيقة الاستراتيجية الأوروبية للأمن التي اقترحها الممثل الأوروبي للسياسة الخارجية خافيير سولانا وتبناها المجلس الأوروبي في اجتماعه في ديسمبر 2003، فإن التهديدات الجديدة التي تواجه أوروبا والمتمثلة في الإرهاب والجريمة المنظمة والهجرة السرية لا يمكن معالجتها بالوسائل العسكرية، مما يحتم اللجوء إلى

⁸ عماد جاد، الاتحاد الأوروبي والشرق الأوسط الواقع واحتمالات المستقبل، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، 2001، ص22.

⁹ مصطفى بخوش، حوض البحر المتوسط بعد نهاية الحرب الباردة: دراسة في الأهداف والرهانات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006، ص97.

جملة من الوسائل المختلطة كالعامل المخابراتي، واستخدام الوسائل القانونية والعسكرية إذا لزم الأمر¹⁰.

المحور الثاني: المشاريع الأوروبية لتأمين الحدود البحرية مع ليبيا.

في إطار سياسة الدفاع والأمن المشترك الأوروبية أقر مجلس الاتحاد الأوروبي القيام بمهمة حماية الحدود الليبية، التي تستمر لمدة سنتين على الأقل بصفة أولية، يقوم خلالها بنشر بعثة مدنية (CSDP)* لإدارة وحماية الحدود في ليبيا. ومن مهام البعثة تعزيز عمل قوات الأمن الليبية وبسط سيطرتها على الحدود البرية والبحرية والجوية، وتقديم التدريب والمشورة لسلطات الحدود الليبية.

وقد أوضحت ممثلة السياسة الخارجية في الاتحاد الأوروبي، كاثرين اشتون، بأن البعثة سيكون لها دور مهم بالنسبة لليبيا والمنطقة كلها، علاوة على دورها في تأمين حدود الدول الأوروبية نفسها، وأشارت اشتون إلى أن إنشاء البعثة تم بناء على طلب الحكومة الليبية، ومناقشات مستفيضة بين الجانبين فيما يتعلق باحتياجات الحكومة الليبية وأولوياتها، وكان الاتحاد الأوروبي قد أنشأ بعثات مدنية لسياسة الأمن والدفاع المشترك خاصة بدعم الدول التي تمر بمرحلة انتقالية، من خلال دعم أداء وشرعية الحكومة ومؤسساتها.

وقد قام الاتحاد الأوروبي بالعديد من المبادرات وأطلق العديد من العمليات البحرية، من أجل تأمين حدوده البحرية، ومحاولة الحد من الهجرة غير الشرعية المنطلقة من الشواطئ الليبية.

أولاً: العملية العسكرية للاتحاد الأوروبي (يونافور - ميد) عملية صوفيا: بعد مناقشات دارت في المجلس الأوروبي يومي 20 و 23 أبريل 2015 والتي

¹⁰ . عبدالنور بن عنتر، البعد المتوسطي للأمن الجزائري: أوروبا والحلف الأطلسي، الجزائر، المكتبة العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص 134 - 135.

*السياسة الأوروبية المشتركة للأمن والدفاع التي تخول الاتحاد الأوروبي للاستجابة للآزمات الدولية أو الأوضاع الهشة بشكل استباقي من خلال إدارة الآزمات المدنية أو العسكرية والبعثات لمنع الصراعات، وتقوم بتقديم المساعدة للدول التي تمر بمرحلة انتقالية من خلال دعم أداء وشرعية الحكومة ومؤسساتها، مع التركيز بشكل خاص على وظائف قطاع الأمن وإدارة الحدود وسيادة القانون والإدارة المدنية والحماية المدنية أو الرصد، ويتكون من الخبراء المختصين في المجال المطلوب، وموظفي الخدمات الفعلية العاملة في الدول الأعضاء.

أفضت بإصدار قرار من المجلس في 18 مايو 2015، بإنشاء قوة الاتحاد الأوروبي البحرية في البحر المتوسط (عملية الاتحاد الأوروبي العسكرية في الجزء الجنوبي من وسط المتوسط. يونافور ميد المعروفة أيضا باسم عملية صوفيا) وهي عملية عسكرية مشتركة .

الأهداف:

تتكون قوة الاتحاد الأوروبي البحرية بالبحر الأبيض المتوسط من ثلاثة مراحل الأولى هي مراقبة وتقييم شبكات تهريب البشر والاتجار بهم في البحر المتوسط، والثانية البحث عن السفن المشبوهة وإعادة توجيهها إذا لزم الأمر، والمرحلة الثالثة تهدف إلى التخلص من السفن والأصول ذات الصلة، قبل الاستخدام وإلقاء القبض على المتاجرين والمهربين. ولم يكن نشر الدوريات البحرية الهادفة إلى العثور على قوارب اللاجئين والمهاجرين التي تواجه محنة ومساعدة ركابها ضمن صلاحيات العملية، إلا أنها، بسبب نشرها في المنطقة الوسطى حيث وقوع الحوادث يعتبر أمراً شائعاً، فإن معداتها البحرية والجوية ساهمت في إنقاذ الأرواح منذ بداية العملية.

كما هدفت العملية للقيام بأنشطة مراقبة جديدة وجمع معلومات عن الإتجار غير المشروع في صادرات النفط من ليبيا وفقاً لقرار مجلس الأمن 2146 لسنة 2014 و 2362 لسنة 2017، ولتعزيز إمكانية تبادل المعلومات حول الاتجار بالبشر مع وكالات إنفاذ القانون بالدول الاعضاء فرونتكس وأورويل.⁽¹¹⁾

وفي يونيو 2016، تم توسيع نطاق صلاحيات (يونافور ميد) لتشمل تدريب خفر السواحل وسلاح البحرية الليبي، والمساهمة في تنفيذ قرار الأمم المتحدة بشأن حظر الأسلحة في أعالي البحار عبر الساحل الليبي، ولاتتضمن العمليات تركيزاً إنسانياً على إنقاذ الأرواح في عرض البحر .

وفي 30 أغسطس 2016، وافقت لجنة السياسة والأمن في اتحاد الأوروبي على تدريب عناصر حرس السواحل الليبي، وأنشأت السلطات الليبية لجنة خبراء مكرسة للعمل مع يونافورميد لتنفيذ عمليات التدريب، وقد جرت عملية التدريب الأولى في الفترة بين 16 أكتوبر 2016 و 13 فبراير 2017، وقد شارك 93

¹¹ العملية "صوفيا"... أوروبا ترمم جدارها بوجه مهربي البشر في برلين، موقع al.ain. com

ضابطاً في التدريب الذي تم على متن سفن يونافورميد في أعلى البحار، وتمت عملية التدريب الثانية لعدد عشرين ضابطاً، في مالطا واليونان في برامج تدريبه على الأرض، وتم إجراء المزيد من التدريبات في 2017 في أسبانيا وإيطاليا . كما وافقت إيطاليا على تسليم 10 قوارب سريعة لخفر السواحل في ليبيا، وهي تلك التي كانت قد تبرعت بها لليبيا إبان النظام السابق، وتشكل القوارب السريعة تعزيزاً لقدرات قوات خفر السواحل الليبية. (12)

إلا أن أوضاع حرس السواحل الليبية، شأنها شأن الحكومة الليبية المنقسمة، تعاني من الانقسام أيضاً، فالدعم الذي يقدمه الاتحاد الأوروبي يذهب إلى قوات حرس السواحل البحري غرب ليبيا التي تعمل على الأقل أسمى ضمن وزارة الدفاع التابعة لحكومة الوفاق الوطني.

وفي سنة 2018، توقفت عملية صوفيا إثر رفض حكومة سالفيني اليمينية المتشددة الإيطالية، السماح برسو سفن صوفيا في الموانئ الإيطالية، الأمر الذي دفع الدول الأعضاء في العملية إلى سحب سفنها. (13)

ثانياً: العملية البحرية الأوروبية إيريني: تحل إيريني محل مهمة صوفيا التي أطلقت عام 2015، وتعني باليونانية عملية السلام وهي عبارة عن مهمة في البحر الأبيض المتوسط تستهدف مراقبة تطبيق قرارات مجلس الأمن الدولي، بشأن حظر تصدير السلاح إلى ليبيا، ويشمل قرار حظر الأسلحة والذخيرة والمركبات والمعدات العسكرية والمعدات شبه العسكرية وقطع الغيار، كما ستجمع معلومات حول تهريب الوقود والنفط غير القانوني من ليبيا. وعلى العكس عملية صوفيا فمهمة إيريني مكلفة فقط بمراقبة حظر الأسلحة دون تدخل في تهريب البشر إذ ستتدخل السفن المشاركة في المهمة في مناطق بعيدة عن مسارات تهريب المهاجرين، وتم إطلاق العملية في 7 مايو 2020. (14)

ويعمل الاتحاد الأوروبي من خلال إطلاق عملية إيريني إلى تعزيز جهوده الرامية إلى تنفيذ قرارات مجلس الأمن الدولي، بحظر الأسلحة على ليبيا والمساهمة

¹² عاصفة عاتية قتل السياسات الأوروبية في المنطقة الوسطى من البحر الأبيض المتوسط، موقع منظمة العفو الدولية. www.Amnesty.org.

¹³ إعادة تفعيل عملية "صوفيا" البحرية. موقع www.Infomigrants.

¹⁴ "إيريني" عملية أوروبية جديدة لمنع تدفق الأسلحة إلى ليبيا. موقع amp.dw.com.

بذلك في عملية إحلال السلام في البلاد، وتمثل المهمة الأساسية لعملية إيريني في تنفيذ حظر الاممي للأسلحة عبر استخدام المعدات الجوية والبحرية والأقمار الصناعية، وتتولى العملية على وجه التحديد تفتيش السفن التي يشتبه في نقلها للأسلحة أو المعدات ذات العلاقة من وإلى ليبيا في عرض البحر قبالة السواحل الليبية وذلك تطبيقاً لقرار مجلس الأمن 2292 لسنة 2016، ويوجد مقر قيادة العملية حالياً بالعاصمة الإيطالية روما، ويتولى قيادتها اللواء البحري، فابيو أفوسيني.¹⁵

وقد أبدى المجلس الرئاسي لحكومة الوفاق الليبية اعتراضه رسمياً على عملية إيريني، حيث قام السيد فايز السراج رئيس المجلس الرئاسي بإرسال رسالة رسمية إلى رئيس البرلمان الأوروبي، ديفيد ساسولي، أعرب من خلالها على اعتراض حكومته على المهمة الأوروبية. مشيراً إلى أنه لم يتم التشاور مع حكومة الوفاق بشأن العملية كما تنص قرارات مجلس الأمن الدولي.¹⁶

وفي الجانب الآخر رحب العقيد خالد المحجوب، مدير إدارة التوجيه المعنوي بالجيش الليبي، بقيادة المشير خليفة حفتر، بقرار الاتحاد الأوروبي إطلاق عملية إيريني، التي تهدف إلى منع توريد الأسلحة إلى ليبيا.

أما دول الاتحاد الأوروبي الأعضاء بمجلس الأمن، في دورته السابقة والحالية، وهي بلجيكا وألمانيا وفرنسا وبولندا وإستونيا، فقد أصدرت بياناً مشتركاً، بعد انتهاء الجلسة الطارئة التي عقدها مجلس الأمن ورحبت بإطلاق عملية إيريني الخاصة بمراقبة حظر تصدير الأسلحة إلى ليبيا، ورأت أن ذلك يأتي كمساهمة الاتحاد الأوروبي لدعم العملية السياسية، وتنفيذ مخرجات مؤتمر برلين وقرارات مجلس الأمن، وذكرت جميع الأطراف والدول الأعضاء بضرورة الامتثال بشكل صارم لحظر تصدير الأسلحة الذي تقرضه الأمم المتحدة.¹⁷

¹⁵ - الاتحاد الأوروبي يطلق عملية IRINI (السلام باللغة اليونانية) لتنفيذ حظر الأسلحة في ليبيا. موقع www.euneighbours.eu

¹⁶ - "الوفاق" الليبية تبلغ البرلمان الأوروبي رفضها لعملية "إيريني". موقع www.Alaraby.co.uk

¹⁷ . ماذا نعرف عن عملية إيريني. موقع www.hafayat.com

الخاتمة

إن تتبع المراحل التي مرت بها عمليات التعاون الليبي الاوروبي، في مجال تأمين الحدود البحرية، تبين أن هناك تباين في وجهات نظر الطرفين، حول الية وشكل التعاون، فقد أخذ هذا التعاون اشكال متعددة من خلال عقد عدة اتفاقيات مع عدد من الدول الاوروبية، لتقديم المساعدة لخفر السواحل الليبي، إلا أن ما شهدته ليبيا من أحداث في 2011، وما ترتب عليها من فوضى وعدم استقرار، أوجد أشكالا أخرى للتعاون فرضتها الاوضاع التي تعيشها ليبيا، فلا تزال حدود ليبيا غير مضبوطة إلى حد كبير، فليبيا عاجزة عن السيطرة على حدودها، فتهدد الأسلحة والبشر الذي يعبر الأراضي الليبية، يتدفق بحرية نحو السواحل الإيطالية، والمالطية، وفي إطار سياسة الدفاع والامن المشترك التي اتبعتها دول الاتحاد الاوروبي، من خلال تأسيس مجموعة من البرامج والأنشطة، وتقديم الدعم للسلطات الليبية في مجالات إدارة الحدود وانقاد القانون والعدالة الجنائية، وبناء القدرات على مكافحة الجريمة المنظمة والإرهاب وإدارة الحدود الليبية بفعالية، ومحاولة رفع قدرات خفر السواحل الليبية، والقيام بعمليات ذات طبيعة عسكرية لتأمين الحدود البحرية الليبية، من خلال عمليتي صوفيا وإيريني. فمعظم التقارير الاوروبية اتفقت على ان جميع المحاولات الاوروبية لضبط الحدود البحرية الليبية قد فشلت، فعملية صوفيا فشلت في تحقيق اهدافها وتحولت إلى مجرد عمليات للإنقاذ والبحث عن المهاجرين الذين تقطعت بهم السبل في البحر، أما عملية إيريني فلا تزال نتائجها غير معروفة، بالرغم من أن المؤشرات تشير إلى عدم تمكنها من السيطرة على تدفقات السلاح إلى ليبيا، خاصة في ظل رفض حكومة الوفاق للعملية، فالمعالجات القائمة لن تجدي نفعا طالما بقي حال عدم الاستقرار السياسي والامني سائدا في ليبيا، فهذه التدابير والإجراءات التي اتخذها الاتحاد الاوروبي حتى وإن كانت تستند إلى زيادة كبيرة في التمويل، لن تعمل في ليبيا إلا إذا كان هناك استقرار دائم، فإيجاد مقاربة شاملة ومتعددة للأمن البحري على طول الشواطئ الليبية، هو الحل الأنجع، من خلال تقديم المساعدات في إطار خطة متكاملة تتضمن تسوية للوضع القائم في ليبيا، فبدون استقرار وإيجاد تصور كامل لحل الازمة الليبية ككل، وأنهاء

الانقسام القائم، وإيجاد سلطة موحدة تفرض سيطرتها على كامل التراب الليبي، تظل كل المحاولات القائمة الآن هي حلول آنية لا طائل منها.

قائمة المراجع

1. سعد الدين ابراهيم، الرؤى المستقبلية للشرق العربي، الرؤية العربية، الرؤية الشرق أوسطية، الرؤية البحر المتوسطية، كراسات استراتيجية، القاهرة، مركز الأهرام للدراسات السياسية والاستراتيجية، السنة السابعة، العدد 52، 1997.
2. عبدالنور بن عنتر، البعد المتوسطي للأمن الجزائري: أوروبا والحلف الأطلسي، الجزائر، المكتبة العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
3. عثمان كمال، أمن البحر المتوسط وأثره على العالم العربي في ظل المتغيرات الإقليمية والدولية، باريس، مركز الدراسات العربي الأوروبي، 1996.
4. عبدالرحمن مطر، الأمن والسلام في المتوسط، المبادرة الأوروبية الفرنسية لإحلال السلام في المنطقة: من الحوار العربي الأوروبي إلى الشراكة المتوسطية، في ندوة الأمن والتعاون في منطقة البحر المتوسط، مجلة الدراسات العليا طرابلس، ليبيا، السنة الثانية، عدد خاص، خريف 1998.
5. عماد جاد، الاتحاد الأوروبي والشرق الأوسط الواقع واحتمالات المستقبل، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، 2001.
6. مصطفى بخوش، حوض البحر المتوسط بعد نهاية الحرب الباردة: دراسة في الأهداف والرهانات، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2006.
7. مصطفى عبدالله خشيم، الشراكة الأور ومتوسطية، النتائج وردود الأفعال، معهد الاتحاد العربي، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
8. كميلة أحمد عثمان، السياسة الخارجية الليبية تجاه الشراكة الأوروبية ما بين 1990-1998، طرابلس، الدار الأكاديمية للطباعة والنشر 2005.
9. لمخيسي شبيبي، الأمن الأور ومتوسطي وأثره على استراتيجية حلف شمال الأطلسي تجاه الدول العربية بعد الحرب الباردة، مجلة دراسات استراتيجية ومستقبلية، العدد 21، مارس 2004، معهد البحوث والدراسات العربية جامعة الدول العربية.¹

10. هاني خلاف، أحمد نافع، نحن... وأوروبا شواغل الحاضر وآفاق المستقبل، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، بالأهرام 1997

المواقع الإلكترونية

1. العملية "صوفيا"..أوروبا ترمم جدارها بوجه مهربي البشر في برلين، موقع al.ain.com
2. عاصفة عاتية فشل السياسات الأوروبية في المنطقة الوسطى من البحر الأبيض المتوسط، موقع منظمة العفو الدولية. www.Amnesty.org
3. إعادة تفعيل عملية "صوفيا" البحرية. موقع www.Infomigrants
4. "ايريني" عملية أوروبية جديدة لمنع تدفق الأسلحة إلى ليبيا. موقع amp.dw.com
5. الاتحاد الأوروبي يطلق عملية IRINI (السلام باللغة اليونانية) لتنفيذ حظر الأسلحة في ليبيا. موقع www.euneighbours.eu
6. "الوفاق" الليبية تبلغ البرلمان الأوروبي رفضها لعملية "ايريني". موقع www.Alaraby.co.uk
7. ماذا تعرف عن عملية ايريني. موقع www.hafryat.com