



تنظيم: كلية الإدارة – جامعة النجم الساطع – البريقة

بحوث

المؤتمر العلمي التاسع

بعنوان الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

بتاريخ 13-14 أكتوبر 2024- البريقة



تحرير

أ.رافع عطية العبيدي

منشورات جامعة النجم الساطع 2025



ردمك (ISBN 978-9959-1-3610-7)

الوكالة الليبية للتزقيم الدولي الموحد للكتاب

دار الكتب للطباعة

بنغازي - ليبيا

هاتف: 9090509-9096379-9097074

البريد مصور: 9097073

البريد الالكتروني nat_lib_libya@hotmail.com

الرقم الدولي المعياري للكتاب: (ISBN 978-9959-1-3610-7)

سنة النشر 13/02/2025.

الطبة الأولى

الآراء الواردة في الكتاب لا تعبر بالضرورة عن اتجاهات تتبناها الجامعة

موقع جامعة النجم الساطع: bsu.edu.ly

البريد الالكتروني للمؤتمر : College.of.management2024@gmail.com

بسم الله الرحمن الرحيم

"اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ"

تاريخ الإعلان عن المؤتمر: 2024/06/02م

| الإسم | الصفة |
|---------------------|---------------------|
| د. أحمد سعيد البرشة | رئيس المؤتمر العلمي |

اللجنة التحضيرية:

| ت | الإسم | الصفة |
|----|--------------------------|--------|
| 1 | عبدالله خليفة الشريف | رئيساً |
| 2 | فرج الوافي علي | عضواً |
| 3 | محمد حميد المقريف | عضواً |
| 4 | رافع عطية موسى | عضواً |
| 5 | دلال مصطفى جمعة | عضواً |
| 6 | إيمان عبدالسلام بلعيد | عضواً |
| 7 | أميرة صالح الصويعي | عضواً |
| 8 | أماني صالح الصويعي | عضواً |
| 9 | كاملة بوبكر سليمان | عضواً |
| 10 | أميرة أحمد إبراهيم | عضواً |
| 11 | روعة حامد سعد | عضواً |
| 12 | انتصار رحيل محمود | عضواً |
| 13 | عبدالرازق صالح عبدالعالي | عضواً |
| 14 | محمد ادريس عبدالرحمن | عضواً |

اللجنة العلمية:

| ت | الإسم | الصفة |
|---|--------------------------|--------|
| 1 | أ.د. عمر خليفة قنبيبر | رئيساً |
| 2 | أ.د. رحيل جمعة القطعاني | عضواً |
| 3 | أ.د. صبري جبران الكرغلي | عضواً |
| 4 | د. خالد عبدالكريم الدرسي | عضواً |
| 5 | د. ناجي شعيب عبدالونيس | عضواً |
| 6 | د. منصور خليفة حمد | عضواً |
| 7 | د. طاهر فرج الأمين محمد | عضواً |
| 8 | د. عبدالعزيز يوسف شعيب | عضواً |
| 9 | د. خالد عطية الكشر | عضواً |

لجنة الإستقبال:

| ت | الإسم | الصفة |
|---|-----------------------------|--------|
| 1 | عبدالحفيظ البخاري عبدالكريم | رئيساً |
| 3 | عبدالله محمد عبدالكريم | عضواً |

لجنة الأمن:

| ت | الإسم | الصفة |
|---|--------------------|--------|
| 1 | ونيس حمد عبدالمولى | رئيساً |
| 2 | الشريف إمرجع عوض | عضواً |
| 3 | الصدیق علي عمرو | عضواً |
| 4 | حسام حمد عبدالمولى | عضواً |
| 5 | حمد امراجع عوض | عضواً |
| 6 | جمعة حمد مفتاح | عضواً |
| 7 | سالم خليفة سالم | عضواً |
| 8 | محمود غيث امهشهبش | عضواً |

اللجنة الإعلامية :

| ت | الإسم | الصفة |
|---|----------------------------|--------|
| 1 | ابوسيف محمد بوسيف | رئيساً |
| 2 | مالك محمد حمد | عضواً |
| 3 | عبدالرحمن عبداللطيف العرفي | عضواً |

المؤتمر العلمي التاسع جامعة النجم الساطع- كلية الإدارة بعنوان الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي

بتاريخ 13-14 أكتوبر 2024

اختتمت فعاليات المؤتمر العلمي التاسع لجامعة النجم الساطع بعنوان "الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي" بتاريخ 13 و14 أكتوبر 2024، حيث جمع هذا الحدث العلمي مجموعة من الباحثين والممارسين من مختلف التخصصات. وقد تمحور المؤتمر حول أهمية الإدارة الحديثة كأداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في العصر الحالي.

لقد كان المؤتمر منصة متميزة لتبادل الأفكار والخبرات، حيث شارك فيه عدد من الباحثين المتميزين الذين قدموا دراساتهم وأبحاثهم، مما أثرى النقاشات وفتح آفاق جديدة لفهم الظواهر الإدارية المختلفة. وقد تطرق المشاركون إلى مجموعة من القضايا المتعلقة بالإدارة الحديثة وكيفية تطبيق مبادئها لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي نهاية المؤتمر، تم إصدار مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الفائدة من الأبحاث والدراسات المقدمة، وتوجيه الجهود نحو معالجة الظواهر الإدارية بطريقة علمية وممنهجة. هذه التوصيات تمثل خلاصة النقاشات والمداخلات التي شهدتها المؤتمر، وتهدف إلى دعم المؤسسات في تحسين أدائها وضمان استدامتها.

التوصيات

- يجب على المؤسسات تعزيز برامج التدريب والتطوير لموظفيها لتحسين مهاراتهم القيادية وتعزيز الأداء الوظيفي.
- ينبغي تبني ممارسات القيادة الرشيدة في المؤسسات، مما يساعد على تحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الأداء.
- يجب إنشاء برامج تحفيزية لتعزيز الدافع لدى الموظفين، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والأداء.
- تشجيع التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية، مما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة.
- ينبغي إجراء تقييم دوري للأداء الوظيفي، واستخدام نتائج التقييم لتوجيه السياسات الإدارية وتحسينها.
- العمل على إنشاء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعاون بين الأفراد.
- استخدام التكنولوجيا لتحسين عمليات الإدارة والتواصل داخل المؤسسة، مما يسهل العمل ويزيد من فعاليته.
- تشجيع المزيد من الأبحاث والدراسات حول ممارسات القيادة وتأثيرها على الأداء المؤسسي، لضمان التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.
- هذه التوصيات تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وضمان تحقيق النتائج المرجوة في المستقبل، مستفيدة من التجارب والأبحاث المقدمة خلال المؤتمر

ممارسات إدارة المواهب وأثرها على الأداء المؤسسي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي"

أ. د. بشير محمد العبار - أستاذ الإدارة العامة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.

bashirwakil75@gmail.com

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم أستمارة الاستبيان أداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى والبالغ قوامه (160) مديراً ، قام الباحث باختيار عينة عشوائية عددها (113) مفردة عن طريق جدول (كريزي ، ومورجان) (k rejcie & Morgan)، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات المجمعة ميدانياً . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : إن درجة ممارسات إدارة المواهب جاء متوسطاً، وإن مستوى الأداء المؤسسي قد جاء مرتفعاً بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي ، وكذلك وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة : (الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب) على الأداء المؤسسي ، وكذلك وجود اثر موجب ذو دلالة معنوية لكل بُعد من أبعاد إدارة المواهب منفرداً على الأداء المؤسسي ، كما قدمت الدراسة عدة توصيات التي من المؤمل أن تسهم في تفعل أثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي.

الكلمات المفتاحية : إدارة المواهب - الأداء المؤسسي - صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي.

Abstract: The current study aims to determine the impact of practicing talent management on the institutional performance of social security fund. For the study purposes, the researcher adopted analytical and descriptive method. He also utilized a questionnaire as a main tool for gathering the basic data. The study population consisted of all executives of meddle management (110 subjects). The author selected from this population a sample of 86 subjects using Krejcie and Morgan table. For analyzing collected data, the researcher used SPSS software.

The study concluded several results as follows: the practice of talent management level was moderate. The level of institutional performance, however, was high in social security fund – Benghazi branch. There was also a positive and significant effect of talent management, its collective dimensions (contact the talents, develop the talents, maintain the talents, and manage the talents) on institutional performance. Each dimension of talent management has a positive and significant impact on institutional performance. Consequently, the researcher submitted a set of

recommendations that may contribute to activate the effect of talent management on institutional performance in social security fund – west Bnghazi branch.

Keywords: Talent Management, Institutional Performance, Social Security Fund – West Bnghazi Branch.

1 . مقدمة (Introduction) : يزخر الأدب الإداري المعاصر بالعديد من المفاهيم الإدارية التي تعكس تأثير المنظمات بالتغيرات والتحديات التي تواجهها في البيئة التي تعمل فيها وما تحتويه هذه البيئة من تغيرات وتحديات في شتى المجالات : الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والثقافية ، وغيرها من المجالات، ومن بين اهم هذ المفاهيم مفهوم إدارة المواهب و الأداء المؤسسي .

ولعل ممارسة المدراء لا دارة المواهب بأبعادها ؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب سينعكس إيجاباً على تحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمؤسسات العامة ولاسيما منها ذات الطبيعة الخدمية، كصندوق الضمان الاجتماعي .

2 . الدراسات السابقة (Literature Review) : نظراً لأهمية ودور متغيري إدارة المواهب والأداء المؤسسي ؛ فقد أهتمت العديد من الدراسات -المحلية والعربية والأجنبية - بموضوعي نظم المعلومات الإدارية، والتغيير التنظيمي ، وسيتم سرد هذه الدراسات - التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث ، كما يلي :

دراسة (العدوان ، الخوالدة ، 2008) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر استراتيجية تمكين العاملين علي الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية لعناصر استراتيجية التمكين علي الأداء المؤسسي بوزارة الصناعة والتجارة ، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر استراتيجية تمكين العاملين علي الأداء المؤسسي تعزي لمتغير الجنس والخبرة ، في حين توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لباقي المتغيرات .

دراسة (الطهراوي، 2010) : سعت هذه الدراسة إلى التعرف علي دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية بمحافظة غزة، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات قيد الدراسة ، كما أوصت الدراسة ، بضرورة تعزيز دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي وكذلك العمل علي خلق ثقافة تنظيمية تسهم في رفع الأداء المؤسسي .

دراسة (محمد، 2012) : اختبرت هذه الدراسة أثر القرارات الاستراتيجية لإدارة العمليات علي الأداء المؤسسي في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي في الأردن ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات

أهمها ، وجود علاقة وأثر بين القرارات الاستراتيجية والأداء المؤسسي بالشركات قيد الدراسة ، كما إن مستوي التميز في الأداء المؤسسي لدي شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي قد جاء متوسطاً .

دراسة (صيام ، 2013) : بعنوان " واقع تطبيق إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا " دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن؛ هناك غموضاً في مفهوم إدارة المواهب البشرية لدى العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالجامعة الإسلامية وخصوصاً فيما يتعلق بعمليات هذا النظام حيث تتوافر بعض المبادئ الأساسية لهذا النظام ، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها :ضرورة وجود لوائح تنظيمية وضرورة خلق ثقافة تنظيمية حول أهمية إدارة المواهب البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية وذلك بجميع الوسائل المتاحة كالمشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والحلقات الدراسية المتخصصة بإدارة المواهب.

دراسة (محمود و سليمان ، 2013) بعنوان " واقع تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وعلاقتها بتمكين العاملين بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف ، وتوصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق إدارة المواهب المؤسسية وتمكين العاملين بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة؛ وضع خطة إستراتيجية متكاملة مرنة لتطبيق إدارة المواهب المؤسسية، إنشاء وحدة لإدارة المواهب والإبداع بالإدارات التعليمية والمدارس تختص بوضع السياسات والخطط والإجراءات الخاصة بتطبيق إدارة المواهب والإبداع، إعداد وعقد الندوات والدورات والبرامج التدريبية وورش العمل لنشر ثقافة تطبيق إدارة المواهب بين مختلف العاملين ومعوقات وآليات معالجتها.

دراسة (الذويب، 2015) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر التخطيط الاستراتيجي علي الأداء المؤسسي بشركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا، وأستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الشركات المنتجة للدواء داخل ليبيا والبالغ عددها (15) شركة ، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها : وجود أثر إيجابي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده مجتمعه علي الأداء المؤسسي، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية موجبة بين بعض أبعاد التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي بشركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا .

دراسة (Thunnissen ، 2016) بعنوان " Talent Management Why and how else ? " **Experiential exploration of talent management in practice** " إدارة المواهب لماذا وكيف أيضاً ؟ استكشاف تجريبي لإدارة المواهب في الممارسة ". سعت الدراسة إلى التعرف على الممارسة العملية لإدارة المواهب، من أجل المساهمة في بناء إطار نظري أوسع نطاقاً وأكثر توازناً لإدارة المواهب في بيئة الجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، ولقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن العوامل المهمة في استراتيجية

إدارة المواهب هي العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في الجامعة ولاسيما على المستوى الفردي، كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة الجامعة قادرة على تشكيل وتنفيذ نظام إدارة المواهب التي تقابل احتياجاتها. دراسة (الحوشان ، 2017) : هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى ان مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب من وجهة نظر القيادات المدرسية بمدينة الرياض جاء متوسطاً. وأوصت الدراسة بضروره توفير الإمكانيات المالية والبشرية والصلاحيات اللازمة لأداء واجباتها التعليمية وزيادة وسائل اكتشاف مشرفي الإدارة المدرسية للمعلمين الموهوبين (قيادياً).

دراسة (العلي، 2017) : هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة، . توصلت الدراسة إلى أن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة، كما إن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية للأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة، أيضاً يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين، وأوصت الدراسة بأهمية المحافظة على المواهب البشرية وتميئتها، والاهتمام باستراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة المنافسة.

دراسة (Marzoug Ayed, Amineh Abdul Halim, 2018) : هدفت الدراسة لمعرفة تأثير إدارة المواهب على الأداء التنظيمي في شركات الأدوية الأردنية عن طريق تقييم الدور الوسيط للذكاء العاطفي في العلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي، وبين إدارة المواهب والذكاء العاطفي، والذكاء العاطفي والأداء التنظيمي. كما تؤكد الدراسة على أهمية الذكاء العاطفي كوسيط للعلاقة بين إدارة المواهب والأداء التنظيمي في صناعة الأدوية في الأردن.

دراسة (العبار و الزليتنى : 2020) : سعت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة ، توثيق المعرفة ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الاداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : وجود اثر ذو دلالة إحصائية الإدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي ، و وجود اثر ذو دلالة احصائية لكل بُعد من أبعاد إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة ، توثيق المعرفة ، نقل المعرفة ، تطبيق المعرفة) على الأداء المؤسسي .

دراسة (العبار، 2020) : هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، وعلاقتها بالأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة ، أتبع الباحث منهجي : دراسة ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : إن مستوى الأداء المؤسسي قد كانا مرتفعاً ، وكذلك وجود علاقة طردية بين

الثقافة التنظيمية بأبعادها والأداء المؤسسي. وأخيراً قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تُسهم بتعزيز دور الثقافة التنظيمية في زياده فاعلية الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الإجتماعي بمدينة بنغازي. دراسة (جبريل والفرجاني ، 2020) بعنوان : " واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقني بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، حيث أظهرت النتائج أن؛ هناك ممارسة متوسطة لنظام إدارة المواهب ولا يرتقي إلى المستوى المطلوب في مؤسسات التعليم العالي التقنية في مدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأن هناك ممارسة متوسطة لأبعاد نظام إدارة المواهب (تخطيط المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب). وتوصلت الإدارة لعدة توصيات منها؛ لابد من إعطاء الاهتمام الكافي لتفعيل نظام إدارة المواهب، وذلك من خلال زيادة توعية القيادات وأعضاء هيئة التدريس بالمؤسستين محل الدراسة، إجراء دراسات ميدانية تطبيقية حول إدارة المواهب في مؤسسات التعليم .

دراسة (رضوان، 2020): هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد إدارة المواهب والتي تضمنت (جذب المواهب، تنمية المواهب، نشر المواهب، إدارة أداء المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في البراعة التنظيمية ببعديها (الاستكشاف والاستغلال). توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية بين أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية في آراء عينة الدراسة حول توافر أبعاد إدارة المواهب والبراعة التنظيمية وفقاً لشكل ملكية البنك. كما أوصت الدراسة بضرورة تبني الإطار العام للبحث حيث أثبتت معنوية تأثير أبعاد إدارة المواهب في البراعة التنظيمية ببعديها الاستكشاف والاستغلال.

دراسة (جبريل واهليس، 2021): هدفت الدراسة معرفة أثر نظام إدارة المواهب على الانغماس الوظيفي لدى العاملين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة بنغازي. حيث تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي: أن المستوى العام لإدارة المواهب جاء متوسطاً، في حين أن المستوى العام للانغماس الوظيفي جاء مرتفعاً، أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب على الانغماس الوظيفي بالشركة محل الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز مستوى إدارة المواهب .

دراسة (القذافي ، 2024) : هدفت الدراسة الى التعرف على أخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بفروع الدواوين الخدمة الإدارية العامة بمدينة بنغازي . لتحقيق هدف الدراسة أتبع الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء الإدارات الوسطى والتفذية البالغ قوامه (290) مديرا اخذت منة عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (165) مديراً باستخدام جداول (كريزي ، ومورجان) (1970 KreJcie ,R & Morgan) . وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: ان مستوي الأداء المؤسسي بفروع الدواوين الخدمية الإدارية العامة قد جاء متوسطاً ، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية المتوسط ذات دلالة إحصائية متوسطة بين أخلاقيات الوظيفة العامة والأداء المؤسسي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات مختلفة - محلية وعربية واجنبية - يتضح أنها جميعاً قد أكدت على ضرورة الاهتمام بدراسة متغيري إدارة المواهب والأداء المؤسسي ، كما ساهم الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، وصياغة مشكلتها وتساؤلاتها وأهدافها بشكل واضح ومحدد ، وأيضاً تحديد متغيري الدراسة : المتغير المستقل (ادارة المواهب)، والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، وكذلك تحديد ابعاد وفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع، وفي تفسير ومقارنة نتائج الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة - بشكل عام - ، من حيث المتغيرات المدروسة ، فالدراسات السابقة تناولت بالدراسة والتحليل متغيري الدراسة وعلاقتها أو اثرها بمتغيرات إدارية وتنظيمية أخرى - غير التي تتناولها هذه الدراسة - لذا ، فإن ما يميز هذه أنها تتناول بالدراسة والتحليل اثر إدارة المواهب بابعادها ؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي . وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة - التي أنجزت في البيئة الليبية بشكل خاص - في انه قد اجريت بإحدى المؤسسات العامة العاملة بمجال الخدمات الاجتماعية والمتمثلة في صندوق الضمان الاجتماعي- غرب مدينة بنغازي .

3. مشكله الدراسة : تتأثر المؤسسات العامة ومن بينها - ومن بينها صندوق الضمان الاجتماعي - بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها و ما تحويه هذه البيئة من متغيرات مختلفة ولاسيما المتغيرات التقنية والتكنولوجية المعاصرة الامر الذي يستلزم أن يتبنى الصندوق اساليب ادارية حديثة كادارة المواهب بما يسهم في تحسين مستوى الأداء المؤسسي

و لطبيعة نشاط صندوق الضمان الاجتماعي و تنوع خدماته الضمانية ، علاوة على تعدد فروعها وتوزعها في مختلف المناطق بليبيا . ولكي يتسنى لصندوق الضمان الاجتماعي أن يقدم خدماته إلى كافة المضمونين والمستحقين والمنتهقين بسلاسة ويسر ودون تعقيدات إجرائية ، فقد أصدرت لجنة أداره صندوق التقاعد القرار رقم (11) لسنة 2010 ، بشأن تقسيم الدولة الليبية إلى مناطق ضمانيه تسمى فروع صندوق الضمان الاجتماعي وذلك مراعاة للعوامل الجغرافية والديمغرافية (قرار لجنة أداره صندوق التقاعد ،2010). الأمر الذي أدى إلى زياده عدد الأفراد العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي وتنوع في خصائصهم الديمغرافية من حيث: الجنس ، والمستوي التعليمي والثقافي ، و العمر ، والتخصص العلمي ، والخبرة ، والمهارات والقدرات ، وغيرها من الخصائص ، وهو ما يشير إلى وجود تنوع في المواهب السائدة بصندوق الضمان الاجتماعي . الأمر الذي استوجب أن يواكب ذلك اتباع الأساليب الإدارية المعاصرة كإدارة المواهب ، بغرض تيسير انسياب العمل الإداري وإجراءاته بما ينعكس ايجاباً على مستوى الأداء المؤسسي .

وعلى الرغم من اهمية الدور الذي تلعبه ادارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ، بيد أن التقارير الرسمية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبية لسنوات (2021م -

2022م- 2023م) - والتي تمكن الباحث من الاطلاع عليها - اشارت الى أن هنالك القصور في اتباع احد الاساليب الادارية الحديثة ولعل من ابرزها ادارة المواهب في تسيير العمل الداري قد ينعكس سلبا على الأداء المؤسسي في الصندوق. علاوة على ذلك ، فإن الدراسات الميدانية السابقة - التي أنجزت في البيئة الليبية - المشار إليها سابقاً، لم تتناول بالدراسة أثر ممارسات ادارة المواهب على الأداء المؤسسي ، الامر الذي حدا بالباحث الى محاوله اختبار أثر ممارسات إدارة المواهب في تحسين الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الأجمالي - غرب بنغازي .

4. أسئلة الدراسة : في ضوء مشكلة الدراسة ، فقد صيغت اسئلة الدراسة على النحو التالي :

السؤال الرئيس التالي : ما اثر إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الأجمالي - غرب بنغازي ؟ . ويتفرع عن السؤال الرئيس السؤالين الفرعيين التاليين:

1. السؤال الفرعي الأول : ما درجة ممارسات ادارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب في صندوق الضمان الأجمالي - غرب بنغازي ؟ .

2. السؤال الفرعي الثاني : ما مستوى الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الأجمالي - غرب بنغازي ؟

5. فرضيات الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة وتساؤلاتها فقد صيغت فرضيات الدراسة في شكل فرضية رئيسية واربعه فرضيات فرعية كالاتي هما :

1.5 الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لممارسات دارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي على في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي . وقد اشتق من هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لممارسات بُعد " الاتصال بالمواهب " على الأداء المؤسسي على في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

ب. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لممارسات بُعد " تطوير المواهب " على الأداء المؤسسي على في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات بُعد " المحافظة على المواهب " على الأداء المؤسسي على في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

د. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لممارسات بُعد " إدارة أداء المواهب " على الأداء المؤسسي على في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

6. أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي على في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي . من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

أ. التعرف على درجة ممارسات إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

ب. معرفة مستوى الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

ج. الوقوف على اثر ممارسات ادارة المواهب بابعادها مجتمعة ؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

د. معرفة على اثر ممارسات كل بُعد من ابعاد ادارة المواهب ؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

هـ. تقديم مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تعزيز أثر ممارسات إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

7. أهميه الدراسة : يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط التالية :

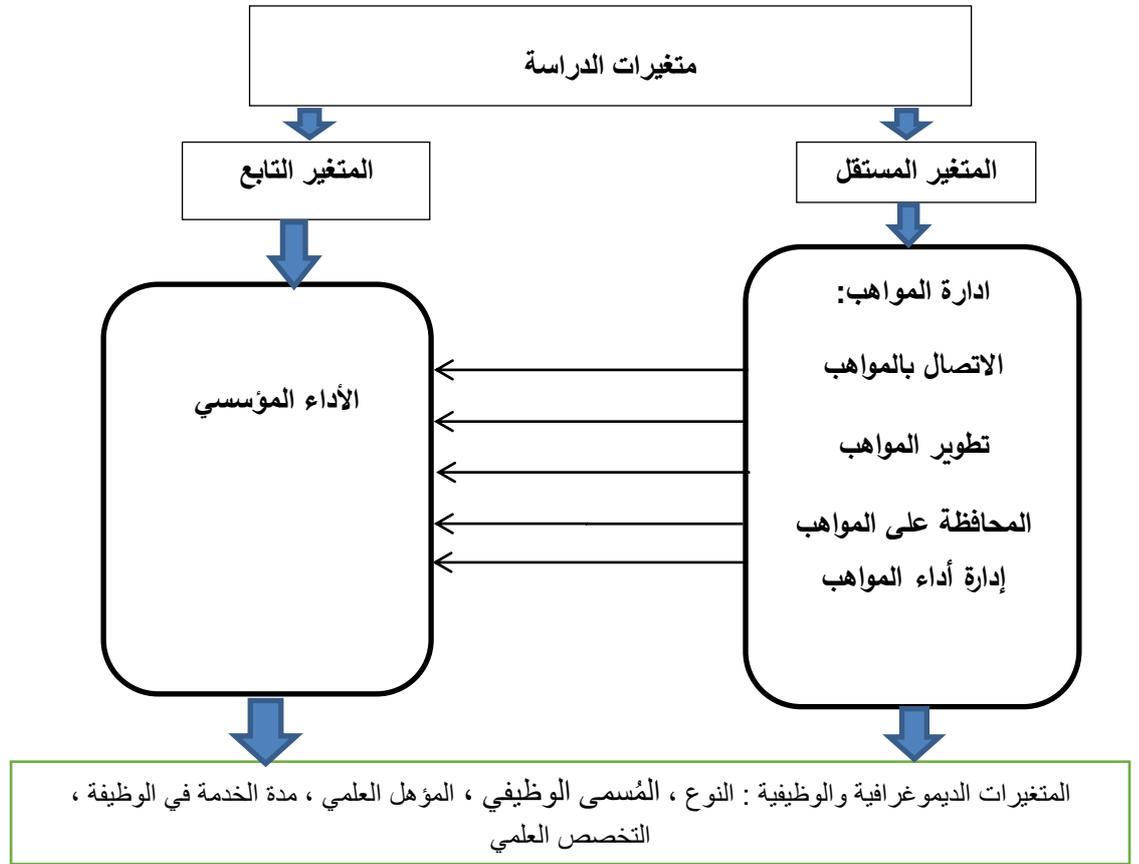
أ. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية متغيريها اللذان يعدان من المفاهيم المعاصرة في مجال العلوم الإدارية وهما ؛ ادارة المواهب والأداء المؤسسي .

ب. تكمن أهمية هذه الدراسة في الندرة النسبية للبحوث والدراسات الميدانية التي تتناول بالتحليل اثر إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة الليبية عامة، وبصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي خاصة.

ج. قد تقيّد الدراسة صانعي القرار ومتخذيهِ بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي في تحديد أبعاد ادارة المواهب ذات ذات الأثر الفعال على الأداء المؤسسي .

د. قد تساعد الدراسة في تعزيز مستوى الإدراك لدى مديري الإدارات الوسطى في صندوق الضمان الاجتماعي فرع غرب بنغازي بأهمية تأثير أبعاد إدارة المواهب على الأداء المؤسسي .

8. متغيرات الدراسة : احتوت هذه الدراسة علي المتغيرات التالية: احتوت الدراسة على متغيرين هما ؛ المتغير المستقل : وهو ادارة المواهب بأبعادها ؛ (الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب). و المتغير التابع: ويتمثل في الأداء المؤسسي؛ كما هو مبين بالشكل (1)*.



*المصدر : إعداد الباحث استناداً إلى الدراسات السابقة

9. مجتمع الدراسة وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارة الوسطى (مدرء الإدارات ، رؤساء الأقسام ، و المنسقين) في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ، و البالغ عددهم (160) مديرا - تم تحديد عددهم عن طريق إدارة الموارد البشرية بالصندوق - باعتبارهم من أكثر الفئات بالصندوق ، الذين يتوافر لديهم مستوى مرتفع من المعارف والمهارات الإدارية التي تمكنهم ادراك وممارسة الأساليب الادارية

الحديثة كادارة المواهب ، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بحكم مراكزهم الوظيفية الذي يشغلونها بالصندوق ، ويجدر التنويه الى اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية في تحديد عينة الدراسة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (113) مديراً عن طريق جدول (كريزي ، ومورجان)(k rejcie & Morgan) والذي يحدد أحجاما مختلفة لمجتمعات إحصائية تقابلها احجاما مختلفة للعينات تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، باتباع أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

10. حدود الدراسة : يمكن تبيان حدود الدراسة ، كما يلي :

أ- **الحد الموضوعي** : انحصر في متغير إدارة المواهب بأبعادها ؛ (الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب) ، وكذلك متغير الأداء المؤسسي .

ب- **الحد البشري** : اقتصرت الدراسة علي مديري الإدارات والوسطي.

ج- **الحدود المكانية** : أجريت الدراسة الميدانية على صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي بمدينة بنغازي.

د- **الحدود الزمنية** : جمعت بيانات الدراسة خلال الأشهر (يونيو ، ويوليو) من عام 2024.

11. مصطلحات الدراسة : استخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية :

1.11 **إدارة بالمواهب** : وهى " قدرة تنفيذ استراتيجيات متكاملة أو أنظمة مصممة لتحسين عمليات توظيف الأشخاص وتطويرهم، والاحتفاظ بذوي المهارات المطلوبة، والاستعداد لتلبية الحاجات التنظيمية الحالية والمستقبلية " (النصري ، 2015 : 38).

وتُعرف اجرائياً بأنها " : هي مجموعة من الممارسات والإجراءات، والتي تشمل الاتصال واستقطاب المواهب وتطويرها والمحافظة عليها وإدارتها بطريقة متكاملة في مدارس التعليم الأساسي العام بمدينة بنغازي.

2.11 **الاتصال بالمواهب** : وتشير الى " القدرة على الاتصال بالعاملين من ذوي المواهب في منظمات الأعمال من خلالها تزيد القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية" (المغربي ، 2009 : 38).

3.11 **تطوير المواهب** : هو مجموعة من "الأنشطة والعمليات التي تتبناها الجامعة لإكساب الموهوبين معارف ومهارات وقدرات متنوعة بهدف تحسين الأداء، وتحقيق تطلعات الجامعة المستقبلية. (الجاسر ، 2022 : 91).

4.11 المحافظة على المواهب: ويعني " الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين الذين استقطبوا، وتم تدريبهم، وضمان عدم تسربهم من العمل؛ لم لذلك من أضرار على إدارات التعليم داخلياً وخارجياً " (صيام ، 2013 : 53).

5.11 إدارة الأداء للمواهب: هو تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، والسلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، والكفاءات من الأداء. (صيام ، 2013 : 47).

6.11 الأداء المؤسسي

هي فاعليه الإدارة في التوظيف الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ، بهدف تقديم الخدمات للمنتفعين والمستحقين والمتعاملين مع المنظمة سواء كانوا أفراد طبيعيين أو جهات بجودة عالية، من خلال ثقافته تنظيمية داعمة لتحقيق هذا الهدف . (المخيمر ، وآخرون ، 2000، 29) .

7.11 صندوق الضمان الاجتماعي: هو مؤسسه عامه" تقدم جميع الخدمات والمزايا والمساعدات للمستحقين في الحالات الموجبة قانوناً لتقديمها، سواء قدمت هذه الخدمات والمساعدات والمزايا عن طريق الاستقطاعات ، أو المساعدات الاجتماعية التي تمول من موارد الدولة مباشرة، أو إيرادات الوقف الخيري أو جمعيات المنفعة المتبادلة أو المؤسسات الاجتماعية الخيرية" (الحوات ، 1990: 43) .

12 . الإطار النظري للدراسة: سيتم في هذا الجانب عرض الاطار النظري للدراسة لادارة المواهب من خلال تناول الموضوعات التالية : مفهوم إدارة المواهب ، أبعاد ادارة المواهب ؛ (الاتصال بالمواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ، إدارة أداء المواهب) ،وتناول متطلبات ممارسات ادارة المواهب وفوائدها ، كما سيتم تناول الأداء المؤسسي من خلال التطرق للموضوعات الآتية : مفهوم الأداء المؤسسي ، وخصائصه ومستويات قياسه .

1.12 إدارة المواهب : وتعرف إدارة المواهب كما وضحتها (متعب وحاجم ، 2013 : 78) بأنها "عملية تحديد الإمكانيات الموجودة لدى الأفراد الموهوبين وتطويرها وجذبها وإبقائها واستغلالها ونشرها للآخرين لغرض تحقيق الاستخدام المشترك " وقد باتت المنظمات كما يشير (الحوشان ، 2017 : 48) تحرص على تمكين القيادات الموهبة لتنمية الإبداع في المنظمات ولإحداث تغيير إيجابي ، كما عرفها (صالح ، 2015 : 56) بأنها " مجموعة العمليات التي تسعى لصياغة استراتيجية تركز على تخطيط حاجة المؤسسة الآتية والمستقبلية من الموهوبين والعمل على استقطابهم من جهة، وتشخيص مستوى جودة الموهبة المتوافرة في المؤسسة حالياً وفي جميع مستوياتها التنظيمية لتطويرها وإثراء معارفها باعتماد معايير موضوعية وبرامج تطويرية مستدامة

من جهة أخرى، والعمل على الحفاظ على الموهوبين واستبقائهم من خلال توفير الظروف الملائمة لهم والحوافز المشجعة لإسنادهم وإدارة مساهمهم الوظيفي".

ومن التعريفات السابقة يتضح ان إدارة المواهب هي ممارسة مجموعة من العمليات المتمثلة في ؛ (الاتصال بالمواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ، إدارة أداء المواهب) بما ينعكس على الأداء المؤسسي يصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

1.1.12 أبعاد إدارة المواهب: تتمثل الأبعاد الرئيسية ، لا دارة المواهب في هذه الدراسة في الأبعاد التالية :

1. الاتصال بالمواهب : ويشير الى القدرة على الاتصال بالعاملين من ذوي المواهب في منظمات الأعمال ، من خلاله تزيد القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ومن خلالها تزيد القدرة على التصرف، فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات التمكين للعاملين ، كما تحتاج إدارة الموهوبين إلى تمتع القادة بخبرة في الاتصالات وتوصيل الرسائل بكفاءة وفعالية. (المغربي ، 2009).

2. تطوير المواهب : وتعتمد المنظمة على الموهوبين ليكونوا مصدراً لتطوير العاملين الآخرين بسبب تفوقهم وقدرتهم على حل المشكلات وتبني الأفكار والحلول المتميزة مما يجعل منهم استثماراً لبرامج التدريب المكلفة ، إذ لا بد للقائد أن يوفر بيئة عمل جيدة تضم ورشاً تعليمية وتطويرية لتزويد العاملين بشتى المستجدات التي تطرأ على بيئة العمل في إدارة التعليم، وكل ذلك يتم ضمن إطار تحفيزي. (العبادي ، 2010) . ويعتبر التطوير من وجهة نظر الباحثين من القضايا الهامة في مجال الموارد البشرية، فتطوير المواهب هو ن الجهود التي تبذلها المنظمة نحو تزويد العاملين بالقدرة التي تحتاج إليها المنظمة في المستقبل وذلك بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين في المنظمة ويجعل الأفراد أكثر تأهيلاً ومرونة للعمل في الأجل الطويل، وبالتالي يعد التطوير هو أحد أهم الأساليب للحفاظ على الموارد البشرية. (Naji ، 2014) .

3. المحافظة على المواهب : الاحتفاظ بالمواهب جزء لا يتجزأ من إدارة المواهب؛ لأن ترك العمل سيضر كثيراً مستقبل المنظمة ويعرضها لخطر الفناء، وإن فرصتهم بالبقاء ستزداد إذا ما وفقت المنظمة بتعهداتها لهم من ضمان فرص التعليم والتنمية والترقية والموازنة بين الحياة والعمل وغيرها، بالإضافة إلى ذلك الاحتفاظ بالموهوبين يحرم المنافسين من الوصول إليهم بالتالي اجتذابهم والاستفادة منهم.(صيام ، 2013). كما تدرك إدارات التعليم ضرورة إبقاء الموظف الموهوب كأساس للمنافسة، حيث يهدف الاحتفاظ بالمواهب إلى تشجيع العاملين من أجل البقاء في الإدارة لأطول فترة ممكنة، لأن ترك العاملين للعمل يضر بصالح إدارة التعليم بسبب تكلفة جذب وإحلال موظف موهوب مكان آخر. وأضاف (Mendez, et al ، 2011) أن الإدارات تحتاج إلى استثمار أكثر في الاحتفاظ بالعاملين الموهوبين من خلال تقديمها لعرض عمل متكامل يشجع العاملين على البقاء في

الإدارة، مثل؛ توفير التأمين الصحي، والمرونة في أوقات الدوام، وتحسين ظروف العمل بصورة عامة، وتوفير الدعم الاجتماعي لهم، ومن ثم يُلزم العاملون أنفسهم بالبقاء في إدارة التعليم،

4. إدارة الأداء للمواهب : يقصد بأداء الموهبة هو تحديد معايير ومقاييس الأداء الوظيفي، والســـــ

الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام الوظيفية المحددة وتلبية مسؤوليات العمل، وتحديد الكفاءات من الأداء المتوسط والمرتفع في الوظائف الرئيسية، وعادةً ما تستخدم لأداء نتائج البيانات قرارات بشأن المكافآت، وبشأن الاحتفاظ بالعاملين، وطالما يعتبر الموظف موهوب فيمكن إشراكه في عملية تقييم نفسه إما من خلال دعوتيه لعمل نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم. (صيام ، 2013)، وتعطي إدارة الأداء كعملية استراتيجية تكاملية نجاحاً قوياً للمنظمات عن طريق تحسين أداء العاملين الذين يعملون فيها، وتطوير ومواهبهم (العيدي ، 2010 : 82).

2.1.12 متطلبات ممارسة إدارة المواهب في المؤسسات العامة : توجد عدة متطلبات أساسية تطبيق إدارة المواهب في العامة ، أبرزها (جودة ، 2014) : فناعة ودعم إدارة المؤسسة اعامة لممارسة ادارة المواهب ، تبني الإدارة لفلسفة لمفهوم إدارة المواهب وتعاونها في تطبيقها ، تبني معايير علمية وموضوعية داخل المؤسسة العامة ، التقييم الدوري لسير العمل من خلال المتابعة والمراقبة والتقييم لاجل التطوير والتحسين المستمر ، التركيز على القيادة الفاعلة لادارة المواهب داخل المؤسسة العامة ، التعليم والتدريب المستمر لجميع المواهب فيالمؤسسات العامة .

3.1.12 فوائد ممارسة إدارة المواهب في المؤسسات العامة : يحقق ممارسة إدارة المواهب في المؤسسات التعليمية عدة فوائد ، أهمها (خضير ، 2002) : تطوير النظام الإداري في المؤسسة ا نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات ، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للطلاب والتي تنعكس على جوانب شخصيتهم ومواهبهم ، وزيادة الكفاءة التعليمية ، ورفع مستوى الأداء لجميع الاكاديميين والإداريين ، وتوفير مناخ من التعاون والتفاهم والعلاقات الإنسانية السليمة بين العاملين ، وتمكين المؤسسة من توظيف المواهب الموجودة لديها بالطرق العلمية الصحيحة والتعامل ، ورفع مستوى الوعي لدى المستفيدين من برامج المؤسسات العامة بأهمية ودور إدارة المواهب في تحسين جودة الخدمات .

2.12 مفهوم الأداء المؤسسي : يعكس الأداء المؤسسي قدرة المنظمة علي تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد والتي تتمثل في البقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية وتوظيف الموارد البشرية بكفاءة وفاعلية في ظل الظروف البيئية المتغيرة. ويرتبط مفهوم الأداء المؤسسي بكل فرد من الأفراد العاملين في المنظمة ويكل مستوى من المستويات الإدارية ، وبمدي قدرة العاملين في المنظمة علي توظيف جميع الأدوات التنظيمية واستخدام الأساليب الإدارية في إنجاز الأعمال المؤسسية المناطة بهم بكفاءة وفاعلية. والأداء المؤسسي هو

"درجة الفاعلية التي تحققها المنظمة في أنجاز الأهداف المحددة مسبقاً بكفاءة وفاعلية" (أبو قحف، 1995، 175)، ويغرف الأداء المؤسسي علي انه "المحصلة النهائية للجهود، أو النشاطات أو العمليات أو السلوكيات، التي تتعلق بالأهداف أو النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، وذلك على ثلاث مستويات هي : المستوى الفردي ، والمستوى الجزئي للوحدات الإدارية والمستوى الكلي للمنظمة في إطار التأثيرات البيئية المتبادلة" (ربابعة، 2011، 122)، كما الأداء المؤسسي هو " جهد منظم لتشخيص أعمال المنظمة بقصد تحديد مدى فاعليتها في تحقيق أهدافها وحسن استخدام مواردها لإنتاج ما هو مطلوب منها بالمواصفات التي يتوقعها أصحاب المصلحة (نصر، 2010، 65) .

وعلية ، فالأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة ، ويشتمل علي ثلاث أبعاد أساسية هي (مخيمر ، وأخرون ، 1999، 10) : أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية المتخصصة. أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة ، أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والإجتماعية والثقافية والقانونية... الخ .

ومن خلال التعريفات السابقة للأداء المؤسسي ، يتبين أن الأداء المؤسسي بالمنظمات هو عبارة عتد درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الكلية بكفاءة وفاعلية في إطار تفاعلها الإيجابي مع البيئة الداخلية وما تحتويه من ثقافة تنظيمية ومناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية داعمة لتحقيق هذه الأهداف ، وفي إطار تفاعلها الإيجابي مع متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها.

1.2.12 خصائص الأداء المؤسسي : هناك مجموعة من الخصائص التي يتصف بها الأداء المؤسسي في المنظمات ، ومن أهم هذه الخصائص (العدلوني ، 2002، 9) :

1-الاعتماد علي جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل الخبراء والمختصين بما يضمن عدم تفرد مدير المنظمة بالإدارة والقرار .

2-المحافظة علي الاستقرار الإداري والمالي للمنظمة، وذلك من خلال أتباع السياسات والنظم والقرارات والقوانين واللوائح المعتمدة.

3- اختيار افضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق التميز للمنظمة علي مستوى الخدمات التي تقدمها .

4- التركيز علي المورد البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب افضل الكفاءات من خلال سياسات فاعلة تعتمد المنظمة في التوظيف .

5-تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة ، باعتبارها منظمة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من اجل تطويرها

6- تأهيل قيادات أداريه بديلة وأتاحه المجال أمام العاملين المتميزين في الترقية الوظيفية، ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة

7- المحافظة علي ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات المتراكمة والتجارب السابقة التي تثري العمل المؤسسي، وتنتقل هذه الخبرات بين الموظفين الحاليين والموظفون الجدد، بحيث لا يتأثر الأداء المؤسسي بغياب أو تغيير القيادات الإدارية في المنظمة.

2.2.12 مستويات قياس الأداء المؤسسي : يمكن تقسيم مستويات الأداء المؤسسي إلى ثلاث مستويات رئيسيه وفقاً (الزعابي 2006، 53) كالاتي :

1-المستوى الأول: وهو مستوى قياس الأداء العام، ويهدف إلى قياس أداء قطاع معين مثل قطاع التعليم، الصحة، الخدمات الضمانية...الخ ، والدولة هي الجهة المسؤولة عن عملية القياس .

2-المستوى الثاني : وهو مستوى قياس الأداء المؤسسي، ويهدف إلى قياس أداء الوحدات الفرعية داخل المؤسسات ، وهنا تكون الوحدة الإدارية هي وحدة القياس .

3-المستوى الثالث: وهو مستوى قياس الأداء الفردي، ويهدف إلى قياس أداء الأفراد العاملين داخل الوحدات الإدارية في المؤسسة، وهنا يكون الفرد داخل الوحدة الإدارية هو وحدة القياس.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة ستتناول بالدراسة والتحليل المستوى الثاني من مستويات قياس الأداء المؤسسي المشار إليها أعلاه، حيث سيتم التركيز علي قياس الأداء المؤسسي.

3.2.12 قياس الأداء المؤسسي : تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي عملية ضرورية بجميع المنظمات باختلاف أنواعها وطبيعة عملها ، كما أنها عملية مستمرة كي تتمكن المنظمة من تحسين وتطوير مستوي الأداء المؤسسي فيها ، وتعرف عملية قياس الأداء المؤسسي علي أنها " نشاط يتضمن مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المخططة، وتقصي أسباب الانحرافات عن الخطط واختبار التقدم الحاصل نحو تحقيق الأهداف القصيرة المدى والأهداف طويلة المدى" (الدوري، 2005، 335)، كما يقصد بقياس الأداء المؤسسي "عملية تحديد ما تم تحقيقه من أهداف وكذلك تحديد حجم ونوع القصور في الأداء وذلك من خلال المقارنة الأداء الفعلي مع المعايير الأداء المعتمدة بالمنظمة" (هل شارلز ، 2021 : 25)، كما تعتبر عملية قياس الأداء المؤسسي من العمليات الإدارية الأساسية التي يمكن من تطوير المؤسسات والارتقاء بها ،وهي في غاية الأهمية للمؤسسة من خلال ما تقدمه من بيانات ومعلومات حول أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة والوسائل المناسبة لتحقيقها، كمل يتيح فرصه تشخيص نقاط القوة والضعف في الوحدات الإدارية المختلفة وأعادته النظر في السياسات الإدارية المتبعة في المؤسسة (عبدالمحسن ، 2002، 33).

13 . الدراسة الميدانية : يتضمن هذا الجانب وصفاً للطريقة و الإجراءات التي اتبعتها الباحثان في إتمام هذه الدراسة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

1.13 منهج الدراسة : أتبع الباحث في المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات تتعلق بفرضيات الدراسة ، بغية تحديد اثر ادارة المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي.

2.13 أداه الدراسة : استخدمت أستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الميدانية بهذه الدراسة ، حيث قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان، استنادا علي الدراسات والبحوث السابقة ، وما تم استخلاصه من الأدب الإداري ذو الصلة بموضوع الدراسة ، وقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام أساسية، هي:

1. القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وهي : (النوع، المستوى التعليمي، ، عدد سنوات الخبرة ، التخصص).

2. القسم الثاني: ويختص بمقياس ادارة المواهب ، حيث أستخدم في قياس إدارة المواهب المقياس الذي أستخدمه كل من : (الحوشان ، 2017)، و(جبريل وهليس ، 2021) ، و(جبريل والفرجاني ، 2021) يتكون من(20) عبارة موزعة علي أربعة أبعاد هي : **الْبُعد الأول:** الاتصال بالمواهب ، ويتضمن (5) عبارات من 1 - إلى 5، و **الْبُعد الثاني:** تطوير المواهب ، ويحتوي علي(5) عبارات، من 6- إلى 10 ، **فالْبُعد الثالث:** المحافظة على المواهب ، واشتمل على (5) عبارات من 11- إلى 15 ، و **الْبُعد الرابع:** إدارة اداء المواهب ، ويتكون من (5) عبارات من 16- إلى 20 .

3. القسم الثالث : مقياس الأداء المؤسسي : أستخدم في قياس الأداء المؤسسي المقياس الذي أستخدمه كل من ، " العدوان، والحوالدة" ،(2008) ، و"الطهراوي" ،(2010) ، و الفاعوري ،(2012) ويتكون من (16) فقره .

كما تم صياغة جميع فقرات الاستبيان بشكل إيجابي مقاسه حسب مقياس "ليكرت" Lkierl الخماسي ، الأكثر استخداماً وشيوعاً لدي الباحثين والمتدرج من (5) درجات : الدرجة (5) تعني أن المبحوث (موافق تماماً) ، والدرجة (4) تعني انه (موافق) ، والدرجة (3) تعني أن المبحوث (محايد،) والدرجة (2) تعني انه (غير موافق) ، والدرجة (1) تعني أن البحوث (غير موافق تماماً) . ولتسهيل تفسير النتائج ، تم احتساب طول خلايا المقياس ، وذلك بأجراء عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى (4= 1-5)، ثم تقسيمة على الحد الأعلى للمقياس (5) ، وذلك للحصول علي طول خلية المقياس (4/5 = 0.8) ، وأضافه ناتج القسمة إلى ادني درجة في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث اصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1 - 1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس، كما هو مبين بالجدول (1)

جدول (1) درجات مقياس ليكرت الخماسي

| الوسيط الحسابي المرجح | مستوى اتجاه الإجابة |
|-----------------------|---------------------|
| 1.79-1 | منخفض جدًا |
| 2.59-1.80 | منخفض |
| 3.39-2.60 | متوسط |
| 4.19-3.40 | مرتفع |
| 5-4.20 | مرتفع جدا |

3.13 ثبات أداة الدراسة وصدقها: يُعرف الثبات بأنه "درجة الركون إلى نتائج المقياس ودرجه الثقة في هذه النتائج ودقتها وثباتها" (دويدار، 2000، 248)، كما يقيس معامل الثبات "درجه الدقة أو الضبط في عمليه القياس" (ثوراندياك وهيجن، 1986، 191)، كما يُشير صدق المقياس إلى "قدرة المقياس علي قياس ... الظاهرة المراد قياسها" (درة، الصباغ، 2010، 237)، بمعنى أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه. حيث قاما الباحث بعرض استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي علي مجموعة من المحكمين- انظر الملحق (1) من الدراسة - المتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والإحصائية من جامعة بنغازي، والبالغ عددهم (4) محكمين، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات الواردة باستمارة الاستبيان، ومدى مناسبتها وأهميتها لأبعاد المقياس، وأبداء ما يرونه من ملاحظات، وعليه فقد قام الباحث بأجراء التعديلات المطلوبة من الناحيتين العلمية واللغوية من أضافه و حذف و أعاده صياغه لبعض فقرات الاستبيان. ولتحقق من ثبات مقياس الدراسة فقد طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على عينة استطلاعية قوامها (20) مفردة، أعطت درجة ثبات عالية تدعو إلى الثقة في كل مقاييس، كما تم حساب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقد كانت جميعها درجات صدق عالية، وذلك كما هو موضح بالجدول (2).

جدول (2) يبين معامل الثبات والصدق لمقاييس الدراسة

| المقياس | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|
| الاتصال بالمواهب | 5 | 0.716 | 0.846 |
| وتطوير المواهب | 5 | 0.711 | 0.843 |
| المحافظة على المواهب | 5 | 0.659 | 0.812 |
| إدارة أداء المواهب | 5 | 0.807 | 0.898 |
| ادارة المواهب بابعادها | 20 | 0.833 | 0.913 |
| الاداء المؤسسي | 16 | 0.831 | 0.912 |
| الاستبانة ككل | 36 | 0.935 | 0.967 |

يوضح الجدول (2) أن معاملات ثبات مقاييس الدراسة قد تراوحت ما بين (-0.650.9359) ، كما تراوحت معاملات صدقها ما بين (0.812 - 0.967) وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق هذه المقاييس.

5.13 توزيع أستمارة الاستبيان : قام الباحث بتوزيع عدد (113) استمارة استبيان علي عينة الدراسة من مدرء الإدارات الوسطى بصندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي واستغرقت مدة توزيع و أستلام الاستمارات مدة ثلاثة أسابيع ، بغية الحصول علي نسبة أستلام مرتفعة ، ومنح عينة الدراسة الوقت المناسب كي يدلوا ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية، يمكن الوثوق بها و الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي حيث بلغ عدد الاستثمارات المستلمة (103) استمارة لم تدخل منها الى التحليل الاحصائي عدد (4) استمارات منها عدد استمارتين لم يستلمها الباحث . واثنان غير متوفيتان لبياناتهما .ليصبح عدد الاستثمارات المستلمة والصالحة للتحليل (99) استمارة، بما نسبته (88 %) من عدد الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة. كما يبين ذلك الجدول (3).

جدول (3) عدد الاستثمارات الموزعة والمستلمة والصالحة للتحليل الإحصائي بصندوق الضمان - فرع غرب بنغازي.

| عدد الاستثمارات الموزعة | عدد الاستثمارات المستلمة | عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل |
|-------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| 113 | 103 | 99 |

6.13 الأساليب الإحصائية : لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية * ، بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعي، statistical package for the social sciences (spps)، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التالية:

1. معاملات ثبات وصدق المقياس ، للتأكد من ثبات فقرات وأبعاد مقاييس الدراسة والتأكد من قدرة المقياس علي قياس ما وضع من أجله باستخدام معادله ألفا كرو نياخ (Alpha Chronbavh)، كما استخدمت الجداول التكرارية (Tables Frequency)، بقصد حصر عدد مجتمع وعينة الدراسة ونسبهم المئوية وفقا لخصائصهم العامة ، وكذلك استخدمت مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency)، والمتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean) والمدى (Range) و الانحراف المعياري (Standard Deviation) ، بقصد التعرف علي درجة ممارسات ادارة المواهب ، ومستوى الاداء المؤسسي .
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، بقصد تحليل علاقه الارتباط بين متغيرات الدراسة .
3. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد لقياس اثر ادارة المواهب على الاداء المؤسسي .

7.13 اختبار مدى اتباع متغيري الدراسة للتوزيع الطبيعي : من شروط استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ، و للتحقق من مدى اتباع مقياس الدراسة للتوزيع الطبيعي، تم استخدام اختبار (Shapiro- Wilks) (شابيرو - وليكس) ، والذي يستخدم عندما يكون قوام مجتمع أو عينة الدراسة أقل من (100) مفردة (القماطي ، 2018: 51). كما هو مبين بالجدول رقم (4)

جدول رقم (4) (شابيرو - وليكس) لاختبار مدى اتباع متغيري الدراسة للتوزيع الطبيعي

| متغيرات الدراسة | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية | القرار الإحصائي | النتيجة |
|-----------------|-------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| إدارة المواهب | 85 | 0.302 | غير دال | تتبع التوزيع الطبيعي |
| الأداء المؤسسي | 85 | 0.240 | غير دال | تتبع التوزيع الطبيعي |

أشارت نتائج الإختبار أن متغيري الدراسة الرئيسية تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لان القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية الاختبار في كلا المتغيرين قد زادت عن مستوى المعنوية المفترض (5%)، وبناء على هذه النتيجة فإننا سنستخدم الأساليب المعلمية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

14. تحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية :

1.14 تحليل البيانات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (5) تحليل البيانات لديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

| النسبة المئوية | التكرار | المتغير | |
|----------------|-----------|-------------------------------|------------------|
| 80.8 | 80 | ذكر | النوع |
| 19.2 | 19 | أنثى | |
| 100.0 | 99 | المجموع | |
| 81.1 | 81 | رئيس وحدة | المسمى |
| 13.1 | 13 | رئيس قسم | |
| 4.0 | 4 | مدير مكتب الخدمات | |
| 1.0 | 1 | مفتش ضمانى | |
| 100 | 99 | المجموع | |
| 3.0 | 3 | اقل من الثانوية العامة | المستوى التعليمي |
| 5.1 | 5 | الثانوية العامة او ما يعادلها | |
| 25.3 | 25 | دبلوم عالي | |
| 51.5 | 51 | جامعي | |
| 15.2 | 15 | ماجستير أو دكتوراه | |
| 100.0 | 99 | المجموع | |
| 5.1 | 5 | أقل من 5 سنوات | عدد سنوات الخبرة |
| 9.1 | 9 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | |
| 41.4 | 41 | من 10 إلى أقل من 15 سنة | |
| 18.2 | 18 | من 15 إلى أقل من 20 سنة | |
| 26.3 | 26 | اكثر من 20 سنة | |
| 100.0 | 99 | المجموع | |

من خلال الجدول رقم (5) والذي يتضمن تحليل بيانات مجتمع الدراسة حسب متغير النوع يتبين أن غالبية مجتمع الدراسة من (ذكور) بنسبة بلغت (80.8%)، في حين بلغت نسبة (الإناث) (19.2%) من اجمالي مجتمع الدراسة ، وقد يعود السبب في ذلك الي طول فترة العمل الممتدة خلال الفترتين . كما يتضح من الجدول رقم (5-2) يتبين أن النسبة الأعلى كانت (لرئيس الوحدة) وبلغت نسبته (81.1%)، يليها جاء المسمى الوظيفي (رئيس قسم) وبلغت نسبته (13.1%)، وجاءت نسبة المسمى الوظيفي (مدير مكتب الخدمات) وبلغت (4.0%) ، وفي المرتبة الأخيرة جاءت نسبة المسمى الوظيفي (مفتش ضمانى) وبلغت نسبته (1.0)

ويلاحظ من الجدول رقم (5-2) ان ما نسبته (100.0%) من مجتمع الدراسة مستوياتهم المسمى الوظيفي فما فوق، مما يعني أن ذلك يفترض ان ينعكس في درجة ادارة المواهب و الاداء المؤسسي في صندوق الضمان الإجتماعي . فرع غرب بنغازي .

وكذلك يبين الجدول (5) أن النسبة الأعلى كانت (جامعي)، وبلغت نسبته (51.5 %)، يليها جاء المستوى التعليمي (دبلوم عالٍ)، وبلغت نسبته (25.3 %)، وجاءت نسبة المستوى التعليمي (ماجستير أو دكتوراه) وبلغت (15.2 %)، كما جاءت نسبة المستوى التعليمي (الثانوية العامة أو ما يعادلها) وبلغت نسبته (5.1%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت نسبة المستوى التعليمي (أقل من الثانوية العامة) وحيث بلغت نسبته (3.0) من إجمالي مجتمع الدراسة ، ويلاحظ من الجدول رقم (5-3) أن ما نسبته (100.0%) من مجتمع الدراسة مستوياتهم التعليمية جامعي فما فوق، مما يعني أن ذلك يفترض أن ينعكس في مستوى ادارة المواهب والاداء المؤسسي في صندوق الضمان الإجتماعي . فرع غرب بنغازي ، وبالنظر الى الجدول رقم (5) والذي يتضمن تحليل بيانات مجتمع الدراسة يتبين أن النسبة الأعلى كانت مدة الخدمة (من 10 - إلى أقل من 15 سنة) وبلغت (41.4 %)، يليه جاءت مدة الخدمة (20 سنة فأكثر) وبلغت (26.3%)، ثم مدة الخدمة (من 15 الي أقل من 20 سنة) ونسبة بلغت (18.2 %)، وفي المرتبة التي تليها جاءت مدة الخدمة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبلغت نسبتها (9.1 %)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت مدة الخدمة (أقل من 5 سنوات) وبنسبة (5.1 %) من إجمالي مجتمع الدراسة ، مما يعني أن مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل الإداري ، وبالتالي يفترض أن تتيح لهم اكتساب قدر كافٍ من الخبرة في ممارسة ادارة المواهب في صندوق الضمان الإجتماعي . فرع غرب بنغازي .

2.14 الإجابة عن السؤال الرئيس للدراسة : والذي ينص على " ما اثر ممارسات إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ؟ " للإجابة عن هذا السؤال تطلب الامر الاجابة عن السؤالين الفرعيان والفرضيات الفرعية الآتية :

1. الإجابة عن السؤال الفرعي الاول : ما درجة ممارسات ادارة المواهب بابعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ؟ . للإجابة عن هذا السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى، والترتيب ، في تحليل إجابات عينة الدراسة ، كما يوضح ذلك جدول رقم (6) .

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسات إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة ؛ (الاتصال بالمواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ، إدارة أداء المواهب) .

| م | البند | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الممارسات | الترتيب |
|-------------------------|------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------|
| 1 . | البُعد الأول : الاتصال بالمواهب | 3.09 | 0.88 | متوسط | 2 |
| 2 . | البُعد الثاني: تطوير المواهب | 2.91 | 0.44 | متوسط | 4 |
| 3 . | البعد الثالث: المحافظة على المواهب | 3.17 | 0.93 | متوسط | 1 |
| 4 . | البُعد الرابع: إدارة أداء المواهب | 3.05 | 0.92 | متوسط | 3 |
| المتوسط العام | | 3.06 | | | |
| الانحراف المعياري العام | | 0.79 | | | |
| المستوى العام للممارسات | | متوسط | | | |

يلاحظ من الجدول رقم (6) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة عن درجة ممارسات إدارة المواهب ، قد بلغ (3.06) بانحراف معياري عام مقداره (0.79)، مما يعني أن مستوى ممارسات إدارة المواهب في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي قد جاء (متوسطاً) ، واتفقت في ذلك مع مآلت إليه دراسة (محمود و سليمان ، 2013)، ودراسة (الحوشان ، 2017)، دراسة (جبريل والفرجاني ، 2020) ، ودراسة (جبريل واهليس ، 2021)، واختلفت الدراسة مع دراسة (العلي ، 2017)، التي بينت في نتائجها أن مستوى إدارة المواهب قد كان مرتفعاً .

كما يوضح من الجدول رقم (6) ، أن جميع أبعاد إدارة المواهب ، ذات مستويات (متوسطة) ، فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية من الأدنى إلى الأعلى ما بين (2.91 و 3.17) وبانحراف معياري تراوح من الأدنى إلى الأعلى ما بين (0.44 و 0.93)، وجاءت الأبعاد مرتبةً متوسطاتها الحسابية - من الأعلى إلى الأدنى - وفقاً للتالي، في الترتيب الأول بُعد " المحافظة على المواهب " بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.93)، يليه في الترتيب الثاني بُعد " الاتصال بالمواهب " بمتوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (0.88)، و في الترتيب الثالث بُعد " إدارة أداء المواهب " بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.92) ، ثم في الترتيب الرابع والأخير بُعد " تطوير المواهب " بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.44).

أ - تحليل عبارات بُعد "الاتصال بالمواهب" .

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية، والترتيب، والمستوى لبُعد "الاتصال بالمواهب"

| ت | الاتصال بالمواهب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|---|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تستخدم وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المعلمين والموظفين بالمدرسة | 3.10 | 0.958 | 3 | متوسط |
| 2 | تعمل على عقد الاجتماعات بالمدرسة من خلال الحضور وسائل الاتصالات البُعدية. | 3.12 | 0.916 | 2 | متوسط |
| 3 | تستخدم المراسلات الإلكترونية (البريد الإلكتروني أو الواتساب) في مخاطبة العاملين بالمدرسة. | 3.05 | 0.882 | 5 | متوسط |
| 4 | تتوفر لدى المدرسة خدمة الإنترنت. | 3.10 | 0.878 | 4 | متوسط |
| 5 | يتوافر لدى المدرسة شبكة حاسوب محلية (داخلية). | 3.12 | 0.889 | 1 | متوسط |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام | 3.09 | 00.88 | | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (7) ان المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بـُعد "الاتصال بالمواهب" ، تراوحت ما بين (3.12 و3.05) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.878 و0.958). حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (5) رقم التي تنص على " يتوافر لدى المدرسة شبكة حاسوب محلية (داخلية)". بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري يساوي (0.88) ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) التي تنص على " تستخدم المراسلات الإلكترونية (البريد الإلكتروني أو الواتساب) في مخاطبة العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي قدره (3.05) بانحراف معياري بلغ (0.882). وبصفة عامة فإن مستوى ممارسة بُعد الاتصال بالمواهب قد جاء متوسطاً متوسطاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.09) وانحراف معياري مقداره (0.88).

ب-تحليل عبارات بُعد " تطوير المواهب " .

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب, والمستوى لعبارات لبُعد " تطوير المواهب"

| ت | تطوير المواهب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تعمل على إقامة الأنشطة والبرامج الداعمة للمواهب بالمدرسة. | 2.93 | 0.867 | 1 | متوسط |
| 2 | تشجع الموظفين والمعلمين بالمدرسة على مشاركة الأفكار والمعارف فيما بينهم. | 2.93 | 0.867 | 1 | متوسط |
| 3 | تشجع المدرسة التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية في مجال تطوير المواهب | 2.88 | 0.861 | 3 | متوسط |
| 4 | تخصص مكاتب الخدمات التعليمية ميزانية لتطوير الموظفين الموهوبين. | 2.90 | 0.850 | 2 | متوسط |
| 5 | تعمل على تكليف الموهوبين بالمهام المستحدثة في المدرسة | 2.93 | 0.867 | 1 | متوسط |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام | 2.91 | 0.844 | | متوسط |

يتبين من الجدول رقم (8) ان المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببُعد " تطوير المواهب" ، تراوحت ما بين (2.93 و 2.88) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.844 و 0.867). حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارات ذات الارقام (1-2-5) ، اذ نصت العبارة رقم (1) على " تعمل على إقامة الأنشطة والبرامج الداعمة للمواهب بالمدرسة " بمتوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري يساوي (0.867) ، كما نصت العبارة رقم (2) على " تُشجع الموظفين والمعلمين بالمدرسة على مشاركة الأفكار والمعارف فيما بينهم " بمتوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري يساوي (0.867) ، و نصت العبارة رقم (5) على " تعمل على تكليف الموهوبين بالمهام المستحدثة في المدرسة " بمتوسط حسابي قدره (2.93) وانحراف معياري يساوي (0.867) ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) التي تنص على " تشجع

المدرسة التدريب الخارجي من خلال المؤتمرات العلمية في مجال تطوير المواهب " بمتوسط حسابي قدره (2.88) بانحراف معياري بلغ (0.861). وبصفة عامة فأن مستوى ممارسة بُعد " " قد جاء متوسطاً متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (2.91) بانحراف معياري مقداره (0.844).

ج- تحليل عبارات بُعد " المحافظة على المواهب " .

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب, والمستوى لبُعد "المحافظة على المواهب

| ت | المحافظة على المواهب | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الممارسات |
|---|--|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | تعمل على توفير مناخ من الثقة بين الموظفين والمعلمين وبين وإدارة المدرسة. | 3.19 | 0.969 | 1 | متوسط |
| 2 | تقوم بتشجيع المعلمين والموظفين من أصحاب المواهب | 3.17 | 0.935 | 2 | متوسط |
| 3 | تعمل ادارة المدرسة على الحفاظ على الموظفين والمعلمين من ذوي الكفاءات. | 3.17 | 0.935 | 2 | متوسط |
| 4 | تستجيب المدرسة بشكل سريع لاحتياجات الموظفين والمعلمين الموهوبين بالمدرسة. | 3.14 | 0.926 | 3 | متوسط |
| 5 | تعمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوي الموظفين والمعلمين الموهوبين بالمدرسة. | 3.17 | 0.935 | 2 | متوسط |
| | المتوسط العام والانحراف المعياري العام | 3.17 | 00.93 | | متوسط |

يُلاحظ من الجدول رقم (9) ان المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببُعد "المحافظة على المواهب " ، تراوحت ما بين (3.19 و 3.14) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.926 و 0.969). حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) التي تنص على " تعمل على توفير مناخ من الثقة بين الموظفين والمعلمين وبين وإدارة المدرسة. " بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري يساوي (0.969) ، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) التي تنص على " تستجيب المدرسة بشكل سريع لاحتياجات الموظفين والمعلمين الموهوبين بالمدرسة " بمتوسط حسابي قدره (3.14) بانحراف معياري بلغ (0.926). وبصفة عامة فأن مستوى ممارسة بُعد " " قد جاء متوسطاً متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.17) بانحراف معياري مقداره (0.930).

د- تحليل عبارات بُعد " إدارة أداء المواهب " .

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب, والمستوى لبُعد " إدارة أداء المواهب "

| ت | إدارة الأداء للموهبة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الممارسات |
|--|---|-----------------|-------------------|---------|-----------------|
| 1 | تسعى إلى إيجاد معايير لتقييم أداء الموظفين والمعلمين الموهوبين بالمدرسة | 3.02 | 1.000 | 1 | متوسط |
| 2 | تعمل على توفير قاعدة بيانات عن الموظفين والمعلمين الموهوبين في المدرسة حتى يسهل تقييم أدائهم. | 3.02 | 0.975 | 1 | متوسط |
| 3 | تعمل على إجراء مراجعة دورية لأداء الموظفين والمعلمين الموهوبين في المدرسة. | 3.00 | 0.963 | 2 | متوسط |
| 4 | تعمل على متابعة معدلات غياب الموظفين والمعلمين الموهوبين بشكل دوري. | 3.02 | 0.924 | 1 | متوسط |
| 5 | يستخدم أسلوب التغذية الراجعة لتقييم العاملين الموهوبين بالمدرسة . | 2.95 | 0.936 | 3 | متوسط |
| المتوسط العام والانحراف المعياري العام | | 3.05 | 00.92 | متوسط | |

يُظهر الجدول رقم (10) ان المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببُعد " إدارة أداء المواهب " ، تراوحت ما بين (3.02 و 2.95) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.00 و 0.920). حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارات ذات الأرقام (1-2-3) ، اذ نصت العبارة رقم (1) على " تسعى إلى إيجاد معايير لتقييم أداء الموظفين والمعلمين الموهوبين بالمدرسة " بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري يساوي (1.00) ، ونصت العبارة رقم (2) على " تعمل على توفير قاعدة بيانات عن الموظفين والمعلمين الموهوبين في المدرسة حتى يسهل تقييم أدائهم " بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري

يساوي (0.975) ، ونصت العبارة رقم (4) على " تعمل على متابعة معدلات غياب الموظفين والمعلمين المهوبين بشكل دوري " بمتوسط حسابي قدره (3.02) وانحراف معياري يساوي (0.924)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (3) التي تنص على " يستخدم أسلوب التغذية الراجعة لتقييم العاملين المهوبين بالمدرسة " بمتوسط حسابي قدره (2.95) بانحراف معياري بلغ (0.936). وبصفة عامة فإن مستوى ممارسات بُعد " اداء ادارة المواهب" قد جاء متوسطاً متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي عام بلغ (3.05) بانحراف معياري مقداره (0.920)

2- الاجابة عن السؤال الفرعي الثاني : ما مستوى الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ؟.للإجابة عن هذا السؤال أستخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى، والترتيب ، في تحليل إجابات عينة الدراسة ، كما يوضح ذلك جدول رقم (11)

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والترتيب، والمستوى للاداء المؤسسي في صندوق

الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|------------|
| 1 | يتصف الهيكل التنظيمي للصندوق بالبساطة والوضوح. | 3.550 | 1.086 | 15 | مرتفع |
| 2 | يرتبط نظام الحوافز والمكافآت بالصندوق بإنجاز العمل. | 4.020 | 0.804 | 8 | مرتفع |
| 3 | توضع الخطط بناءً علي الأسس العلمية للتخطيط. | 4.300 | 0.704 | 2 | مرتفع جداً |
| 4 | يسعي الصندوق إلى تطوير نظم وطرق العمل. | 3.950 | 0.914 | 10 | مرتفع |
| 5 | يتبع أسلوب الأشراف المباشر علي العمل بالصندوق. | 3.790 | 1.076 | 13 | مرتفع |
| 6 | يتناسب عدد المرؤوسين مع القدرات الإشرافية للرؤساء. | 3.970 | 0.870 | 9 | مرتفع |
| 7 | تمتاز إجراءات العمل بالسلاسة واليسر . | 4.160 | 0.775 | 7 | مرتفع |
| 8 | يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة . | 3.700 | 0.959 | 14 | مرتفع |
| 9 | تساهم التقنية المستخدمة في تنفيذ العمل بكفاءة وفاعلية. | 4.260 | 0.579 | 4 | مرتفع جداً |
| 10 | تتوافق التخصصات العلمية للموظفين مع طبيعة وظائفهم | 3.850 | 1.077 | 12 | مرتفع |
| 11 | تتفق أهداف الصندوق مع رؤيته. | 4.190 | 0.787 | 6 | مرتفع |
| 12 | يشارك الموظفين في صياغة استراتيجية الصندوق . | 4.410 | 0.570 | 1 | مرتفع جداً |
| 13 | ينفذ العمل حسب الخطط الموضوعه. | 3.910 | 0.889 | 11 | مرتفع |

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|----|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|
| 14 | تشجع الإدارة المستويات الدنيا علي تقديم المقترحات بالعمل | 4.270 | 0.584 | 3 | مرتفع جداً |
| 15 | توظف قدرات ومهارات الموظفين في العمل | 4.240 | 0.605 | 5 | مرتفع جداً |
| 16 | يتصف الهيكل التنظيمي للشركة بالبساطة والوضوح | 4.260 | 0.705 | 4 | مرتفع جداً |
| | المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام | 4.052 | 0.513 | | مرتفع |

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لعبارات الأداء المؤسسي تراوحت ما بين (3.550 ، 4.410) بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.570 ، 1.086)، وبوجه عام فإن المتوسط الحسابي العام للمتغير التابع " الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي " قد بلغ (4.052) بانحراف معياري عام (0.513) وبمستوى ممارسة مرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عمران وعبدو ، 2017)، واختلفت مع ما خلصت إليه دراسة (الجعفري وعمران ، 2017).

3.14 اختبار فرضيات الدراسة : في هذا الجزء يتم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد البسيط لبيان أثر إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة (الاتصال بالمواهب ، تطوير المواهب ، المحافظة على المواهب ، إدارة الأداء للمواهب)، وكذلك أثر كل ن أبعاد إدارة المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي.

1.3.14 اختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة من عدمه : والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = α) لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي". تبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد كما موضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) اختبار تحليل الانحدار لاثر * إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي"

| مستوى الدلالة A | احصائي الاختبار t | معاملات الانحدار B | | مستوى الدلالة α | F المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| 0.011 | 2.592 | 0.755 | الثابت | 0.000 | 31.726 | 0.564 | 0.744 | الأداء المؤسسي |
| 0.030 | 2.203 | 0.199 | الاتصال بالمواهب | | | | | |
| 0.027 | 2.245 | 0.209 | تطوير الموهبة | | | | | |
| 0.017 | 2.436 | 0.246 | المحافظة على الموهبة | | | | | |
| 0.121 | 1.564 | 0.154 | إدارة الأداء للموهبة | | | | | |

* الأثر دال احصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

من الجدول رقم (12) يتضح وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة على الأداء المؤسسي حيث بلغت قيمة إحصائي الاختبار F (31.726) بمستوى دلالة إحصائية $(0.000 \leq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.744)، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين "إدارة المواهب" بأبعادها مجتمعة والأداء المؤسسي، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.587) وهذا يعني أن (58.7%) من التغيرات في مستوى الأداء المؤسسي ناتج التغيرات في إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة. وعليه ترفض الفرضية التي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائي عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب، وتطوير المواهب، والمحافظة على المواهب، وإدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي".

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدمه : والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ لبعُد "الاتصال بالمواهب" على الأداء المؤسسي على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط، كما موضح في الجدول رقم (13).

جدول رقم (13) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر * بُعد " الاتصال بالمواهب " على الأداء المؤسسي
في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي.

| مستوى الدلالة A | احصائي الاختبار T | معاملات الانحدار B | | مستوى الدلالة A | F المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| 0.000 | 6.655 | 1.784 | الثابت | 0.000 | 71.174 | 0.407 | 0.634 | الاداء المؤسسي |
| 0.000 | 8.554 | 0.473 | الاتصال بالمواهب | | | | | |

* الأثر دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (13) تأثير بُعد الاتصال بالمواهب على الأداء المؤسسي ، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لبُعد الاتصال بالمواهب على المتغير التابع الأداء المؤسسي ، حيث كانت قيمة درجة تأثير β لبُعد الاتصال بالمواهب (0.473) وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببُعد الاتصال بالمواهب تؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء المؤسسي بقيمة (0.473)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.634) ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين بُعد الاتصال بالمواهب والاداء المؤسسي ، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.407) وهذا يعنى أن (40.7%) من التغيرات في مستوى الاداء المؤسسي ناتجة عن التغير في الاهتمام ببُعد الاتصال بالمواهب، وبلغت قيمة احصائي الاختبار F (71.174) بمستوى دلالة إحصائية ($0.000 \leq 0.05$) وعلية ترفض الفرضية التي تنص على لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لبُعد " الاتصال بالمواهب " على الأداء المؤسسي على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي وبالتالي قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل بُعد "الاتصال بالمواهب "على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

2. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدمه :

والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبُعد تطوير المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد ، كما موضح في الجدول رقم (14).

جدول رقم (5-14) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر * بُعد " تطوير المواهب " على الأداء المؤسسي
في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي.

| مستوى الدلالة A | احصائي الاختبار T | معاملات الانحدار B | | مستوى الدلالة α | F المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------|----------------------|-----------------------|------------------|---------------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| 0.000 | 6.039 | 1.652 | الثابت | 0.000 | 78.567 | 0.445 | 0.667 | الاداء المؤسسي |
| 0.000 | 8.864 | 0.592 | تطوير المواهب | | | | | |

* الأثر دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (14) تأثير بُعد تطوير المواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لبُعد تطوير المواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية، حيث كانت قيمة درجة تأثير β لبُعد تطوير المواهب (0.592) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببُعد تطوير المواهب تؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمات التعليمية بقيمة (0.592)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.667) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين بُعد تطوير المواهب ومستوى جودة الخدمات التعليمية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.445) وهذا يعني أن (44.5%) من التغيرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتجة عن التغير في الاهتمام ببُعد تطوير المواهب، وبلغت قيمة احصائي الاختبار F (78.567) بمستوى دلالة إحصائية ($0.000 \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبُعد... على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي " ، وبالتالي قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل بُعد "الاتصال بالمواهب" على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي .

3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدمه : والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبُعد المحافظة على المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ". لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد لمعرفة كما موضح في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر * بُعد " المحافظة على المواهب " على الأداء

المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي

| مستوى الدلالة A | احصائي الاختبار T | معاملات الانحدار B | | مستوى الدلالة A | F المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| 0.000 | 4.365 | 1.374 | الثابت | 0.000 | 73.430 | 0.428 | 0.654 | الاداء المؤسسي |
| 0.000 | 8.569 | 0.636 | المحافظة على الموهبة | | | | | |

* الأثر دال احصائياً عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول رقم (15) تأثير بُعد المحافظة على المواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لبُعد المحافظة على المواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية، حيث كانت قيمة درجة تأثير β لبُعد المحافظة على المواهب (0.636) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببُعد المحافظة على المواهب تؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمات التعليمية بقيمة (0.636)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.654) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين بُعد المحافظة على المواهب ومستوى جودة الخدمات التعليمية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.428) وهذا يعني أن (42.8%) من التغيرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتجة عن التغير في الاهتمام ببُعد المحافظة على المواهب، وبلغت قيمة احصائي الاختبار F (73.430) بمستوى دلالة إحصائية $(0.000 \leq 0.05)$ وهذا يؤكد رفض الفرض القائل لا يوجد أثر عند مستوى دلالة (0.05) وعلية ترفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لبُعد... على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي " وبالتالي قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل بُعد المحافظة على المواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية.

4. اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدمه : والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ لبُعد إدارة الأداء للمواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي ". اختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي المتعدد غرب بنغازي ، كما موضح في الجدول رقم (16).

جدول رقم (16) اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر * بُعد " إدارة الأداء للمواهب " على الأداء

المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي

| مستوى الدلالة A | احصائي الاختبار T | معاملات الانحدار B | | مستوى الدلالة α | F المحسوبة | معامل التحديد | معامل الارتباط | المتغير التابع |
|--------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|---------------|---------------|----------------|-------------------|
| 0.000 | 6.078 | 1.667 | الثابت | 0.000 | 77.115 | 0.440 | 0.664 | الاداء المؤسسي |
| 0.000 | 8.782 | 0.583 | إدارة الأداء للموهبة | | | | | |

* الأثر دال احصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (16) تأثير بُعد إدارة الأداء للمواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لبُعد إدارة الأداء للمواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية، حيث كانت قيمة درجة تأثير β لبُعد إدارة الأداء للمواهب (0.583) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببُعد إدارة الأداء للمواهب تؤدي إلى زيادة في مستوى جودة الخدمات التعليمية بقيمة (0.583)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.664) مما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين بُعد إدارة الأداء للمواهب ومستوى جودة الخدمات التعليمية، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0.440) وهذا يعني أن (44.0%) من التغيرات في مستوى جودة الخدمات التعليمية ناتجة عن التغير في الاهتمام ببُعد إدارة الأداء للمواهب، وبلغت قيمة احصائي الاختبار F (77.115) بمستوى دلالة إحصائية ($0.000 \leq 0.05$) وعلية ترفض الفرضية التي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لبُعد... على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - غرب بنغازي " وبالتالي قبول الفرضية القائلة بوجود أثر ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل بُعد إدارة الأداء للمواهب على المتغير التابع جودة الخدمات التعليمية.

15. النتائج: من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت الدراسة أن ما نسبته (81.1%) من مديري الإدارات الوسطى بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي مساهم الوظيفي رئيس وحدة ، وما نسبته (51.5%) من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، وما نسبته (41.4%) لديهم سنوات خبرة (من 10- إلى أقل من 15 سنة).

2. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المواهب بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي كان متوسطاً.
3. أوضحت الدراسة أن مستوى الأداء المؤسسي بصندوق الضمان الاجتماعي - فرع غرب بنغازي قد جاء مرتفعاً
4. كشفت الدراسة عن وجود اثر موجب ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها مجتمعة؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي ، حيث فسرت ما نسبته (%) من التغير في الأداء المؤسسي .
5. كشفت الدراسة عن وجود اثر موجب ذو دلالة إحصائية لكل بُعد من ابعاد ادارة المواهب ؛ الاتصال بالمواهب ، وتطوير المواهب ، والمحافظة على المواهب، و إدارة أداء المواهب على الأداء المؤسسي في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع بنغازي
- 6- أظهرت النتائج ان ترتيب اثر ابعاد ادارة المواهب على الأداء المؤسسي - حسب معامل التحديد - كان كالتالي:

- المرتبة الأولى: تطوير المواهب : حيث فسرت ما نسبته (44.5%) من التغير في الأداء المؤسسي .
- في المرتبة الثانية ادارة اداء المواهب ، فسرت ما نسبته (44%) من التغير في الأداء المؤسسي
- المرتبة الثالثة المحافظة على المواهب : حيث فسرت مانسبته (42.8%) من التغير في الأداء المؤسسي .
- المرتبة الرابعة : الاتصال بالمواهب حيث فسرت مانسبته (40.7%) منالتغير في الأداء المؤسسي .

- 16.التوصيات:** من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، يمكن تلخيص توصياتها في النقاط التالية :
- 1-الاستمرار بتبني وممارسة ادارة المواهب ، وذلك لما أثبتته الدراسة من وجود اثر ايجابي لادارة المواهب على الاداء المؤسسي.
2. الاهتمام بإقامة المؤتمرات والندوات العلمية، والدورات التدريبية وورش العمل بصندوق الضمان الاجتماعي ، التي تتعلق بمجال ادارة المواهب لما لة من تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي .
3. أهمية إنشاء وحده أداريه ضمن ادارة الموارد البشرية بصندوق الضمان الاجتماعي تختص بادارة المواهب
4. تعميق الوعي لدي المدراء والموظفون بصندوق الضمان الاجتماعي ،والأثر بين ابعاد ادارة المواهب والاداء المؤسسي .
- اجراء المزيد من الدورات المتخصصة في مجال الأداء المؤسسي ، وفي هذا الصدد يمكن اقتراح الدراسات الاتية :

واقع لالاداء المؤسسي في الشركات النفطية العامة الليبية

اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرته على تحسين الأداء المؤسسي في المنشآت العامة الليبية.

واقع ممارسات ادارة المواهب في مدارس التعلين الاساسي العام.

قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية

- الغالي، طاهر، ادريس، وائل(2008): الإدارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
- المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2009). الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد، ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر
- العبادي، خالد حسن؛ والمخلافي، محمد سرحان (2016). تقويم جودة الخدمات التعليمية في كلية التربية بجامعة الدمام باستخدام مقياس (SERVQUAL)، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- العبيدي، حاتم خيضر؛ والتميمي، إيلاف مطلق حميد (2017). "تأثير إدارة المواهب في تحقيق الريادة الاستراتيجية" دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 111.
- العبار، بشير محمد .(2019)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي"،مجلة البحوث والدراسات الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (2)، المعهد العالي للعلوم والتقنية، درنة، ص (301-351)
- العبار، بشير محمد والزليتي، ناصر عبدالعاطي (2020)، "أثر تطبيق ادارة المعرفة على الاداء المؤسسي"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد (3)، العدد (1)، جامعة سرت، ص(51-85).
- الفذافي، سالمة إبراهيم صالح (2024). "أخلاقيات الوظيفة العامة وعلاقتها بالأداء المؤسسي بفروع الدواوين الخدمية الإدارية العامة بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
- الحوشان، ممدوح بن علي (2017). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 7، الجزء 3.
- العلي، عالية جواد محمد (2017). "تأثير إدارة الموهبة في تحقيق النجاح المنظمي" بحث ميداني في الشركة العامة لمنتجات الألبان في بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 106، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق.
- الحوات، علي (1990). الضمان الاجتماعي ودوره الاقتصادي والاجتماعي، ط 1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس.
- النويب، مولود علي (2015). "أثر التخطيط الاستراتيجي علي الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية علي شركات إنتاج الدواء العاملة في ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم.
- أبو قحف، عبدالسلام (2002). إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

المخيم، وآخرون (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعه الدول العربية القاهرة.

- العدلوني ، محمد (2002). العمل المؤسسي ، بيروت : دار أبن حزم للطباعة والنشر .
- الشبيل، عون والمومني، محمد. (2013). "أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على مهام مدققي ديوان المحاسبة الأردني في تعزيز المساءلة والشفافية" (دراسة ميدانية). مجلة المنارة، 19(4).
- المغربي، عبد الحميد (2002). "نظم المعلومات الإدارية"، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر .
- النصري ، نضال ؛ والأغاء ، محمد (2015) . إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية ، مقترح تطبيق تنموي استراتيجي ، مجلة العلوم الاجتماعية والثقافية ، العدد 13 ، قطر .
- الدوري ، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان : دار اليازوردي للطباعة والنشر
- الزعابي ، سليمان (2006). "تقييم الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،الجامعة الأردنية ، عمان .
- درة ، عبدالباري ، و الصباغ ، زهير (2010). إدارة الموارد البشرية : منحي نظمي ، القاهرة : دار المعرفة .
- دويدار ، عبدالفتاح (1999).أسس علم النفس التجريبي ، بيروت : دار النهضة العربية .
- جودة ، محفوظ أحمد (2014). إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات ، دار الراية للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن.
- جبريل ، وائل محمد ؛ والفرجاني ، فاطمة علي (2020) . واقع نظام إدارة المواهب في مؤسسات التعليم العالي التقنية بمدينة درنة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، مجلة الابتكار والتسويق ، المجلد 7 ، العدد 1.
- محمود ، خضير كاظم ؛ والشيخ ، روان منير (2013) . إدارة المواهب والكفاءات البشرية ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الأردن.
- محمد ، أثير (2012). " أثر القرارات الاستراتيجية لأداره العمليات علي الأداء المؤسسي " في شركتي الصناعات التعدينية والعزل المائي ، دراسة استطلاعيه ، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية ، جامعة بغداد ، العدد (67)، ص ص 101 – 139.
- نصر ، نوال (2010). " التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي "، ورقة مقدمة إلى المؤتمر السنوي ، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي والنوعي في مصر والعالم العربي ، القاهرة.
- صيام ، عزيزة عبدالرحمن (2013) . " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعليا " دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، غزة ، فلسطين.

- رضوان ، محمود عبدالفتاح (2013) . إدارة المواهب في المنظمة ، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة ، مصر .
- ثورانديك، روبرت ، و هيجن اليزابيث (1986) ، القياس والتقويم في علم النفس ، ترجمة : عبدالله الكيلاني ، عبدالله علي ، عمان، مركز الكتب الأردني . درة ، عبدالباري ، و الصباغ ، زهير (2010). أدارة الموارد البشرية : منحي نظمي ، القاهرة : دار المعرفة .
- عبدالمحسن ، توفيق (2002). تقييم الأداء المؤسسي : مداخل جديدة لعالم جديد ، الإسكندرية: دار النهضة.
- دويدار ، عبدالفتاح (1999).أسس علم النفس التجريبي ، بيروت : دار النهضة العربية .
- هل،شارلز ، و جونز ، جاريت (2001). الإدارة الاستراتيجية ترجمة : رفاعي ، محمد رفاعي، الرياض : دار المريخ للنشر
- صندوق التقاعد، القرار رقم(11) لسنة 2010، بشأن التنظيم الإداري الداخلي لصندوق التقاعد وفروعه ومكاتبه.

ب - المراجع الأجنبية:

Megri, Z. (2014). The Impact of Talent Management System on the Enterprise Performance: a Study on a Sample of Workers in National Company of and Canned-food Unit MANAA (Batna), Arab Economic and Business Journal, Vol. 9, No. 2.

Salih, A. Al Naji, L. (2014). The Impact of Talent Management In Enhancing Organizational Reputation: An Empirical Study On The Jordanian Telecommunications Companies , The Journal of Applied Business Research, Vol. 30, No. 2.

<http://www.eltasweegelyoum.com/2010/04/principles-of-markting-by-phihip.html.18/02/2017>

Mendez, A. & stander, M. (2011). Positive Organization, the Role of Leader Behavior in Work Engagement and Retention, South Africa Journal of Industry Psychology. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900>

- Burnes , B (2004).Managing change : Strategic Approach to Organizational Dynamics. 4th ed, Harlow :prentice hall .

- laudon, K. Laudon, j. (2013) “Management Information System: Managing the digital firm”. 13th ed.pearson education ltdm, Harlow, England.
- Loudon, Kenneth, loudon, jane. (2010) “Management Information System Systems, Managing The Digital Firm”. 9th Edition, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Governmental Organizations- Study at Jordanian Ministry of Planning, International Journal of Business and Social Science,4(17),pp101-109.

الملحق

قائمه بأسماء محكمي أداة الدراسة

| المؤسسة | المسمى الوظيفي | الاسم | م |
|--------------|--|----------------------|---|
| جامعة بنغازي | أستاذ الإدارة المساعد | د. خالد خليل الطيرة | 1 |
| جامعة بنغازي | أستاذ الإدارة العامة المساعد | د. خالد محمد زهمول | 2 |
| جامعة بنغازي | أستاذ الإدارة المساعد | د. خالد محمد الرفادي | 3 |
| جامعة بنغازي | أستاذ الإدارة العامة المساعد. | د. احمد سعد الشخي | 4 |
| جامعة بنغازي | أستاذ الإحصاء المشارك بقسم الإحصاء - خبير إحصائي | د. يوسف محمد القماطي | 5 |

رفع الكفاءات البشرية لبناء مدن ذكية مراجعة نموذج دبي في بناء المدن الذكية

د. خالد عطية الكشر⁽¹⁾، د. منصور خليفة نشاد⁽²⁾

أستاذ مساعد في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا اجدابيا⁽¹⁾

k.katraz@gmail.com⁽¹⁾

أستاذ مساعد في جامعة النجم الساطع البريقة⁽²⁾

Mansour.khalifa@bsu.ly⁽²⁾

ملخص ورقة العمل:

تستعرض ورقة العمل دور الكادر البشري في بناء المدن الذكية بالتطبيق على دولة ليبيا بالاستفادة بنموذج دبي - حيث استعرضنا مفهوم المدن الذكية - التي تطبق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المدن القائمة في كافة جوانب الحياة في المدينة (الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والثقافي)، والأهم من ذلك الجانب الإداري وكذلك يركز على الإبداع والابتكار والتفاعل بين المواطنين.

وأهداف المدن الذكية وخصائصها من الاقتصاد الذكي والبيئة الذكية والإنسان الذكي والحياة الذكية والحوكمة الذكية والبنية الذكية.

كما استعرضنا أهم متطلبات إدارة الكفاءات البشرية اللازمة لبناء المدن الذكية ومنها تنمية روح الابتكار، تمكين الكفاءات البشرية، إدارة المواهب، وقمنا باستعراض رؤيتنا لترسيخ هذه المتطلبات الإدارية لتتمين دور الكوادر البشرية في بناء منظومة متكاملة لبناء المدن الذكية، وفي النهاية استعرضنا نموذج دبي ودور العنصر البشري في بناء المدن الذكية للاسترشاد بالتجربة الناجحة لبناء المدن الذكية.

مقدمة عامة:

نحن اليوم في ليبيا نشهد تطورات ملحوظة في الجانب العمراني وإعادة بناء المدن من جراء الدمار الذي خلفته الحروب طيلة الفترة الماضية، إن ليبيا اليوم تستعيد عافيتها وتنهض بسواعد أبنائها نحو مستقبل تلمح أن تكون فيه دولة توفر الرفاهية للمواطنين، حيث إن هذه النهضة العمرانية تتطلب كفاءات وعقول بشرية لبناء مدن ذكية داخل ليبيا، وإن الكفاءات البشرية هي المورد الحقيقي لتقدم المجتمعات وتطورها كما إن هذا المورد يتطلب إدارة فعالة في كيفية استثماره ورفع كفاءته والتعامل معه وأفضل مثال على ذلك إمارة دبي التي تعد رائدة في مجال بناء المدن الذكية، حيث بدأت جهودها في هذا المجال منذ عام 2013م. حيث ركزت دبي على رفع مستوى الكفاءات البشرية لبنائها وتحقيق استراتيجيتها والوصول الي ما هي عليه الآن.

الدراسات السابقة :

دراسة الخوري (2021) بعنوان "إدارة المواهب في عصر المدن الذكية. المجلة الدولية للإدارة" تتناول الدراسة أهمية إدارة المواهب وتطبيق استراتيجيات فعالة لتعزيز الكفاءات البشرية. تشير النتائج إلى أن الفشل في تنفيذ هذه الاستراتيجيات يؤدي إلى فقدان الكفاءات المتميزة، مما يؤثر سلبًا على نجاح مشاريع المدن الذكية. توصي الدراسة بتطوير برامج لإدارة المواهب تدعم الابتكار وتضمن استدامة الكفاءات.

دراسة البنك الدولي. (2020). بعنوان التعليم والتدريب في الدول النامية: التحديات والفرص. تسلط هذه الدراسة الضوء على أن نقص المهارات الفنية والإدارية يمثل عقبة رئيسية أمام استثمار الدول النامية في التكنولوجيا الحديثة. تؤكد أن تحسين التعليم والتدريب يعد أمرًا حيويًا لتعزيز القدرة التنافسية الوطنية وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

دراسات الأمم المتحدة (2019). بعنوان التعليم من أجل التنمية المستدامة: نحو تحقيق الأهداف العالمية. تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة إلى أن التعليم والتدريب المهني يلعبان دورًا حاسمًا في تمكين الدول النامية من تحقيق أهداف التنمية المستدامة. توصي بالدعم الدولي والمحلي لتعزيز قدرات الكفاءات البشرية في هذه الدول.

أبحاث منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. (2021). (OECD) بعنوان التعليم والابتكار: بناء مستقبل أفضل. تبرز الأبحاث أهمية تحسين التعليم والتدريب في الدول النامية لتعزيز القدرة التنافسية. تشير إلى أن الاستثمار في الكفاءات البشرية يساهم في تطوير الابتكار ويعزز من فرص النمو الاقتصادي.

المصدر: منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

مشكلة البحث :

تتمثل المشكلة الرئيسية في البحث في ضعف قدرة ليبيا عن بناء مدن ذكية فعالة، نتيجة ضعف كفاية الكفاءات البشرية المتخصصة والمعدة بشكل جيد لإدارة وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة. تجسد هذه الفجوة تحديًا معقدًا، حيث يُعتبر الاستثمار في الكفاءات البشرية أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي في إطار التحول نحو المدن الذكية.

أن الدول النامية، بما في ذلك ليبيا، تواجه عقبات كبيرة تتمثل في نقص المهارات الفنية والإدارية الضرورية لتطبيق تقنيات المدن الذكية، فإن عدم وجود برامج تعليمية متخصصة وقائمة على الابتكار يؤدي إلى تفاقم هذه المشكلة، مما يعيق قدرة المؤسسات على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي.

علاوة على ذلك، تسلط الدراسات الضوء على أهمية إدارة المواهب كعنصر حاسم في تعزيز الكفاءات البشرية. إذ أظهرت دراسة الخوري (2021) أن الفشل في تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة المواهب يؤدي إلى فقدان الكفاءات المتميزة، مما ينعكس سلبًا على المشاريع المتعلقة بالمدن الذكية ويعوق تحقيق التنمية المنشودة.

علاوة على ذلك، تشير التقارير الصادرة عن البنك الدولي (2020) إلى أن نقص المهارات الفنية والإدارية يمثل عائقًا رئيسيًا أمام الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة. وتؤكد دراسات الأمم المتحدة (2019) على ضرورة تعزيز التعليم والتدريب المهني كوسيلة لتمكين الدول النامية من تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

لذلك، تُعتبر هذه المشكلة بمثابة عائق رئيسي أمام ليبيا في سعيها لبناء مدن ذكية تلي احتياجات مواطنيها وتعزز من جودة الحياة. يتطلب التصدي لهذه المشكلة تطوير استراتيجيات شاملة لرفع الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين الجهات المعنية وتطبيق نماذج إدارية ناجحة، مستلهمة من تجارب دول مثل دبي.

كيف يمكن لليبيا التغلب على نقص الكفاءات البشرية المتخصصة اللازمة لبناء مدن ذكية فعالة، وما هي الاستراتيجيات المثلى لتطوير المهارات وإدارة المواهب لضمان تحقيق التنمية المستدامة وتحسين الأداء المؤسسي؟

أهداف البحث:

- تحديد الكفاءات البشرية اللازمة لبناء وإدارة مدن ذكية فعالة في ليبيا.
- استكشاف النموذج الذي اتبعته إمارة دبي في بناء مدينة ذكية وتطوير هذه الكفاءات.
- تحديد التحديات والدروس المستفادة من تجربة دبي في مجال بناء المدن الذكية.
- وضع النتائج والتوصيات لتطوير وتعزيز الكفاءات البشرية اللازمة لبناء المدن الذكية في ليبيا.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على رفع الكفاءات البشرية لبناء مدن ذكية في ليبيا، إن المدن الذكية باتت اتجاهًا حيويًا على مستوى العالم لتحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بجودة الحياة ورفاهية المجتمع كما أن تطوير الكفاءات البشرية المناسبة هو أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح مبادرات المدن الذكية في ليبيا ولتحقيق ذلك فإن دراسة نموذج دبي المتميز في هذا المجال يمكن أن يوفر دروسًا قيّمة لبناء مدن ذكية في ليبيا.

منهجية البحث:

دراسة نوعية (دراسة حالة) لاستكشاف وتحليل تجربة دبي في بناء المدن الذكية مستخدمًا منهج المقارنة.

مصادر البيانات:

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول المدن الذكية وإدارة الموارد البشرية.

أدوات جمع البيانات:

- تحليل الوثائق والتقارير الرسمية لبناء المدن الذكية في دبي.
- التحليل الموضوعي للبيانات
- ربط المعلومات والبيانات لاستخلاص الدروس المستفادة من تجربة دبي.

الإطار العلمي لورقة العمل:

يعيش أكثر من نصف سكان العالم اليوم في المدن، وبحلول 2050م، سيعيش حوالي سبعة من كل عشرة أشخاص في المدن، وتمثل المدن أكثر من 70 في المائة من انبعاثات الكربون في العالم (1)، و60 إلى 80 في المائة من استهلاك الطاقة. وقد أدى التحضر السريع إلى تحديات إضافية مثل الفوارق الاجتماعية، وازدحام المرور، وتلوث المياه وما يرتبط بها من قضايا صحية (2)، لهذا سنستعرض في هذه الورقة أهم المحاور لنسلط الضوء على أهمية المدن الذكية وتحديد دور الكفاءات البشرية فيها من خلال السطور التالية.

1- مفهوم المدن الذكية:

المدينة الذكية: وهي التي تطبق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على المدن القائمة في كافة جوانب الحياة المدينة (الجانب الاقتصادي والاجتماعية والبيئي والثقافي) (1)، والأهم من ذلك الجانب الإداري، وكذلك يركز على الإبداع والابتكار والتفاعل بين المواطنين.

ففي المكان الذي فيه حركة الأفراد والحكومات والشركات التي تتعامل مع الأفراد في إدارة المدنية والشركات الحكومية ومع تكنولوجيا المعلومات الذكية بشكل منظم ويتم ربط هذه المكونات المتعددة أو المتنوعة مع أنترنت الأشياء ومكونات المدينة بواسطة أجهزة الاستشعار وأجهزة أخرى التي تحول الأشياء والأفراد إلى مكون رقمي تقوم أنظمة المدينة بتخزينه وتحليله وتحويله إلى معلومات في سوق العمل.

وأخذت المدينة الذكية عدة تسميات منها:

- الرقمية مدينة Digital city: وهي مدينة المعلومات او مدينة الالكترونية وتشير إلى مجتمع رقمي مترابط يجمع بين البنية التحتية والاتصالات والبنية التحتية للحوسبة للخدمة الموجهة نحو حاجات الموظفين والمواطنين والأعمال التجارية وهدفها التعاون والمشاركة في المعلومات وتنمية الخبرات داخل المدينة.. (7)
- المدينة الافتراضية virtual city: تعتمد المدينة الافتراضية على تطبيق وظائف الفضاء الافتراضي والمدينة الافتراضية يؤدي فيها السكان والهيئات أعمالهم بشكل غير مباشر من خلال التقنيات الرقمية الافتراضية دون تواجدهم.. (4)
- المدينة التكنولوجية Technology city: هي التي تطبق فيها التكنولوجيا المتطور وتنعكس طبيعتها وهيئتها وثمنيتها. (6)
- المدينة الالكترونية Electronic city: هي المدينة التي تتوفر فيها الاتصالات وتقنية المعلومات لتنفيذ عمليات تبادل المعلومات بين مكونات المدينة. (5)

2- أهداف المدن الذكية:

إن لبناء المدن الذكية أهداف تسعى الدول والحكومات لتحقيقها، منها: (25)

- تهيئة البنية التحتية infra-structure- للمدينة بما يحقق توقعات واحتياجات السكان.
- ضمان توفير جودة الحياة للسكان Quality of life .
- توفير بيئة نظيفة ومستدامة للمدينة.
- توفير حلول ذكية smart solutions تخدم المدينة والسكان في جميع المجالات.
- تحويل المدينة إلى مدينة صديقة للإنسان. (26)

عناصر محددة لتحقيق تلك الأهداف وهي:

- توفر بنية تحتية وتقنيات اتصالات سلكية ولاسلكية مختلفة تحقق الربط الشبكي المعلوماتي بين كافة نواحي المجتمع والجهات الخدمية، وعلى مختلف المستويات.
- توفر رؤية إستراتيجية لموصول إلى مدينة تنافسية والاستفادة من الفرص المتاحة ودعم أصحاب المصالح والقطاعات المتعددة ومختلف الفئات الحضرية نحو التنافسية والاستدامة.
- توفر أنظمة ولوائح موحدة وتشريعات واطر قانونية للتعاملات الذكية.
- توفر منظومة موحدة لتطبيقات نظم معلومات القطاع الحكومي معتمدة على تقنية خدمات الشبكة service web.
- توفر منظومة موحدة لتطبيقات نظم معلومات القطاع الخاص.
- portal GIS بوابة نظم معلومات جغرافية.

3- خصائص المدن الذكية:

نرى خصائص المدن الذكية تتمثل في الآتي: (19)

- أ- الاقتصاد الذكي: والذي يتمثل في جاذبية السوق، والمنافسة، الإنتاجية، وتنمية روح الابتكار، وريادة الأعمال.
 - ب- البيئة الذكية: والتي تتمثل في تخفيض التلوث وخفض الطاقة البيئي وإدارة المخلفات الصلبة والسائلة، والمباني الخضراء، والحدائق والمرافق الذكية.
 - ت- الإنسان الذكي: والذي يتمثل في مستوى التعليم، وتنمية المهارات والتعلم المستمر، واحتضان الموهوبين والمبدعين، والمشاركة المجتمعية.
 - ث- الحياة الذكية: والتي تتمثل في الخدمات العامة والشفافية والبيانات المفتوحة، ومنصات الحكومة الإلكترونية، والسياسات العامة والتشريعات، والمشاركة في صنع القرار.
 - ج- الحكومة الذكية: والتي تتمثل في الطرق والشوارع الذكية، والمواقف الذكية، والإضاءة الذكية، وإشارات المرور الذكية.
 - ح- البنية التحتية: والتي تتمثل في المرافق الثقافية، والرعاية الصحية والمرافق التعليمية، والجاذبية السياحية، والمباني الذكية.
- وقد نرى من التركيز على خصائص المدن الذكية أهمية ودور الكفاءات البشرية في كفاءة إدارة المدن الذكية والتي تهدف ورقة العمل - والتي نحن بصددتها - في توضيح أهميتها.

4- متطلبات إدارة الكفاءات البشرية اللازمة لبناء المدن الذكية:

وجد الباحثان ان للدور البشري تأثير قوي في بناء المدن الذكية والذي يتمثل في العديد من مواضع البحث والدراسة، لهذا نرى حتمية وجود ثلاث متطلبات أساسية لإدارة الكفاءات البشرية لبناء المدن الذكية، وهم:

- أ- تنمية روح الابتكار
- ب- تمكين الكفاءات البشرية.
- ت- إدارة المواهب.

■ تنمية روح الابتكار:-

الابتكار والإبداع في العمل ليس سهلاً، حيث إنه يتطلب وقت ودعم من قادة المؤسسات بل وقد يتطلب تكلفة مادية (21)، لكن الاهتمام بذلك الجانب سوف يعود بفوائد عظيمة للمؤسسة والشركة، بل وأثبتت الدراسات أن الابتكار والإبداع يرفع من معدل أرباح المؤسسات بنسبة 15% خلال 5 سنوات (12)

بل الابتكار يسبب زيادة نسبة العملاء ويزيد من أرباح المؤسسة ويقلل من التكلفة بمرور الوقت، وقد تتساءل عما هو مفتاح تحقيق ذلك الابتكار والإبداع في مؤسستك؟، وتمكن الإجابة ببساطة في الكادر البشري، فهم الخط الأول لتحقيق وتنمية الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. (24)

لهذا نرى عدد من المتطلبات التي يجب أن تتوفر لإدارة الكادر البشري لبناء مدن ذكية في ليبيا:

- خلق مناخ إبداعي: يذكر دانيال راسل، وهو الشريك في شركة الاستشارات الإدارية الدولي RHR، انه من المهم التركيز على خلق مناخ يدعم ويحفز الابتكار، والمناخ المناسب. سيساعد حتما على خلق ثقافة الابتكار بمرور الوقت، يجب أن يكون لدى القادة ثقة وإيمان بأهمية خلق مناخ يدعم الموظفين ويشجعهم على الابتكار، وهناك المزيد من الأفكار التي أن يستخدمها القادة لخلق مناخ إبداعي. ومن أهم الطرق التي ينصح بها راسل هي تزويد الموظفين بعمل يثير حماسهم وينشط روح التحدي بداخلهم، مثل القيام بمشاريع جانبية خارج نطاق الروتين اليومي والمشاريع التي اعتادوا العمل عليها وتنفيذها، كما نصح راسل بتخصيص مكان أو ركن ليجمع ليجتمع فيه الموظفين لمناقشة أفكار مبتكرة وخارج نطاق المؤلف والروتين فكل ذلك يمهد لولادة الإبداع لدى الموظفين.
- تجميع فرق متنوعة وشاملة: إن أحد مفاتيح بناء مناخ مناسب للابتكار هو تشجيع التنوع بجميع أشكاله لذا يفضل تشكيل فرق من الناس ذات خلفيات تعليمية مختلفة بل ومن مناطق جغرافية مختلفة، فالتنوع يبني الإبداع، بلا إن الأشخاص ذوي التفكير المختلف يولد بينهم احتكاك والاحتكاك يولد أفكار جديدة ومبتكرة، وعندما يتعاون الموظفون على تنفيذ أفكار جديدة تخلق أفكار أخرى تساعد على مزيد من الابتكار والإبداع، لكي يتمكن الموظفون من إطلاق أفكار جديدة ومشاركتها، من المهم توفير بيئة مناسبة لهم يشعرون فيها بالراحة وهم يعبرون عن آرائهم ويعلقون علانية على وجهات نظر الآخرين أو حتى يعارضون الأفكار بحرية.
- تشجيع التفكير الإبداعي: أثبتت الدراسات أن الروتين يقتل الإبداع، ولسوء الحظ وجد أن من الشائع أن يؤجل الموظفون تطبيق التفكير الإبداعي والالتزام بتنفيذ المهام اليومية الخاصة بعملهم الروتيني، فالإبداع ليس مجرد كسر الروتين، لكن أهم عنصر هو الثقافة التي تحتضن ذلك الابتكار، لذا من المهم أن يكون مدراء المؤسسات مفتوحين ومشجعين لتلك الأفكار الجديدة. (14)

■ تمكين الكفاءات البشرية:

- التمكين فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا " وهذا مع اختلاف التفويض؛ فالتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عملة لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة. أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغيرها.
- وللتمكين أبعاد يمكن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في المدن الذكية، وفيما يلي عرضاً لأبعاد التمكين الأساسية: (3)

- البعد الأول: المهمة (task): مهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها والتي أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.
- البعد الثاني: تحديد المهمة (task allocation): يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام؟ وإلى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

- **البعد الثالث: القوة (power):** أن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ والي إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ والي إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.؟
 - **البعد الرابع: الالتزام (commitment):** يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.
 - **البعد الخامس: الثقافة (culture):** يبحث هذا البعد في مدى قوة الثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، والي إي مدى يمكن وصف الثقافة كبروقراطية، موجة للمهمة الأدوار، أو التحكم فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بلا على الأرجح قد تشكل عائقا لبيئة التمكين.
- السؤال هنا: هل المنظمات في دولة ليبيا تريد بناء مدن ذكية جاهزة لتبني أو تطبيق مفهوم التمكين في ظل هياكل تنظيمية جامدة وفي ظل قيادة إدارية تؤمن بالسلطة والقوة؟**

وللمساعدة في الإجابة: سنستعرض عدد من المستويات لتطبيق التمكين البشري لبناء المدن الذكية:

- أولاً: التمكين من خلال المشاركة empowerment through participation : وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء والتدوير الوظيفي. (16)
- ثانيا: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement : ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات حيث يستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.
- ثالثا: التمكين خلال الالتزام Empowerment through commitment ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزام الأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات أكبر من أدايمهم ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة ان أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن أن تتدخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج. (17)
- رابعا: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delay ring وتعتقد Lashiey أن بناء التنظيمي المسطح بالمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الواسطة من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتم تركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب. (23)

جدول 1: المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة:

| المبادرات المستخدمة | المعاني الإدارية |
|---|--|
| فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/ التدريب المستمر/ مدراء الموظفين | التمكين من خلال المشاركة |
| دوائر الجودة / برنامج الاقتراحات / موجز الفريق | التمكين من خلال الاندماج |
| مشاركة العاملين في الملكية/مشاركة العاملين في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين/ برنامج جودة الحياة في العمل | التمكين من خلال الالتزام |
| تصميم العمل/إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة/إثراء الوظيفة/المشاركة في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين | التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية |

المصدر: إعداد الباحثان

إدارة المواهب:

إدارة المواهب في أي مؤسسة تعني جميع العمليات الخاصة بالموارد البشرية التي تعمل على جذب وتطوير وتحفيز واستبقاء الموظفين ذوي المهارات والكفاءات والأداء العالي والمؤسسات التي تعمل على خلق ميزة تنافسية في ذلك الأمر من خلال إنشاء نظام متكامل لممارسات إدارة المواهب والذي يكون منبثق من طبيعة عمل المنظمة بحيث يصعب تقليده أو نسخه في مؤسسات أو شركات أخرى هي التي بإمكانها التفوق على منافسيها في جذب المواهب والاحتفاظ بهم. (15)

ونرى إن إدارة المواهب متطلب أساسي لإدارة الكادر البشري اللازم لبناء المدن الذكية:

- الموهبة يجب أن ترسم الإستراتيجية في المدن الذكية: يعتقد العديد أن الإستراتيجية العامة يجب أن تكون العامل الأساسي الذي يحدد خيارات المؤسسة فيما يتعلق بنوعية المواهب التي يجب أن تستهدفها لكن الأمر لا يجب أن يكون مباشراً بهذه الطريقة ففي العديد من الحالات يكون للمواهب الموجودة والقدرة على إدارتها الدور الأكبر في رسم سياسة المؤسسة حيث أن وضع إستراتيجية غير قابلة للتطبيق نظراً لعدم إمكانية الحصول على المواهب أو إدارتها بشكل صحيح يعد وصفاً مثالية للفشل. (16)
 - الأجر المتناسب مع المهارات: من المنطقي في المؤسسات التقليدية أن تدفع للموظفين لقاء العمل الذي يقومون به لكن الأمر لا ينطبق على المؤسسات الأخرى التي تعتبر المواهب أحد أهم أساساتها، حيث يجب في هذه الحالة يكون الأجر متناسباً مع المهارات التي يملكها الشخص وليس مقدار العمل الذي ينجزه، إضافة لذلك، تعتمد قيمة الشخص في المجال الذي يعمل فيه على المهارات والخبرات التي يتمتع (20)
- بها ولذا فعندما تنوي المؤسسة ما تعيين إحدى المواهب ضمن طاقمها فإنها تبحث عن قيمته في نفس المجال وما تنطوي عليه القيمة من مهارات يمتلكها.
- القيام بإدارة المواهب وليس تقييمها: تواجه أنظمة تقييم الأداء التي تتبعها المؤسسات انتقادات كثيرة نظراً لفشلها في تحفيز وتطوير الأشخاص، وهناك العديد من الأسباب لذلك والتي من أهمها أنها لا توفر بيئة مناسبة لأداء يدعم التطور والتعلم ولا تستطيع جذب المواهب الراغبة باكتساب المهارات وتقديم أداء على مستوى عالي وهذا الأمر لا

يمكن تحقيقه من خلال تقييم المشرف السنوي على عمل الموظفين بل يمكن الوصول إليه في حال كان لدى الأشخاص أهداف منطقية يحصلون على جوائز و المكافآت في حال تحقيقها و يتلقون النصائح المستمرة فيما يتعلق بتطوير مهاراتهم وأدائهم وهذا يتطلب حواراً دائماً و دورياً بينهم وبين نظرائهم و مدراءهم. (18)

• عدم التعميم: في المؤسسات البيروقراطية هناك سياسة عامة تركز على معاملة جميع الموظفين بشكل متساو تماماً بغض النظر عن الاختلاف في مهاراتهم وذلك من أجل العدالة بين الأفراد بشكل كبير يوماً بعد يوم وتختلف فيه مفاهيم العدالة. (13)

وأفضل طريقة للتعامل مع ذلك هو معاملة كل شخص بشكل مستقل وذلك من خلال السماح للأفراد باختيار المكان الذي يرغبون بالعمل فيه وكيفية مكافئتهم ومن يرغبون بالعمل تحت إشرافه، ورغم أن ذلك قد يركز معقداً بعض الشيء إلا أن تقنية المعلومات الحديثة سهلت بشكل كبير إمكانية تعديل طريقة العمل مع الأخذ بالحسبان المهارات والمواهب الفردية.

• إنشاء أنظمة موارد بشرية مرنة: يتغير العالم بشكل متسارع وكذلك الأمر بالنسبة للحياة المهنية والعملية الأمر الذي يترك أثره بشكل واضح على كيفية إدارة المواهب، حيث أن تكون هذه الإدارة مرنة وقابلة للتغيير كما تتغير التقنيات وإستراتيجية الشركة من حين لآخر، ويعود جزء كبير من هذه المرونة في إدارة المواهب إلى الابتعاد عن فكرة العقود طويلة الأمد والمحافظة على الأشخاص أنفسهم في مكان العمل. (14)

وبشكل أدق يجب على المؤسسات أن تخبر أفرادها بأن بقائهم مع المؤسسة يعتمد على قدرتهم على التأقلم وتقديم أداء جيد بطرق تدعم الإستراتيجية العامة، ويجب تنبيههم إلى أن التغييرات قد تكون مطلوبة تتطلب تعديلاً في مهاراتهم وطبيعة العمل المترتب عليهم.

5- نموذج دبي ودور العنصر البشري في بناء المدن الذكية:

تشمل إنجازات دبي إصدارها قانون البيانات في 2015 الذي استهدف إتاحة البيانات الحكومية غير المصنفة كمعلومات سرية للجمهور، وحدد آليات لمشاركة البيانات بين الهيئات المختلفة، وشمل بيانات الهيئات الاتحادية والقطاع الخاص حول المدينة، بالإضافة إلى نجاح دبي في تحقيق شراكة حقيقية بين القطاعين العام والخاص صارت إحدى سماتها المميزة وإصدار عدة تشريعات لدعم خطة دبي في الذكي وتأسس "مكتب مدينة دبي الذكية" (11)

ويضاف إلى ذلك تغيرات ثقافية وهيكلية عميقة الأثر أهمها:-

- التحول من الكيانات الحكومية المنعزلة إلى تدفق الابتكار عبر المؤسسات الحكومية وقطاعات المدينة عموماً وتغيير الرؤية القطاعية الضيقة لكل إدارة أو مؤسسة على حدة إلى نظرة شاملة للحكومة والمدينة ككل.
- اعتماد الانفتاح والشفافية.
- التعاون كمبدأ حكومي وأسلوب عمل
- التحول من النظرة إلى الجمهور كعملاء للخدمات الحكومية والسعي لإرضائهم إلى الاهتمام بسعادة السكان والزوار ومع إيمان دبي بدور التكنولوجيا الرقمية في تنفيذ رؤيتها في إسعاد المجتمع، لا تعتبر تجربتها تكنولوجية في المقام الأول بفلسفة أساسية للتنمية، ويفرض عليها بالفاهية والسعادة العمل المستمر لمواكبة تغير احتياجات سكانها وتوقعاتهم لنوعية الحياة

ويقف وراء نجاح دبي الطابع الريادي لحكومتها وإقدامها على المخاطرة ومرونتها وساعدها خلال المرحلة الأولى من تحولها إلى مدينة ذكية عدة عناصر تشمل:

- اعتماد رؤية واضحة تستند إلى قيمة مشتركة
- تطبيق الأساليب المنهجية في تقييم مواطن الخلل وتصميم الخطط
- التعلم من الممارسات الدولية
- الشراكات القوية مع المؤسسات القطاع الخاص على المستويين المحلي والدولي
- الاستفادة من المعايير الدولية في تقييم الإنجاز
- اعتماد أساليب ريادة الأعمال بعيداً عن الترتيب الهرمي للمؤسسات
- التجريب وعرض الأفكار والقيادة عبر تقديم النموذج والتعاون

تأثير ممتد لتجربة دبي:

تعكس تجربة دبي الدور المهم للقيادة والدعم السياسي والازدهار الاقتصادي وأساليب الإدارة المرنة والتعاون وجميعها دروس قد تفيد الكثير من المدن الرامية للتحديث والتحول الرقمي حول العالم وعلى المستوى الإقليمي تخوض عدة مدن تجارب مختلفة لمفهوم المدن الذكية مثل مصدر في أبوظبي ولوسيل في قطر والمدن الاقتصادية في السعودية، وان كانت جميعها مدن جديدة تدمج الأنظمة الذكية ومبادئ الاستدامة في تصميمها ولا تواجه التحديات المعتادة في المدن القائمة بالفعل.

وفي ظل سكن 85% من سكان العالم العربي في المدن، وارتفاع هذه النسبة في دول الخليج إلى 85.1%، هناك حاجة ماسة لتبني أساليب التنمية الذكية المستدامة وبالتالي فرص النجاح مشروعات المدن الذكية، ولاسيما في المستقبل بعد استقرار الكثير من مناطق النزاعات الحالية والبدء في إعادة الأعمار. وقد يؤثر الهام تجربة دبي على حياة الملايين في الدول العربية وخارجها. (28)

تحديات أمام دبي الذكية:

لاقت الكثير من مشروعات التحول الرقمي واسعة النطاق حول العالم فشلاً جزئياً أو كلياً لأسباب منها الأطر التنظيمية القديمة، وعزلة المؤسسات الحكومية عن بعضها، ونقص المواهب البشرية ومشكلات البنية التحتية، والفجوة بين إمكانيات التكنولوجيا واحتياجات التنمية.

وخلافاً للكثير من مدن العالم، لا تعاني دبي من العقبات التقنية المعتادة في البنية التحتية، وساعدت مبادراتها السابقة تحولها الراهن، ما يختلف تماماً عما جرى قبل خمسة عشر عاماً تقريباً حين أصدرت حكومتها قراراً بمنح المؤسسات ثمانية عشر شهراً فقط للانتقال من الأساليب اليدوية قديمة الطراز إلى التقديم الإلكتروني للخدمات، وواجهت صعوبة بالغة في التكيف السريع. والآن تبدو الحكومة والمجتمع على استعداد للتغيير، لكل تحول جذري عقبات، وواجهت رؤية المدينة الذكية تحديات أساسية تشمل:

1- الانتقال من المنافسة إلى التعاون:

خلال العقد الأخير تحولت المؤسسات الحكومية في دبي من العمل المنعزل التقليدي إلى التنافس لتحقيق التميز، وهو أمر زاد من كفاءتها لكن هذه المنافسة فرضت الاستفادة من البيانات والمعرفة والابتكارات كمصادر للقوة وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي أعاققت التدفق الرسمي وغير الرسمي للمعلومات عبر الحكومة، وقللت مستوى الثقة بين الأفراد والمؤسسات المتنافسة، وظهر نوع جديد من عزلة المؤسسات والبيانات قيد تطور الابتكارات الحكومية.

وكان هذا أحد العقبات الثقافية التي واجهت دبي الذكية، وتطلبت تعزيز ثقافة التعاون ومشاركة البيانات عبر تدايير مختلفة منها سن التشريعات ووضع أهداف مشتركة وتوفير قنوات اتصال مباشرة ودعم التعبير المنفتح عن الأفكار واعتماد مبادرة دبي الذكي على شراكة مؤسسات حكومية متنوعة تسهم في كل خطوة وكذلك، وكذلك مشاركة إدارات حكومية مختلفة في لجنة البيانات المفتوحة. (27)

2- المخاوف العامة حيال الأمن والخصوصية:

يثير انتشار إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة مخاوف أمنية تتعلق بسرقة البيانات والخصوصية وأمن المعلومات وتكررت الهجمات الإلكترونية، وحوادث اختراق المدن الذكية حول العالم وبالإضافة إلى توفير طبقات الحماية التكنولوجية من الضروري بناء الثقة العامة في تقنيات المدن الذكية وزيادة التوعية العامة وفي دبي أسهم قانون البيانات في معالجة بعض المخاوف حول الخصوصية وأرسل إشارات لطمأنه الجمهور لكنه سيحتاج مراجعات وإضافات مستمرة لمواكبة تغير أساليب الاستخدام والتقنيات والمخاطر الجديدة. (9)

3- المهارات البشرية:

على الرغم من الانتشار الواسع لتقنيات الاتصالات والمعلومات في الإمارات، أن البلاد تحتل المركز السابع والتسعين عالمياً في مؤشر فرعي يتعلق بالمهارات ويقاس التحصيل التعليمي ويتطلب تطوير المدن الذكية والاستفادة منها الاستثمار في تطوير التعليم والمواءمة بين السياسات التعليمية والتنموية.

وعلى الرغم من اقتصاد دبي أحد أكثر الاقتصادات جذباً للمواهب البشرية على المستوى الإقليمي، إلا أن بناء دبي الذكية يحتاج نوعاً مختلفاً من المهارات علاوة على المحافظة على جذب الكفاءات البشرية في ظل عدم كفاية أعدادها لاحتياجات المدن الذكية حول العالم.

ويعتمد مستقبل دبي الذكية على مدى مرونتها وتمكنها من تجاوز العقبات الحالية وتلك التي ستظهر خلال المراحل التالية من تطورها وبالنظر إلى الإنجازات التي تحققت في المرحلة الأولى من مساعي دبي الذكية تبدو فرصها في النجاح وافرة لكن رحلتها لتصير المدينة الأذكي والأسعد. (10)

النتائج:

1. تؤكد تجربة دبي أهمية الكفاءات البشرية كعامل رئيسي لنجاح مبادرات المدن الذكية. فقد استثمرت دبي بشكل كبير في تطوير الموارد البشرية لتنفيذ رؤيتها للمدينة الذكية.
2. في ليبيا، هناك فجوة بين المهارات المطلوبة لبناء المدن الذكية والقدرات الحالية للقوى العاملة. ويتطلب ذلك جهوداً مكثفة لتطوير وتأهيل الكفاءات البشرية.
3. لوحظ ضعف الاستثمار في تنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المدن الذكية في ليبيا، مما يشكل تحدياً رئيسياً.
4. غياب استراتيجية وطنية شاملة لبناء القدرات البشرية في مجال المدن الذكية في ليبيا، مما يؤثر على التخطيط والتنسيق بين الجهات المعنية.

مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تسلط الضوء على أهمية الكفاءات البشرية وإدارة المواهب في بناء المدن الذكية. إذ تشير الدراسة إلى أن نقص الكفاءات البشرية يمثل عقبة رئيسية في التحول الرقمي، وهو ما أكدته الحربى (2018) الذي أشار إلى أن الدول النامية تعاني من فجوة كبيرة في المهارات اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة. هذه الفجوة تعيق قدرة المؤسسات على تطبيق تقنيات المدن الذكية، مما يؤكد الحاجة الملحة لتطوير برامج تعليمية متخصصة

تتوافق نتائج الدراسة أيضاً مع ما توصلت إليه الخوري (2021) بشأن أهمية إدارة المواهب. حيث أظهرت دراستها أن الفشل في استراتيجيات إدارة المواهب يؤدي إلى فقدان الكفاءات المتميزة، وهو ما يتجلى في حالة ليبيا حيث تعاني المؤسسات من عدم وجود استراتيجيات فعالة لجذب وتطوير الكفاءات. نتائج هذه الدراسة تدعم الفكرة القائلة بأن تحسين إدارة المواهب يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز أداء المؤسسات والمساهمة في بناء مدن ذكية

تشير نتائج الدراسة إلى أهمية الاستفادة من التجارب الناجحة، مثل نموذج دبي. وقد أظهرت دراسة البنا (2020) أن التجارب الدولية يمكن أن توفر دروساً قيمة للدول النامية. إذ تلعب الكفاءات البشرية دوراً محورياً في نجاح تلك النماذج، مما يستدعي تبني استراتيجيات مشابهة في البيئة الليبية.

تحديات الهيكلية والثقافية التي تم تحديدها في الدراسة تتفق أيضاً مع ما ذكرته العديد من الدراسات السابقة، حيث أظهرت دراسة الشمري (2019) أن غياب التنسيق بين الجهات الحكومية يمكن أن يعيق جهود بناء المدن الذكية. لذا، فإن تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص يعد أمراً حاسماً لتعزيز فعالية المشاريع المتعلقة بالتحول نحو المدن الذكية.

التوصيات:

1. تؤكد تجربة دبي أهمية الكفاءات البشرية كعامل رئيسي لنجاح مبادرات المدن الذكية. فقد استثمرت دبي بشكل كبير في تطوير الموارد البشرية لتنفيذ رؤيتها للمدينة الذكية.

2. في ليبيا، هناك فجوة بين المهارات المطلوبة لبناء المدن الذكية والقدرات الحالية للقوى العاملة. ويتطلب ذلك جهوداً مكثفة لتطوير وتأهيل الكفاءات البشرية.
3. لوحظ ضعف الاستثمار في تنمية وتطوير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المدن الذكية في ليبيا، مما يشكل تحدياً رئيسياً.
4. غياب استراتيجية وطنية شاملة لبناء القدرات البشرية في مجال المدن الذكية في ليبيا، مما يؤثر على التخطيط والتنسيق بين الجهات المعنية.

الهوامش والمراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. نحو مدينة ذكية: الرؤية والتطبيق، بمجلة الإدارة العامة، المجلد 56، العدد 1، 2016.
2. نحو بناء مدن ذكية في الدول العربية" بمجلة التخطيط والتنمية، المجلد 28، العدد 2، 2018.
3. الحربي، سعود (2018). تمكين الكفاءات البشرية في المدن الذكية. جامعة الملك سعود.
4. محمد عبد الله، (2019). المدن الذكية: التطبيقات والتحديات.
5. أحمد محمد، (2020). المدن الذكية: الواقع والأفاق.
6. الخوري، ر. (2021). التحول إلى المدينة الذكية في دبي: التحديات والحلول. مجلة التنمية الحضرية، 8(2)، 23-41.
7. المدن الذكية: مفهومها وخصائصها وتحدياتها، بمجلة البحوث الإدارية، المجلد 41، العدد 1، 2021.
8. راسل، دانيال. كيفية خلق مناخ إبداعي في المؤسسات، مجلة إدارة الأعمال، المجلد 15، العدد 3، 2022، ص. 45-52.
9. الفاضل، م. (2023). حماية البيانات والخصوصية في المدن الذكية: دراسة حالة دبي. مجلة الأمن المعلوماتي، 12(1)، 67-89.
10. تقرير المدن الذكية، البنك الدولي، 2021.
11. صحيفة الاتحاد، دبي تصدر قانون البيانات الحكومية في 2015. (2015، 16 نوفمبر).
[/https://www.alittihad.ae/article/70394/2015](https://www.alittihad.ae/article/70394/2015)
12. الخوري، بولس. (2021). أهمية إدارة المواهب في تعزيز الكفاءات البشرية. مجلة كافي تندوف لعلوم الإنسان، العدد 256، الصفحات 1-15.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

13. O'Connor, G. C., & DeMartino, R. (2006). Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms. Journal of product innovation management, 23(6), 475-497.
14. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here?. Journal of management, 32(6), 898-925.
15. Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management. The people make the place, 225-248.

16. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.
17. Whelan, E., Collings, D. G., & Donnellan, B. (2010). Managing talent in knowledge-intensive settings. *Journal of knowledge management*.
18. Elele, J., & Fields, D. (2010). Participative decision making and organizational commitment: Comparing Nigerian and American employees. *Cross cultural management: An international journal*, 17(4), 368-392.
19. Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
20. (Developing Smart Economies in Cities: The Role of Innovation and Entrepreneurship) (Kourtiti et al., 2012)
21. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human resource management review*, 23(4), 326-336.
22. Horth, D. M., & Buchner, D. (2014). Innovation leadership: How to use innovation to lead effectively, work collaboratively, and drive results. Center for Creative Leadership.
23. Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (Eighth edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.
24. Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (Eighth edition). New York, NY: McGraw-Hill Education.
25. Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
26. "Smart city infrastructure: a review" Yigitcanlar, T. et al. (2018). *International Journal of Information Management*, 43, 206-219.
27. "Designing human-centered smart cities" Cugurullo, F. (2020). *Palgrave Communications*, 6(1), (1-13)
28. UN-Habitat, "World Cities Report 2022: Envisaging the Future of Cities," 2022.
29. Almazroui, M. (2021). Sustainable Smart Cities in the Gulf Cooperation Council (GCC) Region. *Sustainability*, 13(9), 5160.
30. C40 Cities, "Why Cities?" accessed July 26, 2024, https://www.c40.org/why_cities

مدى إمكانية استخدام المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي من وجهة نظر

المهنيين والأكاديميين في ليبيا

د. رزق الله مصباح رزق الله عبدالله، أستاذ مساعد، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي

أ. عبدالله محمد إدريس بن عرفة، باحث، قسم المحاسبة، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا فرع أجدابيا

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام المحاسبة القضائية و ما تشملها من إجراءات، و أساليب، وتقنيات للحد من ظاهرة التهرب الضريبي، حسب وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب الليبية، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم الليبية، و أستاذة قسم المحاسبة في الجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا. من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تصميم إستبانة ومن ثم توزيعها على عينة الدراسة و بلغت الردود التي يمكن تحليلها (93) من فئات العينة، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي و إختبار فرضيات الدراسة باستخدام إختبار ت لعينة واحدة . وتوصلت الدراسة إلى أن وجهة نظر المبحوثين تؤيد أن هناك إمكانية لإستخدام إجراءات، و أساليب، وتقنيات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي، وذلك عند مستوى دال إحصائيا، هذه النتائج تعطي دليلاً عملياً من واقع البيئة المحلية تؤيد الأدبيات السابقة في دول مختلفة. و أوصت الدراسة بتحديث القوانين و التشريعات لخلق بيئة مناسبة لممارسة المحاسبة القضائية و خصوصا في المجال الضريبي، والإهتمام بالمحاسبة القضائية من الناحية العلمية و المهنية.

الكلمات المفتاحية: المحاسبة القضائية، التهرب الضريبي، المهنيين، و الأكاديميين

The extent to which forensic accounting can be used to limit tax evasion practices from the perspective of professionals and academics in Libya

Dr. Rezgalla M R Abdalla

Mr. Abdullah Muhammad Idris bin Arafa

Abstract

The aim of this study is to know the extent of the possibility of using the procedures, methods, and techniques of forensic accounting to limit tax evasion, from the perspective of the employees of Libyan tax authorities, LCPAs who are certified by the Libyan courts, and accounting faculty members of Libyan universities in the cities of Benghazi and Ajdabya. In order to achieve the aims of the study, the descriptive approach was utilized, using questionnaire, which was designed and then distributed to the sample of the study, and the useable responses reached (93), the data was

analyzed by using descriptive statistics, and One T Sample Test was used to test the hypothesis of the study. The findings indicated that, the respondents agree that it is possible to use the procedures, methods, and techniques of forensic accounting to limit tax evasion practices, and at a significant statistical level. The findings of the study introduce a new empirical evidence which is consistent with previous research findings in different countries. The recommendations of the study focus on updating the laws and legislations to create a suitable environment to practice forensic accounting, particularly in the tax field and considering forensic accounting from the science and professional sides.

Key Words: Forensic Accounting, Tax Evasion, Professionals, and Academics.

1.0 . الإطار العام للدراسة:

يحتوي الإطار العام للدراسة على المقدمة، ومشكلة الدراسة، و تساؤلاتها و أهدافها، وأهميتها، و حدودها.

1.1 المقدمة

عُرفت الضرائب منذ العصور القديمة كأحد موارد التمويل للدولة أو البيئة الحاكمة. وتعتبر الضرائب هي أحد أهم مصادر التمويل التي من خلالها تستمد الدولة الأموال التي تحتاجها لتغطية الإنفاق العام لتقديم خدمات مثل التعليم والصحة والأمن وغيرها. و مع تطور المفهوم الحديث للدولة ، أصبحت الضرائب تستخدم لتحقيق أهداف مالية ، و إقتصادية، وسياسية وإجتماعية عن طريق فرض الضرائب عن الأفراد، و المؤسسات، والتجارة الدولية، التي تسمح للدولة بالتدخل في الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية وتوجيهها لتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة (عليما، 2013 : 17) . ونكمن أهمية الضرائب في كونها مصدر مهم في تمويل الموازنة العامة للدولة لتغطية كافة النفقات المرتبطة بها، كما تعد الضرائب وسيلة من وسائل تنظيم السياسة المالية للدولة. إنطلاقاً من هذه الأهمية تعمل الدول جاهدة بكافة الطرق والوسائل إلى تفعيل الدور الإيجابي لهذا المصدر التمويلي وبشكل دائم ومستمر (الفريجات، 2009 : 40).

وتعد مشكلة التهرب الضريبي واحدة من التحديات، التي تقابل الحكومات في مساعيها للمحافظة على هذا المصدر التمويلي ، وعلى مدار السنوات القليلة الماضية فقد إزدادت حالات التهرب الضريبي، و ذلك نتيجة لتعدد الدوافع والأسباب التي تؤدي إلى عدم الإلتزام الضريبي والسعي الدؤوب للتهرب من أعباء الضريبة سواء عن طريق الدخول في الاقتصاد غير الرسمي أو محاولة إخفاء رقم الأعمال الحقيقي كلياً أو جزئياً عن الإدارة الضريبية ، وهذا يتطلب بذل جهد كبير من الإدارة الضريبية للتوصل إلى الرقم الأصلي لدخل الممول ، أو الاستعانة بمصادر خارجية متخصصة في الكشف عن حالات التهرب الضريبي (الشويرف ، 2016 : 2). ونظراً لأن إدارة الأعمال غير الشرعية ومرتكبو الجرائم المالية يتبعون أساليب دقيقة لتتبع تدفقات أموالهم ومتابعة أداؤها لتحقيق ربح، ومع رغبة البعض في التدفق غير الشرعي للأموال ولدت المحاسبة القضائية Forensic

Auditing (شوقي وآخرون ، 2019 : 3). وكان أول ظهورها في الولايات المتحدة وإنجلترا في بدايات عام 1900 ميلادي، لذلك باتت الحاجة للمحاسبة القضائية واضحة ومهمة لإتكال ضريبة الدخل الاتحادية عليها و خوفا من إنخفاض الإيرادات، مما أوجد طلباً مهما لوجود المحاسب القضائي وذلك بسبب التهرب من دفع ضريبة الدخل ، نتيجة لذلك وضعت دائرة الإيرادات الداخلية (مصلحة الضرائب) في الولايات المتحدة الأمريكية العديد من التقنيات المستخدمة بالمحاسبة القضائية لكشف المتهربين من الضرائب (الجليلي ، 2012 : 14).

وهنا برز الاهتمام بدور المحاسبة القضائية كأحد آليات الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، من خلال إلزام الشركات على إعطاء قوائم مالية تمثل المركز المالي بعدالة لمصلحة الضرائب ، في وقت محدد حتى تتمكن من وضع تقرير ضريبي يتناسب مع حجم الإنتاج وأرباحه (بومعرافي ، 2020 : 1). وبذلك أصبحت المحاسبة القضائية مطلب أساسي للتغلب على عمليات الخداع والتلاعب المحاسبي و الغش و التهرب الضريبي والذي يؤثر على الثقة في القوائم المالية ، وبات الإعتماد على المحاسبة القضائية يزداد بشكل كبير (شوقي وآخرون ، 2019 : 2).

وعلى الصعيد المحلي أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت لبيبا وجود هذه الظاهرة وهي ظاهرة التهرب الضريبي، وعزت أسباب هذه الظاهرة إلى وجود قصور في التشريع الضريبي وضعف الإدارة التنفيذية بمصلحة الضرائب (الشويرف ، 2016 : 188) . لذلك كانت الحاجة للدراسة الحالية لتشق طريقها لدراسة مدى إمكانية استخدام المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي في السياق الليبي.

2.1 مشكلة الدراسة

تعتمد المحاسبة القضائية على دراسة البيانات المالية والتقارير من قبل المحاسبين القانونيين الذين لديهم دراية تامة بالجوانب المحاسبية والقوانين القضائية والإجراءات ذات الصلة لتحديد جميع نقاط الخلل والتلاعب والبت في تلك القضايا لجميع الأطراف ذات العلاقة، حيث تقوم بعض الشركات بتغيير بياناتها المالية في القوائم المالية قصدا في محاولة للتهرب الضريبي وتخفيض الأرباح بشكل غير قانوني، فينجم عن ذلك إصدار تقارير مالية بأرقام محاسبية مختلفة تجعل المستثمرين يتخذون قرارات غير صائبة ، حيث تقوم على تضليلهم من ناحية، وتخلق حالة من التهرب الضريبي من ناحية أخرى (قمبر، 2014).

وتؤدي ظاهرة التهرب الضريبي إلى انخفاض إيرادات الدول بشكل ملحوظ حيث تعاني منها العديد من دول العالم وتعتبر من أكثر الجرائم الاقتصادية المعاصرة ، (الشويرف، 2016). وتتوضح خطورتها بالنسبة للضريبة إذا انتهنا إلى الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والمالية لهذه الضرائب ، فمن الجانب المالي تعتبر الضرائب أحد الموارد المهمة لخزينة الدولة، ومن الجانب الاقتصادي فهي إحدى الأدوات المهمة لتوجيه الاقتصاد الوطني عن طريق استعمالها لتشجيع بعض الفعاليات الاقتصادية عن طريق الحوافز الضريبية، ومن الجانب الاجتماعي فإنها تسهم في القضاء على الاختلاف الطبقي، عن طريق إعادة توزيع الثروة (قبلان ، 2014 : 24).

وفي ليبيا تعتبر الضرائب من أهم الإيرادات الفعلية غير النفطية للدولة الليبية، وهي إيراد سيادي وأداة لتحقيق الأهداف المالية والاقتصادية والاجتماعية، وعليه فإن عدم دفع وجباية هذه الضرائب ، يؤدي إلى تقليص هذه

الإيرادات ، من ثم فقدان ميزانية الدولة لمصدر مهم من مصادرها (العربي وعبيد ، 2017 : 11). وبعد الاطلاع على البيانات المتعلقة بالإيرادات الضريبية والتي قام بإعدادها قسم الاحصاء والبيانات بالإدارة العامة بمصلحة الضرائب في ليبيا، وجد في السنوات الاخيرة، أن هناك انخفاض في هذه الإيرادات مقارنة بإيرادات سنة 2010 وذلك يرجع لعدة اسباب منها التهرب الضريبي.

لذلك يمكن القول أن أحد أسباب انخفاض الإيرادات الضريبية هي عملية التهرب الضريبي، وبما أن الدراسات السابقة أكدت أن أساليب و إجراءات و تقنيات المحاسبة القضائية تحد من ظاهرة التهرب الضريبي، و التي قد تعالج مشكلة انخفاض الإيرادات في مصلحة الضرائب الليبية. ومن هنا يمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتلخص في التساؤل الرئيسي الآتي، ما مدى إمكانية استخدام المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي من جهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا؟

ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية والإحاطة بجوانب الموضوع نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما مدى إمكانية استخدام إجراءات المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا؟

2. ما مدى إمكانية استخدام أساليب المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا؟

3. ما مدى إمكانية استخدام تقنيات المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا؟

3.1 أهمية الدراسة

تأتي الأهمية العلمية للدراسة باعتبارها من الدراسات النادرة في البيئة الليبية حسب علم الباحثان، والتي تقوم بتسليط الضوء على موضوع مدى إمكانية استخدام المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا ، وبالتالي متوقع أن نتأج هذه الدراسة تساهم في إثراء الأدبيات المحاسبية الليبية، وتأتي الأهمية العملية للدراسة في زيادة كفاءة العاملين بمصلحة الضرائب وذلك من خلال التعرف على أداة جديدة للحد من ظاهرة التهرب الضريبي.

4.1 أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي في هذه الدراسة هو التحقق من مدى إمكانية إستخدام المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي أما الاهداف الفرعية تتمثل في الاتي :

1. معرفة مدى إمكانية إستخدام إجراءات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا.

2. معرفة مدى إمكانية إستخدام أساليب المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا .

3. معرفة إمكانية مدى إستخدام تقنيات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا .

4. تقديم دليل علمي من الواقع الليبي يتوافق أو يتنافى مع الأدبيات السابقة .

5.1 حدود الدراسة:

الحدود الزمانية للدراسة : 2022 \ 2023

الحدود المكانية: مصلحة الضرائب والمحاكم الابتدائية والجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا.

الحدود البشرية: موظفي مصلحة الضرائب، و المحاسبين القانونيين المقيددين في جدول الخبرة القضائية في المحاكم الابتدائية، بالإضافة الى أساتذة المحاسبة في الجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا .

الحدود الموضوعية : تتمثل في المحاسبة القضائية و التهرب الضريبي.

2.0 الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

يتناول الإطار النظري لهذه الدراسة مفهوم المحاسبة القضائية، و أهدافها و إجراءاتها و أساليبها و تقنياتها، و العلاقة بين المحاسبة القضائية و التهرب الضريبي. ثم تعرض نتائج البحوث السابقة و الفجوة البحثية و تقترح فرضيات هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية خصوصا في البيئة الليبية.

2.1 مفهوم المحاسبة القضائية

تعددت تعريفات المحاسبة القضائية في الأدبيات المحاسبية، وفيما يلي يستعرض الباحثان بعض التعريفات لعدد من الكتاب والباحثين لمفهوم المحاسبة القضائية. فمثلا، عُرِفَتْ بأنها "طريقة التحقق في المعاملات المالية والمواقف التجارية من أجل الوصول إلى الحقيقة أو رأي خبير بخصوص نشاط الاحتيال المتوقع". (مسعود، 2014 : 3). وعُرِفَتْ أيضا بأنها "جمع لمهارات مختلفة في عدة مجالات منها المحاسبة والقانون وعلم النفس

بمختلف فروعها وتكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحقيق أهداف عدة أهمها المساعدة في مكافحة ومقاضاة الغش". (قمبر ، 2014 : 216). وعرفها المجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بأنها "أحدى حقول علم المحاسبة الذي ينطوي على تطبيق مهارات خاصة في المحاسبة والمراجعة والأساليب الكمية والقانون والبحث والتحري لجمع وتحليل وتقييم أدلة الإثبات وتفسير النتائج والتقرير عنها". (سامح، 2015: 761). كذلك عرفت من قبل المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين (CICA) على أنها " القدرة على تلبية المعايير الحازمة للمحكمة من خلال امتلاك المحاسبين مهارات إدراك العملية القانونية، وأسلوب إجراء التحقيقات، وإجراء التحليلات المالية وغيرها من الإجراءات المحاسبية على مستوى مقبول للنظام القانوني". (فضل الله ، 2021: 125)

ويرى الباحثان المحاسبة القضائية بأنها الاستفادة من الجوانب المحاسبية وتنظيماتها المختلفة والمتمثلة في الخبرة المالية بالإضافة الى مجموعة من مهارات التحري والتقصي وهذه الاستفادة تقدم في شكل شهادة أو استشارة في إطار قانوني، والذي يوفر الأدلة الكافية لضبط الغش والتأكد من مصداقية القوائم المالية وذلك لدعم النواحي القانونية من خلال ترشيد القضاة في تقديم الاحكام.

2.2 أهداف المحاسبة القضائية

حددت دراسة (الخصر، 2018: 54) الأهداف الأساسية للمحاسبة القضائية والتي كانت كما يلي:

- 1) تلبية الحاجة القضائية للخبراء المهنيين أو الاستشاريين لإبداء آرائهم وتقديم تقاريرهم حول المخالفات المالية.
- 2) طمأننة المستثمرين والمساهمين والمقرضين على الحالة المالية للشركات، واستبعاد شكوكهم حول وجود غش في القوائم المالية أو شبهة فساد مالي .
- 3) تقليل فجوة التوقعات وهي التي تمثل الاختلاف بين ما يعرفه المحاسبين القانونيين عن دورهم في ضبط الغش وبين ما هو متوقع منهم .

ويرى الباحثان هدف المحاسبة القضائية هو الكشف عمليات التهرب الضريبي وكشف عمليات الاحتيال والكشف عن قضايا الاهمال المهني ودعم مهنة المراجعة والمحاسبة وإضفاء نوع من الثقة بين المهنة والمستفيدين من خدماتها ودعم الحكومة ، والنظام ، والامتثال للقوانين ، خصوصاً مع تطور وتعقد النشاط الاقتصادي وزيادة حالات الغش والتلاعب والاختلاس.

2.3 إجراءات المحاسبة القضائية

يمكن أن تتمثل إجراءات المحاسبة القضائية في المراجعة اللاحقة و المراجعة السابقة (سامح ، 2015). و أوضحت دراسة (السيسي، 2006) إجراءات المحاسبة القضائية في حالتين، الحالة الأولى و هي حالة ما اذا كانت الدعوى ممثلة في نزاع بين طرفين على الجوانب المحاسبية، و الحالة الثانية وهي في حالة ما اذا كانت الدعوى القضائية ممثلة في نزاع بين طرفين امام القضاء ، كما في حالات التهرب الضريبي.

مما سبق يرى الباحثان أن الإجراءات هي الخطوات التي تتبعها المحاسبة القضائية لوضع أساليبها موضع التنفيذ، وهذه الإجراءات تختلف من قضية إلى أخرى وذلك حسب حيثيات القضية ، وعلى المحاسب القضائي قبل تأدية أي إجراءات تنفيذية التأكد من عدم تعارضها مع أية قوانين أو معايير أو لوائح تنظيمية محلية كانت أو دولية.

2.4 أساليب المحاسبة القضائية

تتعدد الأساليب التي يستعين بها المحاسب القضائي في الحد من ممارسات الغش والفساد المالي والتصرفات غير القانونية ، وينبغي علي المحاسب القضائي وفريقه إستخدام تقنيات وأساليب محاسبية دقيقة وتحقيقية مناسبة للكشف عن عمليات الفساد المالي أو الاقتصادي والحد منها، ومن الأساليب والتقنيات التي تستخدمها المحاسبة القضائية لجمع الأدلة واكتشاف الاحتيال ومنعه وأداء خدماتها الاستشارية والقانونية هي نظرية الألعاب و التفكير الإستراتيجي، أسلوب التشكيك في الوثائق، تحليل التسلسل الزمني، أسلوب تتبع الجداول، المراجعة المستمرة، أسلوب تحليل الصلة، خريطة التتقيب عن البيانات، الأدوات المساعدة المحوسبة، تقنية التتقيب عن البيانات ما (Mehta and Tarun, 2007) و من أساليب المحاسبة القضائية أيضا المراجعة التفاعلية، و المراجعة البعدية التي تشتمل على المراجعة التشريعية، التحري عن الإدعاءات، الأداة التشخيصية، الإلتزام المنظم (السيسي، 2006).

مما سبق يرى الباحثان أن أساليب المحاسبة القضائية متعددة ومتنوعة ، ويتوقف إستخدام أي منها علي نقطتين، هما تحديد المشكلة ونوع القضية المعروضة لدى المحكمة ، ومهارة وحكمة المحاسب القضائي حيث ينبغي أن يختار الأسلوب المناسب للحالة المناسبة.

2.5 تقنيات المحاسبة القضائية

تستخدم هذه التقنيات في جمع الأدلة القضائية و البيانات بشكل منظم ، حيث أن المحاسبين القضائيين يتدربون بشكل دائم للاستفادة من التقنيات العديدة والمختلفة منها التقنيات الاستقصائية السبعة المعترف بيها والتي تستخدم لجمع الدليل الجنائي (رمضان ، 2010). وتتمثل التقنيات الاستقصائية السبعة، وفقاً للمجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) في مراجعة الوثائق العامة و التحقيقات المساندة، مقابلة الأشخاص واسعي الإطلاع، المصادر السرية، التحليل المختبري للدليل المادي أو الإلكتروني، المراقبة المادية و الإلكترونية، العمليات السرية، و تحليل التعاملات المادية (مسعود ، 2014) .

2.6 المحاسبة القضائية والتهرب الضريبي

يقصد بالتهرب الضريبي التعمد عن عدم دفع الضرائب المستحقة على الاشخاص الطبيعيين والاعتباريين، حيث يستفيد المتهربين من السبل القانونية لتقليل العبء الضريبي الإجمالي وخلال التهرب الضريبي يتم تصنيف المصاريف التجارية على أنها مصروفات شخصية، أو عدم الإعلان عن الدخل أو الأصول، أو تزوير القوائم

المالية لتجنب المزيد من الدفع، يقوم المحاسبين القضائيين في كل من المجالين العام والخاص بتعقب حالات التهرب الضريبي، واللاحاق بالمتهربين من الضرائب عن طريق التقيب عن البيانات في السجلات المالية وتتبع المعاملات داخل وخارج الحسابات الخارجية مع زيادة الشفافية وإجراء المزيد من المعاملات رقمياً، ويتمثل دور المحاسب القضائي في قدرته على كشف الأشخاص المتهربين من دفع الضرائب، من خلال مقارنة السجلات، واستدعاء المستندات، وإجراء مقابلات مع الشهود المحتلين، ومتابعة الأموال، وغيرها (مصبح ،2022: 41-42). بالإضافة إلى ذلك أكدت الدراسات السابقة أن المحاسبة القضائية تحد من ممارسات التهرب الضريبي (الفريحات، 2019: الصديق ونور، 2018: شوقي و أخرون، 2019: عصام، 2021: Al Sharairi، 2018). أيضا أوضح (Asuquo, 2012: Bhasin, 2013) أنه يمكن تحديد دور المحاسب القضائي في الكشف عن الغش و التهرب الضريبي في ثلاثة أدوار رئيسية وهي :

1. دور الشاهد الخبير، حينما يعمل على اعداد تقرير رسمي يقدم للمحكمة القضائية بمثابة دليل يثبت تفاصيل الاحتيال الضريبي.
2. دور المستشار القضائي، عند تعامله مع المحامي الموكل عن قضايا الاحتيال الضريبي للمساعدة في اعداد الادلة الضرورية لمعالجة قضايا الاحتيال الضريبي.
3. دور الكاشف عن حالات الاحتيال الضريبي، عندما يتابع الاجراءات التفصيلية للتحاسب الضريبي لغاية الالتزام بدفع الاستحقاقات الضريبية أو العزوف عنها، ومن ثم اتخاذ موقف إزاء ذلك.

2.7 الدراسات السابقة و فرضيات الدراسة

نالت المحاسبة القضائية إهتمام كبير في مجال البحث العلمي المحاسبي، فتم دراستها في شتي المجالات المحاسبية مثل زيادة الشفافية و الثقة في القوائم المالية و جودتها، و الحد من ممارسات الغش والإختلاس في القوائم المالية، و إدارة الأرباح، و التهرب الضريبي، و تعزيز جودة المعلومات المحاسبية، و زيادة كفاءة التحاسب الضريبي وغيرها من القضايا المحاسبية. إلا أن إستعراض الدراسات السابقة في هذه الدراسة سيقنصر على الدراسات التي عرض الدراسات التي تعرفت علي مدى امكانية إستخدام المحاسبة القضائية أو الدراسات التي جمعت بين المحاسبة القضائية و القضايا الضريبية إلتزاماً بالحدود الموضوعية للدراسة.

إحدى الدراسات المهمة في هذا السياق هي دراسة (Muehlmann et al, 2012) التي هدفت إلي معرفة درجة الإستعانة بخبراء المحاسبة القضائية في الحالات الضريبية من قبل القضاة في المحاكم، و معرفة أنواع الحالات الضريبية التي تتطلب خبير محاسبة قضائية، ومعرفة درجة توثيق آراء و تقارير خبراء المحاسبة القضائية في المحاكم. إعتمدت الدراسة منهجية البحث الارشيفي للفترة من بداية 1982 إلى نهاية 2010 وبناءا على ما كتبه القضاة حول آراء الخبراء داخل المحكمة، احتوت البيانات 50قاعدة بيانات، في الولايات المتحدة الامريكية . وتوصلت نتائج الدراسة أن ما يقرب من (80%) من الحالات المبلغ عنها أجريت بمشاركة محاسبين قضائيين ، مما أدى إلى تسريع النمو العام لاحترافي المحاسبة القضائية ، حيث يشير ذلك إلى زيادة كبيرة في استخدام شهادات المحاسبين القضائيين المحترفين في التقاضي الضريبي. وبالتالي تسارع نمو المهنيين في

المحاسبة القضائية. استخدم دافع الضرائب المحاسبين القضائيين لشرح القضايا في ما يقرب من (80%) من القضايا ، وكانت القضايا الضريبية هي السبب الرئيسي لإشراك المتخصصين في المحاسبة القضائية ، وفي (80%) من القضايا المتعلقة بنزاعات ضريبة الدخل ، كان تقييم القاضي لأداء المحاسبين القضائيين فعالا في النصف تقريبا.

أيضا قام الفريجات (2016) بدراسة للكشف عن دور استخدام المحاسبة القضائية في الحد من طرق التهرب الضريبي المشروع وغير المشروع و المحلي والدولي في الشركات المساهمة الصناعية العامة. وإعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عن طريق إستبانة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور للمحاسبة القضائية في الحد من التهرب الضريبي المشروع و غير المشروع و المحلي والدولي.

بالإضافة إلى ذلك قام (السيد، 2018) بدراسة لمعرفة مدى إهتمام المشرع الضريبي والإدارة الضريبية في السودان بتحقيق العدالة الضريبية، ودراسة العلاقة بين تطبيق أساليب المراجعة القضائية وتحقيق العدالة الضريبية في بيئة الاعمال السودانية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها، الإستعانة بالمراجع القضائي من قبل أحد أطراف النزاع الضريبي تساهم في تحقيق العدالة الضريبية، وكفاءة استخدام المراجع القضائي لأساليب المراجعة القضائية يزيد من ثقة الفاحص الضريبي في التقارير المحاسبية للمكلف مما يؤدي إلى تحقيق العدالة في تحديد الإلتزام الضريبي.

دراسة (Al Sharairi, 2018) قامت بالتعرف على دور المحاسبة القضائية في الحد من التهرب الضريبي في شركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، وكذلك التعرف على أحدث الأساليب التي تعتمدها الشركات الصناعية الأردنية للتهرب من دفع الضرائب المستحقة، كما ركزت الدراسة على توضيح المجالات التي تطبق فيها المحاسبة القضائية وأسباب ظهورها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة عشوائية من المراجعين الخارجيين المنتسبين لجمعية المحاسبين القانونيين الاردنيين (JACPA) الذين قاموا بمراجعة البيانات المالية للشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج والتوصيات أهمها، عدم وجود دور ذي دلالة إحصائية للمحاسبة القضائية في الحد من أسلوب الحيارة المحاسبي وسوء استخدام المادية كطرق تهرب ضريبي متبعة في الشركات الصناعية الأردنية، وأن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمحاسبة القضائية في الحد من إستعمال التقديرات المحاسبية والإعتراف بالإيرادات كطرق للتهرب الضريبي تتبعها الشركات الصناعية الأردنية.

علاوة على ذلك، أجريت دراسة من قبل (الصدیق و نور، 2018) حاولو فيها إظهار أثر تطبيق آليات المحاسبة القضائية ومدى مساهمتها في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي . و إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 50 إستبيان على الشركات السودانية المساهمة، و أوضحت نتائج الدراسة أن هناك في زيادة الطلب علي خدمات المحاسبة القضائية لما لها من دور مهم في إلزام أصحاب الشركات علي تقديم قوائم مالية صحيحة وسليمة خالية من التحريفات الجوهرية والتلاعب والغش، وتقديم إقرارات ضريبة تعبر عن صدق محتوى القوائم المالية .

وقام (شوقي و أخرون، 2019) بدراسة و التي طمحت إلى التعرف على مدى إمكانية استخدام المراجعة القضائية لإكتشاف حالات التهرب الضريبي في الشركات المصرية المساهمة. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم توزيع 157 إستبانة على موظفي الشركات المصرية المساهمة. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن المراجعة القضائية بما تحمله من أساليب تكنولوجية مبتكرة ومتقنة وإجراءات دقيقة ومهارات ومعارف ، تميز المراجع القضائي القائم بالمراجعة، و تمكنه من إكتشاف الأساليب المتبعة للتهرب من الضريبة والحد منه، وهذا ما يساعد في تجفيف منابع الخسائر التي تكبدها الدولة نتيجة التهرب من الضريبة ، و الذي بدوره ينعش الإقتصاد الوطني.

و ركزت دراسة (عبدالله، 2020) على توضيح العلاقة بين أساليب المحاسبة القضائية وكفاءة التحاسب الضريبي من وجهة نظر مراجعيين مصلحة الضرائب في السودان. و إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي و تم توزيع إستبانة على عينة الدراسة. و توصلت الدراسة إلى أن إجراءات المحاسبة القضائية ساهمت من خلال تحديد المشكلات ومعرفة الدوافع التي أدت إلى حدوثها ، و قيام الديوان بمطابقة سجل الإيرادات مع مبالغ الإيرادات لكل عملية مالية للتأكد من ثبوتها بصورة سليمة وعدم وجود تلاعب في تحسين عملية التحاسب الضريبي .

و هدفت دراسة (عصام ،2021) إلى إختبار العلاقة بين المحاسبة القضائية والتهرب الضريبي في المملكة العربية السعودية. وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و تم تحليل (130) إستبانة وزعت على مكاتب المحاسبة والمراجعة والفاحصين والمراجعين الضريبيين. و كشفت نتائج الدراسة إلى أن المحاسبة القضائية بما تحمله من أساليب مبتكرة إجراءات دقيقة ومراحل ومهارات ومعارف تساعد في الكشف عن التهرب الضريبي ، إذ توجد علاقة عكسية بين المحاسبة القضائية و التهرب الضريبي، و أوصت الدراسة بأنه يمكن تدعيم فاعلية المحاسبة القضائية في المملكة العربية السعودية من خلال إنشاء تنظيم مهني مستقل للمحاسبة القضائية مع إدراج المحاسبة القضائية ضمن المناهج والبرامج التعليمية .

و قامت دراسة (فرقد و ثائر، 2022) بالتعرف على مدى إمكانية تطبيق المحاسبة القضائية في الهيئة العامة للضرائب لمساعدة الجهات القضائية في إصدار الأحكام المتعلقة بقضايا الغش الضريبي . وإعتمدت الدراسة على اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال إستبانة وزعت على عينة الدراسة من موظفي الهيئة العامة للضرائب. وتوصلت هذه الدراسة الى ضعف في تتبع إجراءات التحاسب الضريبي، وعدم الأخذ بعين الإعتبار صحة وموثوقية نتائج الحسابات والقوائم المالية التي يقدمها الممول ، ضعف المحاسبة عن مصادر الدخل الحقيقية عند حصر الممولين الخاضعين لضريبة الدخل غير المسجلين من المسجلين، عند إنجاز إجراءات التحاسب الضريبي، لم يتم إتخاذ الإجراءات القانونية بحق المتخلفين عن دفع المستحقات الضريبية بالرغم من وضوح حالات الغش الضريبي.

وفي دولة فلسطين أجريت دراسة (غياضة ،2022) التي هدفت إلى التعرف على دور أساليب و تقنيات المحاسبة القضائية في رفع كفاءة التحاسب الضريبي في فلسطين. وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وأستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ووزعت على العاملين في مصلحة الضرائب. و أوضحت نتائج الدراسة أنه يتم تطبيق أساليب المحاسبة القضائية بدرجة كبيرة و تقنيات بدرجة متوسطة،

بالإضافة إلى وجود علاقة بين أساليب وتقنيات المحاسبة القضائية ورفع كفاءة التحاسب الضريبي في الدوائر الضريبية من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب.

و أخيرا هدفت دراسة (محمد و إبراهيم، 2023) إلى توضيح مدى إمكانية الاستفادة من المهارات والأساليب التي توفرها المحاسبة القضائية في تطوير عملية الفحص الضريبي في بيئة الأعمال المصرية . وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال توزيع إستبانة على المدراء الماليين للشركات المساهمة، موظفي مصلحة الضرائب، و المراجعين الخارجيين. وتوصلت الدراسة الى عدم وجود إختلافات دالة بين آراء المبحوثين فيما يتعلق بمعوقات التطبيق ودور مهارات المحاسبة القضائية في تطوير عملية الفحص الضريبي في حين توجد فروقات جوهرية بين آراء المبحوثين بشأن دور أساليب المحاسبة القضائية في تطوير عملية الفحص الضريبي وعلى الرغم من تباين ترتيب مهارات وأساليب المحاسبة القضائية بين فئات الدراسة إلا أنه يوجد إتفاق عام حول أهميتها في تطوير عملية الفحص الضريبي

ومما سبق يتضح أن العديد من الدراسات أجريت على المحاسبة القضائية و أساليبها، و إجراءاتها، و تقنياتها، و مجالاتها و المهارات المطلوبة لممارستها وربطتها بالقضايا الضريبية المختلفة و من أهمها قضية التهرب الضريبي. إذ تستمد المحاسبة القضائية أهميتها من الخدمات التي تقدمها، مما يزيد الثقة في القوائم المالية والمعلومات المحاسبية، وذلك من خلال إستخدامها في الكشف عن الاحتيال وردعه ، ومكافحة الغش والتهرب الضريبي. و أكدت العديد من الدراسات المختلفة أن هناك أعتقاد سائد بأن أساليب، وإجراءات، و تقنيات المحاسبة القضائية تحد من ممارسات التهرب الضريبي (الفريحات، 2019: الصديق ونور، 2018: شوقي و آخرون، 2019: عصام، 2021: Al Sharairi, 2018) و جميع هذه الدراسات أجريت في غير البيئة الليبية وتوجد ندرة في هذا الموضوع في الأدبيات المحاسبية الليبية حسب علم الباحثان، مما يبرر أهمية إجراء الدراسة الحالية، التي تهدف بشكل عام إلى معرفة مدى إمكانية إستخدام المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي في البيئة الليبية لسد هذه الفجوة البحثية.

وبناء على ماسبق، يقترح الباحثان الفرضية التالية التي تنص على أنه : لا يوجد إمكانية لإستخدام المحاسبة القضائية في الحد من التهرب الضريبي وسيتم اختبار هذه الفرضية الرئيسية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

HO1: لا يوجد إمكانية لإستخدام إجراءات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا.

HO2: لا يوجد إمكانية لإستخدام أساليب المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا.

HO3: لا يوجد إمكانية لإستخدام لتقنيات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي من وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب، المحاسبين القانونيين المعتمدين في المحاكم، أساتذة قسم المحاسبة بالجامعات الليبية في مدينتي بنغازي و أجدابيا.

3. منهجية الدراسة

المنهج المتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة و من خلاله من تعريف مجتمع و عينة الدراسة، تحديد أسلوب جمع و تحليل البيانات، الدراسة الإستطلاعية.

3.1 مجتمع و عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة لهذه الدراسة في موظفي مصلحة الضرائب و المحاسبين القانونيين المقيدون في جدول الخبراء في المحاكم الابتدائية وذلك من الناحية المهنية، بالإضافة إلى أساتذة الجامعات الليبية من الناحية الأكاديمية في مدينتي بنغازي و أجدابيا. تم توزيع (105) إستبانة على عينة الدراسة وبلغت الردود القابلة للتحليل (93) و نسبة الردود 88.6% وهي نسبة مقبولة.

2.3 أسلوب جمع البيانات

لخدمة أغراض الدراسة تم إستخدام إستبانة كأداة مناسبة لجمع البيانات اللازمة عن مجتمع الدراسة، تم تصميم الإستبانة بناء على الدراسات (الفريحات، 2019: الصديق ونور، 2018: شوقي و آخرون، 2019: عصام، 2021: Al Sharairi) وينقسم الإستبيان إلى جزئين رئيسيين. الجزء الأول يتعلق بتجميع المعلومات الديموغرافية عن المبحوثين في الدراسة من حيث المجال، المؤهل العلمي، والتخصص العلمي، وأيضاً إلى عدد سنوات الخبرة، والجزء الثاني يتعلق بمحاور الدراسة الرئيسية حول آراء المبحوثين في الدراسة عن مدى إمكانية إستخدام إجراءات، وأساليب، وتقنيات المحاسبة القضائية في الحد من التهرب الضريبي. و تم تقسيم هذا القسم إلى ثلاث محاور رئيسية والتي تمثل الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

- المحور الأول مدى إستخدام إجراءات المحاسبة القضائية في الحد من التهرب الضريبي ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم صياغة عدد (10) مؤشرات.
- المحور الثاني مدى إستخدام أساليب المحاسبة القضائية في الحد من التهرب الضريبي ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم صياغة عدد (10) مؤشرات.
- المحور الثالث مدى إستخدام تقنيات المحاسبة القضائية في الحد من التهرب الضريبي ولتحقق من صحة هذه الفرضية تم صياغة عدد (12) مؤشرات.

3.3 أسلوب تحليل البيانات

تم إجراء العديد من الإختبارات الإحصائية سواء في الدراسة الإستطلاعية أو في تحليل بيانات الدراسة مثل الإحصاء الوصفي و إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الذي وضع أن جميع قيم مستوى الدلالة بلغت 0.200

وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لجميع محاور الدراسة منفصلة و مجتمعه، وهذا يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه تم استخدام الإختبارات المعملية وتحديدا، إختبار ت لعينة واحدة بالإضافة لإستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف محاور الدراسة.

4.3 الدراسة الإستطلاعية

إشتملت الدراسة الإستطلاعية علي جزئين. الجزء الأول هو يتعلق بالصدق الظاهري حيث تم تحكيم الإستبيان بعرضه على (7) أعضاء هيئة تدريس بقسم المحاسبة بالجامعات اللبية. أما الجزء الثاني تم إجراء دراسة إستطلاعية بقوام (30) مفردة للتحقق من الصدق الداخلي للإستبانة

وأوضحت نتائج الإختبارات أن نسبة معامل الثبات و معامل الصدق لجميع المحاور منفصلة و مجتمعة كلها جاءت أكثر من 0.90 و بالتالي فإن البيانات يمكن الإعتماد عليها وأن الإستبانة حققت درجة مقبولة إحصائيا فيما يتعلق بثبات وصدق الإستبانة.

0.4 نتائج الدراسة

يتناول هذا الجانب من الدراسة أهم النتائج سواء من الإحصاء الوصفي أو الإحصاء الإستدلالي.

1.4 الإحصاء الوصفي للمعلومات الديمغرافية للمبجوثين

الجدول رقم (1) يبين توزيع البيانات الديموغرافية للمبجوثين تحديدا المؤهل العلمي، التخصص، المجال العملي، وعدد سنوات الخبرة على النحو التالي:

الجدول رقم (1) توزيع البيانات الديمغرافية

| المتغير | الفئات | العدد | النسبة المئوية |
|---------------|-------------------------------|-----------|----------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم عالي | 7 | 7.5% |
| | بكالوريوس | 38 | 40.9% |
| | ماجستير | 42 | 45.2% |
| | دكتوراه | 6 | 6.5% |
| | أخرى | 0 | 0% |
| | المجموع | 93 | 100% |
| التخصص | محاسبة | 68 | 73.1% |
| | تمويل | 2 | 2.2% |
| | اقتصاد | 7 | 7.5% |
| | إدارة | 15 | 16.1% |
| | أخرى | 1 | 1.1% |
| | المجموع | 93 | %100 |
| المجال العملي | موظف في مصلحة الضرائب | 31 | %33.33 |
| | خبير حسابي لدى المحاكم | 31 | %33.33 |
| | أكاديمي (عضو هيئة تدريس) | 31 | %33.33 |
| | المجموع | 93 | %100 |
| سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 13 | %14 |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 18 | %19.4 |
| | من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة | 15 | %16.1 |
| | من 15 سنة فأكثر | 47 | %50.5 |
| | المجموع | 93 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (41%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي جامعي (بكالوريوس) في المجال المحاسبي ، وأن (48%) منهم لديهم مؤهلات عليا في المجال المحاسبي (ماجستير ودكتوراه)، وهذه المؤهلات تعد دليل على التأهيل العلمي لعينة الدراسة ، أما التخصص العلمي يتضح أن (73.1%) منهم متخصصين في مجال المحاسبة، وهي النسبة الأكبر وهذا يعد دليل على أن معظم الباحثين متخصصين في هذا المجال بشكل عام. أما المجال العملي ويتضح أن (33.33%) بالتساوي لكل مجال من المجالات العملية

سواء موظفين مصلحة الضرائب أو الخبراء الحسابيين في المحاكم أو أعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة . أما فيما يتعلق بالخبرة التي يكتسبها أفراد العينة التي يكتسبها أفراد العينة في هذا المجال فإن (50.5 %) منهم لديهم خبرة عملية (من 15 سنة فأكثر) وهي النسبة الأكبر مما يعزز الإجابة على تساؤلات الدراسة ، ويمكن من الحصول على معلومات من مصادر ذات الإختصاص في الأمور المحاسبية و الضريبية.

2.4 الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة الرئيسية

يتناول هذا الجزء من الدراسة إلى الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة الرئيسية لتكوين إنطباع عام بناء على المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين، و الإنحراف المعياري، الترتيب، و الوزن النسبي، لمعرفة وجهة نظر المبحوثين فيما يتعلق بمدى إمكانية إستخدام إجراءات، و أساليب، و تقنيات المحاسبة القضائية في الحد من ممارسات التهرب الضريبي.

جدول رقم (2) الفقرات المتعلقة بمحور إمكانية استخدام إجراءات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي

| رقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الوزن النسبي | الدرجة |
|------|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|--------|
| 1.1 | يمكن أن تقوم مصلحة الضرائب بتشكيل لجنة الفحص من موظفي مصلحة الضرائب لدراسة الموضوع من الناحية الفنية | 3.67 | 0.970 | 9 | 73.4% | مرتفعة |
| 2.1 | يمكن أن تقوم لجنة الفحص بالاطلاع على دفاتر وسجلات ومستندات الممول . | 3.83 | 0.928 | 7 | 76.6% | مرتفعة |
| 3.1 | يمكن أن تقوم لجنة الفحص بإعداد التقرير وإرساله إلى القضاء . | 3.56 | 1.107 | 10 | 71.2% | مرتفعة |
| 4.1 | في حالة التنازع القضائي يمكن الاستعانة بالمحاسب القضائي . | 4.13 | 0.823 | 1 | 82.6% | مرتفعة |
| 5.1 | يمكن أن يقوم المحاسب القضائي بتوفير أدلة إثبات كافية للجهات المختصة للتأكد من مصداقية القوائم المالية . | 3.99 | 0.902 | 2 | 79.8% | مرتفعة |
| 6.1 | يمكن أن يقوم المحاسب القضائي بمقابلة الأطراف ذات الصلة من خلال الاجتماع بهم لغرض فهم الحقائق والمزاعم والقضايا المطروحة . | 3.97 | 0.786 | 3 | 79.4% | مرتفعة |
| 7.1 | يمكن أن يقوم المحاسب القضائي بفحص وتحليل النزاعات والادعاءات لغرض الوصول الى الحقائق . | 3.95 | 0.889 | 4 | 79.0% | مرتفعة |
| 8.1 | يمكن أن يساعد المحاسب القضائي المحققين في وضع الاسئلة عند التحقيق الاولي للموضوعات محل النزاع مع الاطراف ذات الصلة . | 3.70 | 0.953 | 8 | 74.0% | مرتفعة |
| 9.1 | يمكن أن يقوم المحاسب القضائي بوضع خطة عمل للتأكد من صحة الادعاءات . | 3.86 | 0.927 | 6 | 77.2% | مرتفعة |
| 10.1 | يمكن أن يقوم المحاسب القضائي بتوفير معلومات مالية تحليلية صالحة للإستخدام في المجال القضائي . | 3.95 | 0.771 | 5 | 79.0% | مرتفعة |
| | إجمالي الفقرات | 3.80 | 0.671 | | 76% | |

يتضح من الجدول (2) بشكل عام أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو الموافقة على إيجابية المحور الأول، وبمتوسط حسابي قدره (3.80) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره

(0.671) وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات، ويوزن نسبي %76 وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد ، %60 وتتراوح درجة الموافقة على فقرات هذا المحور بين (4.12-3.56) وهي مرتفعة ، وجميعها تنتمي إلى مجال الاتفاق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور. واتضح أن أكثر الفقرات أهمية في الإجابة هي الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (4.12) في حين كانت أقل الفقرات في درجة الموافقة هي الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.56).

جدول رقم (3) الفقرات المتعلقة بمحور إمكانية استخدام أساليب المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي

| رقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الوزن النسبي | الدرجة |
|------|--|-----------------|-------------------|---------|--------------|--------|
| 1.2 | يمكن استخدام أسلوب التشكيك في الوثائق خلال فحص ملفات الممولين. | 3.46 | 0.828 | 9 | 69.2% | مرتفعة |
| 2.2 | يمكن استخدام تحليل التسلسل الزمني من بداية حدوث المشكلة الى غاية تحديد المتسبب بها من خلال فحص ملفات الممولين. | 3.81 | 0.726 | 7 | 76.1% | مرتفعة |
| 3.2 | يمكن استخدام أسلوب تتبع الجداول من خلال تتبع أموال الممولين من مصرف إلى آخر . | 3.82 | 0.765 | 5 | 76.3% | مرتفعة |
| 4.2 | يمكن استخدام أسلوب المراجعة المستمرة. | 3.87 | 0.726 | 3 | 77.4% | مرتفعة |
| 5.2 | يمكن استخدام أسلوب التسلسل من خلال المحافظة على ملفات الممولين من التلاعب أو الاتلاف لحين الحاجة إليها كإثبات. | 3.96 | 0.624 | 1 | 79.1% | مرتفعة |
| 6.2 | يمكن استخدام أسلوب تحليل الصلة من خلال تحليل العلاقة بين الممولين والبيانات والمعلومات المالية الخاصة بهم | 3.76 | 0.758 | 8 | 75.3% | مرتفعة |
| 7.2 | يمكن استخدام الأدوات المساعدة المحوسبة لمعالجة البيانات المالية | 3.84 | 0.784 | 4 | 76.8% | مرتفعة |
| 8.2 | يمكن تكوين قاعدة للبيانات للاسترشاد بها وفقاً لمخطط زمني ملائم من خلال تقنية التنقيب عن البيانات. | 3.94 | 0.763 | 2 | 78.7% | مرتفعة |
| 9.2 | يمكن استخدام المراجعة التفاعلية للتحري عن الأساليب غير القانونية والمشكوك فيها وجمع الأدلة لتحديد المسؤولين. | 3.82 | 0.820 | 6 | 76.3% | مرتفعة |
| 10.2 | يمكن استخدام المراجعة البعدية من قبل المحاسب القضائي . | 3.44 | 0.827 | 10 | 68.8% | مرتفعة |
| | إجمالي الفقرات | 3.49 | 0.623 | | 69.9% | |

يتضح من الجدول (3) بشكل عام أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على إيجابية المحور الثاني، وبمتوسط حسابي قدره (3.49) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره

(0.623) وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات، ويوزن نسبي %69.8 وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد ، %60 وتتراوح درجة الموافقة على فقرات هذا المحور بين (3.96-3.44) وهي مرتفعة ، وجميعها تنتمي إلى مجال الاتفاق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور. واتضح أن أكثر الفقرات أهمية في الإجابة هي الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.96) في حين كانت أقل الفقرات في درجة الموافق هي الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي قدره (3.44).

جدول رقم (4) الفقرات المتعلقة بمحور إمكانية استخدام تقنيات المحاسبة القضائية

| رقم | الفقرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الوزن النسبي | الدرجة |
|------|---|-----------------|-------------------|---------|--------------|--------|
| 1.3 | يمكن مراجعة الوثائق العامة وفحص دفاتر وسجلات الممولين. | 3.89 | 0.650 | 6 | 77.8% | مرتفعة |
| 2.3 | يمكن أن تكون إجراءات التحقيق المساندة واعداد أوراق العمل الخاصة بالتحقيق وفق المتطلبات المهنية والقانونية. | 3.97 | 0.625 | 3 | 79.4% | مرتفعة |
| 3.3 | يمكن أن تكون إجراءات مقابلة الأشخاص واسعوا الاطلاع على موضوع النزاع لجمع أدلة الإثبات. | 3.93 | 0.777 | 5 | 78.6% | مرتفعة |
| 4.3 | يمكن استخدام المصادر السرية وهم أشخاص يرغبون في تقديم المعلومات شرط أن يظلوا مجهولين. | 3.43 | 1.087 | 12 | 68.6% | مرتفعة |
| 5.3 | يمكن إجراء التحليل المختبري للدليل المادي مثل تحليل بصمة الاصابع أو التوقيع المزور. | 3.59 | 0.969 | 10 | 71.8% | مرتفعة |
| 6.3 | يمكن إجراء التحليل المختبري للدليل الإلكتروني مثل استرجاع الملفات في الأجهزة الإلكترونية أو فك شفرات بعض الملفات المشفرة . | 3.56 | 0.982 | 11 | 71.2% | مرتفعة |
| 7.3 | يمكن الاستعانة بالخبراء الفنيين في حالة البحث عن الأدلة المالية المشكوك فيها في النظم المحاسبية الإلكترونية المعقدة . | 3.95 | 0.845 | 4 | 79.0% | مرتفعة |
| 8.3 | يمكن إجراء تحليل التعاملات المالية من خلال معرفة الخبير القضائي بمخططات ومؤشرات الاحتيال التي تتيح له إجراء العديد من الإجراءات التحليلية. | 3.88 | 0.749 | 7 | 77.6% | مرتفعة |
| 9.3 | يمكن أن تكون هناك المراقبة المادية والإلكترونية وجمع المعلومات حول الأشخاص والأماكن والأشياء بهدف ايجاد الادلة المتعلقة بعمليات التهرب الضريبي. | 3.68 | 0.920 | 9 | 73.6% | مرتفعة |
| 10.3 | يمكن العمل على جمع المعلومات من المصادر المختلفة عن حالات التهرب الضريبي . | 3.83 | 0.797 | 8 | 76.6% | مرتفعة |
| 11.3 | يمكن مطابقة السجلات المحاسبية مع كشف الشركة لكشف حالات التهرب الضريبي | 4.07 | 0.755 | 1 | 77.8% | مرتفعة |
| 12.3 | يمكن فحص السيولة النقدية لإثبات مدى تطابق حسابات الممولين مع حسابات المصارف. | 3.98 | 0.827 | 2 | 79.4% | مرتفعة |
| | إجمالي الفقرات | 3.94 | 0.579 | | 78.8% | |

يتضح من الجدول (4) بشكل عام أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهًا عامًا نحو الموافقة على إيجابية المحور الثاني، وبمتوسط حسابي قدره (3.94) وهو أكبر من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري قدره (0.579) وهو أقل من الواحد الصحيح، وهذا يدل على عدم تشتت الإجابات، وبوزن نسبي 78.8% وهو أعلى من الوزن النسبي المحايد، 60% وتتراوح درجة الموافقة على فقرات هذا المحور بين (3.43-4.07) وهي مرتفعة، وجميعها تنتمي إلى مجال الاتفاق، أي أن المستجوبين يوافقون على جميع فقرات هذا المحور. اتضح أن أكثر الفقرات أهمية في الإجابة هي الفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدره (4.07) في حين كانت أقل الفقرات في درجة الموافق هي الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.43).

3.4 اختبار فرضيات الدراسة:

بعد تحليل وعرض نتائج الإحصاء الوصفي، نعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-test)، لإكتشاف الإختلاف المعنوي لمتوسط المجتمع الذي سحبت منه العينة عن قيمة ثابتة، ولتطبيق هذا الإختبار على عينة الدراسة تم استخدام متوسط مقياس ليكرت الخماسي في قياس مستوى إجابات عينة الدراسة والذي يساوي (3)، ويتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة إذا كانت القيمة المطلقة لقيمة t المحسوبة أكبر من الجدولية عند مستوى ثقة 0.05 ودرجة حرية 92، أو استخدام قيمة مستوى الدلالة. لإختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على أنه توجد إمكانية لإستخدام المحاسبة القضائية في الحد من ممارسات التهرب الضريبي، تم صياغة ثلاثة فرضيات فرعية ونتائج إختبارات الفرضيات الفرعية معروضة في جدول رقم (5). نصت الفرضية الفرعية الأولى HO1 على أنه لا توجد إمكانية لإستخدام إجراءات المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي، ومن خلال الجدول رقم (5) يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (11.577) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وتساوي (1.662) وأن المتوسط الحسابي يساوي (3.80) أكبر من المتوسط الفرضي (3) وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية التي تساوي (0.05)، وبناءً على هذه النتائج تم رفض الفرضية الصفرية الأولى و القبول بالفرضية البديلة الأولى والتي تنص على أنه توجد إمكانية لإستخدام إجراءات للحد من التهرب الضريبي.

جدول (5) اختبار (t) مدى إمكانية استخدام إجراءات، وأساليب، تقنيات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي

| مستوى الدلالة | قيمة (t) | درجة الحرية | المتوسط الفرضي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | البيان |
|---------------|----------|-------------|----------------|-------------------|-----------------|---------|--------|
| 0.000 | 11.577 | 92 | 3 | 0.671 | 3.80 | 10 | HO1 |
| 0.000 | 7.652 | 92 | 3 | 0.623 | 3.49 | 10 | HO2 |
| 0.000 | 15.650 | 92 | 3 | 0.579 | 3.94 | 12 | HO3 |

نصت الفرضية الفرعية الثانية HO2 على أنه لا توجد إمكانية لإستخدام أساليب المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي، ومن خلال الجدول رقم (5) يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (7.652) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وتساوي (1.662) وأن المتوسط الحسابي يساوي (3.49) أكبر من المتوسط الفرضي (3) وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية التي تساوي (0.05)، وبناء على هذه النتائج تم رفض الفرضية الصفرية الثانية و القبول بالفرضية البديلة الثانية والتي تنص على أنه توجد إمكانية لإستخدام أساليب المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي.

نصت الفرضية الفرعية الثالثة HO3 على أنه لا توجد إمكانية لإستخدام تقنيات المحاسبة القضائية للحد من ممارسات التهرب الضريبي، ومن خلال الجدول رقم (5) يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي (15.650) وهي أكبر من قيمة T الجدولية وتساوي (1.662) وأن المتوسط الحسابي يساوي (3.94) أكبر من المتوسط الفرضي (3) وأن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية التي تساوي (0.05)، وبناء على هذه النتائج تم رفض الفرضية الصفرية الثالثة و القبول بالفرضية البديلة الثالثة والتي تنص على أنه توجد إمكانية لإستخدام تقنيات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي. بناء على ما سبق، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية، و القبول بالفرضية الرئيسية البديلة والتي تنص على أنه توجد إمكانية لإستخدام المحاسبة القضائية للحد من ممارسات المحاسبة القضائية.

5.0 إستنتاجات و توصيات الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف مدى إمكانية استخدام إجراءات، وأساليب، وتقنيات المحاسبة القضائية للحد من ظاهرة التهرب الضريبي مستخدماً المنهج الوصفي. ومن خلال توزيع الإستبيان على عينة الدراسة وتحليل بياناتها، و من خلال النتائج قدمت هذه الدراسة دليل علمي من خلال وجهة نظر المبحوثين، بأنه توجد إمكانية لإستخدام إجراءات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي، مثل أنه يمكن الإستعانة بالمحاسب القضائي في حالة التنازع القضائي، و يقوم المحاسب القضائي بتوفير أدلة إثبات كافية للجهات المختصة للتأكد من مصداقية القوائم المالية، و يقوم المحاسب القضائي بمقابلة الأطراف ذات الصلة من خلال

الاجتماع بهم لغرض فهم الحقائق والمزاعم والقضايا المطروحة. كما أوضحت نتائج الدراسة أن هناك إمكانية لإستخدام أساليب المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي مثل أنه يمكن إستخدام أسلوب التسلسل من خلال المحافظة على ملفات الممولين من التلاعب أو الائتلاف لحين الحاجة إليها كإثبات، يتم تكوين قاعدة للبيانات للاسترشاد بها وفقاً لمخطط زمني ملائم من خلال تقنية التقيب عن البيانات، و إستخدام أسلوب المراجعة المستمرة. أيضاً، قدمت نتيج الدراسة دليل علمي بأنه هناك إمكانية لإستخدام لتقنيات المحاسبة القضائية للحد من التهرب الضريبي مثل أنه يمكن مطابقة السجلات المحاسبية مع كشف الشركة لكشف حالات التهرب الضريبي، و فحص السيولة النقدية لإثبات مدى تطابق حسابات الممولين مع حسابات المصارف، و العمل على جمع المعلومات من المصادر المختلفة عن حالات التهرب الضريبي. وبالتالي، نستطيع القول بأنه توجد إمكانية لإستخدام المحاسبة القضائية للحد من ظاهرة التهرب الضريبي حسب وجهة نظر موظفي مصلحة الضرائب و المحاسبين القانونيين المعتمدين لدى المحاكم الليبية، أساتذة الجامعات الليبية ما يعكس وعيهم بأهمية المحاسبة القضائية في الدول الليبية كأداة تساعد في تحقيق التنمية و بناء المؤسسات الليبية. عليه، توصي الدراسة بعدة توصيات. أولاً، أن يتم إعادة النظر في التشريعات والقوانين على نحو يساهم في الحد من التهرب الضريبي وذلك من خلال تنشيط دور المحاسبة القضائية. ثانياً، توصي الدراسة الجامعات الليبية بالإهتمام بالمحاسبة القضائية سواء على مستوى المناهج الدراسية أو البحوث العلمية. أيضاً، العمل على تأسيس جمعية مهنية خاصة بالمحاسبة القضائية لإعداد كوادر مؤهلة تأهيل مهني مجال المحاسبة القضائية لتلبية احتياجات الجهات القضائية في البيئة الليبية. وأخيراً توصي الدراسة بإجراء دراسة مستقبلية لتشخيص واقع المحاسبة القضائية في ليبيا و تحديد أهم متطلباتها لتطبيقها بشكل فعال في دولة ليبيا.

المراجع العربية

- الشويرف، محمد عطية ، عادل امحمد ، (2016) . العوامل الشخصية المؤثرة على الالتزام الضريبي للممول ، (مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الاسمرية الاسلامية كلية الاقتصاد والتجارة زليتن ، العدد رقم سبعة) .
- الجليلي ، مقداد أحمد ، (2012) . المحاسبة القضائية و إمكانية تطبيقها في العراق (مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل ، كلية الادارة والاقتصاد ، المجلد الرابع والثلاثون ، العدد رقم مائة وسبعة) .
- السيد، آدم عبد السلام عوض خير ، (2018) . دور المراجعة القضائية في تحقيق العدالة الضريبية ، (مجلة كلية التجارة العلمية ، جامعة النيلين كلية التجارة ، العدد السابع) ص 1-22
- العربي، طارق ومحمد عبدي ، (2017) . ظاهرة التهرب الضريبي والتهريب الجمركي إشارة خاصة للاقتصاد الليبي خلال الفترة 1990-2015 ، مجلة الاستاذ ، العدد الثاني عشر
- الصادق، بابكر إبراهيم، نور، موسى بشير محمد ، (2018) أثر تطبيق المحاسبة القضائية ودورها في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي-دراسة ميدانية على عينة من شركات المساهمة السودانية، مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين، المجلد 12 ، العدد 2

- عليما، خالد عياد عليما، (2013). التهرب الضريبي أسبابه وأشكاله وطرق الحد منه، (مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة أريد، العدد التاسع).
- ياسر الفريحات، (2009). التهرب الضريبي في الأردن، والأسباب وطرق العلاج، (مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة كلية التجارة، الجزء الأول، العدد الرابع والسبعون).
- الخضر، عادل صلاح الدين محمد نور، (2018). المحاسبة القضائية ودورها في الحد من ممارسات الفساد المالي دراسة ميدانية على المراجعين الخارجيين في السودان، (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، رسالة دكتوراه في المحاسبة والتمويل).
- السيسي، نجوي أحمد، (2006). دور المحاسبة القضائية في الحد من ظاهرة الغش في القوائم المالية (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول).
- بومعرافي، اميمة، (2020). أثر تطبيق المحاسبة القضائية ودورها في الحد من ظاهرة التهرب الضريبي، (جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير).
- عبد الله، إبراهيم عبد الله علي، (2020). المحاسبة القضائية ودورها في تحسين عملية التحاسب الضريبي، دراسة ميدانية على ديوان الضرائب -ولاية الخرطوم (السودان، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، رسالة ماجستير)
- عصام علي فرج بدر، (2021). دور المحاسبة القضائية في الكشف عن التجنب الضريبي في المملكة العربية السعودية، (المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد الثالث، العدد الرابع).
- غياضة، سائد نبيل سليم، (2022). دور المحاسبة القضائية في رفع كفاءة التحاسب الضريبي في فلسطين، (مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 8 العدد 2).
- فرقد جميل عبد نور، ثائر صبري محمود الغبان، (2022). علاقة المحاسبة القضائية بكشف الغش الضريبي، (مجلة دراسات محاسبية و مالية، المجلد 17 العدد 60).
- سامح، محمد لطفي سعودي، (2015). دور المحاسبة القضائية في الحد من ممارسات غسيل الأموال (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، مجلة الفكر المحاسبي، المجلد 19، العدد الثالث).
- شوقي السيد فودة، هاله العجمي، هالة نصر الدين، (2019). مدخل لاستخدام المراجعة القضائية في اكتشاف حالات التهرب الضريبي (مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ -كلية التجارة، العدد رقم ستة).

- زعاير، ياسر وآخرون، (2016). أثر استخدام المحاسبة القضائية في الحد من طرق التهريب الضريبي (كوالالمبور : المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة ، المجلد السادس ، العدد الثالث) ص 1-36
- محمد ، كوثر محمد عبد الحافظ ، إبراهيم ، أكرم خليفة محمد ، (2023). دور المحاسبة القضائية في تطوير منظومة الفحص الضريبي ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، المجلد 34، العدد 3
- قمبر ، جميلة سعيد ، (2014). قياس مدى إدراك أهمية المحاسبة الجنائية وضرورة دمجها في مناهج التعليم العالي في الجامعات الليبية (جامعة الزاوية ، كلية الاقتصاد ، مجلة الجامعة لكلية الاقتصاد ، المجلد الأول ، العدد 16) .
- قبلان ، خالد على محمد (2014). أثر السياسات المحاسبية والإجراءات المتبعة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات على الحد من التهريب الضريبي ، جامعة عمان العربية ، كلية الأعمال قسم المحاسبة ، رسالة ماجستير .
- مسعود، أحمد السنوسي بشير ، (2014). مدى إدراك الخبير الحسابي الليبي لمتطلبات المحاسبة القضائية -دراسة استكشافية، (مصراته: الأكاديمية الليبية فرع مصراته، رسالة ماجستير في المحاسبة) عبدالحليم ، أحمد حامد وآخرون ، (2021). دور المحاسبة القضائية في الحد من إدارة الارباح، مجلة والمراجعة لاتحاد الجامعات العربية، العدد الثالث.
- رمضان، مريم محمد (2010) ، مدى توفر المقومات الأساسية للمراجع الخارجي الليبي للعمل كمحاسب ومراجع جنائي، رسالة ماجستير، بنغازي ، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد .
- مصباح، معاذ عماد بدر ، (2022). أثر المحاسبة الجنائية في الحد من التهريب الضريبي في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال ، قسم العلوم المالية والمحاسبية ، الأردن.
- فضل الله احمد عبد، (2021). دور فلسفة المحاسبة القضائية في شفافية وجودة القوائم المالية ، (العراق ، جامعة الفرات الاوسط التقنية، كلية التقنية الادارية ، مجلة دراسات محاسبية و مالية ، المجلد 16، العدد 56

المراجع الاجنبية

- Al Sharairi, Mohammed Enizan, (2018). **The Role of Forensic Accounting in Limiting Tax evasion in The Jordanian Public Industrial Shareholding Companies Through The Perspective of Jordanian Auditors**, International Journal of Economics and Finance, Vol 10, No 1
- Mehta; Mathur, Tarun, (2007). **Preventing financial fraud through forensic accounting** .The Institute of chartered accountant of India, vol. 55, No. 10.

Asuquo, Akabom ita, (2012). **Empirical analysis of the impact of information technology on forensic accounting practice in cross river state -Nigeria.** International journal of scientific accounting practice research, vol 1, No 10.

Bhasin, Madan, (2013). **Survey of skills required by the forensic accountants; evidence from a developing country.** International journal of contemporary business, vol 4, No 2.

Brigitte Muehlmann and Martha Howe,(2012) . **The Use of Forensic Accounting Experts in Tax Cases as Identified in Court Opinions** (Journal of Forensic & Investigative Accounting, Vol.4, Issue 2)

Muehlmann, Brigitte and Burnaby, Priscilla Ann and Howe, Martha A.,(2012). The Use of Forensic Accounting Experts in Tax Cases as Identified in Court Opinions (July 1, 2012). Journal of Forensic & Investigative Accounting, Vol. 4, Issue 2, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2130161>.

أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي

ا. عائشة حسن اجبارة
أستاذ إدارة هندسية
متعاون بجامعة النجم

د. زينب حسن اجبارة
أستاذ مشارك
عضو هيئة تدريس بجامعة بنغازي

الساطع

الملخص:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرشيقة لدى العاملين بجهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي، ومعرفة مستوى الأداء الوظيفي لديهم والوصول إلى تحديد أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي، تم حصر مجتمع الدراسة في العاملين بجهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي، وتم اخذ عينة عشوائية بسيطة حسب جدول مورغان، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و تم جمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة عن طريق الاستبيان واستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) بواسطة الحاسب الألى في تحليل بيانات الدراسة والمتمثلة في الجداول التكرارية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الانحدار لتحديد الأثر بين متغيري الدراسة، وتوصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط طردية إيجابية بين القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي، وكذلك يوجد أثر دال احصائياً لمتغير القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

الكلمات الافتتاحية: القيادة، القيادة الرشيقة، الأداء الوظيفي.

Abstract:

This study aims to identify the level of agile leadership practice among employees of the Great Man-Made River Investment Authority, Benghazi Plain, and to know their level of job performance and to determine the impact of agile leadership on job performance. The study community was limited to employees of the Great Man-Made River Investment Authority, Benghazi Plain, and a simple random sample was taken according to Morgan's table.

In this study, the descriptive analytical approach was relied upon, and the basic data for this study were collected through a questionnaire and the use of the statistical packages program (SPSS) by computer in analyzing the study data, represented in frequency tables, arithmetic means, standard deviations, and regression coefficient to determine the effect between the study variables.

The study concluded that there is a positive correlation between the agile leadership variable and job performance, as well as a statistically significant effect on job performance.

Keywords: Leadership, agile leadership, job performance

المحور الأول : الاطار العام ومنهجية الدراسة

1.1 المقدمة :

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، باتت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة تتطلب منها التكيف السريع والمرونة العالية في إدارة فرق العمل، ولم يعد كافيًا للقيادات الاعتماد على الأساليب التقليدية التي قد تفتقر إلى القدرة على الاستجابة الفعالة للتغيرات المستمرة. هنا تبرز أهمية القيادة الرشيقة كإحدى الأنماط القيادية الحديثة التي تتميز بالقدرة على التكيف السريع، والمرونة، والابتكار في مواجهة التحديات.

القيادة الرشيقة، التي نشأت من مبادئ منهجية "Agile" المستخدمة في تطوير البرمجيات، سرعان ما وجدت تطبيقاتها في مجالات أخرى بفضل قدرتها على تحسين الأداء وتحفيز الفرق على تحقيق نتائج متميزة. تعتمد هذه القيادة على مبادئ أساسية مثل التمكين، الشفافية، والتعاون الفعال، مما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التغيرات السريعة والتكيف معها بفعالية.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف العلاقة بين القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي، من خلال تحليل كيفية تأثير هذا النمط من القيادة على تحسين الأداء الفردي والجماعي في بيئات العمل المختلفة. يركز البحث على تحديد الآليات التي من خلالها تسهم القيادة الرشيقة في تعزيز رضا الموظفين، وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر. وفي توفير رؤية أعمق حول كيفية توظيف مبادئ القيادة الرشيقة لتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات، مما قد يساهم في توجيه استراتيجيات القيادات نحو تبني أساليب أكثر مرونة واستجابة للتغيرات، وبالتالي تحسين النتائج المؤسسية بشكل مستدام.

2.1 الدراسات السابقة :

سيتم عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة حيث سيتم عرض الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل ثم الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع وذلك حسب السنوات من الأقدم للأحدث كما يلي:

1.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (القيادة الرشيقة) :

دراسة (طبية، غبار وشعبي، 2022) بعنوان: **اثر القيادة الرشيقة على تحقيق التنمية البيئية المستدامة** هدفت الدراسة الى تحديد اثار القيادة الرشيقة بأبعادها (المهارات الإبداعية – الحفز الالهامي – الذكاء الانفعالي) على تحديد التنمية البيئية المستدامة في شركة صلة بمحافظة جدة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (303) من مجتمع دراسة مكون من (1250) موظف وموظفة من موظفي شركة صلة بمحافظة جدة، وعولجت البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ان القيادة الرشيقة في شركة صلة حققت مستويات مرتفعة، وحققت التنمية البيئية المستدامة مستويات مرتفعة، وكذلك أظهرت النتائج انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة بأبعادها على التنمية البيئية المستدامة .

دراسة (عبدالله و صالح، 2022) بعنوان: **القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي** هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة والاثر بين القيادة الرشيقة بأبعادها (السرعة ، المرونة ، الكفاءة ، التعاون ، تتبع التكنولوجيا) والازدهار التنظيمي والمتمثل بأبعاد (الميزة التنافسية المستدامة ، الإبداع ، راس المال الفكري ، الرشاقة المنظمة)، في عدد من شركات الانترنت في محافظة السليمانية العراق والتي بلغ عددها (9) شركات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع (170) استبانة بصورة مباشرة واليكترونيا على جميع افراد العينة البالغ عددهم (309) مديرا في عموم الشركات، ونتج عن الدراسة وجود علاقة ارتباط واثر إيجابية بين متغيرات البحث وابعاده.

دراسة (بوعامر و بن احمد، 2022) بعنوان : **اثر القيادة الرشيقة في إدارة الازمات**، هدفت الدراسة الى بحث وتحديد اثار القيادة الرشيقة على إدارة الازمات في جامعة غرادية – الجزائر ، وتم هيكلة الدراسة عن طريق المتغيرات المتمثلة بالقيادة الرشيقة كمتغير مستقل بأبعادها (الحكمة، الصبر، الهدوء، الثقة، الموضوعية، التواضع) وإدارة الازمات بأبعادها (ما قبل الازمة، في الازمة، بعد الازمة) كمتغير تابع واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكما ان مجتمع الدراسة كان من قادة الجامعة و تم توزيع (55) استبانة على افراد العينة، وتوصلت الدراسة الى نتائج أهمها : تتوفر ابعاد القيادة الرشيقة وإدارة الازمات كما انه هناك اثار للقيادة الرشيقة على إدارة الازمات.

دراسة (عبد الباري وآخرون، 2022) بعنوان : **القيادة الرشيقة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية** هدفت الدراسة الى دراسة علاقة ابعاد القيادة الرشيقة المتمثلة في السمات (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) وبين ابعاد الريادة الاستراتيجية المتمثلة في (الثقافة الريادية، التفكير الريادي، الإدارة الاستراتيجية للموارد) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بدراسة ميدانية على عينة عشوائية

بسيطة من العاملين بشركة مصر للطيران، ونتج عن الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوي بين ممارسات وسلوكيات القيادة الرشيقة وابعاد الريادة الاستراتيجية.

2.2.1 الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

دراسة (الحاسي، 2023) بعنوان : الإدارة الرشيقة واثرها على الأداء الوظيفي هدفت الدراسة الى التعرف على الإدارة الرشيقة واثرها على الأداء الوظيفي بشركة المدار الجديد داخل نطاق مدينة بنغازي وكان مجتمع الدراسة يتضمن جميع القيادات والعاملين بشركة المدار الجديد وتم اختيار عينة عشوائية منهم بلغ عددها (50) فردا، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : ان ممارسات الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي) في شركة المدار يتم بدرجة مرتفعة، وكذلك مستويات الأداء الوظيفي في شركة المدار يتم بصورة مرتفعة، وانه توجد علاقة طردية متوسطة وذات دلالة معنوية عالية بين الإدارة الرشيقة والأداء الوظيفي وأيضا يوجد اثر جوهري ذو دلالة إحصائية للإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي في شركة المدار .

دراسة (معزب و الجوبي، 2023) بعنوان : اثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي بديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات بصنعاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) بالأداة الاستبانة ووزعت على عينة مكونة من (54) فرد من مجتمع الدراسة الكلي، وتم تحليل البيانات ببرنامج الاحصائي (SPSS) توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها : بلغ مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بأبعادها (الاحتواء والارتباط، التجانس والاتساق، الدعم الإنساني، المناخ التنظيمي) في الديوان من جهة نظر افراد العينة درجة موافقة متوسطة، وانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية عند مستوى (0.05) على الأداء الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح ان الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناول متغيرات الدراسة، وكذلك من حيث استخدام المنهج الوصفي والاستبانة لجمع البيانات المناسبة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مجتمع وعينة وبيئة الدراسة، وكذلك اختلاف في الحدود المكانية والزمنية، فالدراسات السابقة تمت في بيئات مختلفة وبالتطبيق على مجتمعات دراسة مختلفة وهذه الدراسة طبقت على موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي في الدولة الليبية وفي مدينة سلوق، كما ان هذه الدراسة تعد من الدراسات القلائل التي ربطت بين متغيري القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي، واستفاد الباحث من الدراسات السابقة عند تحديد منهج الدراسة وصياغة الفرضيات وفقرات الاستبانة وبناء الإطار النظري كما اعتبر الباحث الدراسات السابقة مراجع مهمة لموضوع الدراسة.

3.1 مشكلة الدراسة:

ان الدور الحيوي والمهم الذي يقوم به جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي وذلك من خلال مساهمته في اعداد وتصميم وتنفيذ ومتابعة المشاريع المختلفة وما يقوم به من خلال تنفيذ العديد من الواجبات والمهام المعقدة والدقيقة والتي تتطلب مهارة عالية في أداء العاملين وتحفيز مستمر لهم، الامر الذي قد لا يتحقق الا من خلال قيادة رشيقة بأبعادها المختلفة المتمثلة في (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة).

ومن هذا المنطلق حدد الباحث مؤشرات مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

1. ما اثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي ؟

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية : -

1. ما مستوى ممارسة القيادة الرشيقة في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي ؟

2. ما مستوى الأداء الوظيفي لدى جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي ؟

3. ما أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي ؟

4.1 أهمية الدراسة :

يمكن ايجاز أهمية الدراسة في التالي:

الأهمية العلمية: تسليط الضوء على مواضيع ومفاهيم حديثة ومهمة متمثلة في القيادة الرشيقة ودورها في الرفع من الاداء الوظيفي لموظفي جهاز النهر الصناعي سهل بنغازي، بالإضافة إلى مساهمة هذه الدراسة في إثراء

المكتبة العلمية وسد الثغرة المعرفية في هذا المجال البحثي الهام وعدم وجود دراسات سابقة تحتوى دور القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

الأهمية العملية: اجراء دراسة على قطاع مهم وحيوي وهو جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي لما له من أهمية كبيرة في تطوير الحياة الاقتصادية وتقديم خدماته لكافة شرائح المجتمع، ومساهمة نتائج الدراسة في مساعدة متخذي القرار والمدراء في الجهاز على تحسين أداء موظفي الجهاز من خلال تبني استراتيجيات القيادة الرشيقة.

5.1 اهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى معرفة أثر القيادة الرشيقة بأبعادها على الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي من خلال الأهداف الآتية:

1. التعرف على مستوى ممارسة القيادة الرشيقة داخل جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي.
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي.
3. التعرف على أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.
4. محاولة تقديم توصيات تسهم في الرفع من الأداء الوظيفي داخل جهاز النهر الصناعي من خلال تبني مفهوم القيادة الرشيقة.

6.1 أسلوب ومنهج الدراسة:

يتضمن أسلوب ومنهج الدراسة النقاط التالية:

1.6.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: معرفة أثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي والتي من اهم ابعادها (سمة التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الثقة، الموضوعية).
- الحدود المكانية: جهاز استثمار النهر الصناعي – سهل بنغازي (سلوك).
- الحدود الزمنية: تم اجراء الدراسة في (أغسطس – سبتمبر) -2024 م .
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي.

2.6.1 منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي لمعرفة اثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي لجهاز استثمار النهر الصناعي سهل بنغازي – مدينة سلوق، والمنهج التحليلي لمعالجة بيانات الدراسة الميدانية والوصول إلى نتائج الدراسة وتوصياتها.

7.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .
وينفرد منها الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة التواضع على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة الهدوء على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة الحكمة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة الصبر على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة الثقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .
- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة الموضوعية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

المحور الثاني: الاطار النظري

1-2 تمهيد:

سيتناول هذا المحور مفهوم القيادة الرشيقة ومزاياها وابعادها، وأهمية ومبادئ القيادة الرشيقة وعناصرها والتحديات التي تواجه القيادة الرشيقة، وكذلك عرض مفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده . التي سيعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة .

2.2 القيادة الرشيقة:

ادرك الانسان ان الأهداف التي يسعى الى تحقيقها لا يمكنه تحقيقها جميعا بجهده الفردي ، ولا بد له من التعاون مع الآخرين ، من خلال عمل جماعي تتضافر فيه الجهود لتحقيق تلك الأهداف بشكل افضل وجهد اقل ووقت اقل ، فالقيادة مرتبطة بالأساس بعلاقة الانسان بمن حوله سواء اكانت هذه العلاقة توافيه ام ضده ، وعلى ذلك انقسم الناس الى قادة ومقادين (اتباع) فظهرت الحاجة الملحة لوجود (قائد) . (العدوان، 2013: ص55) و يعد مفهوم القيادة الرشيقة (Agility Leadership) من المفاهيم الحديثة التي لقت اهتمام من الباحثين وان انطلاقة هذا الاهتمام كان نتيجة تركيز الباحثين خلال العشرين سنة الماضية على الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح المنظمى وقد تخلل هذا التشخيص ظهور نظريات ونماذج عدة تفسر ما الذى يجب على القائد القيام به او عدم القيام به لتحقيق افضل النتائج للمنظمة . واستمر الاهتمام بأنواع القيادة وظهور تجلياتها ضمن سلوكيات وأفكار كثيرة كالقيادة الروحية والاصيلة والخادمة وغيرها ، الى ان استفاد الباحثين من مضمون الترشيح في العملية الإنتاجية للإشارة الى سلوكيات القيادة الرشيقة ، اذ يتصف القائد ذو السلوك الرشيق بسلوكيات معينة منها مساعدة الافراد واحترامهم ، اعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجريات العمل ، وامتلاك الرؤية المستقبلية والاهداف الواضحة والالتزام المستمر (Puvanasvaran, 2012:93) ، وقد اشير الى القيادة الرشيقة باختصار بانها السلوكيات التي تضيف او تخلق قيمة (Liungblom, 2012:59) . وكما أورد (Emiliani, 1998:68) تعريفا اخر ان القيادة الرشيقة تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات الغير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون . او هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والافراد بهدف تحقيق نسب افضل من الكمال (Dombrowski and Mielke, 2013:570).

ولاحظ الباحث تعدد واختلاف التعاريف للقيادة الرشيقة لاختلاف وجهات النظر بين الكتاب ومن بين اهم التعاريف ما يلى:

- ان القيادة الرشيقة هي السلوكيات التي تظهر الاحترام للأفراد وتوجيههم وتحفيزهم وتحسين ظروف العمل وضمان الاستخدام الفعال للموارد، كما اشير اليها بمفهوم مختصر هي التي تضيف او تخلق قيمة (Mia Ijungblom, 2012:55).
- و أيضا عرفت القيادة الرشيقة بانها ترتبط ارتباطا وثيقا بالقائد الرشيق الذى يمكنه توجيه فريقه والتأثير باستمرار على سلوك الفريق من خلال تحديد الرؤية التنظيمية ونشرها والحفاظ عليها بحيث يقدم الفريق دائما قيمة للعملاء من خلال امتلاك العديد من المهارات مع المرونة والسرعة من اجل تحقيق الأهداف ومستعد دائما لمواجهة التحديات (Olivia fachunnisa, 2020:69).
- كما عرفت القيادة الرشيقة بانها القدرة على القيادة بفعالية عندما يكون التغيير السريع في ظل الظروف الحالية (Bill Joiner , 2009:29).

1.2.2 مزايا القيادة الرشيقة:

من خلال ما ذكر كلاً من (Beal 2008:p20-21) (Testani Ljungblom 2012:p50-59) عن القيادة الرشيقة تبين ان يمكن للمنظمات الاستفادة من مزاياها التالية:

- تحقق القيادة الرشيقة فهما افضل لماهية الأدوار التي يكفون بها، وإنجاز افضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشبع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.
- يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقادا بان الافراد في المنظمة يشكلون راس المال الفكري وهم الهم في تشكيل هيكليتها المنظمة وعليه يجب ان يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجعة للمشاكل فضلا عن تقديم الاقتراحات البناءة.
- ان توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط بين القائد والعمالين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.

• ان احدى اهم مزايا القيادة الرشيفة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداماً افضل للوقت وتقليل الهدر فيه.

2.2.2 أهمية القيادة الرشيفة:

تبرز أهمية القيادة الرشيفة في الاتي (رشوان، 2010 : 87) و(عبدالله، 2021 : 556) :- .

- العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات في المنظمة.
- العمل على تماسك الجماعات على ادراك احتياجاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولويات لها.
- مساعدة الافراد على النمو كأعضاء في الجماعات والتقدم كوحدة في المجتمع.
- المساعدة على توحيد الأهداف التي تجب تحقيقها إضافة الى توجيه تفاعل الافراد ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم ولكن أيضا إيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- تخلق نظام يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.

3.2.2 ابعاد القيادة الرشيفة:

ان المنتج للفكر الإداري المتعلق بسلوكيات القيادة يجد تباين في المقاييس لهذا المتغير وقد اعتمد في هذه الدراسة على دراسة (Ljunblom,2012) والذي ركز في مقياسه على ستة ابعاد من اصل سبعة ابعاد وذلك لمدى تعبيرها عن مضمون القيادة الرشيفة وهي سمة (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) والتي سنوضحها فيما يلي (عبد الباري ويوسف، 2023) و(بوعامرو بن احمد، 2022) :-

- **سمة التواضع:** التواضع يعتبر سمة أخلاقية وفضيلة تتعلق بكيفية التفكير الأفضل حول الاعمال وبما ينسجم والميول الشخصية المقبولة والتي تؤسس الاندماج افضل للفرد في المجتمع المحيط به وان مدى توافره نسبي، فأوقات يبدو مستواه يتحسن في حين أوقات اخري يظهر بانخفاض متأثر بشخصية الفرد وما يحيط به في مجريات العمل وما يلاحظ ان التواضع لا يتسم بالوضوح للأخرين كما في السمات الأخرى للقيادة كالعدالة في التعامل مع الافراد او الإجراءات وغيرها، مما يتجسد بشكل واضح للأفراد، فضلاً عن انه يكتنفه الكثير من شبه صعوبة الحكم على مدى توافره في القيادة (Vera and Rodrigue,2004: 393).
- **سمة الهدوء:** ان سمة الهدوء في القيادة تعتبر نادرة في الحياة الإنسانية بسبب صعوبة الحياة وكثرة العمل والمشاكل المحيطة بذلك، ومن هنا تبين أهمية وجود سمة الهدوء في القيادة وخاصة عند اتخاذ القرارات المصيرية او المتعلقة بالافراد فالهدوء يُمكن القائد من التفكير بعمق وبطريقة افضل لحل المشاكل الصعبة فضلاً عن ان التآني يعطى حيز للنظر للموضوع من جميع جوانبه وبالتالي تميز في التصرف والقرار وهذا الحال يعزز من إيجاد افضل الحلول والتنظيم لمجريات العمل وتحدياته (Kinsey, 2010: 3).
- **سمة الحكمة:** يقصد بالحكمة تحقيق التوازن بين الموارد المتوفرة ومتطلبات العمل سواء السلوكية منها والمادية فالحكمة تعد مرحلة متقدمة من التفكير المبني على الاستدلال المنطقي والدراسة الموضوعية لماهية القرار باعتماد معيار الخبرة العملية والتجارب وغيرها من العوامل المساعدة على الوصول الى معيار الحكمة في التصرف وبذلك فهي غالباً ما ترتبط أيضا بأفضل القرارات في حالة محدودية الموارد والوقت وغيرها (Lewis ,2011:90).

• **سمة الصبر:** تعد سمة الصبر من اهم السمات التي يجب ان تلازم القيادة الرشيفة كونها تتعلق بقبول تأخير الحصول على بعض الحاجات او الامتيازات او تحقيق بعض الأهداف على المدى القصير نتيجة للظروف المحيطة للموقف ربما يحقق ما يصبو اليه القائد في تجسيد أفكاره على مراحل وضمن مستوى مقبولية في بيئة العمل (Kupfer,2007: 264) هذا من جهة ومن جهة اخري يعد الصبر مهم للقيادة كون تحقيق النجاح لا يعني فقط امتلاك الحماس والطاقة والمعرفة او الجهود المبنية على بصيرة إدارية عالية وهي لا تعنى التكاثر والحمول وغيرها من معايير انخفاض الطموح، فالعمل الجاد واقع لا يتحقق بدون صبر على مراحل ووقت تحققه وبما يجعل القائد قادر على التعامل مع الإخفاقات التنظيمية فضلاً عن التصرف بتعقل اثناء الازمات وما يتطلبه النهوض بواقع الافراد داخل المنظمة (Judget ,2009: 864).

• **سمة الموضوعية:** تتعلق الموضوعية بالعقلانية في تمكن القائد من امتلاك عقول الافراد والتأثير في سلوكياتهم فهي تعد من ابرز مميزات طرق التفكير العلمي، فالواقع يشير الى ان الموضوعية تتجلى في جميع تفاصيل تفكير الفرد المتعلق بادراك المشكلة ومحاولة التفكير بالحلول الناجعة لها ضمن منهجية فكرية عقلية واضحة المعالم (kuhn ,1973: 98).

● **سمة الثقة:** ان نجاح القيادة في مجال عملها يعتمد على قدرتها على خلق مستويات ثقة عالية لدى الافراد العاملين وضمن المطلوب منها بدون تفريط فيها فهكذا مستويات تزيد من ارتباط الفرد بالقيادة وبالتالي تعزيز جوانب النجاح المنظمي (2: Mineo, 2014).

2.2.4 مبادئ القيادة الرشيقة:

تقوم القيادة الرشيقة على مجموعة من المبادئ الأساسية (حسين ، 2021 :ص90-91):-

● الإدارة المستهدفة: تسعى القيادة الرشيقة الى تحقيق التوازن بين اهداف المنظمة واحتياجات زبائنها للوصول الى الأهداف الاستراتيجية.

● ثقافة التحسين: يولى هذا المبدأ تركيزه على جميع السلوكيات والمواقف التي تتضمنها القيادة الرشيقة لضمان تحقيق التكامل لمنع فشل الاستفادة من الفرص التي تواجه المنظمة في بيئتها.

● تطوير الذات: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتطوير واكتساب مهارات حديثة.

● تعزيز مؤهلات الموارد البشرية: يهتم هذا المبدأ بدعم عمليات التعلم التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الموارد البشرية في العمل.

● التقدم لخلق القيمة: يؤكد هذا المبدأ على اهتمام القيادة الرشيقة بتحديد الأماكن الوظيفية والموارد البشرية التي يمكن من خلالها خلق القيمة للمنظمة.

2.2.5 تحديات القيادة الرشيقة:

لقد فرضت التغيرات والتحولت على المنظمات والقيادة بوجه اخص مجموعة من التحديات التي اوجبت على القادة مواجهتها من بين أهم هذه التحديات المنافسة والعولمة وكذلك مدى قدرة القائد على استخدام الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة، والقدرة على اتخاذ القرارات في عالم متغير خصوصاً التغير السريع الحاصل للأساليب الفنية المحيطة في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة للعوامل السياسية والاقتصادية في المجتمع مثل الضرائب وعمليات التصدير والاستيراد، إضافة الى التأثير باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة او على المستوى العالمي (هجيرة، 2020).

2.2 الأداء الوظيفي ومفهومه:

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى كيفية قيام الموظف بمهامه وواجباته في العمل وفقاً للمعايير والتوقعات المحددة من قبل المنظمة و يعتبر الأداء الوظيفي أحد أهم العوامل التي تؤثر على نجاح الفرد في مكان العمل، وكذلك على أداء المنظمة ككل و يرى (Ilyaset al , 2016) ان الأداء يتعلق بالسلوك او ما يفعله الموظفون، وليس ما ينتجه الموظفون او نتائج عملهم، وعلى نفس المنوال يري (همام ،2018) ان الأداء الوظيفي هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، ويتمثل هذا السلوك في انجاز الفرد للمهام المكلف بها، وانضباطه في العمل، وعلاقاته برؤسائه وزملائه، وخدمة الجمهور المتعامل معه، وولائه الوظيفي، كما يتوقف طبيعة هذا السلوك على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤشرات البيئة الخارجية من أهمها مناخ العمل، ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، واتساقا مع ما سبق يعرف (الحداد ،2016) الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، واما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

1.2.2 ابعاد الأداء الوظيفي :

اعتمدت هذه الدراسة على الابعاد التالية الذكر لقياس الأداء الوظيفي (مرزوق و خطاب ،2020) وهي:-

1 - أداء المهام

عرف (Motowidle ,2003) أداء المهمة على انها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر او غير مباشر في تحويل المواد الخام الى سلع او تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي او التي تسهم في تخطيط انجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما انها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي اي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة، وبالتالي فهي تختلف من

وظيفة لأخرى وفقا لطبيعية كل منها وتختلف أيضا في اطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر او غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة.

كما يصف (Sonnentag et al,2008) أداء المهمة بأنه الأداء الذي يغطي ويفي بالمتطلبات التي تشكل جزءا من العقد بين صاحب العمل والموظف، علاوة على ذلك، يمكن وصف أداء المهمة في حد ذاته بأنه بناء متعدد الابعاد، كما أشار (Daryoush,2013) الى ان أداء المهمة هو القدرة على تلبية التوقعات واثبات الكفاءة والخبرة.

2 - الأداء السياقي :

يري (Sonnentag et al,2008) ان الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ويختلف الأداء السياقي عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءا رسميا من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.

ويعرف (Reilly and Aronson,2012) الأداء السياقي على انه الأنشطة التي لا تتعلق بمهمة او هدف لكنها تجعل الافراد والفرق والمنظمات اكثر فعالية ونجاحا، وعلى الرغم من ان الإدارة الفعالة لأداء الموظفين لاتزال مفتاحا للنجاح التنظيمي، حيث لاتزال أنظمة المكافآت والتقدير تركز في المقام الأول على انجاز المهام وتحقيق الهدف، ويشير (سليمان، 2018) الى ان البعض يطلق على الأداء السياقي بالأداء خارج الدور (Extra-role performance)، وذلك لعدم اتصاله مباشرة بالأداء وانما يقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة، ويشير هذا البعد الى الدرجة التي يسهم فيها العاملون في سياق العمل وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية.

ووضح (Reilly and Aronson,2012) ان الأداء السياقي يتضمن التعاون ومساعدة الاخرين، وأداء أنشطة ذات دور إضافي طوعا، والمثابرة بحماس وتصميم إضافي على اكمال المهام بنجاح، والدفاع عن اهداف المنظمة والالتزام بالسياسات التنظيمية حتى عندما يكون الوضع غير مريح، لذا أصبحت سلوكيات الأداء السياقية غير التقليدية اكثر أهمية مع ظهور الفرق الافتراضية المتعددة الثقافات.

3 - الأداء التكيفي :

يشير الأداء التكيفي كعنصر من عناصر الأداء العام للموظفين، الى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئية جديدة، وهذا المفهوم مناسب لشركات التي تواجه ظروف عمل معقدة ومتقلبة بشكل خاص (Charbonnine.Vairin and Roussel ,2012).

ويذكر (سليمان، 2018) ان الأداء التكيفي اصبح اكثر حضورا في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل الناجم عن التجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء التكيفي الى ذلك السلوك الذي يعبر عن كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغيير في بيئة العمل مثل الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، والذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال الى اخر، وقد ذكرت الدراسات ان اهم ابعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، والتغلب على الاجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

المحور الثالث : الدراسة الميدانية

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المتبعة في تحليل بيانات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها واداة جمع البيانات وتحديد درجة ثبات وصدق أداة الدراسة، وأخيرا تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من موظفي جهاز الاستثمار النهر الصناعي سهل بنغازي والبالغ عددهم (400) وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة وفقا لجدول كريغ ومورجان (Krejcie and Morgan ,1970) والذي حدد حجم العينة (196) مفردة، تمكن الباحث من تجميع (184) استبانة قابلة لتحليل بنسبة استجابة (93%).

3.3 وصف أداة الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة عن طريق استمارة الاستبانة، والتي تكونت من ثلاثة اقسام أساسية لقياس متغيرات الدارسة، وهي كما يلي:

القسم الأول: خصص للتعرف على البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، وذلك كما هي في أداة الدراسة وتتضمن (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل).
القسم الثاني: خاص بجمع البيانات المتعلقة بالتعرف على مستوى سلوكيات القيادة الرشيدة، استخدم هذا المقياس للتعرف على مدى توافر سمات سلوكيات القيادة الرشيدة في هذه الدراسة، ويحتوي هذا المقياس على (24) عبارة موزعة على ابعاد (التواضع، الهدوء، الحكمة، الصبر، الموضوعية، الثقة) وقد تم الاعتماد على دراسة (بوعامر وبن احمد، 2022) كما يلي:

- بعد التواضع تقيسه العبارات (من 1 الى 4).
- بعد الهدوء تقيسه العبارات (من 5 الى 7).
- بعد الحكمة تقيسه العبارات (من 8 الى 13).
- بعد الصبر تقيسه العبارات (من 14 الى 16).
- بعد الموضوعية تقيسه العبارات (من 17 الى 20).
- بعد الثقة تقيسه العبارات (من 21 الى 24).

وقد صيغت الفقرات بشكل إيجابي ووضعت امام كل فقرة خمسة بدائل هي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - وغير موافق بشدة) واعطيت كل فقرة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة كالتالي: خمس درجات للبدائل موافق بشدة، واربع درجات للبدائل موافق، وثلاث درجات للبدائل محايد، ودرجتان للبدائل غير موافق، ودرجة واحدة للبدائل غير موافق.

القسم الثالث: يختص بجمع البيانات المتعلقة بقياس الأداء الوظيفي، واستخدم لتحديد مستوى الأداء الوظيفي عبارات تمت صياغتها بالاعتماد على مقياس تم استخدامه في دراسة (مرزوق و خطاب، 2020) ويحتوي هذا المقياس على (30) عبارة موزعة على الابعاد (أداء المهام، الاداء السياقي، الأداء التكيفي) كمايلي :

- بعد أداء المهام تقيسه العبارات (من 1 الى 9).
- بعد الأداء السياقي تقيسه العبارات (من 10 الى 22).
- بعد الأداء التكيفي تقيسه العبارات (من 23 الى 30).

وقد صيغت الفقرات بشكل إيجابي ووضعت امام كل فقرة خمسة بدائل هي: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - وغير موافق بشدة) واعطيت كل فقرة وزن وفق تدرج ليكرت الخماسي لتقدير درجة الموافقة وبنفس السياق السابق للمتغير المستقل.

1.3.3 ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، طبقت معادلة (الفاكرونباخ) وقد بلغت قيمة معامل ثبات أداة الدراسة ككل (0.95) وذلك كما هو موضح بالجدول (1.3) .

جدول (1.3) قيم معامل الثبات لأداة الدراسة

| معامل الثبات | عدد العبارات | الفكرونباخ |
|--------------|--------------|------------|
| .951 | 54 | الأداة ككل |

2.3.3 صدق أداة الدراسة :

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال اجاباتهم، ويحسب صدق القياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق مقياس الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة الصدق (Statistical Validity)، وبلغت قيمة معامل صدق الأداة ككل (0.97) وهذا يدل على ان فقرات الاستبانة تعكس قدرتها على قياس ما صممت له.

4.3 الأساليب الإحصائية للدراسة :

استخدم في تحليل بيانات الدراسة الميدانية مجموعة من الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) حيث استخدمت الأساليب التالية:

- الجداول التكرارية (Frequency Tables) ، وذلك لحصر اعداد المشاركين في الدراسة، ونسبهم المئوية، وفقا للخصائص العامة لمالئي استمارات الاستبانة.
- المتوسطات الحسابية، وذلك لتحديد متوسط إجابات المشاركين في الدراسة.
- الانحراف المعياري بغاية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لمتغيرات الدراسة الرئيسية
- معامل الارتباط بيرسون (Correlation Coefficient Pearson).
- الانحدار الخطي البسيط لتباين أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

5.3 الدراسة الميدانية:

في هذا الجزء سيتم عرض وتحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة، ثم تحليل الجزء الخاص بمعرفة مستوى ابعاد سمات القيادة الرشيقة ومستوى ابعاد الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، ومن ثم إيجاد اثر سمات القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

1.5.3 الخصائص العامة لعينة الدراسة:

يختص هذا الجزء بتحديد البيانات الأولية لعينة الدراسة من حيث (النوع، العمر، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، وعدد سنوات العمل) وذلك على النحو التالي:

جدول (2.3) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|--------------------|----------------------|-------|--------|
| النوع | ذكر | 120 | 65.2% |
| | انثى | 64 | 34.8% |
| | المجموع | 184 | 100% |
| العمر | اقل من 30 سنة | 2 | 1.1% |
| | من 30 سنة الى 50 سنة | 126 | 68.5% |
| | اكثر من 50 سنة | 56 | 30.4% |
| | المجموع | 184 | 100% |
| المستوى الوظيفي | مدير إدارة | 2 | 1.1% |
| | رئيس قسم | 20 | 10.9% |
| | رئيس وحدة | 40 | 21.7% |
| | موظف | 122 | 66.3% |
| | المجموع | 184 | 100% |
| المؤهل العلمي | دبلوم متوسط / عالي | 70 | 38% |
| | بكالوريوس / ليسانس | 104 | 56.5% |
| | ماجستير /دكتوراه | 10 | 5.4% |
| | المجموع | 184 | 100% |
| عدد سنوات العمل | من 5 الى 10 سنوات | 18 | 9.8% |
| | اكثر من 10 سنوات | 166 | 90.0% |
| | المجموع | 184 | 100% |

يشير الجدول (2.3) الى ان نسبة (65.2%) من المشاركين في الدراسة هم من فئة الذكور، وهي تشكل اكثر من نصف حجم العينة، بينما بلغت نسبة (34.8%) من المشاركين في الدراسة من فئة الاناث، ويرى الباحث ان الفرق في نسبة الذكور ونسبة الاناث قد تعود لكون العمل في جهاز استثمار النهر الصناعي يبعد عن مدينة بنغازي بحوالي 50 كيلومتر، ويعد موقع الجهاز في منطقة شبه نائية، اما الفئة العمرية من العينة فقد بلغت اعلى نسبة لها (68.5%) من الذين أعمارهم ما بين (30 الى 50) سنة وهذا يعطى مؤشر جيد ويعطى انطباعا على تنوع الفئة العمرية وهذا التنوع يدعم الدارسة في شمولها لمختلف الفئات العمرية، الامر الذى يعطى الثراء والاستفادة من الخبرات التراكمية، اما بالنسبة للمستوى الوظيفي لعينة الدراسة فكانت اعلى نسبة (66.3%) من الموظفين واول نسبة كانت (1.1%) لمدراء الإدارات، كما يشير الجدول الى ان نسبة المؤهلات العلمية كانت اعلى نسبة (56.6%) من حملة البكالورس والليسانس وهي نصف حجم العينة تقريبا وهذا دليل على مستوى تعليمي جيد لعينة الدراسة مما يساعد على فهم متغيرات الدراسة وأداتها، وكانت اقل نسبة هي (5.4%) وهم حملة الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه، ويرى الباحث ان هذه النسبة قد تكون مؤشر على عدم وجود فرص ترشيح للدراسات العليا للموظفين في جهاز استثمار النهر الصناعي، اما عدد سنوات العمل فكانت اعلى نسبة (90%) مما كانت مدة خدمتهم اكثر من 10 سنوات، ويرى الباحث ان السنوات في العمل قد تمنح خبرة لعينة الدراسة تساعد في الحصول على إجابات موضوعية.

2.5.3 مقياس محاور الدراسة :

اعتمد الباحث نموذجاً احصائياً لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان، وهو مقياس احصائي لتحليل متوسطات الإجابات عن طريق مقياس ليكرت للحصول على مستوى محاور الدراسة، كما في الجدول التالي:

جدول (3.3) مقياس ليكرت الوزن النسبي

| مقياس ليكرت | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------|----------------|------------|-----------|-----------|------------|
| درجة الموافقة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| مدى المتوسط المرجح | 1.80-1 | 2.60- 1.80 | 3.40 2.60 | 4.20-3.40 | 5 - 4.20 |
| وصف المستوى | منخفض جداً | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جداً |

2.5.3 الخصائص العامة لمتغيرات الدراسة:

سيتم فيما يلي تحديد الخصائص العامة لكل من المتغير التابع والمتغير المستقل، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلاً منهما كما يلي:

1.2.5.3 تحديد مستوى سمات القيادة الرشيقة:

لتحديد مستوى سمات القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة للفقرات ولالأبعاد في هذا المحور، وقد كان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ككل ولكل بعد على حدا كما يلي علماً بان درجة الموافقة للفقرات يتم كما سبق ان اوضحناه في الجدول (3.3).

جدول (4.3) مستوى محور القيادة الرشيقة من وجهة نظر عينة الدراسة

| م | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|----------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | التواضع | 3.5163 | 0.86823 | 1 | مرتفع |
| 2 | الهدوء | 3.2283 | 0.97905 | 6 | متوسط |
| 3 | الحكمة | 3.3761 | 0.97615 | 3 | متوسط |
| 4 | الصبر | 3.4312 | 1.03319 | 2 | مرتفع |
| 5 | الموضوعية | 3.2908 | 1.01106 | 5 | متوسط |
| 6 | الثقة | 3.3397 | 1.10672 | 4 | متوسط |
| | محور القيادة الرشيقة | 3.3637 | 0.90935 | - | متوسط |

يتضح من الجدول(4.3) ان بعد التواضع جاء في المرتبة الأولى، وبلغ متوسطه الحسابي (3.5163)

وبانحراف معياري (0.86823) وجاء في المرتبة الثانية بعد الصبر بمتوسط حسابي (3.4312) وبانحراف معياري (1.03319) وفي المرتبة الأخيرة بعد الهدوء بمتوسط حسابي (3.2283) وانحراف معياري (0.97905) وبوجه عام فان متوسط العام لمحور القيادة الرشيقة بلغ (3.3637) وبانحراف معياري (0.90935) وهذا يعنى ان ممارسة القيادة الرشيقة حسب آراء عينة الدراسة بجهاز استثمار النهر الصناعي كانت متوسطة.

وتفصيلاً سيتم عرض فقرات كل بعد على النحو التالي:

1. مستوى بعد التواضع:

لتحديد مستوى بعد التواضع لمتغير القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد ، وذلك على النحو التالي:

جدول (5.3) مستوى سمة التواضع من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | يمتلك المدراء طريق تعامل جيدة مع الافراد العاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم . | 3.5326 | 1.07073 | 3 | مرتفع |
| 2 | يستعمل المدراء الصلاحيات المتاحة لتحقيق مستويات انجاز افضل | 3.6196 | 1.06450 | 1 | مرتفع |
| 3 | يقوم المدراء بعقد حوارات مع الافراد للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها . | 3.3587 | 1.23325 | 4 | متوسط |
| 4 | يستطيع الافراد مقابلة مدراءهم بدون تردد او تحفظ وقت ما يشاؤ | 3.5543 | 1.19529 | 2 | مرتفع |
| | بعد التواضع | 3.5163 | 0.86823 | - | مرتفع |

يتضح من الجدول (5.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعد التواضع بلغ (3.5163) وبمستوى مرتفع، وكانت أعلى نسبة موافقة لأفراد عينة الدراسة كانت حول العبارة التي تنص على يستعمل المدراء الصلاحيات المتاحة لتحقيق مستويات انجاز أفضل بمتوسط حسابي (3.6196) وانحراف معياري (1.06450)، وكانت العبارة الأخيرة في الترتيب لبعد التواضع هي يقوم المدراء بعقد حوارات مع الأفراد للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها بمتوسط حسابي (3.3587) وانحراف معياري (1.23325).

2. مستوى بعد الهدوء:

لتحديد مستوى بعد الهدوء لمتغير القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي

جدول (6.3) مستوى بعد الهدوء من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | يحافظ المدراء على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تكون بالعمل | 3.4239 | 1.16632 | 1 | مرتفع |
| 2 | عندما يتعرض المدراء الى معضلات ومواقف صعبة فأنتك تحاول الاسترخاء والتفكير بإيجابية حول الاحداث . | 3.3587 | 1.07206 | 2 | متوسط |
| 3 | عندما تحدث مشاكل عمل لا يرفع المدراء أصواتهم على الافراد العاملين انما تبقى نبرة صوتهم هادئة ومرتنة . | 3.0109 | 1.14036 | 4 | متوسط |
| 4 | يخفي المدراء ردأت الفعل السلبية في معالجة المشاكل | 3.1196 | 1.16265 | 3 | متوسط |
| | بعد الهدوء | 3.2283 | 0.97905 | - | متوسط |

يتضح من الجدول (6.3) ان المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الهدوء جاءت متوسطة، وقد كانت في الترتيب الأول فقرة يحافظ المدراء على هدوءهم رغم المواقف الصعبة التي تكون بالعمل بمتوسط حسابي بلغ (3.4239) وانحراف معياري (1.16632) وبمستوى موافقة مرتفعة، أما الفقرة التي كانت في الترتيب الأخير في بعد الهدوء فقد نصت على أنه عندما تحدث مشاكل عمل لا يرفع المدراء أصواتهم على الأفراد العاملين أنما تبقى نبرة صوتهم هادئة ومرتنة بمتوسط حسابي (3.0109) وانحراف معياري (1.14036) وبمستوى موافقة متوسطة

3. مستوى بعد الحكمة:

لتحديد مستوى بعد الحكمة لمتغير القيادة الرشيقة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة ل فقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (7.3) مستوى بعد الحكمة من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | تمتلك القادة رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الأفراد العاملين . | 3.2174 | 1.19951 | 5 | متوسط |
| 2 | يعالج القادة مشاكل العمل بطريقة متزنة وعقلانية . | 3.4348 | 1.17631 | 3 | مرتفع |
| 3 | يملك المدراء موهبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث في العمل | 3.5000 | 1.10141 | 1 | مرتفع |
| 4 | لدى المدراء مهارة عالية من التحقق من الأمور واتخاذ القرارات الجيدة رغم عدم توافر المعلومات الكافية والضغوط المختلفة | 3.2609 | 1.15347 | 4 | متوسط |
| 5 | يحاول القادة نشر جو التفاهم وابعاد جو الاختلاف بين الموظفين | 3.4674 | 1.10093 | 2 | مرتفع |
| | بعد الحكمة | 3.3761 | .97615 | - | متوسط |

يتضح من الجدول (7.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعده الحكمة بلغ (3.3761) بمستوى ممارسة متوسط، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الحكمة هو للفقرة التي تنص على يمتلك المدراء موهبة في التعامل مع المشاكل التي تحدث في العمل بمتوسط حسابي (3.5000) وانحراف معياري (1.10141) وبمستوى موافقة مرتفعة، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يمتلك القادة رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الأفراد العاملين بمتوسط حسابي (3.2174) وانحراف معياري (1.19951) وبمستوى موافقة متوسط.

4. مستوى بعد الصبر:

لتحديد مستوى بعد الصبر لمتغير القيادة الرشيدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (8.3) مستوى بعد الصبر من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | يمنح المدراء لموظفيهم الوقت الكافي لتبادل الأفكار والآراء معهم | 3.3261 | 1.21114 | 3 | متوسط |
| 2 | يحسن المدراء التصرف في المواقف الشائكة والمعقدة | 3.5217 | 1.14021 | 1 | مرتفع |
| 3 | لا يستعجل المدراء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة مشاكل العمل الصعبة | 3.4457 | 1.09009 | 2 | مرتفع |
| | بعد الصبر | 3.4312 | 0.97615 | - | مرتفع |

ينضح من الجدول (8.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعد الصبر بلغ (3.4312) وانحراف معياري (0.97615) وبمستوى موافقة مرتفعة، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الصبر هو للفقرة التي تنص على يحسن المدراء التصرف في المواقف الشائكة والمعقدة بمتوسط حسابي (3.5217) وانحراف معياري (1.14021) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يمنح المدراء لموظفيهم الوقت الكافي لتبادل الأفكار والآراء معهم بمتوسط حسابي (3.3261) وانحراف معياري (1.21114) وبمستوى موافقة متوسط.

5. مستوى بعد الموضوعية:

لتحديد مستوى بعد الموضوعية لمتغير القيادة الرشيفة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (9.3) مستوى بعد الموضوعية من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|---|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | يعمل المدراء على إعطاء موظفيهم تغذية عكسية وتحفزهم وتساعدهم . | 3.0217 | 1.21896 | 4 | متوسط |
| 2 | عندما تحدث مشاكل فان المدير يتعامل بمهنية مع مسيبتها | 3.3587 | 1.16019 | 2 | متوسط |
| 3 | يساعد المدير في بناء سمعة ممتازة للمؤسسة وأقسامها | 3.5217 | 1.09123 | 1 | مرتفع |
| 4 | يفصل المدراء القضايا الشخصية عن قضايا العمل بشكل واضح | 3.2609 | 1.27925 | 3 | متوسط |
| | بعد الموضوعية | 3.2908 | 1.01106 | - | متوسط |

ينضح من الجدول (9.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعد الموضوعية بلغ (3.2908) وانحراف معياري (1.01106) وبمستوى موافقة متوسط، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الصبر هو للفقرة التي تنص على يساعد المدير في بناء سمعة ممتازة للمؤسسة وأقسامها بمتوسط حسابي (3.5217) وانحراف معياري (1.09123) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يعمل المدراء على إعطاء موظفيهم تغذية عكسية وتحفزهم وتساعدهم بمتوسط حسابي (3.0217) وانحراف معياري (1.21896) وبمستوى موافقة متوسط.

6. مستوى بعد الثقة:

لتحديد مستوى بعد الثقة لمتغير القيادة الرشيفة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالنسبة لفقرات هذا البعد وذلك على النحو التالي:

جدول (10.3) مستوى بعد الثقة من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | يهتم المدراء بأراء الأفراد العاملين فيما يخص قضايا العمل | 3.2500 | 1.14161 | 4 | متوسط |
| 2 | يحفز المدراء الأفراد على الخوض في المهام وان كانت صعبة | 3.4348 | 1.15758 | 1 | مرتفع |
| 3 | يساهم المدراء في بناء مناخ يسوده المسؤولية المشتركة | 3.3804 | 1.27902 | 2 | متوسط |
| 4 | يساهم المدراء في تعزيز الموظف المجتهد في عمله بين زملائه | 3.2935 | 1.40676 | 3 | متوسط |
| | بعد الثقة | 3.3397 | 1.10672 | - | متوسط |

يتضح من الجدول (10.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعء الثقة بلغ (3.3397) وانحراف معياري (1.10672) وبمستوى موافقة متوسط، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد الثقة هو للفقرة التي تنص على يحفز المدراء الأفراد على الخوض في المهام وأن كانت صعبة بمتوسط حسابي (3.4348) وانحراف معياري (1.15758) وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على يهتم المدراء بأراء الأفراد فيما يخص قضايا العمل بمتوسط حسابي (3.2500) وانحراف معياري (1.14161) وبمستوى موافقة متوسط.

2.2.5.3 تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

لتحديد مستوى الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير ككل ولكل بعد على حدا، علماً بأن درجة الموافقة للفقرات يتم كما سبق أن أوضحناه في الجدول رقم (3.3) وذلك على النحو التالي:

جدول (11.3) مستوى محور الأداء الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة

| م | فقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|----------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | أداء المهام | 4.2126 | 0.66518 | 1 | مرتفع جداً |
| 2 | الأداء السياقي | 3.9273 | 0.64146 | 3 | مرتفع |
| 3 | الأداء التكيفي | 4.0924 | 0.86639 | 2 | مرتفع |
| 4 | الأداء الوظيفي | 4.0774 | 0.65292 | - | مرتفع |

يتضح من الجدول (11.3) ان بعد أداء المهام جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.2126) وانحراف معياري (0.66518) وجاء في المرتبة الثانية بعد الأداء التكيفي، بمتوسط حسابي (4.0924) وبانحراف معياري (0.86639) والمرتبة الأخيرة جاء بعد الأداء السياقي، بمتوسط حسابي (3.9273)

وانحراف معياري (0.64146) وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور الأداء الوظيفي بلغ (4.0613) و
وانحراف معياري (0.6577) وهذا يعني ان الأداء الوظيفي بجهاز استثمار النهر الصناعي كان بمستوى
مرتفع.

1. مستوى بعد أداء المهام :

لتحديد مستوى بعد أداء المهام لمتغير الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
بالنسبة لفقرات هذا البعد ، وذلك على النحو التالي:

جدول (12.3) مستوى بعد أداء المهام من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة | 4.3804 | .76598 | 1 | مرتفع جدا |
| 2 | أحرص على أداء واجباتي في العمل وفق المعدلات المطلوبة | 4.3261 | .74083 | 2 | مرتفع جدا |
| 3 | أقوم بإنجاز المهام المطلوبة مني في الوقت المحدد | 4.2717 | .83768 | 5 | مرتفع جدا |
| 4 | أحرص على الالتزام بمواعيد العمل الرسمية | 4.2826 | .74403 | 3 | مرتفع جدا |
| 5 | أسعى لمعرفة كل المستجدات التي تطرأ على وظيفتي باستمرار | 4.1739 | .83120 | 6 | مرتفع |
| 6 | أؤدي الأعمال الإضافية التي تطلب مني | 4.1304 | .77131 | 7 | مرتفع |
| 7 | أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد | 3.9891 | .86832 | 9 | متوسط |
| 8 | أقوم باستخدام موارد المنظمة بشكل جيد | 4.0761 | .82626 | 8 | مرتفع |
| 9 | أقوم بإنجاز المهام التي تساعد في تحقيق أهداف الجهاز | 4.2826 | .75857 | 4 | مرتفع جدا |
| | بعد أداء المهام | 4.2126 | 0.66518 | - | مرتفع جدا |

يتضح من الجدول (12.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعد أداء المهام بلغ (4.2126) وانحراف معياري (0.66518) وبمستوى موافقة مرتفع جداً، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعد أداء المهام هو للفقرة التي تنص على أحرص على أداء مهام وظيفتي بدقة بمتوسط حسابي (4.3804) وانحراف معياري (.76598).

وبمستوى موافقة مرتفع، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت على أقوم باستغلال وقت العمل بشكل جيد بمتوسط حسابي (3.9891) وانحراف معياري (86832) وبمستوى موافقة متوسط.

2. مستوى بعد الأداء السياقي :
لتحديد مستوى بعد الأداء السياقي لمتغير الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بالنسبة ل فقرات هذا البعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (13.3) مستوى بعد الأداء السياقي من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية | ترتيب الأهمية |
|----|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | اتعامل مع مهام العمل الصعبة دون مشاكل | 3.9348 | .96727 | 8 | مرتفع |
| 2 | التزام بالمسؤوليات حتى وان كانت شاقة | 4.0761 | .88994 | 4 | مرتفع |
| 3 | اتطوع لأداء العمل الإضافي بصدر رحب | 4.0217 | .92303 | 6 | مرتفع |
| 4 | اصر على تخطى العوائق لإتمام المهام المكلف بها | 4.0652 | .92097 | 5 | مرتفع |
| 5 | يطلب زملائي في العمل نصيحتي بشكل مستمر في المواقف للصعبة | 3.7174 | 1.02777 | 11 | مرتفع |
| 6 | اخذ زمام المبادرة لحل مشكلات العمل | 3.8804 | .89738 | 10 | مرتفع |
| 7 | امتثل لتعليمات العمل حتى وان كان المشرف غير موجود | 3.9130 | .93097 | 9 | مرتفع |
| 8 | ادافع عن قرارات المشرف | 3.3261 | 1.01474 | 13 | متوسط |
| 9 | اتبع الإجراءات السليمة واتجنب غير المصرح بها . | 4.1413 | .76224 | 3 | مرتفع |
| 10 | اتعاون مع الاخرين في فريق العمل . | 4.3152 | .76722 | 1 | مرتفع جدا |
| 11 | اتطوع لمساعدة الاخرين بشكل اكثر مما تطلب وظيفتي | 3.9348 | .92097 | 7 | مرتفع |
| 12 | يعتمد على زملائي داخل لوضع حلول جديد للمشكلات | 3.5652 | .98407 | 12 | مرتفع |
| 13 | اقدم الدعم والتشجيع لزملاء العمل عند مواجهة المشكلات | 4.1630 | .82683 | 2 | مرتفع |
| | بعد الأداء السياقي | 3.9273 | 0.64146 | - | مرتفع |

يتضح من الجدول (13.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعء الأداء السياقي بلغ (3.9273) بانحراف معياري (0.64146) وبمستوى موافقة مرتفع ، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعء إداء المهام هو للفقرة التي تنص على اتعاون مع الآخرين في فريق العمل بمتوسط حسابي (4.3152) وانحراف معياري (0.76722) وبمستوى موافقة مرتفع جداً، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت أذافع عن قرارات المشرف بمتوسط حسابي (3.3261) وانحراف معياري (1.01474) وبمستوى موافقة متوسط.

3. مستوى بعء الأداء التكيفي:

لتحديد مستوى بعء الأداء التكيفي لمتغير الأداء الوظيفي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي بالنسبة لفقرات هذا البعء وذلك على النحو التالي:

جدول (14.3) مستوى بعء الأداء التكيفي من وجهة نظر عينة الدراسة

| ت | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب الأهمية | مستوى الأهمية |
|---|--|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 1 | اتكيف بسهولة مع التغيرات في العمل | 3.9130 | .88277 | 8 | مرتفع |
| 2 | يمكنني التعامل بمرونة عندما واجه مشكلات غير متوقعة في العمل | 3.9891 | .85564 | 6 | مرتفع |
| 3 | استطيع التكيف جيداً مع المواقف الصعبة التي أوجهها في العمل | 3.9239 | .88994 | 7 | مرتفع |
| 4 | اتعافى بسرعة بعء المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً | 4.3913 | .26693 | 1 | مرتفع جداً |
| 5 | ابحث عن حلول للمشكلات عن طريق المناقشة الهادئة مع زملائي | 4.0435 | .84818 | 5 | مرتفع |
| 6 | احرص على التعلم ومواصلة التدريب بانتظام لتنمية قدراتي | 4.2283 | .86338 | 2 | مرتفع جداً |
| 7 | اطلع على أحداث الابتكارات في مجال عملي لتحسين طريقة ادائي للأعمال. | 4.1957 | .90220 | 3 | مرتفع |
| 8 | اطور أدوات وطرق جديدة لحل المشكلات الجديدة | 4.0543 | .91573 | 4 | مرتفع |
| | بعء الأداء التكيفي | 4.0924 | 0.86639 | - | مرتفع |

يتضح من الجدول (14.3) ان المتوسط الحسابي العام لبعء الأداء التكيفي بلغ (4.0924) بانحراف معياري (0.86639) وبمستوى موافقة مرتفع، وقد كان الترتيب الأول لفقرات بعء الأداء التكيفي هو للفقرة التي تنص على اتعافى بسرعة بعء المواقف الصعبة وأواصل عملي مجدداً بمتوسط حسابي (4.3913) وانحراف

معياري (26693). وبمستوى موافقة مرتفع جداً، بينما كانت الفقرة الأخيرة هي التي نصت اتكيف بسرعة مع التغيرات في العمل بمتوسط حسابي (3.9130) وانحراف معياري (88277). وبمستوى موافقة مرتفع.

3.5.3 اختبار فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وللوصول إلى رفض أو قبول الفرضيات الصفرية، قام الباحث باختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط بعد التأكد من شروط تطبيقه، حيث تبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأن مستوى الدلالة ($\text{sig} > 0.05$)، كذلك لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط لفرضيات الدراسة كما يلي:

- اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي. من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

جدول (15.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي

| النموذج | معامل الانحدار | قيمة إحصائية t | القيمة الاحتمالية | R | قيمة R ² | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|-----------------|----------------|----------------|-------------------|-------|---------------------|--------|-------------------|
| الثابت | 1.818 | 16.614 | 0.000 | 0.551 | 0.74 | 31.356 | 0.000 |
| القيادة الرشيقة | 0.558 | 17.758 | 0.000 | | | | |

يتضح من الجدول (15.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرشيقة والأداء الوظيفي حيث بلغت (55%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (31.356) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.47) بمعنى أن ما نسبته 47% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في القيادة الرشيقة، وأن ما نسبته (53%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة التواضع على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

جدول (16.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة التواضع على الأداء الوظيفي

| النموذج | معامل الانحدار | قيمة إحصائية t | القيمة الاحتمالية | R | قيمة R ² | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|-------------|----------------|----------------|-------------------|------|---------------------|--------|-------------------|
| الثابت | 2.015 | 15.876 | 0.000 | 0.65 | 0.421 | 18.991 | 0.000 |
| سمة التواضع | 0.515 | 13.674 | 0.000 | | | | |

يتضح من الجدول (16.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة التواضع والأداء الوظيفي حيث بلغت (65%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (18.991) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن

قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.421) بمعنى أن ما نسبته 42% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة التواضع، وأن ما نسبته (58%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة التواضع على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الهدوء على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

جدول (17.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الهدوء على الأداء الوظيفي

| النموذج | معامل الانحدار | قيمة إحصائية t | القيمة الاحتمالية | R | قيمة R^2 | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|------------|----------------|----------------|-------------------|------|------------|--------|-------------------|
| الثابت | 2.451 | 5.992 | 0.000 | 0.41 | 0.17 | 20.53 | 0.000 |
| سمة الهدوء | 0.427 | 4.531 | 0.000 | | | | |

يتضح من الجدول (17.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الهدوء والأداء الوظيفي حيث بلغت (41%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (20.53) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.17) بمعنى أن ما نسبته 17% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الهدوء، وأن ما نسبته (83%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الهدوء على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الحكمة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

جدول (18.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الحكمة على الأداء الوظيفي

| النموذج | معامل الانحدار | قيمة إحصائية t | القيمة الاحتمالية | R | قيمة R^2 | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|------------|----------------|----------------|-------------------|-------|------------|--------|-------------------|
| الثابت | 2.669 | 25.371 | 0.000 | 0.554 | 0.306 | 97.206 | 0.000 |
| سمة الحكمة | 0.299 | 9.859 | 0.000 | | | | |

يتضح من الجدول (18.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الحكمة والأداء الوظيفي حيث بلغت (55%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (97.206) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.306) بمعنى أن ما نسبته 30% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الحكمة، وأن ما نسبته (70%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الحكمة على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لسمة الصبر على الأداء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .

جدول (19.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الصبر على الأداء الوظيفي

| النموذج | معامل الانحدار | قيمة إحصائية t | القيمة الاحتمالية | R | قيمة R ² | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|-----------|----------------|----------------|-------------------|-------|---------------------|--------|-------------------|
| الثابت | 1.483 | 7.884 | 0.000 | 0.620 | 0.385 | 37.553 | 0.000 |
| سمة الصبر | 0.605 | 11.728 | 0.000 | | | | |

يتضح من الجدول (19.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الصبر والأداء الوظيفي حيث بلغت (62%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (37.553) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.385) بمعنى أن ما نسبته 38% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الصبر، وأن ما نسبته (62%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الصبر على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة الثقة على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

جدول (20.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الثقة على الأداء الوظيفي

| النموذج | معامل الانحدار | قيمة إحصائية t | القيمة الاحتمالية | R | قيمة R ² | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|-----------|----------------|----------------|-------------------|------|---------------------|--------|-------------------|
| الثابت | 1.49 | 3.12 | 0.000 | 0.51 | 0.26 | 34.64 | 0.000 |
| سمة الثقة | 0.64 | 5.88 | 0.000 | | | | |

يتضح من الجدول (20.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الثقة والأداء الوظيفي حيث بلغت (51%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (34.64) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) تساوي (0.26) بمعنى أن ما نسبته 26% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الثقة، وأن ما نسبته (74%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الثقة على الأداء الوظيفي.

- الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لسمة الموضوعية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراسة .

جدول (21.3) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر سمة الموضوعية على الأداء الوظيفي

| النموذج | معامل الانحدار | قيمة إحصائية t | القيمة الاحتمالية | R | قيمة R ² | قيمة F | القيمة الاحتمالية |
|---------------|----------------|----------------|-------------------|------|---------------------|--------|-------------------|
| الثابت | 2.05 | 4.93 | 0.000 | 0.47 | 0.22 | 28.01 | 0.000 |
| سمة الموضوعية | 2.05 | 5.38 | 0.000 | | | | |

يتضح من الجدول (21.3) أن قيمة معامل الارتباط (R) تدل على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين سمة الموضوعية والأداء الوظيفي حيث بلغت (47%) عند مستوى دلالة إحصائية (0.05) وأن القيمة الإحصائية (F) قد بلغت (28.01) عند مستوى دلالة أقل من (0.05) كما تبين من الجدول أن قيمة معامل التحديد (R^2) تساوي (0.22) بمعنى أن ما نسبته 22% من التغير في الأداء الوظيفي يفسره التغير في سمة الموضوعية، وأن ما نسبته (78%) من التغير تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وبناء على كل ما ذكر ترفض الفرضية الصفريّة وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لسمة الموضوعية على الأداء الوظيفي.

المحور الرابع: النتائج والتوصيات

1-4 النتائج :

1. أظهرت النتائج ان غالبية افراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم (65.2%) ، وان اكبر فئة عاملة في جهاز استثمار النهر الصناعي كانت فئة من عمر (30 الى اقل من 50 سنة) بنسبة (68.5%)، واغلبية افراد عينة الدراسة يحملون الشهادات الجامعية بنسبة (56.5%)، وان سنوات العمل (اكثر من 10 سنوات) يحتلون اعلى نسبة (90.2%) .

2. بينت النتائج بأن درجة الممارسة للقيادة الرشيقة كان بمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3637) وانحراف معياري (0.90935) ، وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (طيبة وآخرون، 2022).

3. أظهرت النتائج ان بعد التواضع هو اكثر سمة مرتفعة في محور القيادة الرشيقة حيث بلغ المتوسط حسابي لهذا البعد (3.5163) ، وانحراف معياري (0.86823) ، ويليه بعد الصبر بمتوسط حسابي (3.4312) وانحراف معياري (1.03319) ثم يليه بعد الحكمة بمتوسط حسابي (3.3763) وانحراف معياري (0.97615) .

4. أظهرت النتائج ان المستوى العام للأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي مرتفع ، حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي (4.0774) بانحراف معياري (0.65292) ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الحاسي، 2023) .

5. بينت النتائج ان بعد أداء المهام مرتفع لدى موظفي جهاز استثمار النهر الصناعي بمتوسط حسابي (4.2126) وانحراف معياري (0.66518) ، وفي المرتبة الثانية يليه الأداء التكيفي بمتوسط حسابي (4.0924) وانحراف معياري (0.86639) ، وفي المرتبة الأخيرة يليه الأداء السياقي بمتوسط حسابي (3.9273) وانحراف معياري (0.64146) .

6. توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً للقيادة الرشيقة على الأداء الوظيفي في جهاز استثمار النهر الصناعي عند مستوى معنوية (5%) .

7. كانت سمة الحكمة كبعد من أبعاد القيادة الرشيقة هو الأكثر تأثير في الأداء الوظيفي يليه بعد التواضع ثم بعد الصبر ويليه بعد الثقة وأخيراً في الترتيب جاء بعد الموضوعية وبعد الهدوء .

2-4 التوصيات :

1. الاهتمام بتدريب وتأهيل موظفي جهاز الاستثمار النهر الصناعي ببرامج تدريبية وورش عمل لتطوير مهارات القيادة الرشيقة مما يساعد على فهم مزاياها وأبعادها.

2. الاهتمام بعقد حوارات مع العاملين للاتفاق على طريقة أداء أعمالهم المكلفين بها.
3. الحفاظ على الهدوء والاتزان عند حدوث مشاكل في محيط العمل.
4. العمل على امتلاك رؤية معمقة وواضحة لما يحتاجه الأفراد العاملين بالجهاز.
5. منح الموظفين الوقت الكافي لتبادل الأفكار والآراء مع مدراءهم.
6. العمل على إعطاء الموظفين تغذية عكسية تحفزهم وتساعدهم على المزيد من الأداء الفعال.
7. الأهتمام بآراء الموظفين فيما يخص قضايا العمل والحرص على الاستخدام الجيد لموارد المنظمة.
8. مساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
9. توضيح القرارات التي تصدر عن الإدارة للعاملين لتمكينهم من تبنيها والدفاع عنها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. د. معزب ،أنور مصلح والجوي ،افراح عبد العزيز . (2023) اثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي ، دراسة حالة ديوان عام وزارة الخدمة المدنية والتأمينات في الجمهورية اليمنية صنعاء ، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد (10) ، العدد (79) ، ص (71- 112) .
2. عمر، عمر فهمي. (2023) ، اثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركة مياه شرب الإسكندرية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، المجلد (15) ، العدد (2) ، ص (1- 69) .
3. الحاسي ،مصطفى عادل . (2023) ، الإدارة الرشيقة واثرها على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة شركة المدار -ليبيا ، المجلة الدولية للدراسات الاقتصادية ، جامعة بنغازي - ليبيا ، المجلد (5) ، العدد (26) ، ص(220- 235) .
4. مرزوق ،عبد العزيز على و خطاب ،انعام السيد .(2020) ، اثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، المجلد (1) ، العدد (2) ، ص(261- 314) .
5. فريدون عبدالله،(2021) سلوكيات القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز روحانية مكان العمل ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المتدربين في جامعة نولج -أربيل ، مجلة انزانتس العلمية ، المجلد (6) ، العدد (1) ، العراق ، ص(556) .
6. وليد حسين ،(2021) ، توظيف سلوكيات القيادة الرشيقة لتعزيز الاستثمار في المورد البشري ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، المجلد (27) ، العدد (126) ، بغداد ، ص(90-91) .

7. (هجيرة، بحاش هجيرة) ،(2020) ، القيادة الرشيفة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد بو ضياف ، المسيلة ، ص (56-57) .
8. (حقيقة ام كلثوم)، دور أنماط القيادة في ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية ، رسالة الماجستير ، جامعة قاصدى مبراج ، 2018 ، ص(4) .
9. سليمان ، السعيد ، (2018) ، اثر الإدارة اليكترونية للموارد البشرية على ابعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على العاملين بمديرية الصحة بالدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- 10 . همام ، اشرف يوسف سليم ، (2018) ، اثر ملائمة الافراد لمنظمتهم على الأداء الوظيفي ، تحليل الدور الوسيط للمناخ النفسي ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، المجلد (9) ، العدد (2) ، ص(448-489) .
11. مزهرة ، (2017) ، اثر الأنماط القيادية الإدارية على ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الافراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد (6) ، ص(94) .
12. الحداد ، جعفر يوسف ،(2016) ، الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية ، دولة الكويت ، مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، المجلد (27) ، العدد (107) ، ص (289-302)
13. قنديل ، علاء محمد . (2010) ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .
14. العدوان ، عزات كريم .(2013) ، العلاقة بين خصائص القيادة إدارة الازمات ، دراسة ميدانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
15. د. جاد الرب ، سيد محمد . (2009) ، مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء ، كلية التجارة الإسماعيلية ، جامعة قناة السويس .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1. Al-Omari, K. and Okasheh, H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. International Journal of Applied Engineering Research, 12 (24), 15544-15550.
2. Campbell, J. P., Glaser, M. B. and Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability', in K. R. Murphy (ed.), Individual Differences and Behavior in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass, Personnel Psychology, 51(4) 258-299.

3. Daryoush, Y., Silong, A, Omar, Z. and Othman, J. (2013). Improving Job Performance: Workplace Learning is the First Step. *International Journal of Education & Literacy Studies*, 7 (2), 142-154.
4. Motowidlo, S. J. (2003). Job performance." Borman, W. C, Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. In: *H & book of psychology: Industrial & organizational psychology*. New Jersey: John Wiley, 6(7), 39-53.
5. Sonnentag, S., Volmer, J. and Spsychala, A. (2008). Job Performance. *Sage handbook of organizational behavior*; 14(1), 427-447.
6. Wu, G., Hu, Z., and Zheng, J. (2019). Role Stress, Job Burnout, and Job Performance in Construction Project Managers: The Moderating Role of Career Calling. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 4(2), 82-96.
7. Ljungblom, M. (2012). A comparative study between developmental leadership and Lean leadership-similarities and differences. *Management and Production Engineering Review*, Volume 3, Number 4, Sweden.
8. Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N. & Ab Majid, M.N. (2020), Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility, *Journal of Small Business Strategy*, 30 (3), 65-85.
9. Vera, D. and Rodriguez-Lopez, A. (Strategic Virtues: Humility as a source Of competitive advantage) *organizational dynamics*, 33(4), 2004.
10. Mineo, D. (the importance of trust In leadership) *research management review*, Vol 20, No 1, 2014.
11. Kinsey, S. (2010) (Quiet leadership: how to create positive change without the noise and negativity) *journal of extension*. Vol. 48, numer 5.
12. Mia Ljungblom, A comparative study batvveen developmental leadership and lean leadership, *Management and Production Engineering Review*, Volume 3 • Number 4, Gotland University, 2012.
13. Bill Joiner, ChangeWise ,Creating a Culture of Agile Leaders:A Developmental Approach, VOLUME 32/ISSUE 4 , 2009.
14. Bill Joiner, Leadership agility: a global imperative, *Dialogue* | Dec 2013/Feb 2014.

سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية في نطاق مدينة بنغازي)

| | |
|---|---|
| أ. مهند صالح العوامي | أ. أصيل عبد الحميد الشخي |
| موظف مصرفي وعضو هيئة تدريس متعاون ماجستير تمويل ومصارف | عضو هيئة تدريس جامعة بنغازي ماجستير تمويل ومصارف |

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية. وقد طبقت هذه الدراسة على المصارف التجارية الليبية في نطاق مدينة بنغازي ، من خلال مراجعة عامة للأدب، للتعرف على مفاهيم الحوكمة ومزاياها، وكذلك مبادئ الحوكمة. وهكذا وُضع إطار الدراسة النظري، استناداً إلى مراجعة الأدبيات ذات العلاقة، وتحديد متغيرات الدراسة وتسميتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام البيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبيان، التي صُممت لتتناسب مع موضوع الدراسة وتحقيق أهدافها، ومن ثم توزيعها على موظفي المصارف التجارية الليبية في نطاق مدينة بنغازي، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لأجل تحقيق أهداف الدراسة. من خلال نتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، حسب وجهة نظر موظفي المصارف التجارية الليبية في نطاق مدينة بنغازي ، فقد أشارت النتائج إلى ان تطبيق مبادئ بازل للحوكمة في المصارف الليبية أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر. و أوصى الباحثان بضرورة تطبيق مبادئ بازل للحوكمة في المصارف الليبية ، بغرض تعزيز كفاءة الجهاز المصرفي و ضمان مصالح العملاء لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في البيانات المالية ، بذلك يعزز من الثقة في الجهاز المصرفي

الكلمات المفتاحية: سياسات الحوكمة، المصارف الليبية، الإصلاح المؤسسي.

المقدمة

يعتبر القطاع المصرفي المحور الأساسي في النظام المالي و والذي يعتمد استقراره على استقرار القطاع المصرفي، كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات المالية فإن القطاع المصرفي في مختلف أنحاء العالم كان له نصيب من الازمات والانهيارات المالية التي زعزت استقراره وذلك نتيجة التطورات التكنولوجية في الصناعة المصرفية و ظهور أدوات مالية حديثة زادت من درجة تنوع المخاطر المصرفية خاصةً مخاطر الائتمان ، كان

من الضروري تبني مبادئ الحوكمة المصرفية كونها تهدف الى المحافظة على استقرارها المالي و التقليل من المخاطر التي تهدد سلامتها ، حيث قامت لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار عدة أوراق عمل تناولت الحوكمة المصرفية وأهميتها ، و وضعت مجموعة من المبادئ التي تساعد على تطبيقها ، ومن أهم أعمالها في هذا المجال توصيات سنة 1999م وحيث اصدرت نسختها المعدلة والمحدثة سنة 2006م (مقداد،2016).

تعتبر لجنة بازل لجنة استشارية فنية لا تستند إلى اتفاقية دولية و إنما أنشأت بمقتضى قرار من محافظي المصارف المركزية للدول الصناعية وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فرق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على المصارف على الرغم من أن قرارات أو توصيات لجنة بازل للحوكمة لا تتمتع بأي صفة إلزامية إلا أنها أصبحت مع مرور الوقت ذات قيمة كبيرة، فضلاً عن لجوء بعض المنظمات الدولية إلى ربط مساعداتها المالية و الفنية للدول الأخرى بمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية ، وخاصة في مجال الرقابة على المصارف وغيرها من قواعد ومعايير الإدارة السليمة، فالقواعد التي تصدرها لجنة بازل تتمتع بهذا الإلزام الأدبي والذي يصاحبه في معظم الأحوال تكلفة اقتصادية عند عدم الانصياع له(معمرى،2012).

المشكلة

ستتركز مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل التالي:

ما هو دور سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية ؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من كونها تحاول تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه الحوكمة المصرفية في الإصلاح المؤسسي، إذ أن الإصلاح المؤسسي يعد من أهم الركائز الأساسية في أي اقتصاد لدعمه للمصارف.

وفي ضوء ذلك، تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية ، ولما لهذه السياسات من تأثير مباشر، وغير مباشر على هذه المصارف

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية ، إضافة إلى الأهداف الفرعية التالية:

1- بيان مفهوم الحوكمة في النظام المصرفي المصرفي.

2- التعرف على أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف.

3- دراسة مبادئ الحوكمة في المصارف.

فرضية الدراسة

للإجابة على تساؤل الدراسة تمت صياغة الفرضية التالية:

الفرضية الصفريّة:

لا يوجد دور لسياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية

الفرضية البديلة :

يوجد دور لسياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية

منهجية الدراسة

الاطار النظري : يصنف البحث الحالي ضمن البحوث الوصفية التحليلية التي تهدف إلى وضع المشكلة وموضوع البحث وتحليل عواملها ومحدداتها واستخلاص النتائج التي يتم التوصل إليها.

الاطار العملي : بالإضافة إلى القيام بدراسة ميدانية بهدف التعرف وللوصول إلى نتائج وذلك من خلال ما يلي:

الجانب الميداني: ويختص هذا الجانب بتجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة في استمارات الاستبيان، والتي ستقسم إلى:

- الجزء الأول: البيانات الأساسية (الديموغرافية) و تتضمن بيانات عن المشاركين في الدراسة من حيث العمر و المؤهل العلمي و الخبرة العملية والوظيفة الحالية و غيرها.
- الجزء الثاني: البيانات الخاصة بالدراسة والتي ستقسم الى مجموعة من الابعاد.

الجانب التحليلي:

بعد توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة و تجميعها ، سيتم الشروع في عملية التحليل باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

الدراسات السابقة

هدفت الدراسة حلبي (2002) إلى بيان دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشآت الصناعية الخاصة في سوريا، تم توزيع استبانة على هذه شركات وتوصلت الدراسة إلى العديد من الأسباب التي تبرر الدور الايجابي لإجراءات ومبادئ الحوكمة في زيادة الربحية في المنشآت السورية الخاصة.

هدفت دراسة متولي (2002) لإجراء مقارنة بين حوكمة الشركات وفقاً لنظام الشركات السعودي والمعايير الدولية للحوكمة المؤسسية وذلك لتحديد الفجوة بينهما وتعيين الملامح المحاسبية لهذه الفجوة وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين قانون الشركات في المملكة العربية السعودية والمعايير الدولية لحوكمة الشركات.

هدفت دراسة عبدالحليم (2005) إلى قياس مدى تطبيق المصارف السودانية للحوكمة المؤسسية وإبراز أهمية تطبيق الحوكمة على الجهاز المصرفي السوداني، من خلال استخدام استبانته وزعت على مجموعة من المصارف العاملة في السودان، وتوصلت الدراسة إلى إن المصارف السودانية تطبق مبادئ الحوكمة المؤسسية الممثلة في مقررات لجنة بازل للإشراف المصرفي وتعليمات المصرف المركزي.

هدفت دراسة مطر، وآخرون (2007) إلى تقييم مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحثان دراسة ميدانية على عدد من الشركات المساهمة العامة الأردنية في القطاعين المصرف والصناعي. وقد توصل الباحثان إلى جملة من النتائج والتي كان أهمها أن مستوى التزام الشركات المساهمة العامة في القطاعين يتراوح بين قوي وضعيف جداً، وهناك جوانب خلل في تطبيق النظام تترسخ في عدم التزام مجالس الإدارة بقواعد السلوك المهني. فيما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات لعل أهمها تبادر جهات الرقابة والإشراف على تلك الشركات بأصدار دليل يوضح المبادئ الأساسية لنظام الحوكمة المؤسسية.

تهدف دراسة حبوش، محمد (2008) إلى التعرف على مدى مساهمة المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في تحسين القرارات المالية، دراسة المعوقات التي تعيق تطبيق الحوكمة على الشركات المساهمة العامة في فلسطين، صياغة إطار مقترح لمبادئ حوكمة الشركات المساهمة. حيث خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها التزام الشركات المساهمة العامة في فلسطين بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع أن التزامها بتلك المبادئ جميعها وحدة واحدة هو بمستوى متوسط، ويتفاوت مستوى الالتزام من مبدأ إلى آخر، كما تتفوق المصارف الفلسطينية على غيرها من الشركات المساهمة العامة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

تهدف دراسة الشحادة (2008) بعنوان الحوكمة و المنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر المصرفية حيث خلصت إلى تحليل مدى مساهمة آليات الحوكمة القائمة على معلومات محاسبية و توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات المصرفية الناجحة هي تلك المؤسسات التي ستأخذ بالآليات التي تقوم عليها عملية الحوكمة لما لها دور في ترسيخ القواعد و الضوابط و السياسات المحاسبية و المالية القادرة على التخفيف من أساليب التلاعب في نتائج الأعمال للمؤسسات المصرفية. و بالتالي التخفيف من المخاطر الناتجة عن عمليات الفساد و الغش و سواء الإدارة و التلاعب في إدارة و المكاسب، من أهم التوصيات التي أوصى بها الباحث ضرورة الحد من المرونة المتاحة أمام القائمين على العملية المحاسبية في معايير المحاسبة من خلال صياغة استراتيجية و معايير للسلوك المهني و الأخلاقي و المسؤولية و الأمانة.

هدفت دراسة فكري (2008) إلى التعريف بمبادئ الحوكمة وأهميتها وإدراك القائمين للمزايا التي تتحقق من خلال الالتزام بها وتجارب بعض الدول العربية والأجنبية في مجال الحوكمة، خلصت الدراسة إلى أن هناك

تطبيق لمبادئ الحوكمة وإدراك لأهميتها والسعي إلى متابعة أحدث الإصدارات في هذا المجال وتقيد بما يصدر عن سلطة النقد الفلسطينية من تعاميم تأتي في إطار تعزيز الحوكمة.

هدفت دراسة عبدي (2009) الدراسة الى التطرق الى مدى مساهمة اليات الرقابة مع التركيز على مجلس الادارة ، المراجعة الخارجية ، لجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات و التعرف على دوافع الحوكمة في الجزائر. وتوصلت الدراسة الى فعالية الاليات التي ركزت عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير على البيئة المحيطة بهذه الاليات. وان ما يميز الية عمل مجلس الادارة داخل المؤسسات المساهمة الجزائرية اثبتت عدم فعاليتها وان مجالس الادارة داخل المؤسسات العمومية تكاد ان تكون مشلولة .

هدفت دراسة اسحاق (2009) الى التعرف على الأسس والقواعد اللازمة لإقامة نظام محكم لأعمال المراجعة الداخلية وفقا لمتطلبات الحوكمة، ومنهج الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها ان هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي للمراجعة الداخلية على الحوكمة المصارف، وأوصى الباحث بضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى كافة المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة..

تهدف دراسة حبار (2010) الى الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي ، حيث خلصت الدراسة الى نتيجة مفادها ان الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي عامة الى دعم سلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها لجنة بازل للرقابة على المصارف وايضا الحوكمة في المصارف تمنح الفرصة لأفضل تعبئة للموارد رؤوس الاموال ،ومن بعض أهم توصياته ضرورة توفر إطارات بشرية مدبرة وتوفير البيئة المحيطة لدعم الحوكمة ولن يأتي لك إلا من خلا التعاون المشترك بين القطاع المصرفي والقطاع الخاص و الافراد والشركات المختلفة.

تهدف دراسة الزهراوي (2010) بعنوان أثر الحوكمة على تقييم أداء صناديق الاستثمار، حيث استخدمت في دراستها المنهج الوصفي من خلال التعرف على مدى تأثير قواعد لائحة حوكمة الشركات السعودية على تحسين أداء صناديق الاستثمار التقليدية في السعودية، ومن أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة إن وجود الإطار الفعّال للحوكمة في الشركات التي تُدير صناديق الاستثمار والذي يتميز بالمرونة الكافية ليتناسب مع كافة الاحتياجات المختلفة لحملة الوثائق ولا يتعارض مع مصلحة الشركة يؤثر على تحسين أداء صناديق الاستثمار، و إتباع تعليمات الحوكمة في الإفصاح السليم عن كافة الموضوعات المتعلقة بالشركة وصدورها بشفافية ووفق المعايير المحاسبية الصادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين يؤدي إلى تحسين أداء صناديق الاستثمار .

تهدف دراسة *Mohammed (2010)* الى معرفة دور الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات ومدى فعاليتها في استخدام الموارد المتاحة والمحافظة على أصول الشركات وتحديد المشاكل التي واجهت أنظمة الرقابة الداخلية وفرضت قيود على كفاءتها بالتطبيق على شركة سكر كنانة وتوصلت الدراسة إلى إن الرقابة الداخلية لها دور ملموس في زيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية حيث عدم وجود رقابة داخلية ومراجعة دورية يؤدي إلى ضعف الأداء والكفاءة.

هدفت دراسة السعيد (2012) الى تفعيل دور المراجعين والمحاسبين وانظمة الرقابة ككل ، حماية المساهمين والاطراف ذات الصلة.و توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها دور الذي تلعبه حوكمة الشركات في ادارة الازمات فهي تعتبر بمثابة الاداة التي تضمن كفاءة وادارة المؤسسات في استغلالها لمواردها و دراستها للمخاطر، وهو ما يعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لاهدافها بالدرجة الاولى والاهداف للاطراف ذات العلاقة بها.الدور الكبير الذي تلعبه الاليات الرقابية في تكريس العمل بمبادئ الحوكمة ، وما ينبغي للجهات المعنية بهذا الامر من مسؤولية و التحلي بمعايير و قواعد السلوك الاخلاقي من خلال الالتزام بالاخلاق الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد.

هدفت دراسة شرفه (2017) الي التعرف على أثر تطبيق الحوكمة وفقا لمبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية علي أداء المصارف الناشطة في الجزائر. من أجل هذا تم اختيار عينة تضم أربعة من المصارف الناشطة في الجزائر، وتوزيع استبانات على موظفي هذه المصارف .وقد توصلت الدراسة الي أن هناك علاقة تأثير لمبادئ الحوكمة علي أداء المصرف وفعاليتها بالإضافة الي تحديد أهم المبادئ التي تطبق في المصارف عينة الدراسة وتؤثر علي أداء المصرف، و من التوصيات المقترحة أنه يجب علي هذه المصارف السعي و الحرص علي التطبيق الكلي لمبادئ الحوكمة وفقا لمقررات لجنة بازل حول الحوكمة كونها تساهم في بيئة مصرفية قوية قادرة علي الدخول الي المنافسة العالمية.

الاطار النظري

تمهيد

يشمل نظام الحوكمة من المنظور المصرفي بمعناه الواسع، الطريقة التي تدار بها شؤون المصرف، من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف المصرف، ومراعاة حقوق المستثمرين، وحماية حقوق المودعين .وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي، أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، وباتت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة المصرف.(العياري والخوالد، 2012)
تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها" (Alamgir M، 2007).

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين" (C. Freeland، 2007).
تعرف الحوكمة بالمصارف بأنها النظام الذي تتم بموجبه إدارة المصارف ومراقبتها ابتغاء تحقيق غاياتها وأهدافها، فهو النظام الذي يتعاملون بموجبه مع مصادر رؤوس الأموال) المساهمين والمستثمرين المؤسسين) وتتطبق الحوكمة في الجهاز المصرفي على المصارف العامة، الخاصة والمشاركة) (معمري، 2012).
وترتكز الحوكمة - على عناصر أساسية لا بد من توافرها حتى يكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المصارف. وتتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة في مجموعتين:

- تمثل المجموعة الأولى الفاعلين الداخليين، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليون (يوسف، 2007).
- أما المجموعة الثانية فتتمثل في الفاعلين الخارجيين، المتمثلين في المودعين، وصندوق تأمين الودائع، ووسائل الإعلام، وشركات التصنيف والتقييم الائتماني، بالإضافة إلى الإطار القانوني التنظيمي والرقابي (مقدم، بدون تاريخ).

8. 2 أهم مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف (عياري والحوالد، 2012):

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن ثم الدول.
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية.
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار.
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائداتهم، مع مراعاة مصالح الجميع.
- ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة.
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية.
- الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديريين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.
- المصارف التي تقدم على تطبيق مبادئ الحوكمة فإنها تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال من المصارف التي لا تطبقها، وتزداد قدرتها على المنافسة في المدى الطويل لما تتمتع به من شفافية في معاملاتها بما يدعم الثقة من جانب المستثمرين سواء المحليين أو الدوليين.

مبادئ الحوكمة في المصارف (Basle، 2006)

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999 ثم أصدرت نسخة معدله منه عام 2005 وفي فبراير 2006 أصدرت نسخة محدثة بعنوان " Enhancing corporate governance for banking organization" يتضمن مبادئ الحوكمة في المصارف وتتمثل في (Basle، 2006):-

المبدأ الأول :-

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لمراكزهم وان يكونوا على دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة على ادارة العمل بالمصرف ، و يكون أعضاء مجلس الادارة مسئولين بشكل تام عن أداء المصرف وسلامة موقفه المالي وعن صياغة استراتيجية العمل بالمصرف وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح وان يبتعدوا بأنفسهم عن اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين على أداء واجبهم على اكمل وجه تجاه المصرف ، وان يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد الأعضاء مما يشجع على زيادة الكفاءة ، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءات القادرة على ادارة المصرف وان يكون أعضاء المجلس على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للمصرف التي يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية ، ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وان تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد اوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم . كما يشكل مجلس الادارة لجنة ادارة المخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن ادارة مخاطر الائتمان ،السوق -السيولة ،التشغيل ،السمعة وغير ذلك من المخاطر ، ولجنة الأجور التي تضع نظم الأجور و مبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسؤولين بالمصرف بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية المصرف (Basle، 2006).

المبدأ الثاني :-

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الادارة الأهداف الاستراتيجية للمصرف وقيم ومعايير العمل أخذا في الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وان تكون هذه القيم سارية في المصرف ، ويجب أن يتأكد مجلس الادارة من أن الادارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للمصرف وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة واهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للعاملين أو المديرين أو حملة الأسهم ممن لهم السيطرة أو الأغلبية أو إعطاء مزايا تفصيلية لأشخاص ذات الصلة ، ويجب على مجلس الادارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدوا تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة (المعمري، 2012) .

المبدأ الثالث :-

يجب على مجلس الادارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وان يضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات (موقع بنك التنمية الصناعية والعمال المصري)،(تاريخ الوصول 2018/5/1)).

المبدأ الرابع :-

يجب أن يتأكد مجلس الادارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يمتلك المسؤولين بالمصرف المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف وان تتم أنشطة المصرف وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الادارة وفقا لنظام فعال للرقابة الداخلية (Basle, 2006).

المبدأ الخامس :-

يجب على مجلس الادارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام والقانونية) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف

الرقابة بغرض اختبار وتأكيده المعلومات التي يتم الحصول عليها من الإدارة عن عمليات وأداء المصرف ، والإدارة العليا للمصرف يجب أن تقرر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة المصرف في الأجل الطويل .

ويجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف التحقق من أن القوائم المالية تمثل الموقف المالي للمصرف في جميع جوانبه وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وان يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالمصرف المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية ، ومن الملائم أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الإدارة (مقدم، بدون تاريخ).

المبدأ السادس :-

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية المصرف في الأجل الطويل وان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المصرف في الأجل الطويل (المعمري، 2012) .

المبدأ السابع :-

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة ، وتبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء إدارة المصرف في ظل نقص الشفافية ، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف وأهدافه ، ويعد الإفصاح العام الملائم ضرورياً وخاصة للمصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق ، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف على الإنترنت وفي التقارير الدورية والسنوية ، ويكون متلائماً مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر أو عما إذا كان المصرف مسجلاً في البورصة ، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، التعرض للمخاطر ، الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في المصرف ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين والمديرين (موقع بنك التنمية الصناعية والعمال المصري)، تاريخ الوصول ..((2018/5/1

المبدأ الثامن :-

يجب ان يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات المصرف والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها ويمكن أن يتعرض المصرف لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون خدمات وأنشطة التي يوفرها المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعة المصرف للخطر (Basle, 2006) .

حدود الدراسة

تم إعداد هذه الدراسة في ظل وجود ثمان محددات أساسية وهي:

حدود موضوعية :اقتصرت هذه الدراسة على جودة مبادئ الحوكمة في المصارف الليبية و دور تلك المصارف في تعزيز سياسات للحوكمة.

حدود مكانية وزمنية :طبقت هذه الدراسة على موظفي المصارف في مدينة بنغازي سواء اعضاء مجلس إدارة او مدراء إدارة او رؤساء اقسام حيث تم استقصاء آرائهم حيال دور سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية

مصادر جمع البيانات

يوجد مصدران متعارف عليهما لتجميع البيانات، الأول من المصادر الأولية، والأخر من المصادر الثانوية ، والمصادر الأولية لتجميع البيانات فى هذه الدراسة تتمثل فى استمارة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة المكونة من موظفي المصارف ، فى حين استخدمت المقابلة الشخصية كطريقة لتجميع بيانات أولية مساعدة للأداة الرئيسية، وذلك لتوضيح بعض النقاط أو الفقرات فى صحيفة الاستبانة والتي قد يشوبها بعض الغموض.

أداة الدراسة

تم بناء استمارة الاستبانة من خلال مبادي الحوكمة التي أصدرتها لجنة بازل لتعزيز الحوكمة فى المصارف محل الدراسة والمقسمة إلى مؤشرات والتي اعتبرت فيما بعد فقرات لاستمارة الاستبانة، والتي قسمت إلى جزئين رئيسيين هما: البيانات الديموغرافية عن المشاركين فى الدراسة مثل المؤهل العلمي والدرجة العلمية والتخصص العلمي و المنصب الوظيفي و الخبرة العملية فى حين خصص القسم الثاني لمحاور الدراسة والمتمثلة فى مبادئ الحوكمة فى المصارف وهى كالاتي:

المحور الاول- مجلس الادارة

المحور الثاني - العمليات الادارية

المحور الثالث- مراجعة الداخلية

المحور الرابع- مراجعة الداخلية

المحور الخامس- الشفافية والافصاح

صدق فقرات استمارة الاستبانة

صدق استمارة الاستبانة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرض استمارة الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين فى مجال العلوم الإدارية وعلم الاجتماع لما لهم من خبرة فى هذا المجال، وطلب منهم إبداء الرأي حول محاور وفقرات (مؤشرات) استمارة الاستبانة، وذلك سواء بالحذف و/أو التعديل و/أو الإضافة، وبناء على مقترحات وملاحظات المختصين فقد تم تعديل استمارة الاستبانة عدة مرات حتى ظهرت الاستمارة فى صورتها النهائية والتي وزعت فيما بعد على موظفي المصارف .

ثبات فقرات استمارة الاستبانة

أما ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) فيعنى التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر القياس على نفس الشخص عدة مرات فى نفس الظروف .ولقياس مدي ثبات الاستبانة استخدم الباحثون معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من الثبات (معامل الثبات) فقرات (مؤشرات) ومبادي الدراسة، وبأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات يتم الحصول على معامل الصدق لمحاور وفقرات الدراسة، كما هي مبينة فى الجدول:

جدول (1) التالي يوضح كلا من معامل الثبات والصدق

| ت | المحاور | عدد الفقرات | الثبات | الصدق |
|---|-----------------------------------|-------------|--------|-------|
| 1 | المحور الاول- مجلس الادارة | 5 | 0.827 | 0.909 |
| 2 | المحور الثاني - العمليات الادارية | 4 | 0.855 | 0.924 |
| 3 | المحور عيار الثالث- الحوافز | 5 | 0.833 | 0.912 |
| 4 | المحور الرابع- مراجعة الداخلية | 3 | 0.882 | 0.939 |
| 5 | المحور الخامس- الشفافية والافصاح | 6 | 0.813 | 0.901 |
| | لكل المحاور | 23 | 0.932 | |

تشير النتائج في الجدول أعلاه ان قيمة معمل الف كرونباخ بعد اخاذ الجذر التربيعي تساوي 93 % وهي مرتفعة كثيرا وان عدد العناصر هو ثلاثة وعشرون عنصر, تشير النتائج في الجدول أن معامل الثبات لجميع (المحاور) فقرات (المؤشرات) لاستمارة الاستبانة قد بلغ 97% تقريبا، كما أن جميع المحاور تحصلت على معاملات ثبات مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة اتسمت بالثبات والصدق وبدرجة عالية من التميز، وعليه يمكن اعتبار هذه المعاملات مفيدة للدراسة مما يؤهلها ان تكون أداة مناسبة وفعالة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة ويجعل منها صالحة لأغراض التحليل والبحث.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المصارف بكافة المصارف الرئيسية بمدينة بنغازي (الإدارات الرئيسية) منها : مصرف الوحدة والتجارة والتنمية والجمعاع العربي والمتوسط والتجاري الوطني (الإدارة المنطقة الشرقية) والجمهورية (الإدارة المنطقة الشرقية) وكانت الفئة المستهدفة أعضاء مجالس الإدارة ومدراء ادارات رؤساء الاقسام وكذلك الموظفين.

فيما يتعلق بعينة الدراسة ، فقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار أفراد العينة من موظفي المصارف ، حيث تم توزيع عدد 50 استمارة استبيان وقد تم استرجاع عدد من الاستمارات الموزعة بلغت 50 استمارة منها عدد 45 قابلة لتحليل ، وبالتالي تكون نسبة الاستجابة 90% وهذه النسبة يمكن اعتبارها مقبولة نسبيا بسبب أن الاستمارة وزعت علي جميع الموظفين المصارف خلال شهر 5 / 2018 .

الجدول التالية توضح توزيع مفردات عينة الدراسة على حسب الخصائص الديموغرافية- النوع و المؤهل العلمي والمنصب الوظيفي و التخصص العلمي والخبرة , كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول التالي(2) يوضح المؤهلات العلمية لعينة الدراسة

| النسبة | العدد | البيان |
|--------|-------|-----------------|
| 7 | 3 | الثانوية العامة |
| 64 | 29 | بكالوريوس |
| 18 | 8 | ماجستير |
| 11 | 5 | دكتوراه |
| 100 | 45 | المجموع |

يتبين من الجدول أن ما نسبته 64 % من عينة الدراسة تتراوح مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس وبنسبة 18% منهم ماجستير و11% دكتوراه.

جدول التالي (3) يوضح الخبرات الموظفين لعينة الدراسة

| النسبة التراكمية | النسبة % | العدد | البيان |
|------------------|----------|-------|------------------------|
| 13.3 | 13.3 | 6 | أقل من 5 سنوات |
| 15.6 | 2.2 | 1 | من 5 سنوات وأقل من 10 |
| 40.0 | 24.4 | 11 | من 10 سنوات وأقل من 15 |
| 66.7 | 26.7 | 12 | من سنة 15 وأقل من 20 |
| 100.0 | 33.3 | 15 | من 20 سنة فأكثر |
| | 100 | 45 | المجموع |

يتبين من الجدول أن أغلبية العينة ذوي خبرة في قطاع المصرفي، حيث أن 67 % فأكثر تزيد خبراتهم عن 15 سنة ، في حين أن 16 % تقريبا من العينة تقل خبرتهم 5 سنوات في القطاع المصرفي .

التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ،ومن هذه الأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وفي البداية قام الباحثان بإجراء اختبار الاعتدال Test of Normality واختبار الاعتدال من نوع Q-Q Plots لكل محور من محاور الدراسة، ثم لجميع محاور الدراسة مجتمعة، وذلك لتبيان ما إذا كانت البيانات تأخذ التوزيع الطبيعي، وبعد إجراء الاختبار تبين أن البيانات موزعة توزيعا طبيعيا .

إجراءات معالجة استمارة الاستبانة

اعتمد الباحثان نموذجا إحصائيا لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبانة، وهو مقياس إحصائي لتحليل المتوسطات الاجابات، وهذا المقياس يعتمد على تحديد مدى مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا الحقيقة) وذلك عن طريق حساب المدي بطرح اكبر قيمة للمقياس من اقل قيمة (5-1=4)ومن ثم تقسيم المدى علي أكبر قيمة في المقياس (4/5=0.80) ثم نضيف هذه القيمة الي اقل قيمة للمقياس للحصول علي مدى مستوى المؤشر، فإنه عادة ما تكون القيم الاوزان (weights) كما في الجدول التالي

جدول (4) يوضح مستوى مؤشر تعزيز مبادي الحوكمة

| مدى مستوى المؤشر | مستوي مؤشر سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية |
|----------------------|---|
| من 1 الي اقل من 1.80 | منخفض جدا |
| 1.80 الي اقل من 2.60 | منخفض |
| 2.60 الي اقل من 3.40 | متوسط |
| 3.40 الي اقل من 4.20 | عالي |
| 4.20 الي اقل من 5 | عالي جدًا |

و من الجدول أعلاه سيتم تحديد ما إذا كانت البيانات المتحصل عليها من الدراسة و المتمثلة في المتوسط الحسابي لمحاور الدراسة تقع في أي مستوي من المستويات الخمس المذكورة (منخفض جدا، منخفض ، متوسط، عالي، عالي جدا) وبناءً عليه يتم تحليل نتائج و من ثم اختبار كل فرضية على حدة .

| الترتيب | اهمية النسبية | انحراف | متوسط | البيان | تسلسل |
|---------|---------------|---------|------------|--|-------|
| 2 | 0.8844 | 0.6904 | 4.422 | من واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يضمن توافر الكفاءة و القدرة على إدارة المصرف. | 1 |
| 1 | 0.9022 | 0.5886 | 4.511 | يجب ان يكون المدراء التنفيذيين على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للمصرف. | 2 |
| 4 | 0.81778 | 0.76343 | 4.088 9 | يقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية. | 3 |
| 5 | 0.8044 | 0.8916 | 4.022 | تقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع المراجعين الخارجيين وتراجع وتتسلم تقاريرهم لمجلس الإدارة | 4 |
| 3 | 0.8622 | 0.7013 | 4.311 | يجب علي مجلس الادارة اتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد اوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم المعمول بها. | 5 |
| | 0.8542 | 0.56433 | 4.271 | المتوسط العام | |

جدول (5) يوضح مستوى الاهمية النسبية لمجلس الادارة

نلاحظ من جدول التالي كانت ترتيب الاهمية النسبية حسب التسلسل رقم (2) علي ان يكون المدراء التنفيذيين على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية للمصرف ذو الاهمية عالية بنسبة 90% ومن ثم تقع الاهمية النسبية علي الفقرة رقم (1) بنسبة 88%، (5) بنسبة 86%، (3) بنسبة 81.0%، (4) بنسبة 80% علي التوالي حسب التسلسل وكان المتوسط العام بنسبة 85%، وكان الانحراف المعياري 56%.

جدول (6) يوضح مستوى الاهمية النسبية العمليات الادارية

| الترتيب | اهمية النسبية | انحراف | متوسط | البيان | ث |
|---------|---------------|---------|--------|---|---|
| 1 | 0.88444 | 0.58344 | 4.4222 | يجب على مجلس الادارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في المصرف لوظائفهم ولالإدارة العليا والمديرين وللعاملين | 1 |
| 4 | 0.82222 | 0.83182 | 4.1111 | يجب علي مجلس الادارة ان يضع هيكل تنظيمي يشجع على المحاسبة ويحدد المسئوليات والسلطات | 2 |
| 2 | 0.86222 | 0.66818 | 4.3111 | يجب أن يتأكد مجلس الادارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المصرف | 3 |
| 3 | 0.85778 | 0.66134 | 4.2889 | يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من امتلاك المسؤولين بالمصرف المهارات الضرورية لإدارة أعمال المصرف وأن تتم أنشطة المصرف وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الادارة . | 4 |
| | 0.85666 | 0.57801 | 4.2833 | المتوسط العام | |

نلاحظ من جدول التالي كانت ترتيب الاهمية النسبية حسب التسلسل رقم (1) يجب على مجلس الادارة أن يضع حدودا واضحة للمسئوليات والمحاسبة في المصرف لوظائفهم ولالإدارة العليا والمديرين وللعاملين ذو الاهمية عالية 88 % ومن ثم تقع الاهمية النسبية علي الفقرة رقم (3) بنسبة 86%, (4) بنسبة 85% علي التوالي حسب التسلسل وكان المتوسط العام بنسبة 85% وكان الانحراف المعياري 57%.

| الترتيب | اهمية النسبية | انحراف | متوسط | البيان | تسلسل |
|---------|---------------|---------|--------|--|-------|
| 3 | 0.86222 | 0.59628 | 4.3111 | يجب على مجلس الادارة أن يقر باستقلالية المراجع الخارجي و وظائف المراجعة الداخلية (ويشمل ذلك وظائف التطابق والالتزام القانوني) باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف | 1 |
| 1 | 0.88 | 0.68755 | 4.4000 | يجب علي الإدارة العليا للمصرف يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية للتأكد من سلامة المصرف في الأجل الطويل | 2 |
| 4 | 0.85778 | 0.78689 | 4.2889 | يجب على مجلس الادارة والإدارة العليا للمصرف التحقق من أن القوائم المالية تعبر بعدالة عن الموقف المالي وكذلك نتائج الاعمال للمصرف | 3 |
| 2 | 0.87112 | 0.60886 | 4.3556 | يجب التأكد من أن المراجعين الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة في عمليات الرقابة الداخلية بالمصرف المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية | 4 |
| 5 | 0.84888 | 0.82999 | 4.2444 | من الضروري أن تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة الى مجلس الإدارة | 5 |
| | 0.864 | .54839 | 4.3200 | المتوسط العام | |

جدول (7) يوضح مستوى الاهمية النسبية المراجعة الداخلية

نلاحظ من جدول التالي كانت ترتيب الاهمية النسبية حسب التسلسل(2) يجب علي الإدارة العليا للمصرف يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية للتأكد من سلامة المصرف في الأجل الطويل ذو الاهمية عالية 88% ومن تم تقع الاهمية النسبية علي الفقرة رقم (4) بنسبة 87%, (1) بنسبة 86% , (3) بنسبة 85% , (5) بنسبة 84% علي التوالي حسب التسلسل وكان المتوسط العام بنسبة 86% وكان الانحراف المعياري 54%.

جدول (8) يوضح مستوى الأهمية النسبية الحوافز

| الترتيب | اهمية النسبية | انحراف | متوسط | البيان | تسلسل |
|---------|---------------|---------|--------|---|-------|
| 2 | 0.84888 | 0.82999 | 4.2444 | يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية المصرف في الأجل الطويل | 1 |
| 3 | 0.82666 | 0.81464 | 4.1333 | يجب ان ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف المصرف في الأجل الطويل | 2 |
| 1 | 0.84888 | 0.71209 | 4.2444 | يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود لوائح داخلية خاصة بسير التنفيذ العمل ومطابقتها مع ما هو مخطط ، مثل لائحة المكافآت ولائحة الجزاءات | 3 |
| | 0.84148 | .70814 | 4.2074 | المتوسط العام | |

نلاحظ من جدول التالي كانت ترتيب الأهمية النسبية حسب التسلسل رقم (1) يجب على مجلس الإدارة التأكد من وجود لوائح داخلية خاصة بسير التنفيذ العمل ومطابقتها مع ما هو مخطط ، مثل لائحة المكافآت ولائحة الجزاءات ذو الأهمية عالية 84% وبانحراف المعياري 71% ومن ثم تقع الأهمية النسبية علي الفقرة رقم (1) بنسبة 84% وبانحراف المعياري 82%، (2) بنسبة 82% علي التوالي حسب التسلسل وكان المتوسط العام بنسبة 0.84% وكان الانحراف المعياري 70 .

جدول (9) يوضح مستوى الاهمية النسبية الافصاح والشفافية

نلاحظ من جدول التالي كانت ترتيب الاهمية النسبية حسب التسلسل رقم (4) يجب ان يكون الافصاح في الوقت المناسب ودقيقا من خلال موقع المصرف على شبكة المعلومات و في التقارير الدورية والسنوية المنشورة

| الترتيب | اهمية النسبية | انحراف | متوسط | البيان | تسلسل |
|---------|---------------|---------|--------|--|-------|
| 5 | 0.78222 | 0.82082 | 3.9111 | طبقا لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فانه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء الإدارة المصرف في ظل نقص الشفافية | 1 |
| 6 | 0.76888 | 0.92823 | 3.8444 | حصول المساهمون وأصحاب المصالح على معلومات كافية عن هيكل ملكية المصرف بحيث تتم الرقابة بشكل فعال لأداء الإدارة | 2 |
| 4 | 0.79112 | 0.97597 | 3.9556 | تقديم الإفصاح العام والملائم والضروري لتحقيق الانضباط و الشفافية في سوق الاوراق المالية. | 3 |
| 1 | 0.83112 | 0.87790 | 4.1556 | يجب ان يكون الافصاح في الوقت المناسب ودقيقا من خلال موقع المصرف على شبكة المعلومات و في التقارير الدورية والسنوية المنشورة. | 4 |
| 3 | 0.81334 | 0.78044 | 4.0667 | يجب أن يكون الإفصاح متلائما مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض المصرف للمخاطر خاصة إذا كان المصرف مسجلا في سوق الاوراق المالية | 5 |
| 2 | 0.82222 | 0.74536 | 4.1111 | يجب الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية ، والتعرض للمخاطر، والانشطة المرتبطة بالمراجعة الداخلية و بالحوكمة في المصرف ومنها مؤهلات أعضاء مجلس الادارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور للعاملين | 6 |
| | 0.80148 | 0.61746 | 4.0074 | المتوسط العام | |

ذو الاهمية عالية بنسبة 83% ومن ثم تقع الاهمية النسبية علي الفقرة رقم (6) بنسبة 82%، (5) بنسبة 81%، (3) بنسبة 79%، (1) بنسبة 78%، (2) بنسبة 76% علي التوالي حسب التسلسل وكان المتوسط العام بنسبة 80% وبانحراف المعياري 61% .
تحليل النتائج واختبار الفرضية البديلة :

تمت صياغة الفرضية البديلة لهذه الدراسة بعبارة " يوجد دور لسياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية "، ولاختبار هذه الفرضية فقد تم اللجوء إلى اختبار (t) لعينة واحدة One sample t-test بناء على عدد معايير مبادي الحوكمة التي تمت دراستها واختبارها على النحو التالي:
الفرضية الأولى: لا يوجد دور لسياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية.

نتائج اختبار (t) لعينة واحدة

| المحاور | N | متوسط الحسابي | انحراف المعياري | T | درجة الحرية | القيمة الاحتمالية |
|-------------------------------|----|---------------|-----------------|--------|-------------|-------------------|
| مجلس الإدارة | 45 | 4.271 | 0.56433 | 50.771 | 44 | 0.000 |
| العمليات الإدارية | 45 | 4.283 | 0.57801 | 49.711 | 44 | 0.000 |
| المراجعة الداخلية | 45 | 4.320 | 0.54839 | 52.845 | 44 | 0.000 |
| الحوافز | 45 | 4.207 | 0.70814 | 39.857 | 44 | 0.000 |
| الشفافية والافصاح | 45 | 4.007 | 0.61746 | 43.537 | 44 | 0.000 |
| المتوسط العام (مبادي الحوكمة) | 45 | 4.217 | 0.48790 | 57.992 | 44 | 0.000 |

من خلال ما تم توصلت إليه الدراسة من نتائج توضح أن المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية لمراجعة المحاور - كانت 4.2711 و 4.2833 و 4.3200 و 4.2074 و 4.0074 و 4.2179 ، وبانحرافات معيارية 0.564 و 0.57801 و 0.54839 و 0.70814 و 0.61746 و 0.48790 علي التوالي ، وعليه فان جميع المحاور تقع ضمن المستوي المرتفع جدا حسب جدول مؤشر تعزيز سياسات الحوكمة الرشيدة للمصارف التجارية كما أن قيمة الدلالة لكل منهما اقل من مستوي المعنوي 5%، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة ، وبناء على المتوسط العام لمؤشر سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية فقد بلغ 4.2179 وهو يقع في مدي مستوى مؤشر (4.20 الي اقل من 5) المحدد مسبقا في الجدول مستوى مؤشر تعزيز سياسات الحوكمة الرشيدة للمصارف التجارية وقيمة دلالاته اقل من مستوي المعنوية 5%، ما يعني أن سياسات الحوكمة الرشيدة في الإصلاح المؤسسي للمصارف التجارية في مستوى عالي جدا حسب وجهة نظر موظفين مدينة بنغازي.

أولاً: النتائج

يمكن اجمال ما وصلت اليه الدراسة من نتائج فيما يلي:-

1. حوكمة المصرفية تعني النظام الذي على أساسه تكون العلاقات التي تحكم الأطراف الأساسية في المصرف، واضحة بما يؤدي إلى تحسين الأداء والنجاح.

2. يعد تطبيق مبادئ بازل للحوكمة في المصارف الليبية أمراً ضرورياً لإيجاد نظام رقابي محكم وموحد يمكن أن يساهم في تحسين أداء المصرف، من خلال عملية تحسين إدارة المخاطر بتحديد الجهات وتوزيعه للمسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الأطراف المشاركة للحد من هذه المخاطر.
3. يتطلب نجاح الحوكمة في المصارف التطبيق السليم لقواعدها، التي يعتمد على رقابة المصرف المركزي وإدارة المصرف بحد ذاته.
4. الحوكمة في القطاع المصرفي هي مراقبة الأداء من قبل مجلس الإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق حملة الاسهم والمودعين.
5. تطبيق الحوكمة في المصارف ضروري حتى تكون منافسة بين المصارف وبالتالي الحفاظ على استمراريتها.
6. التقيد بمبدأ الشفافية يقلل من الوقوع في الأزمات المصرفية
7. التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في الجهاز المصرفي يقوم على الدور الذي يلعبه المصرف المركزي في دفع المصارف التجارية إلى تطبيقها كما أوصت به لجنة بازل

ثانياً: التوصيات

- في ظل تلك النتائج التي توصلت إليها الدراسة ولتعزيز هدف الدراسة ، نوصي بما يلي :
1. زيادة الوعي بمفهوم الحوكمة، وذلك من خلال الدورات والمؤتمرات والبحوث و تهيئة الموارد البشرية لتطويره
 1. ضرورة تطبيق مبادئ بازل للحوكمة في المصارف الليبية ، بغرض تعزيز كفاءة الجهاز المصرفي و ضمان مصالح العملاء لتحقيق أكبر قدر من الشفافية في البيانات المالية ، بذلك يعزز من الثقة في الجهاز المصرفي
 2. توفير اطار مؤسسي و قانوني كئيبة مناسبة لمبادئ بازل للحوكمة.
 3. عقد دورات تدريبية وندوات متخصصة و مؤتمرات علمية للتعريف بالحوكمة
 4. يجب أن يكون للمصرف المركزي دورا هاما في إرساء مبادئ بازل للحوكمة المصرفية،
 5. العمل على تكوين لجان للحوكمة على مستوى كل مصرف، وتكون هذه اللجان تحت إشراف المصرف المركزي
 6. ضرورة أن يسعى القطاع المصرفي نحو تعظيم قيمة أصوله وسيولته وهامش ربحيته ، من خلال الإدارة الكفوة واحكام الرقابة كونها تشكل عامل جذب لكل من المدخرين والمستثمرين على حد سواء .
 7. أهمية حضور صغار المساهمين لاجتماعات الجمعيات العامة بتوجيه الدعوات الشخصية لهم ، كون ذلك يضمن حقوقهم بشكل أو بآخر ويتيح لهم فرصة التصويت.
 8. على الجهة منفذة الحوكمة أن تحتفظ بملف كامل وشامل يتضمن كافة المعلومات المتعلقة بالعمل لتحقيق مبدأ الشفافية والافصاح بعدالة.
 9. متابعة الجهات الرقابية و التنظيمية التي اصدرت التشريعات بهذا الخصوص والتشجيع على مستوى الافصاح لرفع كفاءة السوق و جذب الاستثمارات المحلية والاجنبية.

الخلاصة

يهدف البحث إلى تعريف لجنة بازل و كذلك الحوكمة المصرفية ومبادئها وأهميتها وأهدافها ودورها في رفع كفاءة أداء المصارف ، و لإلقاء الضوء على حوكمة المصرف في ليبيا. استخدم منهجاً تحليلياً وصفيًا وتم

النظر في الدراسات النظرية والميدانية للغة العربية والأجنبية حول هذا الموضوع مع استخلاص وعرض أهم النتائج و التوصيات.

المراجع

- ابحاث ،موقع بنك التنمية الصناعية والعمال المصري (تاريخ الوصول 2018/5/1)
- إسحاق، إبراهيم (2009) دور إدارة المراجعة في تفعيل مبادئ الحوكمة دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين "مذكرة ماجستير ، تخصص محاسبة وتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة.
- جودة، فكري (2008) مدى تطبيق الحوكمة في المصارف الفلسطينية وفق المبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية ،كلية التجارة، غزة ،فلسطين .
- حبار، عبدالرازق ،(2009) ،الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي - حالة دول شمال إفريقيا ، جامعة الشلف -الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا -العدد السابع، ص -98 75.
- حبوش ،محمد، (2008)مدى إتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات " دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين و مدراء الشركات المساهمة العامة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية المحاسبة و التمويل، غزة، فلسطين .
- الحلي، نبيل(2002)، دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشآت الصناعية الخاصة في سورية، مجلة- جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 52 العدد الثاني.
- الزهراوي، لينا (2010) "أثر الحوكمة على تقييم أداء صناديق الاستثمار حالة تطبيقية على السوق المالي السعودي" رسالة ماجستير - دمشق - الجمهورية العربية السورية .
- السعيد، خلف (2012) رسالة ماجستير في علوم التسيير بعنوان دور اجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ،جامعة ورقلة .
- الشحادة، عبدالرازق و سمير برغوثي (2009) ركائز الحوكمة ودورها في ضبط إدارة الأرباح في البيئة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية ، ورقة مقدمة في الملتنقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، يومي 20- 21 اكتوبر ، الجزائر .
- شرفه، محمد لمبارك (2017)أثر تطبيق مبادئ الحوكمة وفق مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية علي الأداء البنكي (دراسة ميدانية لعينة من البنوك الناشطة في الجزائر جامعة قاصدي مرياح - ورقلة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية.
- عبدالحليم، محمد (2005)، حوكمة المصارف، المؤتمر الخامس لحوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية- والإدارية والاقتصادية، الجزء الثالث، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.

عبدي، نعيمة (2009) رسالة ماجستير بعنوان دور اليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات دراسة حالة الجزائر تخصص مالية المؤسسة .

عياري، أمال وأبو بكر خوالد،(2012) تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر - الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية لحد من الفساد المالي والإداري، يومي 6 - 7 ماي ، بسكرة، الجزائر

متولي، طلعت عبد العظيم(2002)، دراسة تحليلية للملامح المحاسبية لفجوة حوكمة الشركات في الشركات - المساهمة السعودية، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول العدد الأول.

مطر، محمد ونور، عبد الناصر(2007) " مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحوكمة المؤسسية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد، 3، العدد،1، ص ص 46-71.

معمر، سارة (2012) ، رسالة ماجستير أثر الالتزام بمتطلبات لجنة بازل في إرساء الحوكمة بالبنوك ، قسم العلوم التجارية جامعة الجزائر 3، الجزائر .

مقداد، الهام وهناء طراد (2016) رسالة ماجستير أثر تطبيق الحوكمة في القطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل، قسم تمويل مصرفي ،جامعة العربي تبسي-تبسة ، الجزائر .

مقدم ، وهيبية،(بدون تاريخ) احترام ضوابط الحوكمة في المصارف سبيل لتجنب الأزمات المالية جامعة مستغانم ، الجزائر .

يوسف، محمد (2007) ورقة بعنوان محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر بنك الاستثمار القومي _مصر .

Alamgir M, **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo ,May 2007, pp: 7 – 8.

Basle Committee on Banking Supervision , (2006 a), Basel Committee Issues Guidance on Corporate Governance for Banking Organisations, 13 February, [online], Bank for International Settlements.

Freeland C, Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute ,Cairo, May 2007, pp:7-8.



المؤتمر العلمي التاسع جامعة النجم الساطع- كلية الادارة
بغنوان الإدارة الحديثة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي
بتاريخ 13-14 أكتوبر 2024- البريقة



Mohammed ,Soliman Ali Mohammed,(2010) , Role of Internal Control in Corporate Governance : A Case Study of KSC Ltd , Unpublished Master Thesis , College of Graduate Studies and Scientific Research , Sudan University of Science and Technology.

أثر عمليات هندسة العقلية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي "

"دراسة حالة شركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي"

اعداد البحوث

د. خالد عطية الكشر

د. يحيى سعاد حماد

استاذ مساعد في ادارة الاعمال

استاذ مساعد في ادارة الاعمال

الاكاديمية الليبية للدراسات

الاكاديمية الليبية للدراسات اجدابيا

اجدابيا

k.katraz@gmail.com

yahauh@yahoo.com

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على "أثر عمليات هندسة العقلية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة البريقة لتسويق النفط و الغاز بمدينة بنغازي ، ولتحقيق أهداف الدراسة أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم أستمارة الاستبيان أداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الادارة العليا و الإدارات الوسطى ، و قام الباحثان باختيار عينة عشوائية قصدية عددها (50) مفردة، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات المجمعة . توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : إن درجة اعادة هندسة العقلية الادارية جاء مرتفعاً، وان مستوى الأداء المؤسسي قد جاء مرتفعاً بشركة البريقة لتسويق النفط و الغاز بنغازي ، وكذلك وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية لإعادة هندسة العقلية الإدارية بأبعادها مجتمعة : (تبسيط الاجراءات الادارسة ، تطوير نظم المعلومات الادارية ، تطوير الهيكل التنظيمي) على الأداء المؤسسي ، كما قدمت الدراسة عدة توصيات التي من المؤمل أن تُسهم في تفعل عمليات هندسة العقلية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة البريقة لتسويق النفط و الغاز بمدينة بنغازي

الكلمات المفتاحية : هندسة العقلية الإدارية - تحسين الأداء المؤسسي - شركة البريقة لتسويق النفط و

الغاز

Abstract: The study aimed to identify the "impact of administrative mindset engineering processes on improving institutional performance at the Brega Oil and Gas Marketing Company in Benghazi." To achieve the study's objectives, the researcher employed a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the primary tool for data collection. The study population consisted of all senior management and middle management directors, and the researchers selected a purposive random sample of 50 individuals. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The study reached several findings, the most important of which are: the level of administrative mindset re-engineering was high, and the level of institutional performance at the Brega Oil and Gas Marketing Company in Benghazi was also high. Additionally, there was a significant positive effect of administrative mindset re-engineering, with its dimensions collectively (simplification of administrative procedures, development of administrative information systems, and organizational structure development) on institutional performance. The study also provided several recommendations that are expected to contribute to enhancing the processes of administrative mindset engineering to improve institutional performance at the Brega Oil and Gas Marketing Company in Benghazi.

Keywords: Administrative mindset engineering – Institutional performance improvement – Brega Oil and Gas Marketing Company

1. المقدمة:

في ظل الاقتصاد العالمي المتغير والمنافسة الشرسة بين الشركات، فإن عمليات هندسة العقلية الإدارية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي للمنظمات، حيث تعتبر شركة البريقة لتسويق النفط، من إحدى الشركات الرائدة في قطاع النفط والغاز في ليبيا، تواجه العديد من التحديات في ظل البيئة المتغيرة و المتسارعة. لذلك، فإن دراسة تأثير عمليات هندسة العقلية الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي لهذه الشركة تكتسب أهمية استراتيجية كبيرة.

تعد هندسة العقلية الإدارية أحد أهم الأساليب الحديثة في مجال تطوير الأداء المؤسسي، حيث تركز على إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. وفي ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة، أصبحت الحاجة ماسة إلى تبني أساليب إدارية فعالة تُسهم في تحسين أداء تلك المؤسسات وزيادة قدرتها على المنافسة والاستجابة لمتطلبات المتعاملين معها.

إن عمليات هندسة العقلية الإدارية تتضمن مجموعة من الممارسات المتكاملة والمتربطة والتي تهدف إلى تغيير الأنماط السلوكية والعقلية للموظفين، بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية (الشماع وآخرون، 2019). من خلال تطبيق هذه العمليات، تتمكن الشركات من تعزيز ثقافة التميز والإبداع، وتحفيز العاملين على بذل أقصى جهودهم، وتطوير الخدمات والمنتجات لتلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية (عبد الحميد، 2022).

2. الدراسات السابقة :

قام الباحثان بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ، التي تناولت متغيري الدراسة وهما، هندسة العقلية الإدارية ، وتحسين الأداء المؤسسي ، بغية تكوين قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة ، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة - التي تمكن الباحثان من الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأحدث الى الأقدم :

- دراسة (Williams, R. & Brown, T(2022) ، بعنوان

" Transformative Management Practices: Engineering Mindsets for
Enhanced Institutional Performance

تستهدف هذه الدراسة تحليل كيفية تأثير الممارسات الإدارية التحولية على الأداء المؤسسي من خلال هندسة العقلية ، كما اعتمدت الدراسة على منهج مختلط يجمع بين التحليل الكمي والنوعي، بما في ذلك دراسات حالة ومقابلات مع قادة المؤسسات ، و توصلت الدراسة أن إدماج التفكير الإبداعي في الإدارة يعزز من الثقافة التنظيمية ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. كما حددت ممارسات محددة أدت إلى نتائج إيجابية في المؤسسات المعنية.

- دراسة (Smith, J. & Johnson, L(2021)). بعنوان

" The Impact of Management Mindset Engineering on Organizational
Performance

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن لهندسة العقلية الإدارية أن تؤثر على الأداء المؤسسي ، و اعتمدت علي استخدام المنهج البحث الكمي، حيث تم جمع بيانات من مجموعة من المنظمات عبر استبيانات ومقابلات مع المدراء والموظفين، و أظهرت النتائج أن تغيير

العقليات الإدارية يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء، بما في ذلك زيادة الإنتاجية والابتكار.

كما تم تحديد استراتيجيات فعالة لتطبيق هندسة العقليات في بيئات العمل.

- دراسة السوري (2021). بعنوان "دور هندسة العقليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الليبية"

هدفت الدراسة الي التعرف على دور هندسة العقليات الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الليبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من موظفي الوزارة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين هندسة العقليات الإدارية وتحسين الأداء التنظيمي.

- دراسة الشيباني (2020). بعنوان أثر تطبيق هندسة العقليات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة مؤسسة التأمين الاجتماعي في ليبيا" ، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق هندسة العقليات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة التأمين الاجتماعي في ليبيا ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على البيانات المستمدة من استبانة وزعت على عينة من موظفي المؤسسة. وأكدت الدراسة على أن تطبيق هندسة العقليات الإدارية له أثر إيجابي على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- دراسة الجبوري، عباس فاضل (2020) بعنوان "أثر هندسة العقليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات العراقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندسة العقليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات العراقية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة موزعة على عينة من موظفي الشركة و توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهندسة العقليات الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي في الشركة.

- دراسة الشريف (2019) بعنوان "أثر إدارة العقليات على تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بليبيا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة العقلية على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الشؤون الاجتماعية الليبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة من موظفي الوزارة. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة العقلية وتحسين الأداء التنظيمي.

- دراسة الزيادات، محمد عواد (2019) بعنوان "أثر هندسة العقلية الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هندسة العقلية الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين الأردنية واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة من موظفي شركات التأمين، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لهندسة العقلية الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي في شركات التأمين الأردنية.

3. التعقيب على الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع "هندسة العقلية الإدارية" وتحسين الأداء المؤسسي مرجعاً مهماً لفهم التأثيرات المختلفة لهذا المفهوم على المنظمات. لقد أظهرت هذه الدراسات تنوعاً في المنهجيات والبيئات التي تم تطبيقها فيها، مما يعكس أهمية هذا الموضوع في سياقات متعددة.

استخدمت الدراسات منهجيات مختلفة، كما في دراسة Williams و Brown (2022) التي دمجت بين التحليل الكمي والنوعي، مما أتاح فهماً أعمق لتأثير هندسة العقلية على الأداء المؤسسي.

في المقابل، اعتمدت دراسات أخرى مثل دراسة Smith و Johnson (2021) على المنهج الكمي، مما ساهم في تعزيز النتائج الإحصائية وتيسير عمليات المقارنة بين البيانات.

جميع الدراسات أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين هندسة العقلية الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي. على سبيل المثال، أكدت دراسة السوري (2021) وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين هندسة العقلية وتحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة.

دراسة الجبوري (2020) أظهرت أيضًا تأثيرًا إيجابيًا لهندسة العقلية على الأداء المؤسسي في شركة الاتصالات العراقية، مما يدل على عمق هذا التأثير عبر مختلف القطاعات. قدمت دراسة Williams و Brown (2022) ممارسات محددة أدت إلى نتائج إيجابية، مما يوفر دليلًا عمليًا يمكن للمنظمات الاعتماد عليه لتطوير استراتيجياتها. كما أن دراسة الشيباني (2020) أكدت على أثر هندسة العقلية في تحقيق الميزة التنافسية، مما يشير إلى أهمية الابتكار والتكيف في بيئات العمل الحديثة. يمكن ملاحظة أن معظم الدراسات أجريت في بيئات مختلفة مثل المؤسسات الحكومية، وقطاع الاتصالات، وقطاعات التأمين. وهذا يعكس تنوع التطبيقات النظرية والعملية لهندسة العقلية. الدراسات التي أجريت في البيئة اللببية، مثل دراستي السوري والشريف، تسلط الضوء على الحاجة الملحة لفهم هذه المفاهيم في سياق محلي، مما يعزز من أهمية البحث في هذا المجال. تقدم الدراسات السابقة فهماً شاملاً للدور الحيوي الذي تلعبه هندسة العقلية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي. من خلال دمج المناهج المختلفة وتطبيقها في بيئات متنوعة، تُظهر هذه الدراسات أهمية الابتكار والإبداع في الإدارة.

4. مشكلة الدراسة

تُعدّ هندسة العقلية الإدارية من المواضيع الحيوية التي تشغل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة الحديثة. تبرز أهمية هذه الهندسة في تحسين الأداء المؤسسي، خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية السريعة والتحديات التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات. و عليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر عمليات هندسة العقلية الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي في شركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.

تشير الأدبيات إلى أن التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال تتطلب من المؤسسات إعادة التفكير في استراتيجياتها الإدارية. حيث أظهرت دراسة Williams و (2022) Brown أن إدماج التفكير الإبداعي في الإدارة يعزز من الثقافة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. هذا يشير إلى أن العمليات الإدارية التقليدية لم تعد كافية لمواجهة التحديات الحالية، مما يستدعي تبني ممارسات جديدة مثل هندسة العقلية الإدارية.

علاوة على ذلك، أكدت دراسة Smith و (2021) Johnson على أن تغيير العقلية الإدارية يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء، بما في ذلك زيادة الإنتاجية والابتكار. ومع ذلك، فإن العديد من المؤسسات، بما في ذلك شركة البريقة، لا تزال تعتمد على نماذج إدارية تقليدية، مما يشكل عائقًا أمام تحقيق الأداء الأمثل.

تتجلى مشكلة الدراسة أيضًا في غياب دراسات ميدانية مركزة تتناول أثر هندسة العقلية الإدارية في المؤسسات العامة، وخاصة في قطاع النفط في ليبيا. حيث أظهرت دراسة السوري (2021) أن هناك علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين هندسة العقلية وتحسين الأداء التنظيمي في وزارة الصحة الليبية، مما يشير إلى أهمية هذا البحث في بيئات مشابهة.

و أيضًا تبرز دراسة الشيباني (2020) التي تناولت أثر تطبيق هندسة العقلية الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات حكومية ليبية. تشير هذه الدراسات إلى وجود فجوة في المعرفة تتعلق بكيفية تأثير هندسة العقلية على الأداء المؤسسي في بيئات مختلفة، مما يعزز من ضرورة إجراء بحوث جديدة في هذا المجال.

ولطبيعة عمل المؤسسات العامة العاملة في قطاع النفط والمملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا - ومن بينها شركة البريقة لتسويق النفط- ، والمناطق بها توفير منتج البترول ومشتقاته وتوزيعه على كافة المستعملين الصناعيين أو المستهلكين النهائيين سواء أكانوا ، جهات عامة أو خاصة ، أشخاص اعتباريون أم أشخاص طبيعيين ، في ظل اطر وعمليات إدارية وتسويقية ، ، الأمر الذي يتوجب على الإدارة في هدة المؤسسات أن تعمل على اعادة هندسة العقلية الادارية ، وأن تعمل على تحسين الأداء المؤسسي.

ومن خلال عرض أن الدراسات الميدانية السابقة المشار إليها انفاً - التي أنجزت في البيئة الليبية - يُلاحظ انها جميعاً ، لم تتناول بالدراسة والتحليل اثر هندسة العقلية الادارية على تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات العامة العاملة في قطاع النفط بوجه عام ، وبشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي بوجه خاص . الامر الذي حذا بالباحثان الى محاولة التعرف على اثر هندسة العقلية الادارية على تحسين الأداء المؤسسي وبشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.

5. السؤال الرئيس للدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة ؛ يمكن صياغة مشكله الدراسة في السؤال الرئيس التالي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين هندسة العقلية الادارية بأبعاده: (تبسيط الإجراءات الإدارية- تطوير نظم المعلومات الإدارية- تطوير الهيكل التنظيمي) وتحسين الأداء المؤسسي بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي ؟

6. الفرضية الرئيسية:

بناء على مشكلة الدراسة وسؤالها الرئيسي ، فقد صيغت فرضيات الدراسة في شكل فرضية رئيسية ، وثلاثة فرضيات فرعية ، وذلك على النحو الآتي :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لعمليات هندسة العقلية الإدارية بأبعادها ؛ تبسيط الإجراءات الإدارية- تطوير نظم المعلومات الإدارية- تطوير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي .
- وقد اشتق عنها ثلاث فرضيات فرعية على النحو الآتي :
- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لُبعد " تبسيط الإجراءات الإدارية " على تحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي .
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لُبعد " تبسيط تطوير نظم المعلومات الإدارية " على تحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي .
- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لُبعد " تطوير الهيكل التنظيمي " على تحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي .

7. أهميه الدراسة (Research Importance) :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهميه متغيريها هندسة العقلية الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي ، والذي تتفق معظم الأدبيات الإدارية علي أهميتهما في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعليه.

- ندره الدراسات - علي حد علم الباحثان - التي تناولت بالدراسة والتحليل اثر هندسة العقلية الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي ، الأمر الذي قد يجعل من هذه الدراسة مدخل للعديد من الدراسات المتخصصة في ذات المجال .

- قد تفيد هذه الدراسة في تحديد أبعاد هندسة العقلية الإدارية الأكثر والقل تأثيراً لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.

8 . هدف الدراسة (**Research Objective**) : تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على اثر هندسة العقلية الادارية على تحسين الأداء المؤسسي بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي ؛ وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
أ - التعرف على اثر هندسة العقلية الادارية على تحسين الأداء المؤسسي بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي .

د - تقديم مجموعه من التوصيات التي يؤمل أن تسهم في تعزيز تعزيز هندسة العقلية الادارية ، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.

9. متغيرات الدراسة (**Study Variables**) : احتوت هذه الدراسة علي المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل : ويتمثل في هندسة العقلية الإدارية بإبعادها ؛ تبسيط الإجراءات الإدارية- تطوير نظم المعلومات الإدارية- تطوير الهيكل التنظيمي
- المتغير التابع : ويتجسد في تحسين الأداء المؤسسي.

10. منهج الدراسة (**Research Methodology**) : أتبع الباحثان في هذه الدراسة منهج دراسة الحالة والذي يعتمد علي البحث المعمق في موضوع الدراسة بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة بالحالة المدروسة ، بالإضافة إلى أن المنهج الوصفي التحليلي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات تتعلق بتساؤلات الدراسة وتحديد اثر هندسة العمليات الادارية على تحين الأداء المؤسسي بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.

11. مجتمع الدراسة: (**Community the research**) يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الادارة العليا و الوسطي في شركة البريقة لتسويق النفط و الغاز - بنغازي التي تعتبر مؤسسة عامة عاملة في قطاع النفط والغاز، والمملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا ومن صميم نشاطها توفير منتج البترول ومشتقاته ، وتوزيعه على كافة المستعملين الصناعيين، أو المستهلكين النهائيين سواء أكانوا ، جهات عامة أو خاصة ، أشخاص اعتباريون أم أشخاص طبيعيين ، في ظل اطر وعمليات إدارية وتسويقية تشرعها الدولة الليبية، و قد تم اختيار 50 مفردة من موظفي الادارة العليا و الوسط كعينة قصدية .

12. حدود الدراسة (Limitations of the Study) : يمكن تبين حدود الدراسة ، كما يلي

- الحدود الموضوعية: انحصرت الدراسة في متغيري هندسة العقلية الإدارية بإبعادها ؛ تبسيط الإجراءات الإدارية- تطوير نظم المعلومات الإدارية- تطوير الهيكل التنظيمي ، تحسين الأداء المؤسسي.

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على شركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي .
- الحدود الزمنية : أنجزت الدراسة خلال شهري : يوليو ، أغسطس ، من عام 2024 م .

الخلفية النظرية:

أولاً : مفهوم وأهمية هندسة العقلية الإدارية في المنظمات:

تعد هندسة العقلية الإدارية أحد الركائز الأساسية لتحسين الأداء المؤسسي ، حيث تشير إلى عملية تنمية وتعزيز الأطر المعرفية والمواقف والنهج في اتخاذ القرارات لدى الموظفين الإداريين والقياديين في المنظمة، كما يؤكد مفهوم هندسة العقلية على أهمية محاذاة عقلية هؤلاء المسؤولين مع أهداف المنظمة وقيمها ومبادئها الأساسية (Heyden et al., 2017)). كما تركز على تطوير العقلية والأفكار الإدارية للقادة والمديرين بما ينعكس إيجاباً على جميع جوانب الأداء المؤسسي (الجبوري، 2020). وتعد هذه العملية ضرورية لمواكبة التغييرات والتحديات المتسارعة في بيئة الأعمال المعاصرة (القيوتي، 2016). إعادة هندسة العقلية الإدارية هي إحدى المداخل الحديثة في مجال إدارة الأعمال والتي تهدف إلى إحداث تحسينات جوهرية في الأداء التنظيمي من خلال إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات والإجراءات الإدارية داخل المنظمة. (Hammer, M., & Champy, J. (1993))

تعريف هندسة العقلية الإدارية :

هندسة العقلية الإدارية هي عملية تطوير وبناء وتشكيل العقلية والأفكار والاتجاهات والسلوكيات لدى القادة والمديرين في المنظمات بما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وإنتاجية (أبو النصر، 2018).

تكتسب إعادة هندسة العقلية الإدارية أهميتها من كونها تمكن المؤسسات من إحداث تحول جذري في أساليب قيادة وإدارة الأعمال، مما يعزز قدرتها على المنافسة والنمو والتطور في بيئة الأعمال المتغيرة.

أهمية إعادة هندسة العقلية الإدارية في تطوير المؤسسات: (Sims, R& others, 2019))

1. تحسين القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير: تمكين القيادات من تطوير نظرة ثاقبة واتجاه استباقي لمواكبة التغييرات في البيئة الخارجية.

2. تعزيز التفكير الإبداعي والابتكاري: بناء ثقافة تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتبني المبادرات المبتكرة.

3. تحسين عمليات اتخاذ القرار: اعتماد منهجية قائمة على البيانات والتحليلات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

4. تحقيق التكامل والتناغم التنظيمي: محاذاة عقلية وأهداف القيادات الإدارية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

5. تطوير القيادات وتمكينهم: بناء قادة إداريين ذوي رؤية ثاقبة وقادرين على توجيه الفرق والمنظمة نحو التميز.

أبعاد هندسة العقلية الإدارية: (الزيادات، 2019):

1. بُعد التوجه الاستراتيجي: تطوير التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية لدى القادة.

2. بُعد التركيز على الابتكار والريادة: تنمية ثقافة الابتكار والمبادرة والريادة في المنظمة.

3. بُعد التوجه بالعميل: تركيز القيادات على احتياجات العملاء وتقديم قيمة مضافة لهم.

4. بُعد القيادة التحفيزية: تطوير مهارات القيادة التحفيزية لإلهام وتمكين العاملين.

5. بُعد التعلم والتطوير المستمر: تعزيز ثقافة التعلم والتطوير المستمر لدى القادة والموظفين.

خصائص إعادة هندسة العقلية الإدارية ما يلي: (Hammer & Champy, 2020))

1. التركيز على القيمة للعملاء: تهدف إعادة هندسة العقلية الإدارية إلى تحقيق أقصى قيمة

ممكنة للعملاء من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تلبيتها بكفاءة وفعالية .

2. الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: تستخدم إعادة هندسة العمليات الإدارية تكنولوجيا كأداة رئيسية لتحسين الإجراءات والعمليات وتعزيز الأداء التنظيمي .
 3. التفكير والتصميم بطريقة جذرية: تتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية إعادة التفكير الجذري في الطرق التي تُتجز بها الأعمال بدلاً من مجرد التحسينات التدريجية .
 4. التركيز على العمليات والنتائج: تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحسين العمليات والوصول إلى النتائج المرغوبة بدلاً من التركيز على المهام والأنشطة.
 5. التنظيم حول المخرجات: تنظم إعادة هندسة العمليات الإدارية الأعمال والموارد حول تحقيق المخرجات المرغوبة بدلاً من التنظيم حول الوظائف التقليدية .
 6. التكامل الوظيفي: تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى دمج الوظائف المختلفة والعمل عبر الحدود التنظيمية لتحقيق الكفاءة والاستجابة السريعة .
- التحديات التي تواجه المؤسسات والحاجة إلى إعادة تفكير الطرق التقليدية للإدارة (Kotter, 2021):

1. التغيير السريع في بيئة الأعمال: تواجه المؤسسات تغييرات متسارعة في التكنولوجيا والمنافسة والتوقعات المتزايدة للعملاء، مما يتطلب مرونة أكبر في الاستجابة.
 2. زيادة الضغوط التنافسية: تواجه المؤسسات ضغوطاً تنافسية متزايدة من منافسين محليين وعالميين، مما يتطلب تحسين الكفاءة والابتكار لتعزيز الميزة التنافسية .
 3. التغيير في توقعات الموظفين: يتوقع الموظفون اليوم بيئات عمل أكثر مرونة وفرصاً للتطوير الذاتي والمشاركة، مما يتطلب إعادة النظر في الممارسات الإدارية التقليدية .
 4. الحاجة إلى استجابة أسرع للعملاء: تتطلب احتياجات العملاء المتغيرة بسرعة استجابة أسرع من المؤسسات للحفاظ على ولائهم والحصول على ميزة تنافسية
 5. التعقيد المتزايد في البيئة التنظيمية: تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في إدارة التعقيد والتنسيق العابر للوظائف والحدود التنظيمية
 6. الحاجة إلى الابتكار المستدام: تحتاج المؤسسات إلى الحفاظ على القدرة على الابتكار والتجديد باستمرار لضمان البقاء والنمو في بيئة الأعمال المتغيرة
- الأهداف الرئيسية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (Champy & Greenspun, 2022)).

1. تحقيق الاستجابة السريعة للتغيير: إعادة هندسة العمليات الإدارية تساعد المؤسسات على تطوير القدرة على التكيف والاستجابة بسرعة للتغيرات في السوق والتكنولوجيا والتوقعات .
2. تحسين الكفاءة والإنتاجية: من خلال إعادة هندسة العمليات وتبسيطها، يمكن للمؤسسات تحقيق وفورات في التكاليف والموارد وزيادة الإنتاجية .
3. تعزيز التركيز على العملاء: إعادة هندسة العمليات تساعد في إعادة التركيز على احتياجات العملاء وتقديم تجربة أفضل لهم .
4. تحفيز الابتكار والتجديد: إعادة الهندسة تمكن المؤسسات من تطوير طرق جديدة وأكثر فعالية لتنفيذ الأعمال، مما يشجع الابتكار والابداع .
5. تعزيز التنسيق والتكامل عبر الوظائف: إعادة الهندسة تساعد في تحسين التنسيق والتعاون بين الوظائف المختلفة في المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية .

دور القيادة في إعادة هندسة العمليات الإدارية: (Champy & Greenspun, 2022).

1. توفير الرؤية والقيادة الاستراتيجية: على القادة وضع رؤية واضحة لكيفية تحسين أداء المؤسسة من خلال إعادة هندسة العمليات، وتوجيه الجهود الإدارية نحو تحقيق هذه الرؤية .
2. التزام القيادة العليا: نجاح إعادة الهندسة الإدارية يتطلب التزام القيادة العليا بالتغيير والتحديث، والاستعداد للمخاطرة والانخراط الشخصي في المبادرة.
3. إشراك الموظفين وتمكينهم: على القادة إشراك الموظفين في عملية إعادة الهندسة وتمكينهم من المساهمة بأفكارهم وخبراتهم، مما يزيد من دافعيتهم وشعورهم بالملكية .
4. إدارة التغيير والمقاومة: القادة مسؤولون عن إدارة عملية التغيير الناتجة عن إعادة الهندسة بفعالية، والتصدي للمقاومة التي قد تنشأ من الموظفين.
5. المتابعة والتحسين المستمر: على القادة متابعة نتائج إعادة الهندسة والعمل على التحسين المستمر للعمليات لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

المهارات والصفات القيادية اللازمة لنجاح عملية إعادة الهندسة:

1. رؤية استراتيجية: القادة بحاجة إلى امتلاك رؤية واضحة للتحسينات المطلوبة في الأداء التنظيمي، وكيفية تحقيق ذلك من خلال إعادة هندسة العمليات .

2. القدرة على التحفيز والإلهام: القادة الناجحون في إعادة الهندسة الإدارية هم أولئك القادرون على حفز وإلهام الموظفين للمشاركة بفعالية في عملية التغيير .
 3. المرونة والتكيف: إعادة هندسة العقلية الإدارية تتطلب قدرة القادة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتعديل خططهم بناءً على التغذية الراجعة .
 4. القدرة على إدارة التغيير: القادة بحاجة إلى مهارات قوية في إدارة عملية التغيير التنظيمي الناتجة عن إعادة الهندسة، بما في ذلك التعامل مع المقاومة .
 5. التواصل الفعال: من الضروري أن يتمتع القادة بمهارات تواصل قوية لتوصيل رؤيتهم وأهداف إعادة الهندسة بشكل واضح للموظفين .
 6. التركيز على النتائج: القادة الناجحون هم أولئك القادرون على التركيز على تحقيق النتائج المرجوة من خلال إعادة هندسة العمليات .
- تحديات وعوائق إعادة هندسة العقلية الإدارية (Champy & Greenspun, 2022).
1. مقاومة التغيير: الموظفون قد يكونون مقاومين للتغيير الناتج عن إعادة الهندسة، لذلك يجب على القادة التعامل بفعالية مع هذه المقاومة .
 2. نقص المهارات والتدريب: قد لا يكون الموظفون مؤهلين أو مدربين بشكل كاف على المهارات اللازمة لتنفيذ العمليات المعاد هندستها، مما يتطلب برامج تطوير وتدريب
 3. إعادة الهندسة كمشروع فردي: إعادة الهندسة ليست مجرد مشروع فردي، بل تتطلب التنسيق والتعاون عبر مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية .
 4. نقص الموارد والتمويل: قد تواجه الشركات نقصاً في الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ برنامج إعادة الهندسة بشكل فعال .
 5. عدم وضوح الرؤية والأهداف: إذا لم يكن لدى القادة رؤية واضحة ومحددة لأهداف إعادة الهندسة، فقد يؤدي ذلك إلى فشل المبادرة .
 6. عدم الالتزام الإداري: إذا لم يكن هناك التزام قوي وثابت من الإدارة العليا بعملية إعادة الهندسة، فإن ذلك قد يقوض نجاح المبادرة
- مراحل إعادة هندسة العقلية الإدارية: (Hammer & Champy, 2023))

1. التحديد: في هذه المرحلة، يجب على المنظمة تحديد العمليات الحرجة التي تحتاج إلى إعادة هندسة وتحديد الأهداف الاستراتيجية المرجوة من هذه العملية .
2. التحليل: بعد تحديد العمليات والأهداف، يجب على المنظمة تحليل هذه العمليات بعمق لفهم كيفية عملها حاليًا وتحديد نقاط الضعف والفرص للتحسين .
3. التصميم: في هذه المرحلة، يجب على المنظمة تصميم العمليات الجديدة التي ستحقق الأهداف الاستراتيجية. يجب أن يكون التصميم مبتكرًا وقائمًا على أفضل الممارسات .
4. التنفيذ: بعد تصميم العمليات الجديدة، يجب على المنظمة تنفيذ هذه التغييرات في البنية التنظيمية والتكنولوجيا والإجراءات. يتطلب هذا الجزء الكثير من التخطيط والتنسيق .

ثانيا : مفهوم الأداء المؤسسي و أهميته

يُعتبر الأداء المؤسسي من المفاهيم الحيوية في مجال الإدارة والتنظيم، حيث يُعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطوير أنشطتها بكفاءة وفعالية ، كما يعد قياس الأداء المؤسسي هو عملية حيوية لتقييم ومراقبة أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

حيث يُعرّف الأداء المؤسسي بأنه نظام متكامل لقياس وإدارة الأداء التنظيمي، والذي يربط استراتيجية المنظمة بالأداء الفردي والوظيفي عبر مجموعة من المقاييس والأهداف المتوازنة (Decramer & Smolders, 2023)) ، هذا النظام يتضمن خطوات رئيسية مثل: ترجمة الاستراتيجية إلى أهداف محددة، تصميم مؤشرات الأداء الرئيسية، ربط الأداء الفردي بالأداء التنظيمي، وتوفير التغذية الراجعة والحوافز لتحسين الأداء .

أهمية الأداء المؤسسي: (Kaplan & Norton, 2023))

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية: إن تطوير نظام فعّال للأداء المؤسسي يساعد المنظمات في ترجمة استراتيجيتها إلى أهداف وقياسات ملموسة، مما يسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية
2. التركيز على العوامل الحاسمة للنجاح: نظام الأداء المؤسسي يساعد المنظمات في التركيز على العوامل الحاسمة للنجاح، مثل رضا العملاء والكفاءة التشغيلية، بدلاً من التركيز فقط على المؤشرات المالية التقليدية

3. تحسين عملية صنع القرار: يوفر نظام الأداء المؤسسي معلومات شاملة وموثوقة تساعد المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة وفعالة

4. تعزيز المساءلة والشفافية: نظام الأداء المؤسسي يزيد من المساءلة داخل المنظمة من خلال

تبسيط الإجراءات الإدارية

| رقم السؤال | التكررات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
|------------|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|--------|---------|--------------|-------------|
| 1 | Ni | 20 | 17 | 9 | 4 | - | 3.4200 | .94954 | %68.4 | 3.128 | محايد | 4 |
| | Fr% | %40 | %34 | %18 | %8 | - | | | | | | |
| 2 | Ni | 10 | 13 | 20 | 7 | - | 4.0600 | .95640 | %81.2 | 7.837 | موافق | 1 |
| | Fr% | %20 | %26 | %40 | %14 | - | | | | | | |
| 3 | Ni | 5 | 5 | 17 | 15 | 8 | 3.5200 | .97395 | %70.4 | 3.775 | موافق | 2 |
| | Fr% | %10 | %10 | %34 | %30 | %16 | | | | | | |
| 4 | Ni | 6 | 5 | 21 | 16 | 2 | 2.6800 | 1.16829 | %53.6 | -1.937- | محايد | 6 |
| | Fr% | %12 | %10 | %42 | %32 | %4 | | | | | | |
| 5 | Ni | 12 | 16 | 8 | 13 | 1 | 3.5000 | 1.18235 | %70 | 2.990 | موافق | 3 |
| | Fr% | %24 | %32 | %16 | %26 | %2 | | | | | | |
| 6 | Ni | 10 | 14 | 12 | 9 | 5 | 2.9400 | 1.03825 | %58.8 | -409- | محايد | 5 |
| | Fr% | %20 | %28 | %24 | %18 | %10 | | | | | | |

المتوسط الحسابي العام = 20.0000

ربط الأداء الفردي والوظيفي بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، كما يعزز الشفافية والتواصل .
5. تحفيز التعلم والتحسين المستمر: إن تطبيق نظام الأداء المؤسسي يساعد المنظمات على تحديد نقاط القوة والضعف وتطوير خطط التحسين المستمر .
العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي
القيادة والإدارة العليا و الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية و الموارد المادية والتكنولوجية و الموارد البشرية

تحليل أسئلة البحث
الجدول رقم (1) يمثل محور تبسيط الإجراءات الإداري

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (1) وهو اجابة لي (تبسيط الإجراءات الإدارية) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق هذا المحور عالي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (6) فقرات 20.000 وهو مستوى عالي ويقع في حدود الموافقة ، كما إن أراء عينة البحث وبأعلى متوسط حسابي 4.0600 للفقرة رقم (2) والتي تقول تتسم الإجراءات الإدارية بالبساطة والوضوح من وجهة نظر المستفيدين) ، والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الأسئلة، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 2.6800 يذهب للفقرة رقم (4) المتعلقة بي(تتم مراجعة الإجراءات الإدارية بشكل دوري لتبسيطها وتحديثها).

الجدول رقم (2) يمثل محور تطوير نظم المعلومات الإدارية

| تطوير نظم المعلومات الإدارية | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|--------|--------|--------------|-------------|
| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
| 1 | Ni | 15 | 26 | 3 | 2 | 4 | 3.9200 | 1.12195 | %78.4 | 5.798 | موافق | 2 |
| | Fr% | %30 | %52 | %6 | %4 | %8 | | | | | | |
| 2 | Ni | 10 | 21 | 6 | 4 | 9 | 3.3800 | 1.38348 | %67.6 | 1.942 | محايد | 6 |
| | Fr% | %20 | %42 | %12 | %8 | %18 | | | | | | |
| 3 | Ni | 13 | 16 | 15 | 2 | 4 | 3.6400 | 1.15635 | %72.8 | 3.914 | موافق | 4 |
| | Fr% | %26 | %32 | %30 | %4 | %8 | | | | | | |
| 4 | Ni | 10 | 15 | 18 | 6 | 1 | 3.4500 | 1.01439 | %69 | 3.764 | موافق | 5 |
| | Fr% | %20 | %30 | %36 | %12 | %2 | | | | | | |
| 5 | Ni | 15 | 16 | 10 | 5 | 4 | 3.6600 | 1.23899 | %73.2 | 3.767 | موافق | 3 |
| | Fr% | %30 | %32 | %20 | %10 | %8 | | | | | | |
| 6 | Ni | 15 | 27 | 3 | 4 | 1 | 4.0200 | .93656 | %80.4 | 7.701 | موافق | 1 |
| | Fr% | %30 | %54 | %6 | %8 | %2 | | | | | | |

المتوسط الحسابي العام = 22.1600

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (2) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق (تطوير نظم المعلومات الإدارية) يقع في حدود الموافقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (6) فقرات 22.1600 حيث بلغت الفقرة رقم (6) متوسط حسابي 4.0200 (تساهم نظم المعلومات الإدارية في تحسين عمليات التخطيط والرقابة والاتخاذ القرار)، والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الأسئلة ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 3.3800 يذهب للفقرة رقم (2) المتعلقة بي (تساهم نظم المعلومات الإدارية في سرعة تقديم الخدمات للمستفيدين).

الجدول رقم (3) يمثل محور تطوير الهيكل التنظيمي

| تطوير الهيكل التنظيمي | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---------|------------|-------|-------|----------------|-----------|---------|-------------------|--------|--------|--------------|-------------|
| رقم السؤال | التكرار | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
| 1 | Ni | 5 | 12 | 11 | 14 | 8 | 2.8400 | 1.25129 | %56.8 | -904- | محايد | 6 |
| | Fr% | %10 | %24 | %22 | %28 | %16 | | | | | | |
| 2 | Ni | 12 | 16 | 8 | 12 | 2 | 3.4800 | 1.21662 | %69.6 | 2.791 | موافق | 3 |
| | Fr% | %24 | %32 | %16 | %24 | %4 | | | | | | |
| 3 | Ni | 1 | 3 | 25 | 17 | 4 | 2.6000 | .80812 | %52 | -3.500 | محايد | 5 |
| | Fr% | %2 | %6 | %50 | %34 | %8 | | | | | | |
| 4 | Ni | 6 | 13 | 15 | 13 | 3 | 3.1200 | 1.11838 | %62.4 | .795 | محايد | 4 |
| | Fr% | %12 | %26 | %30 | %26 | %6 | | | | | | |
| 5 | Ni | 7 | 22 | 13 | 6 | 2 | 3.5200 | 1.01499 | %70.4 | 3.623 | موافق | 2 |
| | Fr% | %14 | %44 | %26 | %12 | %4 | | | | | | |
| 6 | Ni | 7 | 22 | 13 | 6 | 2 | 3.5200 | 1.01499 | %70.4 | 3.623 | موافق | 1 |
| | Fr% | %14 | %44 | %26 | %12 | %4 | | | | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 19.0800 | | | | | | | | | | | | |

(*) دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول رقم (3) وهو اجابة لي (تطوير الهيكل التنظيمي) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق هذا المحور عالي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (6) فقرات 19.0800 وهو مستوى عالي ويقع في حدود الموافقة ، كما إن أراء عينة البحث وبأعلى متوسط حسابي

3.5200 للفقرتين رقم (6 و 5) والتي تقول (. يتم تخصيص الموارد البشرية والمادية بشكل مناسب في ظل الهيكل التنظيمي) (يساهم الهيكل التنظيمي في تحفيز العاملين وتعزيز الولاء التنظيمي) ، والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الاسئلة ، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 2.6000 يذهب للفقرة رقم (3) المتعلقة بي(يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية).

الجدول رقم (4) يمثل محور تحسين الأداء المؤسسي

| تحسين الأداء المؤسسي | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|----------|--------|--------|--------------|-------------|
| رقم السؤال | التكررات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
| 1 | Ni | 12 | 18 | 14 | 6 | - | 3.7200 | .96975 | %74.4 | 5.250 | موافق | 5 |
| | Fr% | %24 | %36 | %28 | %12 | - | | | | | | |
| 2 | Ni | 12 | 20 | 14 | 4 | - | 3.8000 | .90351 | %76 | 6.261 | موافق | 4 |
| | Fr% | %20 | %40 | %28 | %8 | - | | | | | | |
| 3 | Ni | 15 | 26 | 7 | 2 | - | 4.0800 | .77828 | %81.6 | 9.812 | موافق | 2 |
| | Fr% | %30 | %52 | %14 | %4 | - | | | | | | |
| 4 | Ni | 13 | 14 | 12 | 11 | - | 3.5800 | 1.10823 | %71.6 | 3.701 | موافق | 7 |
| | Fr% | %26 | %28 | %24 | %22 | - | | | | | | |
| 5 | Ni | 14 | 24 | 10 | 2 | - | 4.0000 | .80812 | %80 | 8.750 | موافق | 3 |
| | Fr% | %28 | %48 | %20 | %4 | - | | | | | | |
| 6 | Ni | 8 | 20 | 12 | 10 | - | 3.5200 | .99468 | %70.4 | 3.697 | موافق | 9 |
| | Fr% | %16 | %40 | %24 | %20 | - | | | | | | |
| 7 | Ni | 7 | 21 | 10 | 12 | - | 3.4600 | 1.01439 | %69.2 | 3.207 | موافق | 10 |
| | Fr% | %14 | %42 | 20% | %24 | - | | | | | | |
| 8 | Ni | 1 | 30 | 15 | 2 | 2 | 3.5200 | .78870 | %70.4 | 4.662 | موافق | 8 |
| | Fr% | %2 | %60 | %30 | %4 | %4 | | | | | | |
| 9 | Ni | 28 | 12 | 10 | - | - | 4.3600 | .80204 | %87.2 | 11.990 | موافق | 1 |
| | Fr% | %56 | %24 | %20 | - | - | | | | | | |
| 10 | Ni | 9 | 18 | 21 | 2 | - | 3.6800 | .81916 | %73.6 | 5.870 | موافق | 6 |
| | Fr% | %18 | %36 | %42 | %4 | - | | | | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 37.7200 | | | | | | | | | | | | |

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بي (تحسين الأداء المؤسسي) يقع في حدود الموافقة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (10) فقرات 37.7200 حيث بلغت الفقرة رقم (9) 4.3600 اعلى متوسط حسابي (حققت عمليات هندسة العقلية الإدارية مستويات أداء مؤسسي متميزة في المؤسسة)، والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الاسئلة، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 3.4600 يذهب للفقرة رقم (7) المتعلقة بي (زاد مستوى رضا المستفيدين عن خدمات شركة البريقة).

اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط:

جدول رقم(5)

مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل عمليات هندسة العقلية الإدارية

(تبسيط الإجراءات الإدارية , تطوير نظم المعلومات الإدارية , تطوير الهيكل التنظيمي)

والتابع (تحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط بنغازي)

| المتغير التابع | الارتباط | المتغير المستقل |
|--|---------------|--------------------|
| تحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط بنغازي | | |
| ** .996 | نتيجة العلاقة | عمليات هندسة |
| 6 | عدد الإجابات | العقلية الإدارية |
| ** .991 | نتيجة العلاقة | تبسيط الإجراءات |
| 6 | عدد الأجابات | الإدارية |
| ** .995 | نتيجة العلاقة | تطوير نظم |
| 6 | عدد الأجابات | المعلومات الإدارية |
| ** .990 | نتيجة العلاقة | تطوير الهيكل |
| 10 | عدد الأجابات | التنظيمي |

** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

نلاحظ من الجدول (5) أنه توجد علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما نلاحظ ان بعد تطوير نظم المعلومات الادارية يأتي في المرتبة الاولى بنسبة ارتباط 0.995 و في المرتبة الاخير تطوير الهيكل التنظيمي بنسبة 0.990

نتائج البحث

تظهر نتائج اختبار فرضيات الدراسة من خلال مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين عمليات هندسة العقلية الإدارية وتحسين الأداء المؤسسي لشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي. تشير القيم العالية لارتباط المتغيرات المستقلة، حيث بلغت 0.996 للمتغير ككل، و0.995 لتطوير نظم المعلومات الإدارية، و0.991 لتبسيط الإجراءات الإدارية، و0.990 لتطوير الهيكل التنظيمي، إلى أن جميع هذه الأبعاد تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات هندسة العقلية الإدارية على تحسين الأداء المؤسسي، وقبول الفرض البديل الذي يفيد بوجود أثر إيجابي لهذه العمليات. هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مثل دراسة Williams و Brown (2022) التي أكدت أهمية إدماج التفكير الإبداعي في الإدارة لتحسين الأداء المؤسسي، ودراسة Smith و Johnson (2021) التي أظهرت أن تغيير العقلية الإدارية يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والابتكار.

مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

قد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية وطردية بين المتغيرات المستقلة (عمليات هندسة العقلية) والمتغير التابع (تحسين الأداء المؤسسي). هذه النتائج تتماشى مع ما توصلت إليه العديد من

الدراسات السابقة، مما يبرز الأهمية المتزايدة لممارسات هندسة العقلية في بيئات العمل المعاصرة.

دراسة Williams و (2022) Brown أكدت أن إدماج التفكير الإبداعي في الإدارة يُعزز من الثقافة التنظيمية ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي. النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تدعم هذه الفكرة، حيث أظهرت أن تطوير نظم المعلومات الإدارية كان له أعلى ارتباط (0.995) بالأداء المؤسسي. هذا يشير إلى أن تحسين التكنولوجيا والمعلومات يسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار والكفاءة داخل المؤسسات.

دراسة Smith و (2021) Johnson استكشفت كيف يمكن لهندسة العقلية الإدارية أن تؤثر على الأداء المؤسسي، ووجدت أن تغيير العقلية يُسهم في تحسين الإنتاجية. هذه النتائج تتناسب مع ما أظهرته الدراسة الحالية، حيث أظهرت أن تبسيط الإجراءات الإدارية (0.991) له تأثير ملحوظ على الأداء المؤسسي، مما يؤكد على أهمية تحديث العقلية الإدارية لتعزيز الكفاءة.

أظهرت دراسة الشيباني (2020) أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية. في دراستنا، جاء تطوير الهيكل التنظيمي في المرتبة الأخيرة (0.990) من حيث الارتباط، مما يدل على أنه رغم أهميته، قد يتطلب الأمر مزيداً من الجهد لتحسين هذا البعد ، وهذا يشير إلى أن التعديلات الهيكلية قد تكون ضرورية لتحقيق الأداء الأمثل.

أظهرت دراسة السوري (2021) أن هناك علاقة قوية بين هندسة العقلية وتحسين الأداء التنظيمي، مشيرة إلى أهمية تمكين الموظفين. تتماشى هذه النتائج مع توصيات الدراسة الحالية التي تنصح بتفويض المزيد من الصلاحيات للموظفين على مختلف المستويات. هذا يعكس أهمية المشاركة الفعالة للموظفين في عمليات اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام.

دراسة الجبوري (2020) أكدت أن الابتكار التكنولوجي له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي. توصي الدراسة الحالية بالاستثمار في تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات لتعزيز كفاءة العمليات.

هذه التوصية تتماشى مع النتائج التي أظهرتها الدراسات السابقة، مما يعكس أهمية التكنولوجيا كعامل رئيسي في تحسين الأداء المؤسسي.

اعتبرت دراسة الشريف (2019)، أن التدريب والتطوير المستمر للموظفين يمثلان عنصرًا حيويًا في تحسين الأداء. تتفق نتائج هذه الدراسة مع هذا الرأي، حيث توصي بتوفير تدريب مستمر للموظفين لتعزيز الثقافة الرقمية وتطوير المهارات اللازمة.

توصيات البحث

- ينبغي على الإدارة مراجعة وتحديث اللوائح والقوانين لتسهيل وتسريع عمليات اتخاذ القرار. يتوافق هذا مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، التي أكدت ضرورة التحسين المستمر في الإجراءات لتحقيق نتائج أفضل.
- منح المزيد من الصلاحيات للموظفين على المستويات الإدارية المختلفة. هذا يتماشى مع النتائج التي أظهرتها دراسة السوري (2021) حول أهمية تمكين الموظفين لتحسين الأداء التنظيمي.
- يجب التركيز على تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات المتكاملة لتعزيز كفاءة العمليات. تدعم هذه التوصية ما ورد في دراسة الجبوري (2020) التي أكدت أهمية الابتكار التكنولوجي في تحسين الأداء المؤسسي.
- من المهم تحسين نظم إدارة البيانات والتحليلات، مما يسهم في اتخاذ قرارات قائمة على معلومات دقيقة وموثوقة. هذه النقطة تبرز أهمية البيانات في دعم القرارات، كما أظهرت الدراسات السابقة.
- يجب توفير تدريب مستمر للموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الثقافة الرقمية في الشركة. تشير دراسات مثل دراسة الشيباني (2020) إلى أن تطوير مهارات الموظفين يعزز من الأداء المؤسسي.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وإجراء التعديلات اللازمة لتحقيق المرونة والاستجابة السريعة للتغيرات. هذا يتماشى مع النتائج التي أظهرتها العديد من الدراسات السابقة حول أهمية الهيكل التنظيمي المرن في تحسين الأداء.

المراجع

أولا : المراجع العربية

- أبو النصر، مدحت محمد. (2018). هندسة العقلية الإدارية: المفاهيم والأساليب والتطبيقات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- الجبوري، عباس فاضل. (2020). أثر هندسة العقلية الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 65، 22-1.
- الزيادات، محمد عواد. (2019). أثر هندسة العقلية الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات التأمين الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 33(2)، 305-336.
- السوري، عمر المبروك. (2021). دور هندسة العقلية الإدارية في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الليبية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 58(1)، 45-72.
- الشريف، محمد عثمان. (2019). أثر إدارة العقلية على تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية بليبيا. مجلة جامعة قناة السويس للإدارة والاقتصاد، 11(2)، 78-103.
- الشماع، خليل حسين، والطائي، يوسف حجيم سلطان، والعبادي، هاشم فوزي دباس. (2019). إدارة السلوك التنظيمي: منظور كلي. عمان: دار وائل للنشر.
- الشيباني، عزيز سالم. (2020). أثر تطبيق هندسة العقلية الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الحكومية: دراسة حالة مؤسسة التأمين الاجتماعي في ليبيا. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 63، 1-20.
- القريوتي، قاسم نايف. (2016). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المعاصرة. عمان: دار وائل للنشر.
- عبد الحميد، نادية أحمد. (2022). بناء ثقافة الإبداع والتميز في المنظمات المعاصرة. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 24(2)، 1-23.

ثانيا : المراجع الاجنبية

- Champy, J., & Greenspun, H. (2022). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness
- Decramer, A., & Smolders, C. (2023). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. Routledge.
- Hammer, M., & Champy, J. (2023). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness
- Hammer, M., & Champy, J. (2020). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperCollins
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. Harper Business.
- Heyden, M. L. M., Fourné, S. P. L., Koene, B. A. S., Werkman, R., & Ansari, S. (2017). Rethinking 'Top-Down' and 'Bottom-Up' Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications for Employee Support. Journal of Management Studies, 54(7), 961-985
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press
- Kotter, J. P. (2021). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review Press
- Sims, R. R., Sauser, W. I., & Sims, C. H. (2019). Changing the Mindset: Building Organizational Change Capacity Through the Principle-Driven Change Approach. Routledge

-
- Smith, J., & Johnson, L. (2021). The Impact of Management Mindset Engineering on Organizational Performance. *Journal of Business Management, 45(3), 234–250.
 - Williams, R., & Brown, T. (2022). Transformative Management Practices: Engineering Mindsets for Enhanced Institutional Performance. *International Journal of Organizational Behavior, 12(1), 44–60

أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق.

(دراسة ميدانية على المصارف التجارية بمدينة طبرق)

أ. حاتم إبراهيم محمد

أ. محمد نصيب محمد سليمان

محاضر بالمعهد العالي كمبوت للعلوم الإداري
والمالية طبرق
محاضر بالمعهد العالي كمبوت للعلوم الإدارية والمالية طبرق

hatemtecneq@gmail.com وأتساب 026232344

mnmsoliman74@gmail.com وأتساب

[0922266392](tel:0922266392)

❖ **ملخص الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على أداء العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق، حيث تشمل الأهداف تحديد مستوى تطبيق هذه الممارسات واستكشاف تأثيرها على دافع العاملين وإبداعهم وكفاءتهم وإنتاجيتهم، بالإضافة إلى دراسة تأثيرها على جودة الخدمات المقدمة للعملاء. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في المصارف، بما في ذلك المصرف التجاري الوطني ومصرف الوحدة العربي ومصرف الجمهورية، لضمان تمثيل كافة الفئات، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة الرشيقة ودافع العاملين، مما يعزز الأداء والإنتاجية، كما تبين أن تطبيق هذه الممارسات يعزز من مستوى الإبداع والابتكار بين العاملين ويؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة، وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة من خلال برامج تدريبية وتحفيزية، كما تقترح إجراء دراسات مستقبلية لاستكشاف تأثير العوامل الخارجية، مثل الظروف الاقتصادية والسياسية، على أداء العاملين في القطاع المصرفي، مما يساهم في فهم أعمق لتحديات الإدارة الرشيقة.

❖ **الكلمات المفتاحية:** الإدارة الرشيقة - أداء العاملين - المصارف التجارية

- ❖ **Abstract:** This study aims to analyze the impact of lean management practices on the performance of employees in commercial banks in the city of Tobruk. The objectives include determining the level of application of these practices and exploring their impact on workers' motivation, creativity, efficiency, and productivity, in addition to studying their impact on the quality of services provided to customers. The study relied on the descriptive analytical approach, and data was collected through questionnaires distributed to a random sample of bank employees, including the National Commercial Bank, Al-Wahda Bank, and Al-Jumhuriya Bank, to ensure representation of all groups. The results showed a positive relationship between lean management practices and employee motivation, which enhances performance and productivity. It was also shown that applying these practices enhances the level of creativity and innovation among employees and positively affects the quality of services provided. The study recommends the need to enhance the application of lean management practices through training and motivational programs. It also suggests conducting future studies to explore the impact of external factors, such as economic and political conditions, on the performance of employees in

the banking sector, which contributes to a deeper understanding of the challenges of lean management.

❖ Keywords: Lean management - employee performance - commercial banks

❖ مقدمة الدراسة:

يعتبر قطاع الخدمات المصرفية من القطاعات الاقتصادية الحيوية في ليبيا، حيث تلعب المصارف التجارية دوراً أساسياً في تقديم الخدمات المالية للأفراد والشركات، حيث تسعى هذه المصارف لتحسين أدائها من خلال تبني ممارسات الإدارة الرشيقة، التي تعزز الكفاءة وتحفز العاملين لتحقيق أفضل النتائج، وبذلك تساهم الإدارة الرشيقة في زيادة مرونة المؤسسات وتقليل التكاليف، مما يساعدها في تلبية احتياجات العملاء وتقليل الهدر، وهنا تهدف هذه الإدارة إلى تحسين إنتاجية العاملين وتعزيز العمل الجماعي والإبداع، مما يضمن رضا جميع الأطراف المعنية، ومع ذلك يواجه العاملون في المصارف تحديات تتعلق بالتخطيط والتوجيه، مما يؤثر سلباً على الأداء الإداري، حيث تعاني بعض المؤسسات أيضاً من أزمات مالية، مما يبرز أهمية الإدارة الرشيقة في التعامل مع هذه الأزمات بسرعة وفعالية.

❖ مصطلحات الدراسة:

1. الإدارة الرشيقة: هو علم مطبق في كل دول العالم المتقدمة وتتفذه معظم المؤسسات في العالم، وهي عبارة عن مجموعة الاعمال والأنشطة التي تهدف إلي تحسين الجودة وتخفيض الهدر ورفع الإنتاجية وهذا النمط من الإدارة يهدف كذلك إلى السهولة والسرعة والمرونة في تنفيذ الأعمال موضعاً أنها تهدف إلى التفكير السهل والبسيط والإبداعي الذي ينتج عنه سهولة الإجراءات وتبسيط الخطوات واتقان العمليات بما يحقق سعادة العميل.
2. أداء العاملين: هي القدرات والمهارات الطبيعية أو المكتسبة التي يملكها العامل وما لديه من دوافع لاستخدامها في مهام عمله بشكل أفضل جودة وكمية خلال فترات عمله، كما أن هي عملية قياس كفاءة وإنتاجية الموظفين في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة.
3. المصارف التجارية: هي المؤسسات المالية التي تقوم بجمع الودائع من الجمهور وتقديم خدمات مالية مثل منح القروض وإدارة حسابات التوفير للأفراد والشركات.

❖ مشكلة الدراسة:

يعاني قطاع الخدمات المصرفية في ليبيا من ضعف أداء العاملين في بعض المصارف التجارية، مما يؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء وعلى كفاءة العمليات المصرفية، كما تُشير بعض الدراسات إلى أن ممارسات الإدارة الرشيقة تُساهم في تحسين أداء العاملين في مختلف القطاعات، إلا أن تأثيرها على أداء العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق غير واضح، وإيجاد مشكلة دراسية جيدة ستتمكن من تحديدها بشكل أفضل لإيجاد حلاً مناسباً من أجل الحصول على تأثيراً إيجابياً للإدارة الرشيقة على أداء العاملين في المصارف التجارية من خلال مساعدتهم على اتخاذ القرارات الإبداعية، وتتخلص هذه المشكلة التساؤلات التالية .

1. ما مستوى ممارسات الإدارة الرشيقة التي يتم تطبيقها في المصارف التجارية بمدينة طبرق؟
2. ما تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على دافع العاملين والتزامهم في المصارف التجارية بمدينة طبرق؟
3. ما تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على إبداع العاملين وابتكارهم في المصارف التجارية بمدينة طبرق؟

4. ما تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على كفاءة عمل العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق؟
5. ما تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على إنتاجية العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق؟
6. ما تأثير ممارسات الإدارة الرشيقة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في المصارف بمدينة طبرق؟

❖ فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارة الرشيقة على أداء العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق. والتي أُنبتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارة الرشيقة على دافعية العاملين والتزامهم في المصارف التجارية بمدينة طبرق.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارة الرشيقة على إبداع العاملين وابتكارهم في المصارف التجارية بمدينة طبرق.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارة الرشيقة على كفاءة العمل للعاملين في المصارف التجارية بطبرق.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارة الرشيقة على إنتاجية العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإدارة الرشيقة على جودة الخدمات المقدمة للعملاء في المصارف التجارية بمدينة طبرق.

❖ أهداف الدراسة:

1. تحليل العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيقة وأداء العاملين.
2. تحديد مدى تأثير الإدارة الرشيقة على أداء العاملين.
3. تطوير أدوات لقياس تأثير إدارة رشيقة على أداء العاملين.
4. زيادة الوعي بأهمية الإدارة رشيقة ودورها في تحسين أداء العاملين.
5. تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارية وأداء الموظفين في المصارف التجارية بطبرق.

❖ أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال عدة نقاط نلخصها في الآتي:

1. تُساهم في تحسين العمليات الإدارية بالمصارف التجارية وتعزيز أداء العاملين بها.
2. تُعزز قدرة المصارف التجارية على المنافسة في السوق وتقديم خدمات أفضل لعملائها.
3. تُقدم معلومات قيمة لصناع القرار والمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي.
4. تُساهم في تطوير المعرفة والنظريات الجديدة في مجال إدارة الأعمال.

❖ منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في وصف عينة الدراسة من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة (الإدارة الرشيقة - أداء العاملين في المصارف التجارية) وصولاً الى الاستنتاجات وتقديم التوصيات من خلال استعراض للأبحاث والكتب والدراسات ذات الصلة، كما يمكن إجراء مقابلات مع مديري المصارف والخبراء الماليين في المدينة لفهم تأثير هذه العوامل على قراراتهم، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام أدوات

الدراسة مثل استمارات الاستبيان والتحليل الإحصائي لتقييم العلاقة بين الإدارة الرشيقة و أداء العاملين في المصارف التجارية في طبرق.

❖ حدود الدراسة:

1. **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل أثر ممارسات الإدارة الرشيقة على أداء العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق.
2. **الحدود البشرية:** تعتمد الدراسة على عينة عشوائية منتظمة من جميع العاملين في المصارف التجارية طبرق.
3. **الحدود الزمنية:** وهي فترة زمنية الممتدة من شهر مايو الى شهر سبتمبر 2024م.
4. **الحدود المكانية:** تتركز دراسة على المصارف التجارية في مدينة طبرق دون التوسع إلى مناطق أخرى.

❖ الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. **دراسة الدوري، جمال أحمد (2020) تأثير ممارسات التصنيع المرن على الأداء التشغيلي في القطاع المصرفي: دراسة تجريبية:** يعتبر القطاع المصرفي أساساً حيويًا لأي دولة، خاصة في ظل الظروف الصعبة مثل الحروب والنزاعات الداخلية التي تواجهها منطقة الشرق الأوسط، وذلك لضمان استدامة هذه العمليات، يصبح التحسين المستمر أمراً ضرورياً، حيث أظهرت الدراسات أن مناهج لين تعزز الأداء ليس فقط في قطاع التصنيع، ولكن أيضاً في قطاعات الخدمات، وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الفوائد المحتملة لمناهج لين في القطاع المصرفي بالأردن، كما تم اعتماد ثلاثة مناهج فعالة وهي إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وخدمات S5، وكايزن، حيث وزع استبيان على عينة من البنوك في الأردن، حيث تم جمع 232 استجابة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 23، كما أظهرت النتائج أن المناهج الثلاثة تحسن بشكل كبير الأداء التشغيلي للقطاع المصرفي، وهنا تساعد هذه الدراسة مديري البنوك في تعزيز كفاءة وإنتاجية عملياتهم، لذا ومن الضروري إجراء مزيد من الدراسات واختبار أساليب إضافية، خصوصاً من خلال التحقيق النوعي لفهم مفهوم التصنيع المرن بشكل أعمق.

2. **دراسة الحاسي، مصطفى عادل محمد (2020) الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة المدار الجديد - ليبيا:** هدفت الدراسة إلى فهم مفهوم الإدارة الرشيقة وتأثيره على الأداء الوظيفي في شركة المدار الجديد بمدينة بنغازي، وتم اختيار عينة عشوائية من القادة والموظفين، وتوزيع استمارات الاستبيان عليهم، حيث تم جمع 45 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام SPSS، كما أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الرشيقة في الشركة يتم بشكل جيد، وأن مستوى الأداء الوظيفي فيها مرتفع، ومن خلال ذلك استنتجت الدراسة عدة توصيات، منها تعزيز تنظيم مكان العمل للحفاظ على نظافته وتهيئة بيئة مناسبة لتحسين الأداء، كما أوصت بتنفيذ برامج تحفيزية لتنظيم أماكن العمل بشكل دوري ومتابعة تنفيذها لتصبح جزءاً من ثقافة الشركة، ودعت الدراسة إلى تحسين استغلال الموارد المتاحة لبناء بيئة تكنولوجية تدعم الإدارة الرشيقة وتعزز الأداء الوظيفي في شركة المدار الجديد.

3. **دراسة لبوابي، نورة. (2022) "أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين دراسة حالة للشركة للتوزيع الكهرباء والغاز بغرداية":** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدراك العاملين لمفهوم إدارة "Lean"

وتحسين أدائهم في شركة غرداية-سونلغاز، حيث تم تصميم استبانة شملت المحاور الرئيسية للدراسة ووزعت على عينة عشوائية من العاملين، وتم جمع 38 استبانة، واستخدم الباحث برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة، وقد أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لتنظيم مكان العمل على أداء العاملين، بينما لم تظهر العوامل الأخرى مثل تعدد الوظائف، العمل القياسي، سيكس سيجما، والتحسين المستمر تأثيراً معنوياً على الأداء، كما لم تظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالمؤهل العلمي، الجنس، العمر، أو سنوات الخبرة، وبالتالي، تؤكد الدراسة على أهمية تنظيم مكان العمل كعنصر رئيسي في تحسين الأداء.

4. دراسة سهل محمد وحيد الدين محمد عبيدات. (2024) "مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء": هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي، ودورها في مواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء، وتم إعداد استبانة كأداة للدراسة التي طبقت على 54 مديراً ومديرة تم اختيارهم بالطريقة المسحية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته مع أهداف الدراسة، وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الأقسام كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.77 مع انحراف معياري قدره 0.86، وأظهرت النتائج تقارباً في استجابات أفراد العينة حول علاقة القيادة الرشيقة بمواجهة ضغوط العمل، وتراوح المتوسطات بين 3.41 و3.21، ومن أبرز التوصيات تطوير مهارات رؤساء الأقسام لتحقيق أفضل تطبيق للقيادة الرشيقة من خلال الدورات التدريبية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

5. دراسة جيرترود مواشاري (2018) تناولت "ممارسات الإدارة الرشيقة والأداء التشغيلي للبنوك التجارية في كينيا": سلطت الدراسة الضوء على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق النجاح من خلال خفض التكاليف وتحسين خدمات العملاء، حيث استخدم تصميم مسح وصفي مقطعي شمل 39 بنكاً تجارياً، حيث تم جمع 30 استبياناً بمعدل استجابة بلغ 76.9%، وأظهرت النتائج التي تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS، الى وجود ارتباط مهم بين ممارسات مثل رسم خرائط تدفق القيمة وإدارة الجودة الشاملة والقيادة الرشيقة والأداء التشغيلي، بينما تم تطبيق ممارسات رسم خرائط تدفق القيمة بشكل معتدل، كانت إدارة الجودة والقيادة الرشيقة معتمدة بشكل كبير، وأكد المستجيبون أن تبني هذه الممارسات ساهم في خفض التكاليف وزيادة السرعة والمرونة وجودة الخدمات، كما أوصت الدراسة بتنفيذ هذه الممارسات بشكل متكامل لتحقيق فوائد شاملة على مستوى المنظمة، مع الإشارة إلى أن الرقابة التنظيمية تمثل تحدياً في إزالة الأنشطة غير القيمة.

6. دراسة ويليان، يدورينين تشارلز وآخرون (2023) تناولت "الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي في شركات التصنيع بولاية أكوا إيبوم": ركزت الدراسة على العلاقة بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي، حيث شملت 59 موظفاً من مستويات الإدارة المختلفة، واستخدم الباحثون تصميم البحث المسحي لجمع البيانات، كما أظهرت النتائج وجود علاقة مهمة بين الإدارة الرشيقة والأداء التنظيمي، حيث أكد الباحثون أن رسم سلسلة القيمة والقضاء على الهدر يلعبان دوراً أساسياً في تحسين الأداء، وأوصى البحث بضرورة تعزيز سياسات الشركات

لدعم التصنيع من خلال تحديد القيمة من منظور العميل وتحليل تدفق القيمة لإزالة الهدر، مثل الإفراط في الإنتاج والعيوب، كما دعا البحث إلى دمج استراتيجيات التخلص من الهدر في العمليات، بهدف زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف.

❖ **مناقشة الدراسات السابقة:** تشير الدراسات السابقة إلى أهمية الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أثبتت فعاليتها في قطاعات متنوعة مثل التصنيع والخدمات، وهنا تبقى الفجوات البحثية واضحة في تطبيق هذه الإدارة في قطاعات حيوية مثل خدمات المياه، مما يعكس حاجة ملحة لدراسات في مجالات أخرى مثل المصارف التجارية، حيث تتجلى أهمية هذه الدراسة في دراسة "أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين لدى المصارف التجارية بمدينة طبرق"، حيث يمكن تطبيق الأبعاد المختلفة للإدارة الرشيقة، مثل تحسين العمل وتنمية ثقافة الابتكار، لتحسين الأداء الوظيفي في هذا القطاع، كما أن فهم كيفية تفاعل المتغيرات الديموغرافية مع الإدارة الرشيقة يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز كفاءة الموظفين، لذا تعد هذه الدراسة خطوة مهمة نحو سد الفجوات البحثية، من خلال تسليط الضوء على تأثير الإدارة الرشيقة في بيئة المصارف التجارية، مما يعزز الأداء والعمليات في هذا المجال الحيوي.

❖ **الإطار النظري:**

أولاً: الإدارة الرشيقة:

- 1) **مفهوم الإدارة الرشيقة:** هي نهج إداري يهدف إلى تحسين الكفاءة والمرونة في تلبية متطلبات السوق. يعتمد هذا الأسلوب على التعاون بين الفرق ويتيح للمؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات، مما يعزز قدرتها على الابتكار وتقديم قيمة مضافة للعملاء (Beck et al., 2001; Denning, 2016).
- 2) **أهمية الإدارة الرشيقة:** يمكن تطبيق الإدارة الرشيقة في مجالات متعددة، مثل التسويق والإنتاج وإدارة الموارد البشرية، مما يعكس قدرتها على التكيف مع مختلف بيئات العمل (Womack & Jones, 2003).

3) **مبادئ الإدارة الرشيقة**

تستند الإدارة الرشيقة إلى عدة مبادئ رئيسية (Highsmith, 2009):

- الأفراد والتفاعلات: التواصل الفعال أكثر أهمية من العمليات.
 - البرمجيات القابلة للعمل: تفضل المنتجات الجاهزة على الوثائق المعقدة.
 - التعاون مع العملاء: أهمية التغذية الراجعة لتحسين جودة المنتج.
 - الاستجابة للتغيير: القدرة على التكيف بدلاً من الالتزام بخطة صارمة.
 - التحسين المستمر: مراجعة الأداء بانتظام لتحديث العمليات (Seddigh et al., 2016).
 - التواصل المفتوح: تعزيز الفهم وتقليل الفجوات المعلوماتية (Kettunen & Laanti, 2015).
- 4) **أدوات وتقنيات الإدارة الرشيقة:** تشمل الإدارة الرشيقة مجموعة من الأدوات والتقنيات مثل:
 - Scrum: إطار عمل ينظم العمل في فرق صغيرة عبر فترات زمنية قصيرة، مع اجتماعات يومية لتعزيز الشفافية (Sutherland, 2014).
 - Kanban: نظام بصري يحسن تدفق العمل ويظهر تقدم المهام، مما يسهل إدارة الأولويات (Anderson, 2010).

- Extreme Programming (XP): يركز على تحسين جودة البرمجيات وزيادة استجابة الفرق (Beck, 1999).
 - Feature-Driven Development (FDD): نموذج يركز على تصميم ميزات محددة في فترات قصيرة لتحسين جودة المنتج (Palmer & Felsing, 2002).
- (5) فوائد الإدارة الرشيقة:
تقدم الإدارة الرشيقة مجموعة من الفوائد:
- زيادة الكفاءة: تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما يحقق نتائج أفضل في وقت أقل.
 - تحسين جودة المنتج: تتيح التفاعل المستمر مع العملاء للحصول على تغذية راجعة، مما يساعد على تكييف المنتج مع الاحتياجات المتغيرة.
 - تعزيز الابتكار: توفر بيئة عمل تشجع على التجريب والتعلم المستمر، مما يدعم استكشاف حلول جديدة (Dingsøyr et al., 2012).
 - تحسين تجربة العملاء: التركيز على احتياجات العملاء يعزز رضاهم.
 - تحقيق التوازن بين الجودة والسرعة: يمكن الفرق من تقديم منتجات عالية الجودة بسرعة، مما يعزز القدرة التنافسية (Poppendieck & Poppendieck, 2003).
- (6) تطبيقات الإدارة الرشيقة: تستخدم مبادئ الإدارة الرشيقة في عدة مجالات:
- تطوير البرمجيات: تسمح بالاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء.
 - إدارة المشاريع: تحسين التواصل وتقليل الفجوات بين الأعضاء، مما يساهم في تحقيق الأهداف (Conforto et al., 2016).
 - القطاع الصحي: تحسين كفاءة العمليات، مثل استخدام Kanban لتقليل أوقات الانتظار (Auerbach et al., 2013).
 - التعليم: تحسين تفاعل الطلاب وتقديم محتوى مرئي يلبي احتياجاتهم (O'Neill & McMahon, 2011).
- (7) التحديات المرتبطة بالإدارة الرشيقة: رغم فوائدها، تواجه الإدارة الرشيقة تحديات مثل:
- مقاومة التغيير: قد يواجه الأفراد صعوبة في قبول الأساليب الجديدة، مما يتطلب تغييرات ثقافية.
 - تحديات التنسيق: صعوبة التنسيق بين الفرق في المؤسسات الكبيرة (Johnson & Lee, 2019).
 - الاعتماد على التكنولوجيا: الحاجة إلى تكييف الأدوات مع الأنظمة الحالية تتطلب تخطيطاً دقيقاً (McKinsey & Company, 2017).
 - مشاكل قياس الأداء: صعوبة قياس الأداء الفعال، مما يستوجب تطوير مؤشرات أداء جديدة (Bakar & Ahmad, 2018).
- (8) تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الرشيقة: تلعب الثقافة التنظيمية دوراً حاسماً في نجاح الإدارة الرشيقة، حيث تميل المؤسسات التي تشجع الابتكار والتعاون إلى تحقيق نتائج أفضل (Kotter,)

- (1996). القيادة التشاركية تعزز التزام الأفراد بتطبيق المبادئ الرشيقة، بالإضافة إلى أهمية التدريب المستمر في تعزيز مهارات الفرق (Cohn, 2010).
- (9) مستقبل الإدارة الرشيقة: مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا والبيانات الكبيرة، يُتوقع أن تستمر الإدارة الرشيقة في التطور لتشمل أدوات تحليلية متقدمة تدعم الأداء والابتكار (Rigby et al., 2016). كما ستدمج الإدارة الرشيقة الأتمتة لتحسين الكفاءة (Haffke et al., 2016).
- (10) مقارنة بين الإدارة الرشيقة وأنظمة الإدارة التقليدية: تتميز الإدارة الرشيقة بالمرونة مقارنة بالصرامة في الأنظمة التقليدية، حيث تركز الأخيرة على الالتزام بخط صارمة. تتيح الإدارة الرشيقة مرونة أكبر للتكيف مع التغيرات، مما يجعلها مناسبة لمواجهة عدم اليقين (Waterman et al., 1980). كما تختلف مقاييس النجاح، حيث تركز الأنظمة التقليدية على تحقيق نتائج محددة، بينما تركز الإدارة الرشيقة على التكيف المستمر وتلبية احتياجات العملاء (Blomquist & Lehtonen, 2016).

ثانياً: أداء العاملين:

- (1) مفهوم أداء العاملين: يشير إلى فعالية الأفراد في إنجاز المهام وتحقيق أهداف المؤسسة. يتم قياس الأداء بناءً على معايير متعددة تشمل جودة العمل وكفاءته، والقدرة على العمل تحت الضغط، بالإضافة إلى الالتزام بالمواعيد النهائية والتعاون وإدارة الوقت. يُعد الأداء عاملاً أساسياً لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسات (Bass, 1985).
- (2) أهمية الأداء في المنظمات: يعتبر أداء العاملين من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المنظمة. الأداء العالي لا يعزز الإنتاجية فحسب، بل يزيد أيضاً من رضا العملاء، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية. المؤسسات التي تعطي الأولوية لأداء العاملين تستفيد من تحسين جودة الخدمة وتقليل التكاليف وزيادة قدرتها التنافسية (Davenport & Harris, 2007).
- (3) العوامل المؤثرة على أداء العاملين:
- أ) العوامل الفردية:
- المهارات والكفاءات: المهارات الفنية والشخصية تلعب دوراً مهماً في أداء الموظفين، حيث أن الكفاءة العالية تسهل تحقيق الأهداف (Kube, Marechal, & Puppe, 2013).
 - الدوافع: تشمل الدوافع الداخلية (مثل الرغبة في التعلم) والخارجية (مثل المكافآت المالية)، وهي تعتبر محركات أساسية لتحسين الأداء (Erout, 2004).
- ب) العوامل التنظيمية:
- الهيكل التنظيمي: يؤثر على توزيع المهام والتواصل. الهياكل المسطحة تعزز التعاون وتسرع تدفق المعلومات (Davenport & Harris, 2007).
 - ثقافة المؤسسة: ثقافة العمل التي تدعم الابتكار وتحفيز الموظفين تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الرضا والإنتاجية (Cohen & Wills, 1985).
- (4) نماذج تقييم الأداء:

- (أ) نموذج 360 درجة: يشمل تقييم الأداء من جميع الأطراف المعنية، مما يوفر صورة شاملة عن أداء الفرد ويساعد في تحديد نقاط القوة والضعف (Bracken & Rose, 2011).
- (ب) تقييم الأداء الذاتي: يتيح للموظف تقييم أدائه شخصياً، مما يعزز الوعي الذاتي ويساعد في تحديد مجالات التحسين (Erout, 2004).
- (5) التكنولوجيا وأداء العاملين:
- (أ) أدوات التكنولوجيا: تستخدم المؤسسات أنظمة متابعة الأداء وبرامج التعاون لتحسين الكفاءة، مما ينظم العمل ويحسن التواصل (Heerwagen, 1998).
- (ب) تحليل البيانات: يساعد تحليل البيانات في فهم أنماط الأداء وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يوفر رؤى استراتيجية قيمة (DeLisi & Lattimer, 2014).
- (6) تأثير القيادة على أداء العاملين:
- (أ) القيادة التحويلية: تعمل على تحفيز الموظفين وتعزيز روح الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء. القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يشجعون الإبداع ويعززون مشاركة الموظفين (Cohen & Wills, 1985).
- (ب) القيادة الاستبدادية: رغم أنها قد تحقق نتائج سريعة، إلا أنها تؤثر سلباً على التحفيز على المدى الطويل. تحتاج المؤسسات إلى توازن بين توجيه الأفراد وتحفيزهم (Davenport & Harris, 2007).
- (7) تأثير العلاقات بين الزملاء:
- (أ) الدعم الاجتماعي: العلاقات الإيجابية بين الزملاء تعزز الأداء وتقلل التوتر. الدعم الاجتماعي يسهم في زيادة الرضا الوظيفي، مما يدفع الأفراد للعمل بشكل أفضل (Kube, Marechal, & Puppe, 2013).
- (ب) التعاون: تشجيع بيئة العمل التعاونية يحسن الأداء الكلي للفريق، حيث يعزز من تبادل الأفكار ويزيد الإبداع في حل المشكلات (Gajendran & Harrison, 2007).
- (8) البيئة التنظيمية:
- (أ) بيئة العمل: تصميم مكان العمل، مثل الإضاءة والتخطيط، يؤثر بشكل كبير على الأداء. بيئة عمل مريحة ومحفزة تعزز الإنتاجية والابتكار (Heerwagen, 1998).
- (ب) المرونة في العمل: نماذج العمل المرنة، مثل العمل عن بعد، لها تأثير إيجابي على الرضا والأداء، حيث تساعد في تحقيق توازن أفضل بين الحياة الشخصية والمهنية (Gajendran & Harrison, 2007).
- (9) استراتيجيات التحفيز:
- (أ) التحفيز المالي: المكافآت المالية مثل البونصات والترقيات تعزز الأداء، لكنها ليست العامل الوحيد، ويجب أن ترافقها استراتيجيات تحفيزية أخرى (Bass, 1985).
- (ب) التحفيز غير المالي: تشمل الاعتراف بالجهود وتقديم فرص للتطوير المهني، وهي استراتيجيات تؤثر بشكل كبير على الأداء (DeLisi & Lattimer, 2014).

10) التعلم المستمر:

أ) أهمية التدريب: التدريب المستمر يساهم في تطوير المهارات، ويساعد الموظفين في مواجهة التحديات الجديدة. المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها تشهد تحسناً في الأداء (Gajendran & Harrison, 2007).

ب) التعلم من الأخطاء: تشجيع ثقافة التعلم من الأخطاء يعزز الإبداع ويحسن الأداء، حيث يُعتبر التعلم من الفشل جزءاً أساسياً من النمو المهني (Eraut, 2004).

11) التحديات المتعلقة بأداء العاملين

أ) الضغوط النفسية: تؤثر الضغوط النفسية سلباً على الأداء، لذا من المهم أن توفر المؤسسات بيئة عمل صحية تدعم رفاهية الموظفين (Heerwagen, 1998).

ب) التحديات المرتبطة بالتحفيز: صعوبة تحفيز جميع الموظفين بنفس الطريقة تستدعي ضرورة وجود استراتيجيات تحفيزية متنوعة تلبي احتياجات الأفراد المختلفة (Kube, Marechal, & Puppe, 2013).

ثالثاً: المصارف التجارية:

1) مقدمة: يتكون الجهاز المصرفي في أي مجتمع من المصرف المركزي والمصارف التجارية والمصارف المتخصصة، حيث تعكس تنوعها احتياجات العملاء والتخصصات الدقيقة. يُعتبر المصرف المركزي قمة هذا الهيكل، بينما تلعب المصارف التجارية دوراً مهماً في النشاط النقدي والتمويلي. تحسين كفاءة الجهاز المصرفي وتطويره يعدان ضروريين للإصلاح الاقتصادي الشامل في ليبيا (الحسني، 2009).

2) واقع الجهاز المصرفي في ليبيا: شهد الجهاز المصرفي الليبي تغييرات ملحوظة في السبعينات نتيجة للسياسات الاقتصادية، مثل قرارات التلييب والدمج والتأميم. أنشئ مصرف ليبيا المركزي وثلاث مصارف متخصصة (المصرف الزراعي، مصرف الادخار والاستثمار العقاري، ومصرف التنمية) بالإضافة إلى خمسة مصارف تجارية (مثل مصرف الوحدة والمصرف التجاري الوطني) مما أدى التأميم إلى خلق احتكار للمصارف مما عطل قدراتها الإدارية (عبدالسلام، 2004)، وخلال السبعينات والثمانينات، لم تحدث تغييرات كبيرة في الهيكل المصرفي، لكن مع بداية التسعينات، اتخذت الدولة إصلاحات نقدية ومالية، بما في ذلك إصدار تشريعات مثل القانون رقم (9) لسنة 1992 الذي سمح بتأسيس مصارف خاصة، والقانون رقم (1) لسنة 1993 الذي فرض تحسين خدمات المصارف لتلبية احتياجات العملاء. كما تم إصدار القانون رقم (5) لسنة 1997 لتشجيع استثمار رؤوس الأموال الأجنبية (مسعود، 2003)، مع هذه الإصلاحات، برزت مصارف تجارية خاصة جديدة مثل مصرف الأمان ومصرف الوفاء، وبدأت أنشطتها في النصف الثاني من التسعينات. نتيجة لهذه التغييرات، شهد الجهاز المصرفي الليبي تحولاً جوهرياً، مما ساعد في خلق بيئة تنافسية (مصرف ليبيا المركزي، 2003).

3) أنواع المصارف التجارية: تعتبر المصارف التجارية في ليبيا عنصراً أساسياً في تعزيز التنمية الاقتصادية من خلال توجيه الأموال نحو استثمارات متنوعة تدعم مختلف القطاعات. تمتاز هذه

المصارف بشبكة واسعة تضم حوالي 301 فرعاً ووكالة، مما يجعلها تسيطر على نحو 90% من السوق في إجمالي الودائع (بن قدارة، 2007). تقدم المصارف التجارية مجموعة من القروض والتسهيلات الائتمانية للمؤسسات، وتساهم في تمويل خطط التنمية بالتعاون مع المصارف المتخصصة، بالإضافة إلى تقديم خدمات تأجير تمويلي، مما يجعلها قريبة من مفهوم المصارف الشاملة (الحاجي، 2006).

- نبذة عن أبرز المصارف التجارية في ليبيا
 - (أ) المصرف التجاري الوطني: يعتبر من أقدم المصارف ويقدم تسهيلات ائتمانية تدعم القطاعات الإنتاجية، وهو مملوك بالكامل لمصرف ليبيا المركزي برأسمال 100 مليون دينار ليبي، ويملك شبكة تضم 50 فرعاً محلياً (بن قدارة، 2007).
 - (ب) مصرف الوحدة: تأسس عام 1970 ويملك 87% من أسهمه مصرف ليبيا المركزي. يلعب دوراً فعالاً في دعم التنمية الاقتصادية ويغطي فروعه كافة أنحاء البلاد، حيث يعمل به أكثر من 3000 موظف (بن قدارة، 2007).
 - (ت) مصرف الجمهورية: كان مملوكاً لمصرف ليبيا المركزي واهتم بجذب المدخرات وتمويل المشاريع الكبرى. تم دمجها مع مصرف الأمة في 2007، وخصص 15% من أسهمه في 2008 (بن قدارة، 2007).
 - (ث) مصرف الصحاري: تأسس عام 1964، ويقدم خدمات متنوعة بما في ذلك تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة. تم خصصته جزئياً في 2007، حيث بيعت أسهمه لمصرف فرنسي (طرنيش، 2009).
 - (ج) مصرف التجارة والتنمية: تأسس عام 1996 ويُعتبر مصرفاً دولياً بفضل تقديمه خدمات مصرفية حديثة مثل بطاقات الفيزا والخدمات المصرفية عبر الإنترنت (الحاجي، 2006).
 - (ح) المصارف الأهلية: تم إنشاؤها بموجب القانون رقم (1) لسنة 1993، ويبلغ عددها 48 مصرفاً تهدف إلى تنمية المناطق المحلية. تخضع لرقابة مصرف ليبيا المركزي وقد اندمج العديد منها في عامي 2006 و2007 (الفلاح، 2005).

❖ **مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين العاملين في المصارف التجارية في مدينة طبرق فاقتصرت الدراسة على العاملين بمصرف التجاري الوطني فرع طبرق، ومصرف الوحدة فرع طبرق، ومصرف الجمهورية فرع طبرق، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على (600) موظف ، ومن ثما تم اختيار عينة عشوائية منتظمة مثلت (230) عامل بنسبة (30%) من مجتمع الدراسة ككل، حيث تم تصميم استمارة استبيان وزعت على العينة العشوائية بلغت (230) استمارة تم اعتماد منها (188) استمارة فقط.

❖ **منهجية الدراسة:** وللإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها ، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث وذلك بالاعتماد في جزئه النظري على مجموعة الكتب و الرسائل الجامعية و المجلات أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة ، بدئ فيها استخدام العينات والذي يعتمد

على الاستبيان للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث من أجل اختبار فرضيات الدراسة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والتي حصلنا على نتائجها انطلاقاً من تفرغ ورقات الاستبيان المسترجعة في برنامج الحزمة الإحصائية [Statistical Package for Social Sciences] SPSS وذلك من أجل تحليل ومعالجة معطيات الاستبيان.

❖ مصادر جمع المعلومات:

- مصادر أولية: جمع البيانات الأولية عن طريق عينة عشوائية منتظمة من موظفي بعض المصارف التجارية بمدينة طبرق ومن لهم معلومات كافية عن موضوع الدراسة باستخدام صحيفة الاستبيان.
- مصادر ثانوية: (1) الكتب والمراجع. (2) الدوريات العلمية والمجلات. (3) بعض المواقع الإلكترونية

❖ تحليل المعلومات:

1. هدف البُحاث من جمعه للمصادر والبيانات هو الحصول على معلومات صحيحة ليستخلص منها أدله وبراهين صحيحة يجب بها على أسئلة البحث.
2. بعد جمع الباحث للمصادر والبيانات ليصنفوا الحقائق ويوضحوا العلاقات بينها مستدين إلى أدله وبراهين ثم يجيبوا على أسئلة البحث سؤالاً سؤال مبرهننا إجابة كل سؤال.

❖ متغيرات الدراسة:

| المتغير التابع | المتغير المستقل |
|------------------------------|-----------------|
| دافعية العاملين | الإدارة الرشيقة |
| وإبداع العاملين | |
| كفاءة عمل العاملين | |
| إنتاجية العاملين | |
| جودة الخدمات المقدمة للعملاء | |

❖ تحليل النتائج ومناقشتها:

في هذا الجانب سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها، إذا سنقوم بتحليل الجزء المتعلق بأبعاد المقياس وتحليلها، وذلك للتعرف على وجهة نظر عينة الدراسة حول أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق، وسنعمد في دراسة على نتائج للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية. SPSS

❖ اختيار مقياس الاستبيان:

حيث استخدام مقياس ليكرت الخماسي، لتحديد درجة الأهمية لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1): بين مقياس ليكرت الخماسي

| | | | | |
|-------|--------|---------|--------|--------|
| أبداً | نادراً | أحياناً | غالباً | دائماً |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

❖ اختبار صدق الاستبيان: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لاختبار درجة مصداقية أسئلة الاستبيان وذلك لغرض اختبار وقياس درجة الاعتمادية في الاستجابات الواردة عن الأسئلة. إذ يعتمد هذا الاختبار على مدى ثبات الداخلي ودرجة اعتمادية لأسئلة الاستبيان. حيث كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.880) وهي تقترب من 1 الصحيح وهذا يدل على وجود قوة صدق وثبات لمحتوى أسئلة الاستبيان.

جدول رقم (2): يبين نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لاختبار درجة المصدقية أسئلة الاستبيان

| Reliability Statistics | |
|------------------------|------------|
| Cronbach's | N of Items |
| .880 | 25 |

❖ اختيار مقياس الاستبيان: تم اعتماد مقياس Likert المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل فقرة من فقرات صحيفة الاستبيان كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول (3) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

| مستوى الدلالة | المتوسط المرجح | الاستجابة |
|---------------|------------------|-----------|
| ضعيفة | من 1 الي 1.79 | أبداً |
| | من 1.80 الي 2.59 | نادراً |
| متوسطة | من 2.60 الي 3.39 | أحياناً |
| مرتفعة | من 3.40 الي 4.19 | غالباً |
| | من 4.20 الي 5.00 | دائماً |

❖ خصائص عينة الدراسة:

الجدول (4) خصائص عينة الدراسة

| المتغير | فئة المتغير | العدد | النسبة |
|---------------|------------------|-------|--------|
| النوع | ذكر | 142 | 76% |
| | أنثى | 46 | 24% |
| المؤهل العلمي | ثانوية | 17 | 9% |
| | دبلوم متوسط | 25 | 13% |
| | دبلوم عالي | 72 | 38% |
| | بكالوريوس | 64 | 34% |
| | أخرى | 10 | 5% |
| سنوات الخبرة | أقل من 10 سنوات | 38 | 20% |
| | من 10 إلى 20 سنة | 67 | 36% |
| | أكثر من 20 سنة | 83 | 44% |
| الوظيفية | مدير إدارة | 9 | 5% |
| | رئيس قسم | 30 | 16% |
| | موظف | 108 | 57% |
| | أخرى | 41 | 22% |

المصدر: جمعت وحسبت من تحليل اسئلة استبيان الدراسة.

يوضح الجدول أعلاه خصائص عينة الدراسة، حيث يتوزع المشاركون وفقاً لعدة متغيرات تشمل النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة، وسوف يتم تحليل كل فئة بالتفصيل لفهم التركيبة السكانية للعينة بشكل أعمق. بدأً بالنوع حيث تشير البيانات إلى أن العينة تتكون بشكل رئيسي من الذكور، حيث تمثل نسبة الذكور 76%. هذه النسبة العالية قد تعكس الهيمنة الذكورية في القطاع المعني بالدراسة، فمن المهم استكشاف العوامل الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر على هذا التوزيع، مثل التوجهات المهنية أو القيود المجتمعية التي قد تواجه النساء في هذا المجال، كما يمكن أن يكون لهذه الفجوة تأثيرات على الديناميات داخل مكان العمل وأيضاً على السياسات التنظيمية التي تعزز التنوع والشمول. أما عن المؤهل العلمي فنجد أن فئة حاملي الدبلوم العالي تمثل النسبة الأكبر (38%)، تليها فئة البكالوريوس (34%)، حيث يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون مؤهلات علمية تتجاوز التعليم الثانوي، مما يعكس مستوى التعليم المطلوب في القطاع، كما أن نسبة 9% من المشاركين فقط يمتلكون شهادة الثانوية، مما يدل على توجه نحو التعليم العالي في هذا المجال. قد يكون من المفيد دراسة كيفية ارتباط المؤهل العلمي بالأداء الوظيفي أو التقدم المهني داخل العينة. أما عن سنوات الخبرة فنجد أن النتائج تشير إلى أن 44% من المشاركين يمتلكون خبرة تزيد عن 20 عاماً، مما يعكس وجود قاعدة قوية من الخبراء في العينة، وهذه النسبة الكبيرة من ذوي الخبرة تعكس استقرار القوة العاملة في هذا القطاع، مما قد يعني أن هناك فرصاً للتوجيه والتدريب من قبل الخبراء، في المقابل يمثل المشاركون ذوو الخبرة أقل من 10 سنوات 20% فقط، مما يشير إلى أن هناك حاجة إلى استراتيجيات لجذب وتطوير الشباب المهنيين في هذا المجال. أما عن الوظيفية فنجد هنا البيانات تشير إلى أن غالبية أفراد العينة هم من الموظفين (57%)، بينما تمثل فئات الإدارة العليا (مدير إدارة ورئيس قسم) نسبة أقل بكثير (21% مجتمعة)، وهذا التركيب يعكس وجود قاعدة عريضة من الموظفين العاملين في مقارنة مع

عدد محدود من الأدوار الإدارية، وهنا قد تشير هذه النتيجة إلى وجود فرص لتطوير القيادات المستقبلية من بين الموظفين الحاليين، مما يتطلب استراتيجيات لتشجيع الترقيات والتطوير المهني.

❖ تحليل أسئلة الدراسة:

سيتم عرض النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، وهذا بغية التعرف على أثر الإدارة الرشيقة على أداء العاملين لدى المصارف التجارية بمدينة طبرق، وذلك من خلال البرنامج الإحصائي والعمليات الإحصائية المستخدمة من أجل اختبار الفرضيات التي وضعت للدراسة لأجل التأكد من صحتها.

جدول رقم (5): نتائج المؤشرات الإحصائية الخاصة بكل محور الاستبيان

| Descriptive Statistics | | | | Descriptive Statistics | | | |
|------------------------|------|-----|------------|------------------------|------|-----|------------|
| Std. Deviation | Mean | N | Num of que | Std. Deviation | Mean | N | Num of que |
| 0.969 | 2.94 | 188 | Q19 | 0.832 | 2.63 | 188 | Q1 |
| 0.992 | 2.67 | 188 | Q20 | 0.875 | 2.41 | 188 | Q2 |
| 0.983 | 2.97 | 188 | Q21 | 0.999 | 2.68 | 188 | Q3 |
| 0.903 | 2.52 | 188 | Q22 | 0.989 | 2.68 | 188 | Q4 |
| 0.999 | 2.53 | 188 | Q23 | 0.961 | 2.80 | 188 | Q5 |
| 0.886 | 2.41 | 188 | Q24 | 0.794 | 2.71 | 188 | Q6 |
| 0.966 | 2.61 | 188 | Q25 | 0.942 | 2.76 | 188 | Q7 |
| 0.767 | 2.64 | 188 | Q26 | 0.937 | 2.40 | 188 | Q8 |
| 0.678 | 2.61 | 188 | Q27 | 0.801 | 2.58 | 188 | Q9 |
| 0.703 | 2.41 | 188 | Q28 | 0.871 | 2.53 | 188 | Q10 |
| 0.979 | 3.10 | 188 | Q29 | 0.967 | 2.76 | 188 | Q11 |
| 0.997 | 3.14 | 188 | Q30 | 0.999 | 2.65 | 188 | Q12 |
| 0.972 | 3.26 | 188 | Q31 | 0.955 | 2.35 | 188 | Q13 |
| 0.974 | 3.34 | 188 | Q32 | 0.933 | 2.29 | 188 | Q14 |
| 0.958 | 3.06 | 188 | Q33 | 0.972 | 2.82 | 188 | Q15 |
| 0.972 | 2.80 | 188 | Q34 | 0.996 | 2.66 | 188 | Q16 |

| | | | | | | | |
|-------|------|-----|-----|-------|------|-----|-----|
| 0.987 | 2.95 | 188 | Q35 | 0.998 | 2.45 | 188 | Q17 |
| 0.972 | 2.30 | 188 | Q18 | | | | |

جدول رقم (6) نتائج الفرضية الأولى: دافعية العاملين

| ت | البيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً | مجموع العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|----|---|--------|--------|---------|--------|-------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1. | وضوح الرؤية والأهداف التي تحدد إدارة المصرف لك. | 7 | 23 | 64 | 82 | 12 | 188 | 2.63 | 0.832 | متوسطة |
| 2. | تشجيعك الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملك. | 5 | 17 | 56 | 83 | 27 | 188 | 2.41 | 0.875 | ضعيفة |
| 3. | توفر لك الإدارة التدريب والتطوير اللازمين لتنمية مهاراتك وقدراتك. | 7 | 29 | 72 | 57 | 23 | 188 | 2.68 | 0.999 | متوسطة |
| 4. | تشعر أن بيئة العمل في المصرف إيجابية وتحفيزية. | 6 | 34 | 62 | 66 | 20 | 188 | 2.68 | 0.989 | متوسطة |
| 5. | تشعر بالحماس والرغبة في العمل كل يوم وفقاً لبيئة العمل. | 5 | 39 | 79 | 44 | 21 | 188 | 2.80 | 0.961 | متوسطة |
| 6. | تشعر بالدعم المستمر من قبل زملائك ورؤسائك في العمل. | 4 | 36 | 57 | 84 | 7 | 188 | 2.71 | 0.794 | متوسطة |
| 7. | شعورك بالرضا في عمل تساعدك على الالتزام اتجاه. | 10 | 24 | 82 | 55 | 17 | 188 | 2.76 | 0.942 | متوسطة |
| | المتوسط والانحراف المعياري المرجح العام | | | | | | | 2.28 | 0.779 | ضعيفة |

من الجدول أعلاه والخاص بالمحور الأول مدى تأثير الإدارة الرشيقة على دافعية العاملين والتزامهم في المصارف التجارية بمدينة طبرق. فتشير البيانات المستخلصة من عينة الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لممارسات الإدارة الرشيقة المتعلقة بدافع العاملين تتراوح بين 2.41 - 2.80، مما يدل على أن معظم هذه العوامل تتلقى تقييماً متوسطاً أو ضعيفاً، حيث كان متوسط تشجيع الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات هو الأدنى (2.41)، مما يعكس نقصاً في الدعم الإداري في هذا الجانب. كما أن الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.794 - 0.999 تشير إلى تباين معتدل في آراء الموظفين حول هذه الممارسات، مما يعكس اختلافات في التجارب الفردية للعاملين، وعلى الرغم من أن بعض العوامل، مثل تشجيع العمل بروح الفريق و"بيئة العمل الإيجابية"، حصلت على متوسطات أفضل (2.71 ، 2.68)، إلا أن المتوسط المرجح للفرضية ككل تحصل على 2.28 وهذا مستوى دلالة ضعيفة، وبذلك فإن هذا لا يكفي لتعزيز الالتزام بشكل فعال.

جدول رقم (7) نتائج المحور الفرضية الثانية: إبداع العاملين

| ت | البيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً | مجموع العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|--|---|--------|--------|---------|--------|-------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 8. | تشجعك الإدارة على طرح أفكار جديدة ومبتكرة. | 3 | 25 | 48 | 81 | 31 | 188 | 2.40 | 0.937 | ضعيفة |
| 9. | توفر لك الإدارة الموارد اللازم لتجربة أفكارك الجديدة. | 6 | 16 | 77 | 71 | 18 | 188 | 2.58 | 0.801 | ضعيفة |
| 10. | تكافئ الإدارة أفكارك المبتكرة وتقديرك. | 7 | 19 | 59 | 85 | 18 | 188 | 2.53 | 0.871 | ضعيفة |
| 11. | تشجعك الإدارة على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار مع زملائك. | 6 | 35 | 74 | 53 | 20 | 188 | 2.76 | 0.967 | متوسطة |
| 12. | توفر لك الإدارة بيئة عمل تحفز على الإبداع والابتكار. | 4 | 33 | 71 | 53 | 27 | 188 | 2.65 | 0.999 | متوسطة |
| 13. | تتحصل على فرص للترقية ومسؤوليات جديدة عند تقديم أفكار جديدة. | 5 | 17 | 52 | 78 | 36 | 188 | 2.35 | 0.955 | ضعيفة |
| 14. | تمنح مكافآت مالية عند تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. | 4 | 18 | 44 | 84 | 38 | 188 | 2.29 | 0.933 | ضعيفة |
| المتوسط والانحراف المعياري المرجح العام | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 2.18 | 0.790 | ضعيفة |

وفي هذا الجدول أعلاه والخاص بالمحور الثاني مدى تأثير الإدارة الرشيدة على إبداع العاملين في المصارف التجارية بمدينة طبرق تشير البيانات المستخلصة من عينة الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية لممارسات الإدارة المتعلقة بإبداع العاملين تتراوح بين 2.18 - 2.76، مما يدل على أن معظم هذه الممارسات تتلقى تقييماً ضعيفاً أو متوسطاً، حيث كان متوسط "تشجيع الإدارة على طرح أفكار جديدة ومبتكرة" هو الأدنى (2.40)، مما يعكس عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة لتعزيز الابتكار. كما تظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.790 - 0.999 تبايناً معتدلاً في آراء الموظفين، مما يشير إلى وجود اختلافات في التجارب الفردية للعاملين، في حين أن بعض العوامل، مثل "تشجيع العمل بروح الفريق" و"توفير بيئة عمل تحفز على الإبداع"، حصلت على متوسطات أفضل (2.76 ، 2.65)، إلا أن المتوسط المرجح للفرضية ككل تحصل على 2.18 وهذا مستوى دلالة ضعيفة، وبذلك فإن هذا لا يكفي لتعزيز الابتكار بشكل فعال.

جدول رقم (8) نتائج الفرضية الثالثة: كفاءة العمل

| ت | البيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً | مجموع العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|--|--|--------|--------|---------|--------|-------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 15. | توفر لك الإدارة الأدوات والمعدات اللازمة لأداء عملك بكفاءة. | 9 | 30 | 87 | 42 | 20 | 188 | 2.82 | 0.972 | متوسطة |
| 16. | توفر لك الإدارة التدريب اللازم على استخدام الأدوات والمعدات الحديثة. | 10 | 27 | 55 | 81 | 15 | 188 | 2.66 | 0.996 | متوسطة |
| 17. | تشجعك الإدارة على التخطيط لعملك وتنظيمه. | 7 | 22 | 47 | 85 | 27 | 188 | 2.45 | 0.998 | ضعيفة |
| 18. | تتيح لك الإدارة الوقت الكافي لإنجاز مهامك بكفاءة. | 5 | 19 | 41 | 86 | 37 | 188 | 2.30 | 0.972 | ضعيفة |
| 19. | تقيم الإدارة أداءك بشكل دوري وتقدم لك ملاحظات مفيدة. | 11 | 38 | 81 | 44 | 14 | 188 | 2.94 | 0.969 | متوسطة |
| 20. | تشعر أن تقييم أدائك عادل وموضوعي. | 7 | 32 | 60 | 70 | 19 | 188 | 2.67 | 0.992 | متوسطة |
| 21. | تستخدم نتائج تقييم الأداء لتحسين أدائك وتطوير مهاراتك. | 11 | 42 | 79 | 42 | 14 | 188 | 2.97 | 0.983 | متوسطة |
| المتوسط والانحراف المعياري المرجح العام | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | 2.26 | 0.843 | ضعيفة |

وبهذا الجدول أعلاه والخاص بالمحور الثالث مدى تأثير الإدارة الرشيدة على كفاءة العمل فتظهر البيانات المستخلصة من عينة الدراسة أن المتوسطات الحسابية لممارسات الإدارة الرشيدة المتعلقة بكفاءة العاملين تتراوح بين 2.26 - 2.97، مما يشير إلى أن معظم هذه العوامل تتلقى تقييماً متوسطاً أو ضعيفاً، حيث كان متوسط "توفير الوقت الكافي لإنجاز المهام بكفاءة" هو الأدنى (2.30)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بنقص في الوقت المتاح لأداء مهامهم بشكل فعال. كما تظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.843 - 0.996 تبايناً معتدلاً في آراء الموظفين، مما يعكس اختلافات في التجارب الفردية للعاملين. بينما حصلت بعض العوامل مثل "تقييم الأداء بشكل دوري" و"استخدام نتائج تقييم الأداء لتحسين الأداء" على متوسطات أفضل (2.94، 2.97)، إلا أن المتوسط المرجح للفرضية ككل تحصل على 2.26 وهذا مستوى دلالة ضعيفة، وبذلك فإن هذا ليس كافية لتعزيز كفاءة العمل بشكل شامل.

جدول رقم (9) نتائج الفرضية الرابعة: إنتاجية العاملين

| ت | البيان | دائماً | غالباً | أحياناً | نادراً | أبداً | مجموع العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|-----|---|--------|--------|---------|--------|-------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| .22 | تشعر أنك تساهم بشكل فعال بتحقيق أهداف المصرف. | 7 | 19 | 60 | 81 | 21 | 188 | 2.52 | 0.903 | ضعيفة |
| .23 | تشعر أن عملك مقدر من قبل الإدا والزملاء. | 9 | 21 | 53 | 83 | 22 | 188 | 2.53 | 0.999 | ضعيفة |
| .24 | تشجعك الإدارة على بذل قصارى جهدك لتحقيق أفضل النتائج. | 5 | 17 | 57 | 81 | 28 | 188 | 2.41 | 0.886 | ضعيفة |
| .25 | توفر لك الإدارة بيئة عمل تحفز الإنتاجية. | 6 | 22 | 81 | 51 | 28 | 188 | 2.61 | 0.966 | متوسطة |
| .26 | تحدد الإدارة أهدافاً محددة وقياساً للقياس لكل موظف. | 5 | 21 | 77 | 71 | 14 | 188 | 2.64 | 0.767 | متوسطة |
| .27 | توفر الإدارة الموارد اللازمة لتحقيق أهدافك. | 4 | 18 | 77 | 78 | 11 | 188 | 2.61 | 0.678 | متوسطة |
| .28 | تكافئ الإدارة على تحقيق أهدافك عملك. | 3 | 13 | 63 | 88 | 21 | 188 | 2.41 | 0.703 | ضعيفة |
| | المتوسط والانحراف المعياري المرجح العام | | | | | | | 2.19 | 0.743 | ضعيفة |

وبهذا الجدول أعلاه والخاص بالمحور الرابع مدى تأثير الإدارة الرشيقة على إنتاجية العاملين فتظهر البيانات المستخلصة من عينة الدراسة أن المتوسطات الحسابية لممارسات الإدارة الرشيقة المتعلقة بإنتاجية العاملين تتراوح بين 2.19 - 2.64، مما يشير إلى أن معظم هذه العوامل تتلقى تقييماً ضعيفاً، حيث كان متوسط تشجيع الإدارة على بذل قصارى جهدك لتحقيق أفضل النتائج هو الأدنى (2.41)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بعدم وجود حافز كافٍ من الإدارة لتحقيق الأداء العالي. كما تظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.678 - 0.999 تبايناً معتدلاً في آراء الموظفين، مما يعكس اختلافات في التجارب الفردية. بينما حصلت بعض العوامل مثل "تحديد الإدارة لأهداف محددة وقابلة للقياس" و"توفير الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف" على متوسطات أفضل (2.61، 2.64)، إلا أن المتوسط المرجح للفرضية ككل تحصل على 2.19 وهذا مستوى دلالة ضعيفة، وبذلك فإن هذا لا يعكس بشكل كافٍ إنتاجية مرتفعة.

جدول رقم (10) نتائج الفرضة الخامسة: الخدمات المقدمة للعملاء

| ت | البيان | دائم | غالب | أحياناً | نادراً | أبداً | مجموع العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الدلالة |
|-----|---|------|------|---------|--------|-------|--------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 29. | سرعة وسهولة حصول الزبائن على الخدمات التي يحتاجونها. | 10 | 63 | 60 | 46 | 9 | 188 | 3.10 | 0.979 | متوسطة |
| 30. | تعامل الموظفين مع الزبائن باحترام ولباقة. | 11 | 65 | 61 | 41 | 10 | 188 | 3.14 | 0.997 | متوسطة |
| 31. | استعداد الموظفين للإجابة على أسئلة الزبائن ومساعدتهم. | 14 | 72 | 57 | 38 | 7 | 188 | 3.26 | 0.972 | متوسطة |
| 32. | تعامل الموظفين مع الزبائن بشكل منصف وشفاف. | 17 | 78 | 50 | 38 | 5 | 188 | 3.34 | 0.974 | متوسطة |
| 33. | سهولة تقديم الشكاوى والمقترحات من قبل الزبائن. | 12 | 52 | 69 | 45 | 11 | 189 | 3.06 | 0.958 | متوسطة |
| 34. | رضا الزبائن بشكل عام عن جودة خدمات المصرف. | 10 | 36 | 59 | 73 | 10 | 188 | 2.80 | 0.972 | متوسطة |
| 35. | تؤكد على الآخرين التعامل مع هذا المصرف. | 11 | 46 | 63 | 59 | 9 | 188 | 2.95 | 0.987 | متوسطة |
| | | | | | | | | 2.67 | 0.836 | متوسطة |

المتوسط والانحراف المعياري المرجح العام

ومن الجدول أعلاه والخاص بالمحور الخامس مدى تأثير الإدارة الرشيقة على الخدمات المقدمة للعملاء فتظهر البيانات المستخلصة من عينة الدراسة أن المتوسطات الحسابية لممارسات الإدارة الرشيقة المتعلقة بجودة الخدمات المقدمة للعملاء تتراوح بين 2.67 - 3.34، مما يشير إلى أن معظم هذه العوامل تتلقى تقييماً متوسطاً. على سبيل المثال، كان متوسط "تعامل الموظفين مع الزبائن بشكل منصف وشفاف" هو الأعلى (3.34)، مما يدل على أن الموظفين يظهرون سلوكاً إيجابياً تجاه العملاء في هذا الجانب. بينما حصلت عوامل أخرى، مثل "رضا الزبائن بشكل عام عن جودة خدمات المصرف" وتؤكد على الآخرين التعامل مع هذا المصرف"، على متوسطات أقل (2.80)، (2.95)، مما يشير إلى وجود مجالات بحاجة إلى تحسين. كما تظهر الانحرافات المعيارية التي تتراوح بين 0.836 - 0.997 تبايناً معتدلاً في آراء الموظفين والعملاء حول جودة الخدمات، مما يعكس اختلافات في التجارب الفردية. بينما تشير هنا البيانات إلى أن سرعة وسهولة حصول الزبائن على الخدمات كانت متوسطة (3.10). إلا أن المتوسط المرجح للفرضية ككل تحصل على 2.67 وهذا مستوى دلالة متوسطة، وبذلك فإن هذا يدل على وجود تحديات في تلبية توقعات العملاء.

❖ نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة العملية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج الهامة وهي:

1. تظهر أن نسبة الذكور في العينة تصل إلى 76%، مما يعكس هيمنة ذكرية واضحة في القطاع، وهو ما يستدعي تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية التي قد تؤثر على هذا التوزيع، مثل القيود المجتمعية التي تواجه النساء. من جهة أخرى يشير التركيب التعليمي إلى أن 38% من المشاركين يحملون الدبلوم العالي و34% يحملون شهادة البكالوريوس، مما يعكس مستوى التعليم المطلوب في القطاع، هذه النتائج تدل على توجه عام

- نحو التعليم العالي، مما يثير تساؤلات حول العلاقة بين المؤهلات العلمية والأداء الوظيفي، وبالتالي ضرورة دراسة كيف يمكن أن يسهم التعليم العالي في تعزيز الكفاءة والإنتاجية.
2. وجدنا أن 44% من المشاركين يمتلكون خبرة تزيد عن 20 عاماً، مما يدل على استقرار القوة العاملة ووجود قاعدة قوية من الخبراء في المجال، وهذا يسهم في إمكانية تقديم التوجيه والتدريب للموظفين الجدد، بالمقابل يشكل ذوو الخبرة أقل من 10 سنوات 20% فقط من العينة، مما يشير إلى الحاجة الملحة لتطوير استراتيجيات لجذب الشباب المهنيين وتعزيز مشاركتهم. كما يتضح أن 57% من المشاركين هم من الموظفين، بينما تمثل فئات الإدارة العليا 21% مجتمعة، مما يفتح المجال أمام فرص تطوير القيادات المستقبلية من بين هؤلاء الموظفين، ويؤكد على أهمية إنشاء برامج لتشجيع الترقيات والتطوير المهني، مما يسهم في تعزيز الديناميات الإيجابية داخل المؤسسة ويعزز من قدرة القطاع على التكيف مع التغيرات المستمرة.
3. أن تقييمات دافع العاملين والتزامهم أغلبها ضعيفة أو متوسطة، فكان أقل متوسطاتها يتمثل في أن تشجيع الإدارة على المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بعدم تقدير جهودهم، وهذا التأثير السلبي على الدافع يستدعي من الإدارة تحسين استراتيجياتها، مثل خلق بيئة عمل تشجع على الحوار والمشاركة الفعالة من قبل العاملين.
4. أن تقييمات الإبداع والابتكار قد تحصلت متوسطات منخفضة وذلك مثل "دعم الإدارة للأفكار الجديدة"، وبهذا تشير إلى أن البيئة الحالية لا تشجع الابتكار، مما يتطلب من الإدارة إعادة النظر في استراتيجيات تحفيز الإبداع، مثل تطوير برامج تشجع على تقديم الأفكار الجديدة وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذها.
5. تشير التقييمات أن هناك نقص ملحوظ في توفير "الوقت الكافي لإنجاز المهام" و"الأدوات اللازمة للعمل بكفاءة" وهذا لأنها تحصلت على متوسطات متوسطة أو ضعيفة، مما يؤثر سلباً على أداء العاملين، وهذه تشير إلى ضرورة تحسين الدعم الإداري من خلال تقييم عبء العمل وتوفير الموارد اللازمة، مما يمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى.
6. أن متوسطات إنتاجية العاملين تحصلت على تقييمات ضعيفة، مثل تقدير العمل من قبل الإدارة و"تحفيز الموظفين على بذل الجهد"، مما يدل على أن العاملين لا يشعرون بالتقدير أو التحفيز، وهذا يستدعي من الإدارة تعزيز برامج تحفيزية فعالة وتقدير جهود الموظفين، مما يسهم في رفع مستوى إنتاجيتهم.
7. أن متوسطات جودة الخدمات تحصلت على تقييمات متوسطة، بينما بعض الجوانب مثل "تعامل الموظفين مع الزبائن" حصلت على متوسطات إيجابية، فإن متوسط "رضا الزبائن عن جودة الخدمات" كان أقل، مما يشير إلى وجود مجالات بحاجة إلى تحسين، وهذا يدل على ضرورة تحسين استراتيجيات تقديم الخدمات، بما في ذلك تدريب الموظفين على مهارات خدمة العملاء وتعزيز التواصل مع العملاء لضمان تلبية احتياجاتهم.

❖ توصيات الدراسة:

- كما نوصي بعدة توصيات نلخصها في الآتي:
1. تحسين قنوات التواصل لتعزيز مشاركة العاملين وتسهيل الحوار الفعال.
 2. تقدير جهود العاملين من خلال مكافآت وتقديرات علنية لتعزيز دافع الالتزام.
 3. تنظيم ورش عمل لتعزيز التفاعل بين الإدارة والعاملين وتحسين العلاقات الداخلية.

4. إنشاء برامج تحفيزية لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة وتعزيز الابتكار.
5. توفير بيئة عمل محفزة تسمح بالتجريب والمخاطرة المحسوبة لتسهيل الابتكار.
6. تقديم دورات تدريبية لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي وابتكار الحلول.
7. ضمان توفر الموارد اللازمة لأداء المهام بكفاءة وتسهيل إنجاز العمل.
8. إجراء تقييم دوري لعبء العمل لتحقيق توازن مناسب وعدم إرهاق الموظفين.
9. تطوير برامج تحفيزية تشمل مكافآت مالية أو معنوية لزيادة الإنتاجية.
10. تقديم دورات تدريبية في مهارات خدمة العملاء وتحسين قنوات التواصل مع العملاء.

❖ مقترحات الدراسة:

- من خلال ما توصلنا اليه من نتائج وتوصيات نقترح التركيز على هذه المقترحات في دراسات مستقبلية في نطاق هذه الدراسة حتى تساهم في تعزيز فهم العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيقة ودافع العاملين وكفاءتهم وجودة الخدمات المقدمة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمصارف التجارية وزيادة رضا العملاء، تتلخص في الآتي:
1. إجراء دراسة شاملة لتقييم فعالية قنوات التواصل الداخلي في المصارف، مع التركيز على كيفية تحسين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتعزيز شعورهم بالتقدير.
 2. تصميم برامج تدريبية مخصصة تعنى بتحسين مهارات العاملين، وتشمل التدريب على مهارات خدمة العملاء وتعزيز الإبداع، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة.
 3. دراسة فاعلية برامج التحفيز الحالية، وتقديم توصيات لتطوير استراتيجيات تحفيزية تتناسب مع احتياجات الموظفين وتلبي تطلعاتهم.
 4. إجراء دراسة لتقييم بيئة العمل الحالية، مع التركيز على العوامل التي تؤثر سلباً على الإبداع ودافع العاملين، مما يساهم في خلق بيئة تحفيزية.
 5. تطوير نظام للتقييم الدوري لأداء العاملين، يتضمن تقديم تغذية راجعة فعالة، مما يساعد في تحسين الأداء وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم.
 6. دراسة كيفية إدارة التغيير في البيئات المصرفية، وتقديم استراتيجيات لدعم الموظفين في التكيف مع التغييرات، من خلال ورش عمل ودورات تدريبية.
 7. إجراء بحوث لتقييم جودة الخدمات المقدمة من قبل المصارف، مع تقديم توصيات لتدريب الموظفين على مهارات التواصل الفعال، مما يساهم في رفع مستوى رضا العملاء.
 8. دراسة تأثير أساليب القيادة المختلفة على دافع وإنتاجية العاملين، وتقديم توصيات لتحسين أساليب القيادة بما يتماشى مع احتياجات الموظفين.
 9. إجراء دراسة ميدانية لجمع بيانات حول رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، مع تحليل العوامل المؤثرة على هذا الرضا، مما يساعد في تحسين استراتيجيات الخدمة.
 10. تصميم استراتيجيات تحفيزية تشمل المكافآت المالية والمعنوية، مع تقييم تأثيرها على دافع العاملين وإنتاجيتهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

❖ الخاتمة:

في نهاية هذه الدراسة، يتضح أن ممارسات الإدارة الرشيقة تمثل ركيزة أساسية في تعزيز دافع العاملين وكفاءتهم وإنتاجيتهم وجودة الخدمات المقدمة في المصارف التجارية، فقد أظهرت النتائج أن هناك مجموعة من التحديات المعقدة التي تواجه هذه المؤسسات، بدايةً من ضعف قنوات التواصل الداخلي، الذي يعوق مشاركة العاملين الفعالة في اتخاذ القرارات، وصولاً إلى نقص في برامج التدريب والتطوير التي تلبي احتياجاتهم المتزايدة، كما تم رصد عدم كفاية استراتيجيات التحفيز، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالإحباط وعدم التقدير، حيث تؤكد الدراسة على أن إنشاء بيئة عمل تشجع على الإبداع والمشاركة الفعالة هو أمر بالغ الأهمية، فالشعور بالتقدير والاعتراف بجهود العاملين يسهم بشكل كبير في تعزيز مستويات الالتزام والدافع لديهم، كما أن التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين يعتبر عنصراً حيوياً لخلق جو من الثقة والتعاون، مما يعزز من فعالية الأداء، حيث أظهرت النتائج ضرورة وجود نظام تقييم دوري للأداء، إذ يعد هذا التقييم وسيلة فعالة لتوجيه الجهود وتعزيز التحسين المستمر، فمن خلال تقديم تغذية راجعة بناءة، يمكن للموظفين فهم نقاط قوتهم ومجالات التحسين، مما يسهم في رفع مستوى الأداء العام، كما إن فهم العلاقة بين ممارسات الإدارة الرشيقة ودافع العاملين ليس مجرد مسألة أكاديمية، بل هو أمر حيوي لتحقيق النجاح والاستدامة في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها القطاع المصرفي، لذا يوصى بتطوير استراتيجيات متكاملة تشمل التدريب المستمر، والتحفيز الفعال، وتحسين بيئة العمل، بالإضافة إلى تعزيز قنوات التواصل الداخلي، وهذه الاستراتيجيات ستسهم بلا شك في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز رضا العملاء، وختاماً تدعو هذه الدراسة إلى مزيد من البحث والاستكشاف في هذا المجال، حيث يمكن أن تساهم النتائج والتوصيات المقدمة في توجيه صانعي القرار نحو تحسين الممارسات الإدارية وتطوير بيئات عمل إيجابية ومستدامة، فإن الأثر الإيجابي لهذه التحسينات ليس فقط على مستوى الأداء الفردي، بل يمتد ليشمل الأداء المؤسسي ككل، مما يسهم في بناء سمعة قوية للمؤسسة وزيادة ولاء العملاء.

• مراجع الدراسة:

- قائمة المراجع العربية:

1. الحاجي، عائشة. (2006) "القطاع المصرفي الليبي - تحول جوهري واعد"، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت العدد (309)، أغسطس 2006.
2. الحاسي، مصطفى عادل. (2020) "الإدارة الرشيقة وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة المدار الجديد - ليبيا".
3. الحسني، فلاح حسن. (2009) "ادارة البنوك-مدخل كمي واستراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر، عمان.
4. الدوري، جمال أحمد. (2020) "تأثير ممارسات التصنيع المرن على الأداء التشغيلي في القطاع المصرفي: دراسة تجريبية"، المجلة الدولية للخدمات وإدارة العمليات، المجلد 37، العدد الأول، ص 27-39.
5. الشكري، محمد. (2007) "القطاع المصرفي الليبي - الواقع والطموح"، المركز العالمي لدراسات وأبحاث الكتاب الأخضر، الموسم الثقافي.

6. الفلاح، عادل عياد (2005) "دراسة العلاقة بين الربحية وراس المال في المصارف التجارية الليبية"، رسالة ماجستير، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد.
7. بن قداره، فرحات. (2007) "عودة قوية إلى الساحة الدولية شاملة القطاع المصرفي"، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، العدد 317، ابريل 2007.
8. زكريا، عادل. (2022)، " المدن الليبية: دراسة اقتصادية"، دار الجيل الجديد، طرابلس.
9. سالم، يوسف. (2019)، "المصارف التجارية ودورها في الاقتصاد"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
10. طرنيش، محمد. (2007) "اخبار من ليبيا"، جمعية المصارف الليبية، مجلة المصارف والمال، العدد الحادي عشر، الربيع 2007.
11. عبدالسلام، علي عطية. (2004) "المصارف التجارية في ليبيا بين الخصخصة والاصلاح" مركز بحوث العلوم الاقتصادية بنغازي اجاث مختارة من: مؤتمر الخصخصة في الاقتصاد الليبي.
12. عبيدات، سهل محمد. (2024) "مستوى تطبيق القيادة الرشيقة لدى رؤساء الاقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء" جامعة أسبوط، مجلة كلية التربية، للنشر العلمي والتميز البحثي، المجلد 40، العدد 5 ج2، مايو 2024.
13. علي، فاطمة، (2020)، "أداء العاملين في المؤسسات"، دار المعرفة، الإسكندرية.
14. لبوابي، نورة. (2022) "أثر الادارة الرشيقة على أداء العاملين دراسة حالة للشركة التوزيع الكهرباء والغاز بغرداية"، جامعة غرداية:
15. محمد، أحمد. (2021) "الإدارة الرشيقة: مبادئ وتطبيقات"، دار النشر الحديثة، القاهرة.
16. مسعود، مصطفى (2003) "المصارف التجارية الليبية العامة - الواقع والمتوقع"، مجلة اتحاد المصارف العربية، بيروت، ديسمبر 2003.
17. مصرف ليبيا المركزي، "التقرير السنوي"، السابع والاربعون، 2003.

- ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية:

1. Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Blue Hole Press.
2. Auerbach, A. D., et al. (2013). *The Impact of Lean Thinking on the Quality of Healthcare*. Journal of Healthcare Management, 58(4), 241-254.
3. Bakar, N. A., & Ahmad, F. (2018). *Challenges in Implementing Agile Methodologies in Organizations*. Journal of Information Technology Management, 29(2), 1-10.
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
5. Beck, K. (1999). *Extreme Programming Explained: Embrace Change*. Addison-Wesley.
6. Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from [Agile Manifesto](https://agilemanifesto.org).
7. Blomquist, T., & Lehtonen, P. (2016). *Project Management Research: A Review of the Literature*. International Journal of Project Management, 34(6), 1026-1038.

8. Bracken, D. W., & Rose, D. S. (2011). *Effective 360-Degree Feedback: The Principles and Practices of Multi-Rater Feedback Systems*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(3), 145-156.
9. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). *Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis*. Psychological Bulletin, 98(2), 310-357.
10. Cohn, M. (2010). *Succeeding with Agile: Software Development Using Scrum*. Addison-Wesley.
11. Conforto, E., et al. (2016). *The Agile Project Management: A Comprehensive Approach*. Project Management Journal, 47(1), 1-13.
12. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
13. DeLisi, M., & Lattimer, M. (2014). *The Impact of Technology on Performance in the Workplace*. *Journal of Business and Management*, 20(2), 135-150.
14. Denning, S. (2016). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM.
15. Dingsøyr, T., et al. (2012). *Agile Software Development: Current Research and Future Directions*. Springer.
16. dorenyin Charles Willian (2023)*Lean Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Firms in Akwa Ibom State, nternational Journal of Business and Management Review Vol.11, No.11, pp.50-71, 26 December 2023.
17. Eraut, M. (2004). *Informal Learning in the Workplace*. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273.
18. Gajendran, R., & Harrison, D. A. (2007). *The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
19. Gertrude M Mwachari. (2018). *Lean Management Practices and Operational Performance of Commercial Banks in Kenya. university of nairobi,
20. Haffke, I., et al. (2016). *Transforming the Organization: The Role of Digitalization and Automation*. Business Horizons, 59(1), 33-41.
21. Heerwagen, J. H. (1998). *Designing for the Human Experience: The Role of Environmental Psychology in Workplace Design*. *Journal of Corporate Real Estate*, 1(3), 218-229.
22. Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley.
23. Johnson, R., & Lee, T. (2019). *The Impact of Agile Methodologies on Team Performance*. Journal of Business Research, 45(2), 123-135.
24. Kettunen, P., & Laanti, M. (2015). *Agile Methodologies in Software Development: A Literature Review*. International Journal of Agile Systems and Management.
25. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
26. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
27. Kube, S., Marechal, M. A., & Puppe, C. (2013). *The Currency of Reciprocity: Gift Exchange in the Workplace*. *Management Science*, 59(8), 1918-1930.
28. McKinsey & Company. (2017). *Embracing Agile: How to Transform Your Organization*. Retrieved from [McKinsey](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/embracing-agile-how-to-transform-your-organization).

29. O'Neill, G., & McMahon, T. (2011). *A Study of the Implementation of Agile Principles in Higher Education*. International Journal of Technology Enhanced Learning.
30. Palmer, S. R., & Felsing, J. (2002). *A Practical Guide to Feature-Driven Development*. Prentice Hall.
31. Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Addison-Wesley.
32. Rigby, D. K., et al. (2016). *Embracing Agile*. Harvard Business Review, 94(5), 40-50.
33. Seddigh, A., et al. (2016). *A Comprehensive Review of Lean and Agile Principles*. International Journal of Lean Six Sigma.
34. Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Business.
35. Waterman, R. H., et al. (1980). *Structure is Not Organization*. Business Horizons, 23(3), 14-26.
36. Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل نظم المعلومات المحاسبية

الإلكترونية (دراسة ميدانية في المصارف التجارية الليبية)

أحلام محمد بوهارون

د. خديجة علي معيوف

المعهد العالي للعلوم

أستاذة المحاسبة المشارك

والتقنية – اجدابيا

جامعة بنغازي- كلية الاقتصاد

Khrmanwd@gmail.com

Khadiga.alghamq@uob.edu.ly

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية. ولتحقيق هدف الدراسة تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العاملين بإدارات فروع المصارف التجارية الليبية بالمنطقة الشرقية، واختبار عدد من الفروض باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تم توزيع (170) استمارة استبيان على عينة الدراسة، وبلغت نسبة الاستمارات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي (94%) من إجمالي الاستمارات أي (160) استمارة استبيان. اتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن لنظام الرقابة الداخلية دوراً فاعلاً في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، حيث يعمل على تحسين الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية والتمثلة في (الملاءمة، التمثيل الصادق، التوقيت المناسب). وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة العمل على تقييم وتطوير النظام الرقابي المتبع في المصارف التجارية الليبية بصورة دورية للمواكبة التطورات والتغيرات المحيطة ببيئة الأعمال، وذلك بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال النظم، بالإضافة إلى تبني المصارف التجارية الليبية للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية لما لها من دور في تحسين جودة المعلومات.

الكلمات الدالة: نظام الرقابة الداخلية، نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، جودة المعلومات المحاسبية (الملاءمة، التمثيل الصادق، التوقيت المناسب).

The Role of Internal Control in Improving the Quality of Accounting Information in Light of Electronic Accounting Information Systems

(A Field Study in Libyan Commercial Banks)

Khadiga Ali Mayouf
Accounting Associate Professor

Ahlaam Mohammed AbdulHadi
Higher Institute Of Science &
Technology – Agdabia

Abstract

This study aims to identify the role of the internal control system in improving the quality of accounting information in light of the use of electronic accounting information systems. To achieve the study objective, a field study was conducted on a sample of employees in the managements of Libyan commercial banks in the eastern region, and a number of hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). (170) questionnaires were distributed to the study sample, and the percentage of returned questionnaires valid for statistical analysis was (94%) of the total questionnaires, i.e. (160) questionnaires. The results of the statistical analysis showed that the internal control system has an effective role in improving the quality of accounting information in light of the use of electronic accounting information systems, as it works to improve the qualitative characteristics of the quality of accounting information, which are (appropriateness, honest representation, appropriate timing). In light of these results, the study presented a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of working on evaluating and developing the regulatory system followed in Libyan commercial banks periodically to keep pace with developments and changes surrounding the business environment, with the help of experts and specialists in the field of systems, in addition to Libyan commercial banks adopting international standards for preparing financial reports due to their role in improving the quality of information.

Keywords: Internal control system, electronic accounting information systems, quality of accounting information (adequacy, honest representation, appropriate timing).

المحور الأول: الإطار العام للدراسة
مقدمة:

تعتبر النظم المحاسبية الالكترونية من أهم الوسائل الحديثة المستخدمة في إدخال البيانات المالية والمحاسبية وتشغيلها ومعالجتها ومن ثم إخراجها في صورة نتاج محاسبي يستخدم في عملية اتخاذ القرار، وحيث أن

المعلومات والتقارير الناتجة عن هذه النظم يستفيد منها العديد من الجهات الداخلية والخارجية، وإن أي خلل في تلك المعلومات سوف يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمستفيدين والمتعاملين بها، وقد يلحق الضرر بالمؤسسة ككل، ولاسيما أن طبيعة هذه النظم محاطة بمخاطر كثيرة (مشكور، 2016)، لذا تركز أي إدارة في أي مؤسسة على نظام رقابة داخلية، كونه نظام يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومة المحاسبية باعتباره خط الدفاع الأول الذي يعمل على الحد من مخاطر الغش والتلاعب وتقليل الأخطاء، ولتقديم صورة موثوق فيها عن الواقع المالي للمؤسسة (ناصر، 2019)، فكلما كان نظام رقابة داخلية فعال وكفؤ لتأدية الأعمال الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة والخروج بنتائج يتسم بالدقة والمصداقية، كلما كانت المعلومات المحاسبية ذات جودة وفعالية تلبى حاجات الأطراف المستفيدة منها مع القدر المطلوب من الثقة في محتوياتها وبالتالي يمكن الحصول على قرارات مناسبة من حيث التكلفة والوقت المناسب (وناس، 2019). ومن هنا حرصت المصارف التجارية على إتباع ضوابط رقابية مستمدة من تكنولوجيا المعلومات؛ باعتبار أن استخدام الأخيرة قد أبرز عدداً من المخاطر والثغرات لاسيما المتعلقة بأمن وحماية نظم المعلومات المحاسبية المصرفية مثل الوصول غير المصرح لمكونات النظام المادية والمعنوية، والعبث في محتواها، وما قد ينجم عن ذلك من تأثير على جودة المعلومات المحاسبية، إذ يكتسب نظام الرقابة الداخلية في المصارف والمؤسسات المالية أهمية كبرى كون حجم العمليات التي تنفذ في المصارف كبير جداً على الصعيدين القيمة والعدد، علاوة على تنوعها، كما أنها تتم بصورة مستمرة وبشكل واسع النطاق، ما يستوجب إحكام الرقابة على النظم المحاسبية المستخدمة من قبل المصارف، بغية الوصول إلى مخرجات يمكن الوثوق بها، وتقديمها لمستخدميها بحيث تحقق الغاية المنشودة منها.

مشكلة الدراسة:

في ظل التحول إلى النظم الالكترونية في القطاع المصرفي واجهت نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية العديد من المخاطر التي هددت سلامة محتوى وتكامل وسرية وأمن المعلومات المحاسبية كنتيجة لاستخدام التشغيل الالكتروني، وما ترتب عليه من تأثيرات على صحة ومصداقية المعلومات المحاسبية، وهنا برزت أهمية نظام الرقابة الداخلية من خلال الدور الذي يلعبه في حد وتجميع تلك المخاطر وكشف ومنع الغش وتقليل الأخطاء التي يمكن أن يتعرض لها المصرف في أعماله اليومية وذلك بواسطة مجموعة من الضوابط والإجراءات الرقابية التي تخلق بيئة سليمة للتشغيل الإلكتروني مما يضفي الثقة في البيانات والمعلومات المحاسبية المعدة إلكترونياً.

ونظراً لأهمية المعلومات المحاسبية داخل المصارف وخارجها، لما لها من تأثير على القرارات المختلفة وما تحققه من فوائد لأصحاب المصلحة لتلبية احتياجاتهم المتنوعة في ضوء مجموعة من الخصائص النوعية لتحقيق الأهداف المرجوة من استخدامها؛ جاءت هذه الدراسة لمعرفة وتوضيح دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية. مما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

- ما دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية و تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية.

ولاختبار هذه الفرضية فقد تم تقسيمها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.

هدف الدراسة:

معرفة دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية المتمثلة في (الملاءمة, التمثيل الصادق, التوقيت المناسب) في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في تناولها أحد أبرز الموضوعات الهامة والمعاصرة لواقع المؤسسات المالية في الوقت الحاضر, حيث إن الاهتمام بدراسة هذه الموضوعات المستجدة والمعاصرة من شأنه تعزيز الثقة في استخدام النظم الالكترونية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة, مما يظهر علاقة النظرية المحاسبية بالعلوم الأخرى, مما يساهم في الإثراء العلمي, وفتح الباب أمام الباحثين للبحث والدراسة المعمقة في هذا المجال. وعلى حد علم الباحثان فإن هذه الدراسة تعتبر من أوائل الدراسات في البيئية الليبية عن دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.

تبرز أهمية هذه الدراسة في إضفاء الثقة على مخرجات نظم المعلومات الالكترونية وذلك من خلال إظهار دور الرقابة الداخلية في بيئة التشغيل الالكتروني على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرار. كما تساهم الدراسة في زيادة الوعي لدى مستخدمي نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية للدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحقيق نزاهة ومصداقية المعلومات المحاسبية وما يترتب عليها من اتخاذ قرارات سليمة ما يؤدي بدوره إلى تحفيز جانب احترام التشريعات والأنظمة والإجراءات الداخلية عندهم؛ مما يساهم ذلك في تحقيق الأهداف المرسومة.

الدراسات السابقة

يهدف توضيح مشكلة الدراسة وبناء الفرضيات قامت الباحثتان بالعودة إلى العديد من الدراسات والبحوث سواء التي أجريت في دول عربية أو أجنبية والتي يمكن أن تكون أساساً نظرياً ونقطة انطلاق في هذه الدراسة، وذلك بالتعرف إلي ما توصل إليه الباحثون والبناء عليه، من هذه الدراسات:

دراسة الشانبي، (2011). سعت الدراسة إلي التعرف على أهمية الرقابة الداخلية وضرورة تكيفها مع تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثر ذلك على موثوقية القوائم المالية في المصارف الليبية، تمثلت عينة الدراسة في (المديرون الماليون، المراجعون الداخليون، موظفو أقسام الحاسوب العاملون في تلك المصارف). وتم جمع البيانات بواسطة الاستبيان. أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفعاً لتكيف نظم الرقابة الداخلية مع تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات في المصارف التجارية الليبية لمواجهة التحديات الناتجة عن هذا التطور في الاستخدام، وأن القوانين والأنظمة المعمول بها في ليبيا دعت المصارف إلي تبني استخدام تكنولوجيا المعلومات لما لها الأثر البالغ في جودة العمل وتلافي الأخطاء وضمان موثوقية لذلك دأبت المصارف الليبية على أن تكون تشريعاتها وقوانينها منسجمة مع هذا الجانب. أوصت الدراسة أن تصدر جهات الرقابة والإشراف على القطاع المصرفي الليبي تشريعات أو تعليمات تلتزم بها المصارف التجارية الليبية وذلك من أجل تحسين موثوقية القوائم المالية الصادرة عن تلك المصارف.

دراسة الغول، (2015). هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الفعال لنظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وإبراز أهم معايير جودة نظام الرقابة التي بدورها تؤدي إلي تحسين جودة المعلومات المحاسبية، تم استخدام استبيان وتوزيعه على عينة من المؤسسات المتواجدة في ولاية ورقلة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل فعال في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، ويتوقف الحصول على معلومات ذات جودة على إتباع مجموعة من معايير نظام الرقابة الداخلية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن السير وفق إجراءات الرقابة الداخلية المطبقة في المؤسسة يمكن من الحصول على معلومات ذات جودة عالية نظراً لما يتيح نظام الرقابة الداخلية من أدوات رقابية فإنها تؤثر على جودة المعلومات المحاسبية. أوصت الدراسة بضرورة تطبيق إجراءات نظام الرقابة الداخلية لهدف حماية أصول المؤسسة، والاعتماد على خبراء متخصصين في وضع النظام الرقابي.

دراسة أبو شيبية وسعيد، (2018). حاولت الدراسة التعرف على مدى فعالية نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية وإجراءات الحماية ضد المخاطر التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، وكذلك التعرف على فاعلية المراجعة الداخلية في ظل النظم الالكترونية، وأثر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على فاعلية المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية الليبية، تم توزيع استبيان على عينة من (المحاسبين، المراجعين الداخليين، المدراء). أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات المحاسبية الالكترونية

المستخدمة مع فعالية المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية الليبية، وكما أن هناك أثراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية لإتباع إجراءات الحماية ضد مخاطر نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية المستخدمة، وفعالية المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية الليبية. أوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بنظم المعلومات المحاسبية الالكترونية بجانب ارتباطها مع نظم المعلومات الأخرى في المصارف، بما يحقق تكاملاً أكثر فيما بينها لخدمة وظائف التخطيط والتنفيذ والرقابة، توفير كل ما يحتاج إليه متخذ القرار من معلومات.

دراسة منصور، (2018). قامت الدراسة بالتعرف على أثر النظم المحاسبية المحوسبة على فعالية أداء مراجعي ديوان المحاسبة الليبي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة من (المراجعين الماليين، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات بديوان المحاسبة الليبي). توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن استخدام النظم المحاسبية المحوسبة في مؤسسات الدولة الخاضعة لرقابة ديوان المحاسبة يساهم في إتمام عملية المراجعة بشكل أفضل. أوصت الدراسة بالعمل على استخدام النظم المحاسبية المحوسبة في مؤسسات الدولة وذلك لما لها من نتائج ايجابية متعددة خاصة من ناحية الاقتصاد في التكلفة والوقت والجهد.

دراسة المقصبي وآخرون، (2020). هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أنظمة الرقابة في الحد من مخاطر وسائل الدفع الإلكتروني في المصارف التجارية الليبية، استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة (المراجعين، موظفي قسم الحاسوب والبطاقات). توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك دوراً لنظم الرقابة الداخلية في الحد من مخاطر وسائل الدفع الإلكتروني في المصارف التجارية الليبية. أوصت الدراسة بإجراء دراسة حول الموضوع نفسه بحيث تتناول مخاطر أخرى وذلك لزيادة المعرفة حول هذا الموضوع.

دراسة Sumaryati and others, (2020) سعت الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق نظام المعلومات المحاسبية، ونظام الرقابة الداخلية، وكفاءة الموارد البشرية على جودة البيانات المالية للحكومة المحلية، استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة من موظفي قسم المحاسبة والمالية التابعة للحكومة الإقليمية في جروبوغان في مقاطعة اندونيسيا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الموارد البشرية لها تأثير على جودة الخدمات المالية؛ ومع ذلك فإن تطبيق نظام المعلومات المحاسبية، نظام الرقابة الداخلية ليس له تأثير على جودة الخدمة الثابتة. وتؤكد هذه الدراسة على أهمية كفاءة الموارد البشرية لتحسين جودة الخدمات المالية الحكومية المحلية.

أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسات السابقة:

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على موضوع الدراسة فقد تناولت الرقابة الداخلية في ظل البيئة الالكترونية والتطور التكنولوجي وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية للمؤسسات التي تستخدم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصال باستثناء دراسة (منصور، 2018) التي اهتمت بإبراز أثر النظم المحاسبية الالكترونية على فعالية

أداء مراجعي ديوان المحاسبة، أما دراسة (الشائبي، 2011) ركزت على موضوع تكيف نظم الرقابة الداخلية مع تطور استخدام تكنولوجيا المعلومات وموثوقية القوائم المالية، ونجد أن دراسة (الغول، 2015) درست تأثير ودور الرقابة الداخلية على جودة المعلومات المحاسبية، في حين حددت دراسة (Sumaryati and others, 2020) أثر تطبيق نظام المعلومات المحاسبية، ونظام الرقابة الداخلية، وكفاءة الموارد البشرية على جودة البيانات المالية للحكومة المحلية،

وبحثت دراسة (أبو شيبة وسعيد، 2018) في العلاقة بين النظم المعلومات المحاسبية الالكترونية والمراجعة الداخلية من حيث اثر النظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على المراجعة الداخلية، وتناولت دراسة (المقصبي وآخرون، 2020) دور أنظمة الرقابة في الحد من مخاطر وسائل الدفع الإلكتروني.

- اختلفت معظم الدراسات السابقة في عينتها، حيث تطبق دراسة (الشائبي، 2011) على عينة مكونة من موظفين أقسام الحاسوب، مراجعين داخليين، مدراء ماليين، أما دراسة (الغول، 2015) فكانت عينة الدراسة المؤسسات المتواجدة في ولاية ورقلة، في حين تطبق دراسة (أبوشيبة وسعيد، 2018) على عينة من المراجعين الداخليين، المحاسبين، المدراء، ونجد دراسة (منصور، 2018) تضمنت عينة المراجعين الماليين، ورؤساء الأقسام ومدراء الإدارات بديوان المحاسبة الليبي، اقتصر تطبيق دراسة (المقصبي وآخرون، 2010) على عينة من المراجعين، موظفين قسم الحاسوب، أما دراسة (Sumaryati and others, 2020) طبقت على عينة من موظفي قسم المحاسبة والمالية التابعة للحكومة الإقليمية في جروبوغان في مقاطعة اندونيسيا.
- اتفقت معظم الدراسات السابقة في الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الهدف إذ تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المتغيرات التي تتناولها وهي: نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية. الممثل بالمتغير المستقل. وأيضاً جودة المعلومات المحاسبية، بخصائصها النوعية وهي (الملاءمة، التمثيل الصادق، التوقيت المناسب) المتمثل بالمتغير التابع. إضافةً إلى أنه تم تطبيق الدراسة الحالية على قطاع المصارف التجارية الليبية، إذ لم تتطرق الدراسات السابقة-على حد علم الباحثان- في البيئة الليبية لموضوع دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية.

حدود ونطاق الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في التعرف على دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية، وفقاً للإطار الفكري المشترك لكل

من Financial Accounting Standard Board – International Accounting (IASB – FASB) Standard Board. حيث اقتضت الحدود الموضوعية في تناول هذه الدراسة لخاصيتين رئيسيتين هما (الملاءمة، التمثيل الصادق)، وخاصة داعمة واحدة ألا وهي (التوقيت المناسب)، وذلك من خلال التعرف على آراء المحاسبين، رؤساء قسم المحاسبة، المديرون الماليون، المراجعون الداخليون، رؤساء قسم المراجعة الداخلية، العاملون داخل إدارات فروع المصارف التجارية بالمنطقة الشرقية والمتمثلة في (الجمهورية، الوحدة، التجاري الوطني، الصحاري، التجارة والتنمية).

المحور الثاني: الإطار النظري للدراسة مفهوم وأهمية نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية

يعتبر نظام المعلومات المصدر الأساسي لتزويد الإدارة بالمعلومات المناسبة لعملية اتخاذ القرار، فقدرته نظم المعلومات على إعطاء معلومات سليمة وصحيحة، يؤدي إلى الحصول على قرارات إدارية سليمة ودقيقة، حيث تشكل نظم المعلومات إطاراً شاملاً للقدرات والمكونات والعناصر المتنوعة القادرة على تخزين ومعالجة البيانات، وتوفير المعلومات الملائمة والمفيدة لمستخدميها، مما يكسبها دوراً فاعلاً في عملية خلق المعرفة التي أصبحت إحدى وسائل القوة. (شبييل ومؤمني، 2013). ويعرف منصور (2018، ص 37). نظام المعلومات المحاسبية الالكترونية على أنه "نظام مُحوسب يتم إعداده بواسطة مختصين ليقوم بجمع المعلومات المحاسبية وتنظيمها وإيصالها وعرضها لاستعمالها من قبل متخذي القرار في مجالات التخطيط والرقابة والأنشطة التي تمارسها المؤسسة". وتكمن أهميته في كونه يعمل على توفير المعلومات المحاسبية في الوقت المناسب لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرار. وأيضاً توفير المعلومات المحاسبية التي تخدم وظائف التخطيط والرقابة وصناعة القرار. (أبوشيبة وسعيد، 2018).

من الأسباب التي أثرت في مهنة المحاسبة وأدت إلى وجود العديد من أوجه القصور في آلية عمل الأنظمة وفقاً للأساليب اليدوية، ومنها دعت الحاجة لتطبيق نظم الكترونية متطورة هي (الحراسيس والشيلتات، 2016، ص 224):

تضاعف حجم وأعداد وأشكال المعاملات التجارية.

كبر حجم المؤسسات الاقتصادية وتنوع أشكالها.

التقدم التكنولوجي والعلمي.

الظروف الاقتصادية والاجتماعية المختلفة التي حدثت وباستمرار كالأزمات الاقتصادية المتوالية.

المصطلحات الحديثة التي تظهر وتؤثر في آلية عمل ودور المحاسبة كالعولمة والحوكمة وغيرها.

ازدياد حجم المنافسة ما بين المؤسسات الاقتصادية.

مما سبق يتضح أن هناك العديد من العوامل التي ساعدت على الاهتمام بتطبيق نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، مما جعل منها ضرورة حتمية لمواكبة تطور العصر الحالي؛ مما لها من مزايا وقدرات هائلة ومتعددة، يمكن أن تستند عليها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

الرقابة الداخلية

تعددت تعريفات نظام الرقابة الداخلية بتعدد الجهات الواضعة له حيث: عرفته اللجنة الراعية للمنظمات (COSO) المنبثقة عن لجنة (Trade way) في سنة 1992 بأنه "العملية، التي يقوم بها مجلس الإدارة، والإدارة، وغيرهم من الموظفين، ويتم تصميمها لتوفير تأكيد معقول فيما يتعلق بتحقيق الأهداف هي موثوقية التقارير المالية، وفعالية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها" (التميمي وهادب، 2018، ص65). وفيما يلي جدول يتضمن مقارنة بين تعريفات صادرة عن عدة هيئات دولية للرقابة الداخلية (سعد، 2019، ص43).

جدول رقم (1) مقارنة بين التعريفات المعاصرة للرقابة

| جانبة المقارنة | المجمع الأمريكي للمحاسبين AICPA | المعهد الفرنسي للمراجعة والرقابة الداخلية IFACI | الاتحاد الدولي للمحاسبين IFAC | لجنة حماية المنظمات (COSO) |
|----------------|--|--|--|--|
| الأهداف | الحماية، الأصول بأنواعها، الدقة والثقة في البيانات المحاسبية | يساهم في السيطرة على أنشطتها بفعالية ويضمن كفاءة استخدام الموارد المتاحة | الالتزام بسياسات حماية الأصول، منع الغش، اكتشاف الأخطاء والتحقق من دقة واكتمال السجلات المحاسبية | كفاءة العمليات التشغيلية، الموثوقية في التقارير المالية والالتزام بتطبيق القوانين والتعليمات |
| الوسائل | الخطة التنظيمية | تنظيم طرق كل نشاط وإجراءاته | مجموع النظم من مالية وغيرها | مجموعة الإجراءات والقوانين |

المصدر: (سعد، 2019، ص43)

يتكون النظام الرقابي من خمس مكونات رئيسية مترابطة وهي كما يلي (التميمي وهادب، 2018؛ أحمر، 2006):

1- بيئة الرقابة: تعتبر البيئة الرقابية هي أساس الرقابة الداخلية بكامله، لاسيما إنها توفر الانضباطية والهيكلية والمناخ الذي يؤثر في الكيفية التي يتم بها وضع الاستراتيجيات والأهداف فضلا عن أنها تقوم بمراقبة الأنشطة المهيكلة، وهي أسلوب واتجاه الإدارة ووعيها والسياسات والإجراءات المتخذة من طرفها فيما يتعلق بالرقابة الداخلية، وتتكون من العناصر الآتية: القيم الأخلاقية، الالتزام بالكفاءة، فلسفة الإدارة وأسلوب التشغيل، الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات والصلاحيات وأيضا سياسات الموارد البشرية وممارساتها. يوضح الشكل أدناه أن

بيئة الرقابة تمثل المظلة للمكونات الأخرى، وبدون وجود بيئة رقابية فعالة لا توجد المكونات الأربعة الأخرى للرقابة الداخلية.

2- تقييم المخاطر: تتعرض المؤسسة لمجموعة من المخاطر عند قيامها بنشاطها اليومي سواء كانت داخلية أو خارجية مما يستوجب على الإدارة تحليلها و تقييمها بحيث لا تؤثر سلباً على قدرتها على التسجيل وتلخيص والتقرير عن البيانات المالية لضمان المعلومة الصحيحة.

3- أنشطة الرقابة: تتمثل في القواعد والإجراءات والسياسات التي وضعتها الإدارة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة، ويتم تطبيقها عند مختلف المستويات التنظيمية أو الوظيفية وتتطوي أنشطة الرقابة على الفصل الملائم بين الواجبات، والرقابة المادية، ومعالجة المعلومات، ومراقبة الأداء.

4- المعلومات والاتصالات: تمثل المعلومة عنصر مهم يحتاجه مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، وإصدار التقارير المالية والتأكد من مدى الالتزام بالقرارات، حيث يتم تحديدها وتجميعها ومعالجتها والتقرير عنها، وتأتي الخطوة اللاحقة لمعالجة البيانات المالية والمتمثلة في الاتصال بحيث تقدم المعلومات للاستخدام الداخلي والخارجي.

5- المتابعة والأشراف: وتعني التقييم الدوري لمختلف مكونات الرقابة الداخلية للتأكد من إذا كانت تعمل بالشكل المطلوب، وتحديد إلى ما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تحديث لمسايرة الظروف الداخلية، وذلك من خلال قياس مدى صلاحيتها للظروف التي تعيشها المؤسسة ووفقاً للاحتياجات المتجددة.

بالنظر إلى العلاقة ما بين مكونات الرقابة الداخلية وعناصرها المركبة لها نجد أن ما يربط جميع تلك المكونات هي البيئة الرقابية؛ حيث يرتبط صلاح هذه المكونات على صلاح بيئتها، كونها الأساس والأرضية التي تقوم عليها الرقابة الداخلية.

نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية

لا تختلف مكونات وإجراءات الرقابة الداخلية في ظل استخدام التشغيل الالكتروني للبيانات المحاسبية عنها في ظل استخدام النظام اليدوي، ولكن الاختلاف ينحصر في طريقة استخدام وتنفيذ هذه المكونات والإجراءات، كما لا يوجد اختلاف بين أهداف الرقابة الداخلية في التشغيل الالكتروني عنه في التشغيل اليدوي، من حيث المحافظة على الأصول وسلامة البيانات مع تحقيق الكفاءة والفاعلية في تشغيل البيانات (حسين، 1997؛ أبوكميل، 2011)، ولتباين طبيعة المشكلات التي تواجه الرقابة الداخلية في ظل التشغيل الالكتروني للبيانات عنه في ظل النظام اليدوي، سوف يعكس أثره على أهداف الرقابة الداخلية والتي يمكن تلخيصها كالآتي (الطائي ومحمد، 2017، ص138):

التأكد من تشغيل كل البيانات الواجب تشغيلها .

- التأكد من عدم التدخل غير المصرح به أثناء مراحل التشغيل.
- التأكد من انه لم يحدث أي تغيير في هذه البيانات أثناء مراحل التشغيل المختلفة .
- التأكد من تحديد البيانات غير الصحيحة وتحديد الإجراءات اللازمة للتعامل معها.
- التأكد من إن النظام يعمل بطريقة عالية من الكفاءة وبأسلوب فعال.
- التأكد من صحة المخرجات وتوزيعها على الأشخاص المصرح لهم بذلك فقط.
- وتعد إجراءات الرقابة أكثر أهمية في النظم المحاسبية الالكترونية عن النظم التقليدية وذلك لعدة أسباب منها (أبو كميل, 2011, 58) (باجي, بدون):
- يتم معالجة قدر كبير من البيانات المحاسبية بواسطة الحاسوب, يفوق تلك التي تعالج يدويا مما يزيد من احتمال وقوع الأخطاء.
 - يتم جمع ومعالجة وتخزين بيانات العمليات المحاسبية في صورة غير قابلة للقراءة ولا يمكن للإنسان من المراقبة والتحقق من دقتها والتي كان سهل إجراءها في ظل النظام التقليدي.
 - صعوبة تتبع مسار التدقيق مما يترتب عليه من احتمالات قيام موظفين غير الأمناء باختلاس مبالغ مالية من المؤسسة.

أساليب وضوابط الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية

تتعدد أساليب الرقابة الداخلية غير التقليدية التي تم تصميمها خصيصا لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئة التشغيل الالكتروني للبيانات وقد ناقشت نشره معايير المراجعة (SAS,NO.3,1974) Statements on Auditing Standards الصادرة عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) كافة المشاكل الناتجة عن المعالجة الالكترونية للبيانات والأساليب الرقابية التي يستلزم تصميمها في النظام لمواجهة تلك المشاكل ومعالجتها (الطائي ومحمد, 2017), وحددت معايير المراجعة بمجموعتين رئيسيتين من أساليب الرقابة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية هما أساليب الرقابة العامة و أساليب الرقابة على التطبيقات (الشائبي, 2011):

أولاً: أساليب الرقابة العامة في نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية

الرقابة العامة هي رقابة شاملة على جميع أو معظم نشاطات وفعاليات النظام المحاسبي الالكتروني كالهيكل التنظيمي للنظام المحاسبي من حماية الملفات والبرامج والأجهزة والرقابة على عملية تصميم وتطوير النظم والبرامج وغيرها من النشاطات المتعلقة بالبرامج الالكترونية المعتمدة (باجي, بدون), وتعد من أساليب الرقابة الإدارية لضمان دقة الرقابة العامة إذ أن أي خلل أو ضعف فيها سيكون له أثر على عمليات معالجة البيانات وتشتمل على (الدلاهمة, 2012؛ الطائي ومحمد, 2017؛ حمادة, 2010):

1- أساليب الرقابة التنظيمية: وتشمل جميع الضوابط والإجراءات الرقابية المتعلقة بفصل الوظائف بين إدارة نظم المعلومات والإدارات الأخرى المستفيدة أو ذات العلاقة، وفصل الواجبات وتقسيمها، وتحديد المسؤوليات في قسم الحاسوب نفسه لغاية تخفيض مخاطر الغش.

2- أساليب الرقابة على الوصول: وهي إجراءات رقابية مصممة لمنع واكتشاف الأخطاء والمخالفات التي تحدثها محاولات الدخول والاستخدام غير المصرح لأجهزة الحاسوب وبيانات النظام، بحيث تضمن السماح للأشخاص المصرح لهم فقط بالوصول إلى الأجهزة والبرمجيات المحاسبية وتحديد مدى الذي يتوافق مع طبيعة وحجم أعمالهم الوظيفية وضمن أوقات العمل الرسمي، ولضمان تحقق الرقابة على الوصول فإنه يجب تصميم إجراءات رقابية كافية للتحكم بالوصول إلى المكونات الرئيسية للنظام الحاسوبي وتشتمل على: أ- ضوابط الرقابة على الوصول المادي. ب - ضوابط الرقابة على الوصول المنطقي.

3- أساليب الرقابة على أمن وحماية الملفات: وتشتمل على كل الإجراءات اللازمة لتحقيق الأمن والحماية لمكونات النظام المادية والمنطقية ومواجهة المخاطر المختلفة، كمخاطر الوصول غير المصرح الذي من قرصنة الحاسوب إضافة إلى المخاطر الناجمة عن العوامل الطبيعية الخارجية التي قد تتسبب في خلل النظام بمكوناته المادية والبرمجية، وانعدام إتاحته للمستخدمين، وفي هذه الحالات ولضمان إدارة النظام وإدامته.

4- أساليب الرقابة على توثيق النظام وتطويره:

ويمكن تقسيم الإجراءات والضوابط الرقابية على توثيق النظم وتطويره على النحو الآتي:

أضوابط الرقابة على توثيق النظام: ويقصد بتوثيق النظام الوصف الكامل للمكونات المادية والمنطقية للنظام وتوصيف الإجراءات العملية للمستخدم النهائي.

ب- ضوابط الرقابة على تطوير النظام وإدامته: طورت منظمة الجودة العالمية The Organization Standards International (OSI) مجموعة من معايير والإرشادات يجب أخذها في الاعتبار عند تطوير نظم المعلومات وصيانتها خلال محورين أساسيين هما:

- وضع خطة واضحة لتطوير الأنظمة والبرمجيات وصيانتها تشمل تحديد الأهداف والإجراءات.
- وضع خطة واضحة للرقابة على تطوير الأنظمة والبرمجيات وصيانتها، وتحديد إستراتيجيات الرقابة.

ثانياً: أساليب الرقابة على التطبيقات في نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية

الرقابة على التطبيقات هي جميع الإجراءات المتبعة للرقابة على عملية معالجة البيانات من مدخلات و مخرجات بغرض ضمان دقة وصحة معالجة البيانات المحاسبية (باجي، بدون). وتهدف إلى توفير درجة من التأكد المعقولة من سلامة عمليات تسجيل ومعالجة البيانات وإعداد التقارير ويمكن أن تكون عناصر الرقابة وقائية أو تحذيرية أو اكتشافية بطبيعتها وهي تقسم إلى ثلاث مجموعات كما يلي:

1-الرقابة على المدخلات: وتهدف إجراءات الرقابة على المدخلات إلى التأكد من تسجيل كل العمليات، وأن هذه العمليات مصرح بها وكاملة ودقيقة، وإن كل الأخطاء المحتملة قد تم اكتشافها قبل بدء التشغيل (حسين، 1997)، وضمان سير تلك البيانات ضمن خطوط الاتصال وعدم فقدها أو تغييرها وسلامة تحويلها بصورة تمكن

الحاسوب من التعرف عليها وعدم طبع صورة منها أو عمل أي تعديلات غير مشروعة في البيانات المرسله، فالوصول على مخرجات سليمة يكون بناء على مدخلات سليمة، ويفضل اختبار مدخلات البيانات في مرحلة مبكرة من مراحل معالجتها في النظام (بن عيسى ومكي، 2019؛ الشائبي، 2011).

2- الرقابة على معالجة البيانات: وهي مختصة بالرقابة على معالجة وتخزين البيانات بعد التأكد من صحة إدخالها إلى النظام، بهدف تجنب ومنع واكتشاف عمليات المعالجة غير الصحيحة وخلق أسلوب مناسب لتتبع مسار الأخطاء والمشكلات التي تظهر في مرحلة معالجة البيانات وتحديد مصدرها (الطائي ومحمد، 2017).

3- الرقابة على المخرجات: وتختص بإبراز أي خطأ بعد إتمام عملية المعالجة، وليس على منع الخطأ كما هو الحال في الرقابة على المدخلات وعلى عمليات التشغيل، ولذا تركز أهم طرق الرقابة على المخرجات في المراجعة بيانات الناتج النهائي وتحديد مدي معقوليته بواسطة أحد أعضاء فريق العمل، خلال الخبرة والدراسة و المعرفة الكافية بالمعلومات التي يتضمنها ناتج عمليات التشغيل ويتم ذلك عن طريق إجراء عدد من الاختبارات للبيانات في ناتج المخرجات أهمها (مصباح وآخرون، 2018؛ الشائبي، 2011 ص 26-27):

أ- اختبار الدقة الحسابية: وهو اختبار صغير بواسطة إجراء بعض العمليات الحسابية البسيطة للتأكد من دقة وصحة التشغيل، مثال على ذلك التأكد من أن صافي دخل كل موظف ومجموع الاقتراعات من مرتبه مساوي لإجمالي دخله وأيضاً أن مجموع صافي دخول جميع العاملين بالإضافة إلى إجمالي الاقتراعات مساوي لإجمالي المرتبات التي يتم صرفها للعاملين.

ب- اختبار المعقولية: من خلال هذا الاختبار يمكن التأكد من دقة العمليات إذا ظهر المخرج النهائي للحاسب الآلي بعض البيانات غير المتسقة، مثال ذلك أن يظهر الناتج عدد ساعات العمل لأحد الموظفين يتعدى الحد الأقصى المسموح به دون احتساب هذه الساعات الزائدة باستخدام معدل الأجر الصافي، كما أنه يمكن تحديد الخطأ إذا تعدى مثلاً قيمة الراتب الحد المتعارف عليها لفئة معينة من العاملين مثل عمال النظافة أو موظفي الأمن أو مسئول صيانة الحاسب الآلي.

ت- اختبار الشمولية والاكتمال: ويتضمن هذا الاختبار إبراز أي أخطاء تتعلق بنقص في أحد مجالات البيانات المطلوبة، مثال ذلك كشف الرواتب يجب التأكد من ظهور جميع البيانات الضرورية عن كل عامل أو موظف مثل الاسم، العنوان، عدد ساعات العمل العادية، عدد ساعات العمل الإضافية، اسم القسم الذي يعمل فيه، عدد سنوات الخبرة وما إلى ذلك من البيانات المطلوبة بواسطة المؤسسة.

جودة المعلومات المحاسبية

تعتبر جودة المعلومات المحاسبية من الموضوعات الهامة التي نالت القدر الكبير من الاهتمام في الأدب المحاسبي واهتمام الباحثين والمستخدمين والمنظمات المهنية الإقليمية والدولية لعدة عقود متتالية، إلا أنها لم

تحظى بمفهوم محدد، حيث يُعد مصطلح جودة المعلومات المحاسبية من المفاهيم التي لم يتفق الباحثون على تعريف موحد له، حيث يُرجع الغول (2015) السبب لاختلاف الأهداف والقرارات المتخذة من قبل مستخدمي التقارير المالية، ولتعدد مقاييس الجودة مما يُصعب تحديد مفهوم دقيق لها، في حين يُرجع الزواوي (2013) ذلك لاختلاف وجهات نظر وأهداف منتجي و مستخدمي المعلومات، فتركيز منتج المعلومة على الدقة كمقياس لجودة المعلومات أما المستخدم الجيد لمعلومات فيركز على المنفعة والتنبؤ كمقاييس لجودة المعلومات. ويقصد بجودة المعلومات المحاسبية "ما تتمتع به هذه المعلومات من مصداقية وما تحققه من منفعة للمستخدمين، وأن تخلو من التحريف والتضليل وأن تعد طبقاً لمجموعة من المعايير القانونية والرقابية والفنية والمهنية بما يسهل في تحقيق الهدف من استخدامها، كما أنها تعد من عناصر الإنتاج حيث أنها تقوم بتحديد فعالية وكفاءة المؤسسة" (عطية وآخرون، 2019، ص26).

سيتم سرد الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية التي وردت في الإطار المفاهيمي المشترك بين مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي ومجلس معايير المحاسبة الدولية لسنة 2010 كما يلي:

1- الخصائص النوعية الأساسية للمعلومات المحاسبية: هي خصائص ينبغي تواجدها في المعلومات المحاسبية وفي حال غيابها تفقد هذه المعلومات أهميتها وتصبح غير مفيدة للمستخدمين، وتشتمل على خاصيتي (الملاءمة- التمثيل الصادق) وستناول شرحها كما يلي (قاسم، 2014؛ حسن ويعقوب، 2019؛ عبد الحكيم، 2020؛ صحراوي، 2020؛ جاسم والجنابي، 2021):

أ- الملاءمة: "عرف الإطار المفاهيمي الصادر عن المشروع المشترك (IASB - FASB) أن المعلومات الملائمة هي تلك المعلومات القادرة على إحداث تغيير في القرارات المتخذة من المستخدمين" (جاسم والجنابي، 2021، ص169)، إذ تؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال تأثيرها على سلوك متخذ القرار ودفعه نحو قرار يختلف عن ذلك القرار الذي كان من الممكن أن يتخذه في حالة غياب هذه المعلومات، ولكي تكون المعلومات قادرة على إحداث تغيير في القرار لابد وان تحتوي قيمة تنبؤية وقيمة توكيدية، وتتلقى المعلومات بالقيمة التنبؤية عندما تمتلك القدرة على استخدامها للتنبؤ بالمستقبل، في حين تكتسي المعلومات القيمة التوكيدية عندما توفر تغذية راجعة حول عمليات تقييم سابقة، ويمكن وصف الملاءمة "بأنها قدرة المعلومات على تقديم خدمة بصدد اتخاذ قرار معين، إما عن طريق تخفيض حالة عدم المعرفة لدى متخذ القرار أو زيادة المعرفة لديه بشأن موضع القرار" (عبد الحكيم، 2020، 164)، ويمكن أيضاً وصف المعلومات المحاسبية بأنها ملائمة في حال توافقت هذه المعلومات مع الهدف الذي أعدت من أجله وذلك من خلال تخفيض حالة عدم التأكد وتحسين قدرة متخذ القرار على التنبؤ، وتصحيح توقعاتهم السابقة، و يتطلب تحقق ملاءمة المعلومات المحاسبية ثلاثة خصائص فرعية وهي:

- القدرة التنبؤية: تكون المعلومات المحاسبية ملائمة لمستخدميها في حال مكنتهم من عمل تنبؤات عن نتائج الأحداث السابقة والحالية والمستقبلية، حيث تساعد القيمة التنبؤية للمعلومات في تحسين قدرة متخذ القرار على

التنبؤ بالأحداث المستقبلية وبناء صورة احتمالية عنها في إطار نتائج الماضي والحاضر. فالمعلومات الملائمة هي التي تساعد على تشكيل التنبؤات المستقبلية، ولاشك أنه من غير معرفة الأحداث الماضية يتعذر التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل، إضافة إلى أن معرفة نتائج الأحداث الماضية دون الاهتمام بالمستقبل يعد عمل غير هادف، والجدير بالذكر أن خاصية القيمة التنبؤية لا يقصد بها أن تكون للمعلومات قيمة تنبؤية في حد ذاتها إنما إمكانية الاعتماد عليها كركيزة لخلق تنبؤ بالمستقبل من طرف متخذ القرار.

- القيمة التأكيديّة (التغذية العكسية): وتعني قدرة المعلومات على تأكيد أو تصحيح التوقعات السابقة لمتخذ القرار، مما يتيح له إمكانية تقييم توقعاته، من خلال مدى توافقها ونتائج القرارات التي سبق وأن اتخذها استناداً على هذه التوقعات. وهي تعادل قيمة التغذية الراجعة، وقرر كلا من مجلس معايير المحاسبة الدولية (IASB) ومجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB) وفقاً للمشروع المشترك استخدام القيمة التوكيدية كمصطلح واحد ضمن خاصية الملاءمة، ويجدر الإشارة إلى أن هناك تداخل بين القيمة التنبؤية للمعلومات والقيمة التوكيدية لها، فالمعلومات المعروضة للوضع الحالي يمكن أن تقدم تأكيد أو تقييم لتوقعات سابقة للمستخدم المعلومة.

- الأهمية النسبية (المادية): تُعتبر الأهمية النسبية خاصية ملازمة وجانب من جوانب الملاءمة، وقد أوصى المشروع المشترك بعدم تصنيف الأهمية النسبية كقيد، بل يتعين أن تكون بجانب خاصية الملاءمة باعتبار أنها لا تقيد قدرة المؤسسة على الإبلاغ المعلومات المحاسبية وترتبط خاصية الملاءمة بالأهمية النسبية للمعلومات إذ تعد المعلومة مهمة في حال كان حذفها أو تحريفها له تأثير على قرار المستخدم. كما أنه لم يحدد مجلس المعايير الدولية معيار أو نسبة محددة للأهمية النسبية إذ يرجع ذلك لحجم المؤسسة وطبيعة عملياتها، إضافة إلى عوامل أخرى.

ب- التمثيل الصادق (الموثوقية): استبدل الإطار المفاهيمي المشترك الصادر (2010) مصطلح الموثوقية بالتمثيل الصادق؛ ويرجع السبب التغيير إلى أن مصطلح الموثوقية قد فهم بشكل خاطئ على نطاق واسع بسبب التشابه بين أوصاف خاصية الموثوقية وفكرة المجلس عن قابلية التحقق والتي تعتبر خاصية مساندة لاحقاً، وكذلك بسبب إزالة قيد الحيطة والحذر والجوهر فوق الشكل من الإطار الجديد. ويعني التمثيل الصادق وجود درجة عالية من التطابق بين المعلومات المحاسبية والظواهر المراد التقرير عنها، و تعد هذه الخاصية مهمة وضرورية خاصة للمستخدمين الذين يفتقرون للخبرة والوقت لفحص المعلومات الواردة في القوائم المالية، ويقصد بها أيضاً ثقة المستخدم بالمعلومات المحاسبية المتوفرة وزيادة إمكانية اعتماده عليها في اتخاذ قراراته، ولتحقق هذه الخاصية لا بد أن تتوفر الخصائص الفرعية التالية:

- الاكتمال (لشمولية): وهي أن تشمل القوائم المالية على كل المعلومات الضرورية والملائمة للفهم الظواهر الموصوفة مشتملة الأوصاف والتوضيحات المرتبطة بنوعية وطبيعة البنود والعوامل التي تؤثر في نوعيتها وطبيعتها دونما إغفال، إذ أن وصف الظواهر بشكل متكامل يعني أن المعلومات المحاسبية تمثلها بصدق.

- الحياد: المعلومات المحايدة هي المعلومات التي تخلوا من التحيز وترجيح مصلحة طرف على حساب طرف آخر من المستخدمين، ويقصد بالحياد أيضا تجنب ذلك النوع من التمييز الذي قد يمارسه القائم بإعداد وعرض المعلومات المحاسبية بغية التوصل إلى نتائج مسبقة أو بهدف توجيه سلوك مستخدم المعلومات من خلال التأثير عليه.

- الخلو من الخطأ: هي عدم وجود أخطاء أو إغفالات في وصف الظاهرة، إي تم اختيار و تطبيق عملية إنتاج المعلومات دون أي أخطاء في العملية، وكذلك تعني اكتساء المعلومات المحاسبية الدقة، بمعنى أن المعلومة تعكس حقيقة الأحداث أو المواقف كما هي، وضمن هذا النطاق فإن الخلو من الخطأ لا يعني الدقة الكاملة في جميع الجوانب. والتمثيل الصادق لا يعني الخلو الكامل من الأخطاء، حيث أن العديد من القياسات في القوائم المالية تتطوي على تقديرات قائمة على الحكم المهني للإدارة.

وقد أشار مجلس المعايير الدولية ضمن جدول أعمال رقم 10 لسنة 2017 لغرض الحصول على معلومات مفيد يجب أن تتصف المعلومات بخاصيتي الملاءمة، والتمثيل الصادق معاً، وتعد خاصية التمثيل الصادق هي الأهم التي يستلزم أن تتسم بها المعلومات المحاسبية، إذ أن المعلومات المحاسبية يجب أن تعكس الواقع والعمليات المعززة بالمستندات، والأحداث التي قد تمت فعلا بناء على عملية تبادل حقيقة ومستندات تدل على حدوثها بالقيم التي تكررت بها بدقة دون غلو أو نقصان أو تحريف. الجدير بالذكر أنه كي تكتسي المعلومات المحاسبية صفة الجودة، لا بد أن تحمل خاصيتي الملاءمة والتمثيل الصادق، إلا أنه نتيجة تطبيق بعض الطرق والسياسات المحاسبية يكون هناك احتماله تعارض بين هاتين الخاصيتين لذا قد يغلب توافر أحدهما على حساب الأخرى.

2- الخصائص النوعية الداعمة أو المعززة للمعلومات المحاسبية: بالإضافة إلى الخصائص الأساسية أنفت الذكر توجد خصائص أخرى مكملة لها يعزز تحققها جوده أكثر للمعلومات المحاسبية، وهي: (القابلية للمقارنة، القابلية للتحقق، التوقيت الملائم، القابلية للفهم)، ويقصد بالتوقيت الملائم أن يتم إمداد متخذ القرار بالمعلومات في التوقيت المناسب، دون تأخير بمعنى أن تكون المعلومات متاحة قبل أن تفقد جدواها في التأثير على اتخاذ القرار، إذ أن عملية اتخاذ القرار محددة دائما بفترة زمنية محددة، ويختلف الوقت الملائم مع اختلاف طبيعة القرار، فبعض القرارات تستوجب السرعة في توفير المعلومات عن غيرها من القرارات، ويعد عامل الوقت مهماً في نشر المعلومة المالية لتكتسي طابع الجودة (قاسم، 2014؛ نور الدين ومراد، 2018؛ عبد الحكيم، 2020؛ صحراوي، 2020).

المحور الثالث: الإطار العملي للدراسة

منهجية الدراسة:

1- منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لشرح المعطيات النظرية لموضوع الدراسة وجمع البيانات الأولية لإجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات والوصول لنتائج الدراسة.

2-مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الليبية، ونظراً للتشابه الكبير بين خصائص تلك المصارف من حيث الأوضاع المصرفية والإدارية والمالية، ولتشابه العمل في جميع المصارف حيث أنها تخضع للقوانين والقرارات التي تنظم العمل المصرفي، كذلك لانتشار هذه المصارف علي رقعة جغرافية واسعة بليبيا، فقد شملت عينة الدراسة إدارات فروع المصارف التجارية بالمنطقة الشرقية، والمصارف هي: (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة، مصرف التجاري الوطني، مصرف الصحاري، مصرف التجارة والتنمية)، وتم تحديد هذه الإدارات عن طريق إدارة مصرف ليبيا المركزي، واستهدفت العينة العاملين في المصارف من: (المحاسبين، رؤساء قسم المحاسبة، المديرين الماليين، المراجعين الداخليين، رؤساء قسم المراجعة الداخلية)، كل حسب إدارته. حيث وزع (170) استبيان، وتم استلام (164) استبيان، استبعد (4) منها؛ لعدم استيفائها كافة الشروط.

جدول رقم (2) الإحصائيات الخاصة بالاستبيان

| البيان | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المجمعدة | الاستمارات صالحة للتحليل |
|--------|--------------------|---------------------|--------------------------|
| العدد | 170 | 164 | 160 |
| النسبة | 100% | 96% | 94% |

2- أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة في تجميع البيانات على الاستبيان، وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين؛ حيث اختص الجزء الأول بالبيانات الديمغرافية، بينما اختص الجزء الثاني بالبيانات الموضوعية وقد تضمن ثلاثة محاور، حيث يختص المحور الأول بدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، وينطوي على 9 فقرات. أما المحور الثاني يختص بدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، وينطوي على 9 فقرات. يختص المحور الثالث بدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، وينطوي على 6 فقرات. ولقد اعتمدت الدراسة على مقياس (ليكرت) Likert المتدرج ذي الخمس نقاط، أي اشتملت إجابة كل سؤال على خمسة بدائل يختار المشارك أحدها، على أن تعبر الإجابة عن الواقع الذي يراه المشارك في المصارف التجارية الليبية حسب وجهة نظره.

اختيار الثبات وصدق البيانات

تم عرض الاستبيان قبل توزيعه على المشاركين في الدراسة على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، لغرض التحكيم وتقييم الاستبيان من حيث وضوح الأسئلة وقابليتها للفهم وارتباطها بمشكلة الدراسة، وأهدافها، وأنها تخدم فرضيات الدراسة، وجاءت ردودهم مطمئنة لسلامة الاستمارة وملاءمتها للفرضيات، تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (α) للتأكد من ثبات وصدق البيانات المتحصل عليها من المشاركين إذا تم التحقق من الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المقياس، كما أن معامل الصدق لأداة الدراسة يظهر مرتفعاً لكل محاور الدراسة.

جدول رقم (3) نتائج معامل الفا- كرونباخ

| المحاور | نوع المقياس | عدد الفقرات | قيمة الثبات | قيمة الصدق | القرار |
|--|-------------|-------------|-------------|------------|--------|
| دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية | خماسي | 9 | 0.944 | 0.971 | مرتفع |
| دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية | خماسي | 9 | 0.956 | 0.977 | مرتفع |
| دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية | خماسي | 6 | 0.941 | 0.970 | مرتفع |

الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات

تعتمد الدراسة في تحليل البيانات على الإحصاء الوصفي لإظهار الاتجاهات العامة للإجابات, حيث تتم عملية تحليل البيانات بتجميع إجابات المشاركين في الدراسة وتفرغ البيانات وتجهيزها للتحليل الإحصائي بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، (SPSS_ 28)

التحليل الوصفي للبيانات

1- تحليل المعلومات الخاصة بالمشاركين:

أ- المؤهل العلمي للمشاركين:

جدول رقم (4) توزيع المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

| م | المؤهل العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---|---------------|-------|----------------|
| 1 | دبلوم متوسط | 13 | 8.1% |
| 2 | دبلوم عالي | 43 | 26.9% |
| 3 | بكالوريوس | 86 | 53.8% |
| 4 | ماجستير | 12 | 7.5% |
| 5 | أخرى | 6 | 3.8% |
| | المجموع | 160 | 100% |

من خلال إجابات المشاركين الموضحة في الجدول رقم (4) يتبين أن حملة درجة البكالوريوس حصلوا على المرتبة الأولى وبنسبة بلغت 53.8% فيما حصل حملة الدبلوم العالي على المرتبة الثانية وبنسبة بلغت 26.9% وأن نسبة 7.5% من المشاركين لا تقل مؤهلاتهم عن درجة الماجستير. وهذا يعني أن غالبية أفراد الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس ما يعطي انطباعاً جيداً للباحثان على قدرات المشاركين في الدراسة على فهم الفقرات الواردة في الاستبيان ويزيد من مستوى الثقة في إجاباتهم على كل الفقرات.

ب- التخصص العلمي للمشاركين

جدول رقم (5) توزيع المشاركين في الدراسة حسب التخصص العلمي

| م | التخصص العلمي | العدد | النسبة المئوية |
|---|----------------|------------|----------------|
| 1 | محاسبة | 83 | 51.9% |
| 2 | تمويل ومصارف | 23 | 14.4% |
| 3 | إدارة أعمال | 42 | 26.3% |
| 4 | أخرى | 12 | 7.5% |
| | المجموع | 160 | 100% |

من خلال إجابات المشاركين الموضحة في الجدول رقم (5) يتبين أن غالبية المشاركين وبنسبة 92.6% يتوفر لهم تخصص في مجالي المحاسبة والتمويل وإدارة أعمال وتعتبر نسبة جيدة ذات دلالة على تخصصات مناسبة للمشاركين في الدراسة؛ تساهم في دقة الإجابات على أسئلة الاستبيان، باعتبار أن الدراسة في صلب هذه التخصصات وتعكس مدى كفاءتهم وإلمامهم بالجوانب المطروحة في الاستبيان، بينما نسب باقي التخصصات (أخرى 7.5%) كما هو موضح في الجدول أعلاه.

ت- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (6) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الوظيفة

| م | المسمى الوظيفي | العدد | النسبة المئوية |
|---|----------------------------|------------|----------------|
| 1 | محاسب | 66 | 41.3% |
| 2 | رئيس قسم المحاسبة | 23 | 14.4% |
| 3 | مدير مالي | 7 | 4.4% |
| 4 | مراجع داخلي | 17 | 10.6% |
| 5 | رئيس قسم المراجعة الداخلية | 3 | 1.9% |
| 6 | أخرى | 44 | 27.5% |
| | المجموع | 160 | 100% |

يوضح الجدول رقم (6) بأن المشاركين في الدراسة وبنسبة 41.3% هم من المحاسبين، في حين كانت نسبة 16.3% لا تقل وظيفتهم عن رئيس قسم المحاسبة، أو المرجعة الداخلية، وبنسبة 10.6% هم مراجعين داخليين، وبنسبة 27.5% هم مشغلو البيانات في الأقسام المالية، وهذا يعطي انطباع جيد للباحثان على قدرة المشاركين في الدراسة على فهم الفقرات الواردة في الاستبيان ويزيد من مستوى الثقة في إجاباتهم على كل الفقرات وإمكانية الاعتماد عليها للوصول للنتائج قابلة للتعميم بصورة أكبر.

ث- عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (7) توزيع المشاركين في الدراسة حسب الخبرة العملية

| م | عدد سنوات الخبرة العملية | العدد | النسبة المئوية |
|---|--------------------------|------------|----------------|
| 1 | أقل من 5 سنوات | 33 | 20.6% |
| 2 | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 47 | 29.4% |
| 3 | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 27 | 16.9% |
| 4 | من 15 إلى أقل من 20 سنة | 22 | 13.8% |
| 5 | من 20 سنة فأكثر | 31 | 19.4% |
| | المجموع | 160 | 100% |

يوضح الجدول رقم (7) توزيع المشاركين في الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية، حيث يتضح من الجدول أن فئة كبيرة من المشاركين وبنسبة 33.2% لا تقل خبرتهم عن 15 سنة، بل إن 50.1% من المشاركين لا تقل خبرتهم عن 10 سنوات، وهذا يعطي انطباع جيد للباحثان على قدرة المشاركين في الدراسة على فهم الفقرات الواردة في الاستبيان ويزيد من مستوى الثقة في إجاباتهم على كل الفقرات.

2- تحليل المعلومات الخاصة بدور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية
أ- تحليل ردود المشاركين عن دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية

جدول رقم (8) تحليل إجابات المشاركين حول دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين ملائمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

| م | العبار | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|--|----------|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | لنظام الرقابة الداخلية دور مهم في رفع القدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية. | العدد | 16 | 85 | 59 | 4.27 | 85.4% |
| | | النسبة | - | 53.1 | 36.9 | | |
| 2 | لنظام الرقابة الداخلية دور مهم في تصميم مخرجات النظام المحاسبي الإلكتروني بشكل يحقق أهدافه الموضوعية. | العدد | 15 | 96 | 46 | 4.16 | 83.2% |
| | | النسبة | 1.9 | 60 | 28.7 | | |
| 3 | لنظام الرقابة الداخلية دور مهم في إمكانية إنتاج معلومات من نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية لها القدرة على تصحيح أو تأكيد توقعات سابقة. | العدد | 15 | 93 | 50 | 4.19 | 83.8% |
| | | النسبة | 1.3 | 58.1 | 31.3 | | |
| 4 | يعمل نظام الرقابة الداخلية على تعزيز قدرة نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على إنتاج معلومات تقلل البدائل المتاحة لمتخذ القرار. | العدد | 23 | 87 | 46 | 4.09 | 81.8% |
| | | النسبة | 2.5 | 54.4 | 28.7 | | |
| 5 | يلعب نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية دور مهم في زيادة إنتاج المعلومات لتقارير متنوعة تناسب جميع المستخدمين مما يساعد في تحسين القرار الواجب اتخاذه. | العدد | 20 | 91 | 47 | 4.14 | 82.8% |
| | | النسبة | 1.3 | 56.9 | 29.4 | | |
| 6 | يحرص نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على أن يتم تقديم المعلومات بالشكل الكافي والكامل لاتخاذ القرارات دون حذف أو تحريف بصرف النظر عن طبيعة وحجم البند. | العدد | 28 | 96 | 34 | 4.01 | 80.2% |
| | | النسبة | 1.3 | 60 | 21.3 | | |
| 7 | يراعي نظام الرقابة الداخلية أن تكون المعلومات المنتجة من النظم المحاسبية الإلكترونية لها علاقة بالبند | العدد | 22 | 104 | 34 | 4.08 | 81.6% |
| | | النسبة | - | 65 | 21.3 | | |

| المطلوب قياسه. | | | | | | | | | |
|----------------|-------|------|------|------|------|-----|--------|---|---|
| 82.8% | 0.671 | 4.14 | 46 | 94 | 17 | 3 | العدد | يتحقق نظام الرقابة الداخلية من إن نظام المعلومات المحاسبي الالكترونية المعمول به يتصف بمواصفات خاصة تتناسب وطبيعة عمل المصرف. | 8 |
| | | | 28.7 | 58.8 | 10.6 | 1.9 | النسبة | | |
| 82.6% | 0.665 | 4.13 | 45 | 93 | 20 | 2 | العدد | يسهم نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في سهولة الحصول على المعلومات من قبل الأشخاص المفوضين. | 9 |
| | | | 28.1 | 58.1 | 12.5 | 1.3 | النسبة | | |

من خلال ردود المشاركين يتضح في الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي لكل فقرة كان أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت (3)، وهذا يعني أن المشاركين يوافقون على كل الفقرات المتعلقة بهذا المحور، كما أن الانحراف المعياري لكل فقرة أقل من (1)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات المشاركين، وبهذا يمكن القول أن لنظام الرقابة الداخلية دوراً في تحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية. جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "نظام الرقابة الداخلية دور مهم في رفع القدرة التنبؤية للمعلومات المحاسبية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية". في المرتبة الأولى في أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم وبمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.632)، ويلها فقرة رقم (3) والتي تنص على "نظام الرقابة الداخلية دور مهم في إمكانية إنتاج معلومات من نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية لها القدرة على تصحيح أو تأكيد توقعات سابقة". وبمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري (0.659) وهذا يدل على الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين خاصية الملاءمة للمعلومات المحاسبية في ظل الأنظمة الالكترونية حيث اعتبر بيان مفاهيم المحاسبة المالية رقم (8) الصادر عن الإطار الفكري الموحد لخصائص النوعية للمعلومات، المعلومات التي تتصف بالملاءة هي التي تنطوي على قيمة تنبؤية أو تأكيدية أو كلاهما وتكون قادرة على إحداث فرق في القرارات، فيما حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على " يحرص نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على أن يتم تقديم المعلومات بالشكل الكافي والكامل لاتخاذ القرارات دون حذف أو تحريف بصرف النظر عن طبيعة وحجم البند". على المرتبة الأخيرة في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.663)، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة إعطاء حذاً أو كماً موحداً للأهمية النسبية أو صعوبة تحدد مسبقاً ما قد يكون مهماً في المواقف المعنية، وهذا ما يعكس مفهوم الأهمية النسبية وفقاً للإطار الفكري الموحد لخصائص النوعية للمعلومات، كما تشير النتائج إلى أن لدى أفراد العينة تصور واضح عن كل فقرة من فقرات المحور.

ب- تحليل ردود المشاركين عن دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية

جدول رقم (9) تحليل إجابات المشاركين حول دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية.

| م | العبرة سارة | لا أوافق | محايد | أوفى | أوفى بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|----------------|-------------|-------|------|--------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1 | العدد | 1 | 21 | 100 | 38 | 4.09 | 0.622 | 81.8% |
| | النسبة | 0.6 | 13.1 | 62.5 | 23.8 | | | |
| 2 | العدد | 1 | 28 | 101 | 30 | 4 | 0.624 | 80.0% |
| | النسبة | 0.6 | 17.5 | 63.1 | 18.8 | | | |
| 3 | العدد | - | 22 | 98 | 40 | 4.11 | 0.614 | 82.2% |
| | النسبة | - | 13.8 | 61.3 | 25 | | | |
| 4 | العدد | 1 | 21 | 93 | 45 | 4.14 | 0.649 | 82.8% |
| | النسبة | 0.6 | 13.1 | 58.1 | 28.1 | | | |
| 5 | العدد | 2 | 29 | 86 | 43 | 4.06 | 0.707 | 81.2% |
| | النسبة | 1.3 | 18.1 | 53.8 | 26.9 | | | |
| 6 | العدد | 5 | 25 | 96 | 34 | 3.99 | 0.705 | 79.8% |
| | النسبة | 3.1 | 15.6 | 60 | 21.3 | | | |
| 7 | العدد | 3 | 17 | 106 | 34 | 4.07 | 0.626 | 81.4% |
| | النسبة | 1.9 | 10.6 | 66.3 | 21.3 | | | |

| | | | | | | | | بالقوائم المالية تعبر عن حقيقة الأحداث خلال الفترة المالية و يعول عليها في اتخاذ القرارات. | |
|-------|-------|------|------|------|------|-----|--------|--|---|
| 80.8% | 0.653 | 4.04 | 35 | 98 | 25 | 2 | العدد | 8 | يحرص نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على إصدار قوائم مالية تشمل الوصف الكامل لجميع المعلومات والتوضيحات اللازمة للمستخدمين. |
| | | | 21.9 | 61.3 | 15.6 | 1.3 | النسبة | | |
| 81.8% | 0.591 | 4.09 | 35 | 106 | 18 | 1 | العدد | 9 | يراعي نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية الدقة التامة في تقديم المعلومات. |
| | | | 21.9 | 66.3 | 11.3 | 0.6 | النسبة | | |

من خلال ردود المشاركين يتضح في الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لكل فقرة كان أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت (3)، وهذا يعني أن المشاركين يوافقون على كل الفقرات المتعلقة بهذا المحور، كما أن الانحراف المعياري لكل فقرة أقل من (1)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات المشاركين، وبهذا يمكن القول أن لنظام الرقابة الداخلية دوراً في تحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية. جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يعمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على التأكد من مراجعة التقارير قبل إصدارها بشكل نهائي". في المرتبة الأولى في أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.649)، وهذا يدل على دور المراجع الداخلي كأداة مهمة ضمن أدوات نظام الرقابة الداخلية في تحقيق الوصف الخالي من الأخطاء، كما يشير إلى أن المراجعة الداخلية في المصارف المبحوثة فاعلة وتقوم بعملها على أتم صورة، ولها فقرة رقم (3) والتي تنص على "نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية دور مهم في عرض المعلومات بطريقة محايدة دون تحيز إلى جهة معينة". وبمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.614)، أي لنظام الرقابة الداخلية دور في عدم التحيز، وهذا يدل على الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين خاصية التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل الأنظمة الالكترونية حيث اعتبر بيان مفاهيم المحاسبة المالية رقم (8) الصادر عن الإطار الفكري الموحد لخصائص النوعية للمعلومات، إن التمثيل الصادق للمعلومات ينطوي على تحقق الوصف الحيادي والخالي من الأخطاء. فيما حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يراعي نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية إتباع معايير المحاسبة الدولية عند إعداد القوائم المالية". على المرتبة الأخيرة في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.705)، كما تشير النتائج إلى أن لدى أفراد العينة تصور واضح عن كل فقرة من فقرات المحور.

ت- تحليل ردود المشاركين عن دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية للفهم في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

جدول رقم (10) تحليل إجابات المشاركين حول دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية.

| م | العبارة | لا أوافق | محايد | أوافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية |
|---|---|----------|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| 1 | يعمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على إصدار القوائم المالية خلال المدة القانونية المعلن عنها. | 2 | 24 | 90 | 44 | 4.1 | 0.684 |
| | | النسبة | 1.3 | 15 | 56.3 | | |
| 2 | يحرص نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على الإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات ضمن الفترة التي تتيح معالجتها. | - | 25 | 93 | 42 | 4.11 | 0.64 |
| | | النسبة | - | 15.6 | 58.1 | | |
| 3 | يعمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على استلام معلومات عن دوام الموظفين ومكافأتهم إعداد جدول الرواتب. | 5 | 31 | 85 | 39 | 3.99 | 0.752 |
| | | النسبة | 3.1 | 19.4 | 53.1 | | |
| 4 | يراعي نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية أن يتم تسليم تقارير الضمان الاجتماعي خلال الفترة القانونية. | 2 | 26 | 87 | 45 | 4.09 | 0.699 |
| | | النسبة | 1.3 | 16.3 | 54.4 | | |
| 5 | يعمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على تقديم إقرارات ضريبة الدخل خلال الفترة القانونية. | 4 | 27 | 88 | 41 | 4.04 | 0.726 |
| | | النسبة | 2.5 | 16.9 | 55 | | |
| 6 | عمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية دور مهم في تواز الإدارة بين جدوى إصدار القوائم المالية في الوقت المناسب وبين المعلومات المحاسبية الموثوقة التي تحتويها هذه القوائم. | 2 | 23 | 85 | 50 | 4.14 | 0.699 |
| | | النسبة | 1.3 | 14.4 | 53.1 | | |

من خلال ردود المشاركين يتضح في الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي لكل فقرة كان أكبر من المتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت (3)، وهذا يعني أن المشاركين يوافقون على كل الفقرات المتعلقة بهذا المحور، كما أن الانحراف المعياري لكل فقرة أقل من (1)، وهذا يشير إلى عدم وجود تشتت كبير في إجابات المشاركين، وبهذا يمكن القول أن لنظام الرقابة الداخلية دوراً في تحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية. جاءت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يعمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية دور مهم في توازن الإدارة بين جدوى إصدار القوائم المالية في الوقت المناسب وبين المعلومات المحاسبية الموثوقة التي تحتويها هذه القوائم". في المرتبة الأولى في أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.699)، ويلها فقرة رقم (2) والتي تنص على "يحرص نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على الإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات ضمن الفترة التي تتيح معالجتها". وبمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.64)، وهذا يدل على الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل الأنظمة الالكترونية حيث يعني التوقيت المناسب في بيان مفاهيم المحاسبة المالية رقم (8) الصادر عن الإطار الفكري الموحد لخصائص النوعية للمعلومات، أن تكون المعلومات متوفرة لاتخاذ القرار في الوقت الذي يكون للمعلومات تأثير في القرار. فيما حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يعمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على استلام معلومات عن دوام الموظفين ومكافأتهم قبل إعداد جدول الرواتب". على المرتبة الأخيرة في سلم أولويات أفراد عينة الدراسة واهتماماتهم وبمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.752)، كما تشير النتائج إلى أن لدى أفراد العينة تصور واضح عن كل فقرة من فقرات المحور.

ثانياً: التحليل الإحصائي الاستدلالي

اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية الرئيسية (H0): "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية و تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية"

الفرضية البديلة (H1): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية و تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية"

جدول رقم (11) نتائج اختبار T لفرق لعينة واحدة نتائج اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية

| العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الدرجة الحرية | القيمة الاحتمالية |
|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|-------------------|
| 160 | 4.09 | 0.433 | 31.85 | 159 | 0.00 |

يتضح من الجدول رقم (11) أن المتوسط المرجح للفرضية أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس ليكرت (3)، والقيمة الاحتمالية $P=0.000$ أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$), كما يبين أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (31.85) بدرجة الحرية (159) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($P\text{-value}=0.000$)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية (H_0) لصالح الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية و تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في المصارف التجارية الليبية". وهذا يتفق مع دراسة (الغول, 2015) التي توصلت إلي أن نظام الرقابة الداخلية يساهم بشكل فعال في تحسين جودة المعلومات المحاسبية.

اختبار الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_0): "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية"

الفرضية البديلة (H_1): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية"

جدول رقم (12) نتائج اختبار T لفرق لعينة واحدة
نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الأولى

| العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الدرجة الحرية | القيمة الاحتمالية |
|-------|-----------------|-------------------|----------|---------------|-------------------|
| 160 | 4.14 | 0.475 | 30.21 | 159 | 0.00 |

يتضح من الجدول رقم (12) أن المتوسط المرجح للفرضية أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس ليكرت (3)، والقيمة الاحتمالية $P=0.000$ أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$), كما يبين أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (30.21) بدرجة الحرية (159) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($P\text{-value}=0.000$)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية (H_0) لصالح الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H_0): "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية".

الفرضية البديلة (H1): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية".

جدول رقم (13) نتائج اختبار T لفرق لعينة واحدة
نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية الثانية

| العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الدرجة الحرة | القيمة الاحتمالية |
|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| 160 | 4.07 | 0.463 | 29.14 | 159 | <.001 |

يتضح من الجدول رقم (13) أن المتوسط المرجح للفرضية أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس ليكرت (3)، والقيمة الاحتمالية $P=0.000$ أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما يبين أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (29.14) بدرجة الحرية (159) وهي معنوية عند مستوى دلالة (P-value= 0.000)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) لصالح الفرضية البديلة (H1) التي تنص على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H0): "لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية".

الفرضية البديلة (H1): "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية".

جدول رقم (14) نتائج اختبار T لفرق لعينة واحدة
نتائج اختبار الفرضية الصفرية الفرعية السادسة

| العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اختبار T | الدرجة الحرة | القيمة الاحتمالية |
|-------|-----------------|-------------------|----------|--------------|-------------------|
| 160 | 4.08 | 0.568 | 24.02 | 159 | 0.00 |

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط المرجح للفرضية أكبر من المتوسط الافتراضي للمقياس ليكرت (3)، والقيمة الاحتمالية $P=0.000$ أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$)، كما يبين أن قيمة (T) المحسوبة البالغة (24.02) بدرجة الحرية (159) وهي معنوية عند مستوى دلالة (P-value= 0.000)، الأمر الذي يعني رفض الفرضية الصفرية (H0) لصالح الفرضية البديلة (H1) التي تنص على الآتي: "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الرقابة الداخلية وتحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية".

النتائج

في ضوء التحليلات النظرية والعملية للدراسة ومن خلال التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من الاستبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد دور لنظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، ويتحقق ذلك من خلال الدور الذي يلعبه نظام الرقابة الداخلية في تحسين الخصائص النوعية لجودة المعلومات المحاسبية ويتمثل ذلك فيما يلي:
 - أظهرت آراء المشاركين في الدراسة أنه يوجد دور لنظام الرقابة الداخلية في تحسين ملاءمة المعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، إذ اتفق المشاركون بنسبة مرتفعة على أن نظام الرقابة الداخلية ساعد في رفع القدرة التنبؤية والتأكيدية للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية؛ وهما الخاصيتان الواجب توافرها في المعلومة حتى تكتسب صفة الملاءة وفق البيان رقم (8) الصادر في 2010 للإطار الفكري الموحد، كما أظهرت آراء المشاركين أنه قد لا يتم تقديم معلومات بالشكل الكافي والكامل لاتخاذ القرار دون حذف أو تحريف وبصرف النظر عن طبيعة وحجم البند.
 - بينت آراء المشاركين في الدراسة أنه يوجد دور لنظام الرقابة الداخلية في تحسين التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، حيث وافق المشاركون في الدراسة بنسبة مرتفعة على إن نظام الرقابة الداخلية يعمل على التأكد من مراجعة التقارير قبل إصدارها بشكل نهائي، كما وافق المشاركون أيضاً بنسبة مرتفعة على أن نظام الرقابة الداخلية دوراً في عرض المعلومات بطريقة محايدة، إذ اعتبر بيان مفاهيم المحاسبة المالية رقم (8) الصادر عن الإطار الفكري الموحد لخصائص النوعية للمعلومات، إن التمثيل الصادق للمعلومات ينطوي على تحقق الوصف الحيادي والخالي من الأخطاء، كما ورد بنسبة منخفضة في آراء المشاركين انه لا يراعى نظام الرقابة الداخلية إتباع المعايير الدولية عند إعداد القوائم المالية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية.
 - أظهرت آراء المشاركين في الدراسة أنه يوجد دور لنظام الرقابة الداخلية في تحسين التوقيت المناسب للمعلومات المحاسبية في ظل استخدام نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، إذ وافق المشاركون بدرجة كبيرة على أنه يعمل نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية دوراً مهماً في توازن الإدارة بين جدوى إصدار القوائم المالية في الوقت المناسب وبين المعلومات المحاسبية الموثوقة التي تحتويها هذه القوائم، وأيضاً اتفقوا بقوة حول حرص نظام الرقابة الداخلية في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على الإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات ضمن الفترة التي تتيح معالجتها، حيث يعني التوقيت المناسب في بيان مفاهيم المحاسبة المالية رقم (8) الصادر عن الإطار الفكري الموحد لخصائص النوعية للمعلومات، أن تكون المعلومات متوفرة لاتخاذ القرار في الوقت الذي يكون للمعلومات تأثير في القرار، إلا إن آراء المشاركين جاءت بنسبة منخفضة حول أن نظام الرقابة الداخلية يعمل في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية على استلام معلومات عن دوام الموظفين ومكافأاتهم قبل إعداد جدول الرواتب.

التوصيات

في ضوء النتائج التي أفرزتها الدراسة توصي الباحثان بالتالي:

- 1- ضرورة العمل على تقييم وتطوير النظام الرقابي المتبع في المصارف التجارية الليبية بصورة دورية للمواكبة التطورات والتغيرات المحيطة ببيئة الأعمال, وذلك بالاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال النظم.
- 2- ضرورة إتباع سياسات واضحة ومحددة يُعتمد عليها في تحديد الأهمية النسبية لكل بند من بنود القوائم المالية حسب حجم وطبيعة البند.
- 3- ضرورة تبني المصارف التجارية الليبية للمعايير الدولية لإعداد التقارير المالية لما لها من دور في تحسين جودة المعلومات.

قائمة المراجع

- أبو شيبية, إبراهيم على, سعيد, إيمان على (2018). نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية وأثرها على المراجعة الداخلية. المؤتمر الأكاديمي لدراسات الاقتصاد والأعمال, كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, الأكاديمية الليبية فرع مصراتة, ليبيا, 22 ديسمبر 2018.
- أبو كميل, سعد محمد (2011). تطور أدوات الرقابة الداخلية لهدف حماية البيانات المعدة إلكترونياً. رسالة ماجستير, كلية التجارة, جامعة القاهرة, مصر.
- أحمر, إسماعيل حسين (2006). أسباب ضعف الإجراءات الرقابية في النظم المعلومات المحاسبية. مجلة تنمية الرافدين, المجلد 82 العدد 28, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الزرقاء الأهلية, العراق, ص 21-42.
- باجي, عظيم نعيم (2016). أثر تكنولوجيا المعلومات في نظام الرقابة الداخلية على فاعلية المدقق الداخلي في هيئة التعليم التقني: دراسة تطبيقية في الجامعة التقنية في الفرات الأوسط. المؤتمر العلمي الدولي الثامن لكلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء , تحت شعار رؤى أكاديمية للإصلاح الاقتصادي والمالي والإداري في العراق من 30- 31/ 3/ 2016.
- بن عيسى, موسى, مكي, بومدين, مكي (2019). دور نظام المعلومات المحاسبية في تعزيز الرقابة الداخلية. رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, المسيلة, الجزائر.
- التميمي, عباس حميد, و هدا, فاطمة فزع (2018). تقويم نظام الرقابة الداخلية في المنظمات غير الحكومية. مجلة دراسات محاسبية ومالية المجلد الثالث عشر, العدد 42, الفصل الأول, ص 63-81.
- جاسم, خالد حميد, الجنابي, عامر محمد (2021). دور معايير التقييم الدولية (IVS) في تعزيز جودة الإبلاغ المالي (ملائمة المعلومات المحاسبية). مجلة دراسات محاسبية ومالية, المجلد (16), العدد (57), ص 154-186.
- الحراسيس, محمد نواف, الشبيلات, محمد خالد (2016). مدى أهمية صياغة معيار محاسبي دولي لنظم المعلومات المحاسبية الالكترونية. دراسات, العلوم الإدارية, المجلد 43, العدد 1, ص 221-234, الأردن.

- حسن, حسن محمد فريد, يعقوب, فيحاء عبد الله (2019). التمثيل الصادق للمعلومات المحاسبية وفقاً لمتطلبات عرض القوائم المالية في ظل المعيار الدولي (IFRS-15) الإيراد من العقود مع العملاء, المؤتمر الوطني الرابع لطلبة الدراسات العليا لسنة 2019.
- حسين, أحمد حسين على (1997). نظم المعلومات المحاسبية الإطار الفكري والنظم التطبيقية (بدون طبعة). مصر, الإسكندرية: منشورات الجامعة.
- حمادة, رشا (2010). أثر الضوابط الرقابية العامة لنظم المعلومات المحاسبية الالكترونية في زيادة موثوقية المعلومات المحاسبية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, المجلد 26, العدد الأول, ص 305-334 دمشق, سوريا.
- الدلاهمة, سليمان مصطفى (2012). دور أساليب الرقابة العامة لنظم المعلومات المحاسبية المحوسبة في زيارة موثوقية المعلومات المحاسبية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات, العدد 32 (1), ص 321-354.
- الزواوي, عماد حمد (2013). دور الحوكمة في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وتأثيراتها المتوقعة على جلب الاستثمار. رسالة ماجستير, كلية الاقتصاد, جامعة بنغازي, ليبيا.
- سعد, أدبية عبد الباقي (2019). الرقابة الداخلية حسب نموذج (COSO) وأثرها في تحسين التحفظ المحاسبي وجودة التقارير المالية. رسالة دكتوراه, كلية الدراسات العليا, جامعة النيلين, الخرطوم, السودان.
- الشاذلي, محمد على (2011). تكيف نظم الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية, رسالة ماجستير, كلية الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, عمان, الأردن.
- الشبيل, عون, المومني, محمد (2013). أثر نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة على مهام مدققي ديوان المحاسبة الأردني في تعزيز المساءلة والشفافية. مجلة المنارة, المجلد (19) العدد (4).
- صحراوي, إيمان (2020). أثر اعتماد معايير جودة المعلومات المالية على إعداد القوائم المالية في الجزائر. أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر 3, الجزائر.
- الطائي, بشرى مهدي صالح, محمد, إيمان شاكر (2017). متطلبات الرقابة الداخلية وأثرها في تطوير نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية. مجلة دراسات محاسبية ومالية, المجلد 12, العدد 40, ص 129-158.
- عبد الحكيم, سليمان (2020). جودة المعلومات المحاسبية في ترشيد قرار الاستثمار في ظل النظام المحاسبي والمالي الجديد, رسالة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, الجزائر.
- عطية, سمية, قديري, عائشة, قناص, يمينة (2019). دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية. رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الشهيد حمة الخضر, الوادي, الجزائر.

- الغول, سناء (2015). دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر.
- قاسم, ماهر بكر (2014). أثر تطبيق (COSO) للرقابة الداخلية على جودة المعلومات المحاسبية في الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان. رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا والبحث العلمي, جامعة الزرقاء, الأردن.
- مشكور, سعود جايد (2016). التشغيل الإلكتروني للبيانات المحاسبية وأثره في تحسين كفاءة أداء الرقابة الداخلية. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية, المجلد السادس العدد خاص, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة المثني, العراق, ص 23-48.
- مصباح, غزال, سعيد, عمر, صدام, مهاوه حسين (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات على فاعلية نظام الرقابة الداخلية. رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي, الجزائر.
- المقصبي, إسماعيل عيسى, البرغثي, أدهم عبد المولى, بوفروة, كمال سعيد (2020). دور أنظمة الرقابة الداخلية في الحد من مخاطر وسائل الدفع الإلكتروني في المصارف التجارية الليبية. مجلة جامعة بنغازي العلمية, (2020), مجلد 23 (1), العلوم الإنسانية, ص 22-30 .
- منصور, المهدي على (2018). أثر النظم المحاسبية المحوسبة على فعالية أداء مراجعي ديوان المحاسبة الليبي. رسالة ماجستير, الأكاديمية الليبية فرع مصراتة, ليبيا.
- نصري, فتحية (2019). دور نظام الرقابة الداخلية في تحسين جودة القوائم المالية. رسالة ماجستير, جامعة محمد خضير, الجزائر.
- نور الدين, جرد, مراد, آيت محمد (2018). قراءة في الخصائص النوعية للمعلومات المالية المفيدة بين منظور النظام المحاسبي المالي ومنظور المعايير المحاسبية الدولية. مجلة البديل, المجلد الخامس, العدد الأول, ص 134-153.
- وناس, رحمة (2019). دور الرقابة الداخلية في تحسين جودة المعلومات المحاسبية. رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد بوضياف, المسلة, الجزائر.
- Sumaryati .A and EkaNovitasari and ZakyMachmuddah.(2020).Accounting Information System, Internal Control System, Human Resource Competency and Quality of Local Government Financial Statements in Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(10), 795-802.

ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة في جهاز تنفيذ الإسكان والمرافق - جامعة النجم الساطع

م.عزيزة جمال إدريس

أ.ناجي صالح امبارك

خريجة بكالوريوس إدارة الهندسية

عضو هيئة تدريس بكلية الإدارة

<mailto:azizajamal423@gmail.com>

<mailto:Homrew@gmail.com>

المخلص :

- هدفت الهدف الأساسي من هذا البحث هو التعرف على أثر استخدام الإدارة الرشيقة في تحقيق عوامل الإبداع داخل جهاز تنفيذ المشروعات الإسكان والمرافق إجابيا، استخدام الإدارة الرشيقة في تحقيق عوامل الإبداع داخل جهاز تنفيذ المشروعات الإسكان والمرافق الكشف عن دور إدارة المشاريع الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية السعي لتطبيق وممارسات كافة الوسائل والأساليب والأليات الحديثة والنماذج الخاصة بإدارة المشاريع الرشيقة تحديد العوامل التي تشجع او تمنع اعتماد ممارسة إدارة المشاريع الرشيقة في قطاع الليبية العامله في مجال تنفيذ المشاريع

- وقد استعرضت الدراسة ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة : تحديد المشكله ، تحليل الخبرات السابقة ، وتحديات التي واجه الاخرون في هذا مجال وتجنب الأخطاء ، تحدد أفضل الممارسات وتسهم في توجيه العمليات نحو النجاح وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر ، يمكن ان تساهم في توجيه الاستراتيجية لمشاريع المستقبلية سواء من حيث التكنولوجيا المستخدمة او نهج إدارة المشاريع وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتمثل في ان إدارة المشاريع يمكن ان تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق من خلال تقليل التكاليف الزائدة وتحسين تواصل الفرق ، وضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والحلول الإبتكارية في تنفيذ المشروعات لتحسين الكفاءة وتقليل الزمن الازم الإتمام المشاريع

- وانتهت الدراسة بان على ان يمكن ان تساهم بشكل كبير فيتحسن كفاءة تنفيذ المشروعات من خلال تقليل التكاليف الزائدة وتحسين تواصل الفرق .

Abstract

The main objective of this research is to identify the impact of using lean management in achieving creativity factors within the Housing and Utilities Projects Implementation Agency in Ajdabiya, using lean management in achieving creativity

factors within the Housing and Utilities Projects Implementation Agency, revealing the role of lean project management in managing traditional projects, seeking to apply and practice all modern means, methods, mechanisms and models for lean project management, identifying the factors that encourage or prevent the adoption of lean project management practices in the Libyan sector working in the field of The study reviewed the practices of agile project project implementation management: identifying the problem, analyzing previous experiences, and the challenges faced by others in this field and avoiding mistakes, identifying best practices and contributing to directing operations towards success and achieving goals more effectively, and can contribute to directing the strategy for future projects, whether in terms of the technology used or the project management approach. The study reached several results, namely that project management can contribute significantly to improving the efficiency of implementing housing and utilities projects by reducing excess costs and improving team communication, and the necessity of using information technology and innovative solutions in implementing projects to improve efficiency and reduce the time required to complete projects. The study concluded that it can contribute significantly to improving the efficiency of project .implementation by reducing excess costs and improving team communication

المقدمة :

- ظهرت إدارة المشاريع الرشيقة Agile project management في التسعينات القرن الماضي والتي تسعى لتصبح أكثر تكيفاً لمستجدات بيئة العمل كما تعد الإدارة الرشيقة من أهم المقومات الأساسية حيث تساهم بشكل

حيوي وفعال في نجاح وتميز المشاريع، وهي مدخل إداري حديث حيث تعالج كأنواع الهدر وتعمل على حلها بالإضافة الي تحسين التعامل عنصر الوقت.

- إدارة المشاريع الرشيقة هي نهج تكراري لإدارة المشاريع يركز على تقسيم المشاريع الكبيرة إلى مهام يمكن إدارتها والتي يتم إكمالها في تكرارات قصيرة طوال دورة حياة المشروع تهدف الي تحسين كفاءة إدارة المشاريع عن طريق تقليل الهدر وزيادة التركيز على تلبية احتياجات بشكل أفضل وبتكلفة اقل في وقت أسرع تعتمد على مجموعة من المبادئ والممارسات مثل تقسيم المشروع إلى وحدات صغيرة قابله للتطوير بشكل متكرر، وتحفيز التعاون والتواصل المستمر بين أعضاء الفريق، والتركيز على تقديم قيمة فعلية، تستند إلي فلسفة التحسين المستمر والتعلم من التجارب السابقة لتحسين أداء المشروعات، كما تشجع على تفعيل قدرات الفريق واستخدام مهاراتهم بشكل أفضل، مما يؤدي إلي تعزيز روح الفريق وزيادة إنتاجية إدارة المشاريع الرشيقة تقديم تسليمات متكررة، مما يسمح بالمشاركة الفعالة في عملية التطوير وإبداء الملاحظات بشكل مستمر، وبالتالي يمكن الاستفادة من مزايا التنظيم بشكل. افضل مما يساعدها على تحقيق نتائج افضل .

مشكلة الدراسة :

- يواجه جهاز الإسكان والمرافق في مدينة اجدابيا تحديات تكمن في كثرة الطلب والحاجه التي خدماتها خصوصاً كثرة أعباء العمل وقلة عدد الموظفين ذوي الكفاءات وكثرة المتغيرات في بيئة العمل وبعد موضوع الإدارة الرشيقة احد الأساليب الحديثة التي تساعد فتجاوز والتحديات والتغيرات الا ان نتائجها لاتزال غير واضحة وقد تفشل عند تطبيقها ومن هنا تولدت الرغبة في طرح التساؤل الرئيسي حول معرفة:

ما مدي تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة فيجهاز الإسكان ومرافق في اجدابيا ؟

اهداف الدراسة

1. التعرف على أثر استخدام الإدارة الرشيقة في تحقيق عوامل الابداع داخل جهاز تنفيذ المشروعات الإسكان والمرافق اجدابيا.
2. الكشف عن دور إدارة المشاريع الرشيقة في إدارة المشاريع التقليدية.
3. السعي لتطبيق وممارسات كافة الوسائل والأساليب والاليات الحديثة والنماذج الخاصة بإدارة المشاريع الرشيقة داخل جهاز تنفيذ المشروعات الإسكان والمرافق اجدابيا.

4. المساهمة في الكشف عن المعوقات والمشاكل التي تواجه جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق في تنفيذه للإدارة الرشيقة بالشكل الذي يسهم في التطوير والتحسين من عمل الجهاز.

5. تحديد العوامل التي تشجع أو تمنع اعتماد ممارسة إدارة المشاريع الرشيقة في قطاعات الدولة الليبية العاملة في مجال تنفيذ المشاريع.

تساؤلات الدراسة :

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

1. ما مدى درجة الاستعداد والتحضير لتبني إدارة المشاريع الرشيقة في مشروعات خاصة بالإسكان والمرافق؟
2. هل تعتقد إدارة المشاريع الرشيقة يمكن ان تساهم في تحسين كفاءة تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق ؟
3. هل جهاز يوفر اليات فعالة بتنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بشكل فعال.؟
4. هل جهاز يتبع سياسات وإجراءات شفافة وعادله في تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق .؟

المحددات الدراسة :

تتحدد هذه الدراسة من خلال :

المجال المكاني :

جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق- اجدابيا

المجال الزمني :

الدراسة خلال الفترة من 6 شهر اغسطس إلى 25 شهر يناير 2024 م

مجتمع وعينة الدراسة :

جميع العاملين بجهاز تنفيذ المشروعات الإسكان والمرافق

وسيلة جمع البيانات :

تم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات بما يتلاءم طبيعة مجتمع الدراسة، وتتكون من 25 السؤال مقسمه إلى اربع محاور .وتم تحكيم الاستبيان من خلال عرضه على محكمين وذلك من حيث مدى مناسبة فقرات الاستبيان لموضوع الدراسة ومدى وضوح العبارات، وقد اقرؤا بمناسبته ووضوحه ونظرا لعدم إمكانية إعادة تطبيق الاستبيان وصغ عدد فقراته حتى يتم تجزيئه للتحقق من نيائه. فقد تم اعتبار الاستبيان ثابتا من خلال صدقه عملا بالقاعدة البحثية "كل اختبار صادق ثابت " وتم توزيع الاستبيان على جميع العاملين في جهاز تنفيذ المشروعات

مصطلحات الدراسة :

1- التحسين المستمر continuous improvement: وهو نشاط منتظم لزيادة القدرة على تلبية المتطلبات والتحسين التدريجي للمنتجات او عمليات او الخدمات بهدف الحد من الهدر لتحسين مكان العمل وخدمات المستهلك او أداء المنتج (رزقي، 2019)

2- ستة سيigma six sigma: وهو النظام المتكامل يعمل على تحسين الأداء وتقليل الأخطاء من خلال جمع البيانات وتحليل الاحصائي لتحديد مصادر الأخطاء وسبل القضاء عليها.

3- الابداع الإداري: Administration creativity

هو عملية تسعى الي إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار وتنفيذها من قبل افراد العمل ومجموعاته مما ينعكس اثرها إيجابيا على تطوير المشروع (العنزي، 2008)

4-تشجيع الابداع Encouraging creativity

هو تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة تساهم في تطوير المشروع

الدراسات السابقة :

اهتمت دراسات متعددة باستقصاء إدارة المشاريع الرشيقة في مختلف مجالات وقد حاولنا الاستفادة من التنوع والشمول للدراسات العربية والأجنبية :

دراسة حسام عضوم (2021)، بيان تطبيق الإدارة الرشيقة في منظمة قريبا لأطفال العالمية في سورية، وبيان العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة والأبداع الإداري في المنظمة والتعرف على مدملائمة الإدارة الرشيقة للعمل في المنظمات غير الحكومية

اما دراسة جلال العيد (2020)، الإدارة الرشيقة بتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة بالمحافظات

الجنوبية بقطاع غزة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الإدارة الرشيقة. وتحسين إنتاجية المشروعات الصغيرة العاملة ، ومن أجل تحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،

كما كانت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وقد طبقت الدراسة علي عينة من العاملين وعمالة المصانع ذات المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.

وإدارة عبالقادر مسلم، شذا أبو سليم (2017)، التي بعنوان الإدارة الرشيقة ودورها في تحقيق الابداع وبيان قدرك أدوات الرشيقة هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيقة في تحقيق الابداع وبيان مدى قدرة أدوات الإدارة الرشيقة على (تنظيم موقع

التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددة الوظائف، ستة سيجما) وتحديد مدى قدرتها علي تحقيق

ابداع أبعاده المختلفة (حل مشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، تقبل المخاطر تشجيع الإبداع)

وإدارة إسراء أبولوحية، (2016) دور المشاريع في تحقيق التمكين الاقتصادي والاجتماعي لذوي الإعاقة في فلسطين هدفت الدراسة إلي معرفة مدى مساهمة المشاريع الصغيرة وتمكين الاقتصادي والاجتماعي

لذوي الإعاقة وطبقات في غزة

التمكين الاقتصادي ومؤشراته والحد من البطالة بين افراد الفئة المستهدفة في الأنشطة الاقتصادية القدرة على الوصول الي المؤسسات المالية والاقتصادية كالمصارف ووحدات الأقرض وغيرها.

وإدارة الأجنبية (Abdalla Aihroub (2016) (Agile Project Management Practices

in Palestinian it companies : A-Managerial Framework) نهي نهج ناشئ في هندسة البرمجيات تم اقتراحه والترويج إدارة المشاريع الرشيقة (APM) من قبل مجموعة ستة عشر متخصصاً في

البرمجيات يمارسون مجموعة من الأساليب ويشتركون في مجموعة مشتركة من قيم تطوير البرمجيات لقد عززو أفكارهم هذه الأساليب مرنة في شركات تكنولوجيا المعلومات فلسطينية هدف هذا البحث الي تقييم ممارسات الدراسة إلي تحقيق في إمكانية فوائد إدارة المشاريع الرشيقة في تطوير البرمجيات من خلال استخدام ممارسات إدارة المشاريع الرشيقة.

تعريف إدارة المشاريع الرشيقة:

يشير المعنى العام هي طريقة لتحسين أداء المؤسسات وهي تعتمد على تحسين مستمر الامر الذي يتطلب الالتزام ومشاركة من قبل جميع العاملين وتهدف الي تحقيق اقصى قدر من قيمة المشروع من خلال تقليل من ضياع والهدر (1).

" إدارة الرشيقة تهدف لتدريب عاملين للتعامل مع أكثر من مهمة او عملية داخل المشروع نفسه"

ونستنتج من هذا التعريف أن:

- مدى الاستجابة جهاز او المشروع لتقبل تغير والتكيف معه.
- شرح كيفية أداة العمل بحيث يتبعة كل من يقوم بهذه العمل في أي وقت. وهو ما يعني تقليل فقد والأخطاء.
- السعي نحو أفضل من خلال العمل كافريق واحد(12).

المعلومات الواجب معرفتها للتعامل مع إدارة المشاريع الرشيقة :

- أكدت دراسة (وهبه،2023). أنه في مرحلة تعريف إدارة الرشيقة يجب النظر إلى المعلومات التالية :تنظيم موقع العمل وتعد احد افضل الطرق مؤديه الي تحسين وتخلص من فوضى، العمل القياسي يعد اهم العناصر الأدوات لتحقيق النجاح ،العاملين متعددي الوظائف وهم أصحاب مهارات المتعددة ،أداة سيجما اعتبارها فلسفه لتحسين مستمر ومقياس الاحصائي والأكثر منطقية

أهمية إدارة المشاريع الرشيقة:

1. تحدد علاقة بين التفكير الرشيق ودور إدارة في تحقيق الاستدامة الرشيقة والتي تؤدي الي تغيرات سواء في راس المال او نظام عام.
2. تساعد على تعرف دور الأبداع والابتكار في تعزيز المنافسة لدى العاملين في جهازالاسكان والمرافق.
3. تختبر مدى انعكاس منهج الإدارة الرشيقة على ممارسات إدارة المشاريع.
4. تضع اطار عام من ممكن استعماله كدليل لتنفيذ مفهوم الإدارة الرشيقة في جهاز .
5. تساعد في اتخاذ قرارات.

جهاز تنفيذ الإسكان والمرافق:

جهاز تنفيذ الإسكان والمرافق هو جهاز حكومي مسؤول عن تنفيذ وإدارة مشاريع الإسكان والمرافق العامة في البلد. يتم تكليف هذا الجهاز بتنفيذ المشاريع السكنية والتطوير العمراني وتنفيذ المرافق العامة مثل الطرق والمدارس والمستشفيات والمساجد والمتنزهات وغيرها. يتم تحقيق ذلك عن طريق التخطيط والتصميم والإنشاء والصيانة وإدارة المشاريع السكنية والمرافق العامة. يعمل الجهاز على تلبية احتياجات المواطنين فيما يتعلق بالإسكان والخدمات العامة، وتحسين جودة الحياة والبنية التحتية في البلاد. يتضمن دور الجهاز تنفيذ سياسات الحكومة المتعلقة بالتطوير العمراني والإسكان، وتوفير الإسكان الميسر والمناسب للمواطنين، وتنمية المناطق الجديدة والمحافظة على المناطق القائمة، وتحسين البنية التحتية وتوفير المرافق العامة

اهداف جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق:

1. توفير الإسكان المناسب: يهدف الجهاز إلى تلبية احتياجات المواطنين فيما يتعلق بالإسكان من خلال تنفيذ مشاريع سكنية متنوعة تتناسب مع احتياجات السكان وقدراتهم المادية.
2. تحسين البنية التحتية العامة: يعمل الجهاز على تنفيذ وصيانة المرافق العامة مثل الطرق والمدارس والمستشفيات والمساجد والمتنزهات، بهدف تحسين جودة الحياة وتوفير بيئة حياة ملائمة للسكان.
3. تنمية المناطق الجديدة: يهدف الجهاز إلى تطوير وتنمية المناطق الجديدة لتوفير فرص سكنية جديدة وتحسين البنية التحتية في تلك المناطق.
4. تحسين الحياة المجتمعية: يسعى الجهاز إلى تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع من خلال توفير الإسكان الميسر وتحسين الخدمات العامة.
5. التنسيق والتعاون: يعمل الجهاز على تنسيق جهوده مع الجهات المعنية المختلفة

صعوبات التي يواجهها جهاز عند تنفيذ مشروعات:

تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق يمكن أن يواجه العديد من الصعوبات والتحديات. هنا بعض الصعوبات الشائعة التي يمكن مواجهتها في هذا السياق:

1. نقص التمويل: قد يكون الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق صعباً. قد يكون هناك تحديات في جذب الاستثمارات اللازمة للمشروعات من المستثمرين أو المؤسسات المالية.
2. البيروقراطية: تشتمل المشاريع الكبيرة على إجراءات إدارية معقدة والتي تتطلب العديد من الموافقات والتراخيص. هذا قد يتسبب في تأخير في تنفيذ المشروع وزيادة التكاليف.
3. نقص الخبرة والمهارات: قد يشكل نقص الخبرة والمهارات في مجال تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق تحدياً كبيراً. يحتاج المشروع إلى فريق عمل مؤهل ومتمرس لإدارة جميع جوانب المشروع بمهارة.
4. التدخل الحكومي: تتطلب بعض مشروعات الإسكان والمرافق تدخلاً حكومياً في شكل ترتيبات للأراضي أو القوانين المحلية أو إعفاءات ضريبية. يمكن أن تتسبب هذه التدخلات في تأخير أو تعقيد تنفيذ المشروع.
5. التحديات البيئية: يجب مراعاة العوامل البيئية في تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق. يجب أن يتم الالتزام بالمعايير البيئية واتخاذ إجراءات للحفاظ على الموارد الطبيعية والتقليل من التأثيرات البيئية السلبية.
6. توفير البنية التحتية: يحتاج مشروع الإسكان والمرافق إلى بنية تحتية كافية لدعمه كالطرق والمياه والصرف الصحي والكهرباء. إن إنشاء هذه البنية التحتية يمكن أن يكون معقداً ويتطلب استثمارات كبيرة.
7. الصعوبات الاجتماعية: قد تواجه بعض المشروعات تحديات اجتماعية مثل مقاومة المجتمع المحلي أو التعامل مع مخاوف المواطنين بشأن التغيير المحتمل في بيئته

للتغلب على هذه الصعوبات:

يمكن اتخاذ العديد من الإجراءات. منها:

1. توفير التمويل: التعاون مع المؤسسات المالية، الجمعيات الاستثمارية، والترويج للمشروع لجذب الاستثمارات.

2. تبسيط الإجراءات الإدارية: تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية من خلال تبسيط الموافقات وتسهيل وصول المشروعات للتراخيص المطلوبة.

3. تعزيز التدريب والتعليم: توفير التدريب المناسب وتعزيز المهارات المطلوبة لتنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق.

4. تعزيز التعاون الحكومي: التعاون مع الحكومات المحلية واحتمال التأثير في صياغة السياسات أو التشريعات من أجل تسهيل تنفيذ المشروعات.

5. التخطيط الجيد: القيام بدراسات جيدة للبيئة والمخاطر والتخطيط المسبق لتلك المشكلات.

6. المشاركة المجتمعية: تشجيع المشاركة والتواصل مع المجتمع المحلي وتقديم شرح شامل لفوائد المشروع وإعطاء الفرصة لتوجيه الأسئلة والمخاوف.

7. تبني التكنولوجيا المبتكرة: استخدام التكنولوجيا المبتكرة للتخفيف من التحديات وتحسين كفاءة تنفيذ المشروعات.

من خلال التعامل مع هذه الصعوبات بشكل فعال واعتماد استراتيجيات مناسبة، يمكن تخطي التحديات وتنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق بنجاح

عرض ومناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

المحور الأول: مامدى درجة الاستعداد والتحضير لتبني إدارة المشاريع الرشيقة في مشروعات خاصة؟

| العبارة | الإجابات | | | | | | | | | |
|--|--------------------|-------|-------------------|--------|-------------------|--------|-----------------|--------|-----------------------|-------|
| | لا يوجد استراتيجية | | استراتيجية منخفضة | | استراتيجية متوسطة | | استراتيجية جيدة | | لديه استراتيجية واضحة | |
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| لدى جهاز أستراتيجية واضحة لتبني إدارة المشاريع الرشيقة | 1 | 8.33% | 9 | 75% | 1 | 8.33% | 1 | 8.33% | | |
| يوجد دعم قيادي واضح لتحويل المشاريع الرشيقة في جهاز | - | - | 4 | 33.33% | 5 | 41.66% | 1 | 8.33% | | |
| يتم توفير تدريب وتطوير مستمر الموظفين حول مفاهيم وادوات والمشاريع الرشيقة | - | - | 3 | 25% | 3 | 25% | 6 | 50% | | |
| تخصيص موارد كافية لتعزيز موارد التحضير والتدريب على ادارة المشاريع الرشيقة | - | - | 4 | 33.33% | 4 | 33.33% | 2 | 16.66% | | |
| تحديد فريق عمل مخصص لتطبيق مبادئ ادارة المشاريع الرشيقة | - | - | 6 | 50% | 4 | 33.33% | - | - | | |
| اجراء تقييم لتحديات محتمله التي سترتجه تبني إدارة مشاريع الرشيقة | 1 | 8.33% | 6 | 50% | 4 | 33.33% | - | - | 1 | 8.33% |
| هناك استراتيجية واضحة لتوجيه عمليات التغيير نحو إدارة المشاريع الرشيقة | 1 | 8.33% | 6 | 50% | 4 | 33.33% | - | - | 1 | 8.33% |

من خلال الجدول السابق نلاحظ لدى جهاز إستراتيجية بالنسبة (75%) ويوجد أيضا دعم قيادي واضح بالنسبة (33.3%) وكم يتوفر تدريب وتطوير مستمر بالنسبة (25%) ويخصص موارد كافية لتعزيز والتحفيز والتدريب إدارة بالنسبة (33.33%) ويحدد فريق عمل مخصص لتطبيق مبادئ إدارة بالنسبة (50%) ويتم اجراء تقييم لتحديات محتمله بالنسبة (50%) ويوجد استراتيجيات واضحة لتوجيه عمليات بالنسبة (50%)

المحور الثاني:

هل تعتقد أداة المشاريع الرشيقة يمكن تساهم في تحسين كفاءة تنفيذ الإسكان والمرافق؟

| العبارة | الإجابات | | | | | | | | | |
|--|----------------|---|--------------|-------|--------------|--------|------------|--------|----------------|--------|
| | لا يوجد مساهمة | | مساهم منخفضة | | مساهم متوسطة | | مساهم جيدة | | تساهم في تقليل | |
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| يمكن إدارة الرشيقة ان تساهم في تقليل التكاليف في مشروعات | - | | 1 | 8.33% | 1 | 8.33% | 6 | 50% | 4 | 33.33% |
| | | | | | | | | | | |
| يمكن تساهم في تقليل مدة تنفيذ | - | | - | | 1 | 8.33% | 2 | 16.66% | 1 | 8.33% |
| | | | | | | | | | | |
| يمكن ان تساهم في تحسين جودة مشروعات خاصة | - | | - | | 3 | 25% | 8 | 66.66% | 1 | 8.33% |
| | | | | | | | | | | |
| سوء التخطيط يؤدي الي الفوضى والارتجالية في التنفيذ | - | | - | | 2 | 16.66% | 2 | 16.66% | 1 | 8.33% |
| | | | | | | | | | | |
| تساعد في تحقيق رضاء عملاء في مشروعات | - | | - | | 3 | 25% | 7 | 58.3% | 2 | 16.66% |
| | | | | | | | | | | |
| اجراء تقييم لتحديات محتمله التي ستواجه تبني ادارة المشاريع الرشيقة | - | | - | | 2 | 16.66% | 7 | 58.3% | 3 | 25% |
| | | | | | | | | | | |

من خلال الجدول السابق نلاحظ يمكن إدارة الرشيقية ان تساهم في تقليل التكاليف في مشروعات برأى (50%)
يمكن ان تساهم في تقليل مده تنفيذ بالتسع (16.66%) ويمكن ان تساهم في تحسين حوده مشروعات خاصه
(66.66%) سوء التخطيط يؤدي الي الفوضى بالنسبه (16.66%) تساعد في تخفيف رضاء عملاء بالنسبه
(58.3%) ستواجه احراء تقيم لتخدييات محتمله (58.3%)

المحور الثالث :

هل جهاز يتبع سياسات وإجراءات شفافه وعادله في تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق؟

من خلال الجدول نلاحظ ان توجد سياسات مكتوبه واضحه بالنسبه (66.66%) ويتم توزيع مشروعات بشكل

| العبارة | الإجابات | | | | | | | | | |
|---|------------------|--------|-----------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|--------------------|---|
| | توجد سياسات | | سياسات جيدة | | سياسات متوسطة | | سياسات منخفضة | | لايوجد سياسات | |
| توجد سياسات مكتوبه واضحه لتنفيذ مشروعات | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| | | 1 | 8.33% | 8 | 66.66% | 3 | 25.0% | - | - | - |
| يتم توزيع مشروعات بشكل متسوي | تم توزيعها | | توزيع جيد | | توزيع متوسط | | توزيع منخفض | | لايوجد | |
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| | 3 | 25% | 3 | 25% | 2 | 16.66% | 3 | 25% | - | - |
| يتم إجراءات موضوعيه وشفافه في اختنار المواقع مناسبه بمشروع | يوجد إجراءات | | إجراءات جيدة | | إجراءات متوسطة | | إجراءات منخفضة | | لايوجد إجراءات | |
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| | 1 | 8.33% | 2 | 16.66% | 5 | 41.66% | 4 | 33.33% | - | - |
| يتم مراجعة وتقييم اسياست والإجراءات متبعه بشكل عادل و الشفافية | مخصص موارد كافية | | تخصيص موارد جيد | | تخصيص موارد متوسط | | تخصيص موارد منخفض | | لايوجد تخصيص موارد | |
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| | 2 | 16.66% | 5 | 41.66% | 5 | 41.66% | - | - | - | - |
| يتم تطبيق عقوبات عادله منصفه عاى جهاز مخالفة بساسيات وإجراءات تنفيذ مشروعات | يوجد فريق مخصص | | فريق مخصص جيد | | فريق مخصص متوسط | | فريق مخصص منخفض | | فريق مخصص لا يوجد | |
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| | 2 | 16.66% | 7 | 58.3% | 3 | 25% | - | - | - | - |
| | 3 | 25% | 7 | 58.3% | 2 | 16.66% | - | - | - | - |

متسوي بالنسبة (25%) ويتم إجراءات موضوعيه جيده بالنسبه (41.66%) ويتم مراجعه وتقييم اساسيات
والإجراءات بالنسبه (41.66%) وكما ييتم تطبيق عقوبات عادله (58.3%)

المحور الرابع :

| العبارة | الإجابات | | | | | | | | | |
|--|-----------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|--------------|-------|-----------------|---|
| | لا يوجد إجراءات | | إجراءات منخفضة | | إجراءات متوسطة | | إجراءات جيدة | | لا يوجد إجراءات | |
| | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| جهاز يعتمد على اجراء مبتكر ووتقنيات حديثة في تنفيذ مشروعات | 1 | 8.33% | 8 | 66.66% | 2 | 16.66% | 1 | 8.33% | - | - |
| جهاز يتبع إجراءات مبسطة وميسرة لتسهيل عمليه التنفيذ | 2 | 16.66% | 7 | 58.3% | - | - | 3 | 25% | - | - |
| جهاز يستخدم معايير تقييم ومراقبة صارمة لضمان الجودة السلامه | 5 | 41.66% | 4 | 33.33% | 2 | 16.66% | 1 | 8.33% | - | - |
| يحقق مرونة في تنفيذ مشروعات تلبية احتياجات ومتطلبات متغيرة | 2 | 16.66% | 6 | 50% | 3 | 25% | 1 | 8.33% | - | - |
| يستخدم استراتيجيات فعالة لتوفر موارد الازمة لتنفيذ مشروعات بشكل سريع وفعال | 2 | 16.66% | 6 | 50% | 3 | 25% | 1 | 8.33% | - | - |
| يتكون فريق تقني وذوي خبرات | 4 | 33.33% | 2 | 16.66% | 5 | 41.66% | - | - | - | - |

هل جهاز يوفر اليات فعاله لتنفيذ مشروعات الإسكان والرفاق بشكل يريع وفعال؟

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان جهاز يعتمد على اجراء مبتكر جيد بالنسبة (66.66%) وجهاز يتبع
احراءات مبسطة جيده بالنسبه (58.3%) وجهاز ييستخدم معايير تقييم صارمة (58.3%) ويحقق مرونة في

تنفيذه لمشروعات بطريقة جيدة بالنسبة (50%) ويستخدم استراتيجيات فعالة بالنسبة (50%) ويتكون من فريق تقني (41.66%)

نتائج الدراسة:

1. يعتمد مدى استعداد وتحضير تبني إدارة المشاريع الرشيقة في مشروعات الإسكان والمرافق على قدرة الفريق على التكيف والتعاون واستخدام أساليب التخطيط المرنة.
2. إدارة المشاريع الرشيقة يمكن أن تساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق من خلال تقليل التكاليف الزائدة وتحسين تواصل الفرق
3. جهاز يوفر اليات فعالة في تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق يمكن أن يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل المخاطر من خلال استخدام أساليب إدارة مشاريع رشيقة.
5. جهاز يتبع سياسات وإجراءات شفافة وعادلة في تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق يساهم في بناء ثقة الجمهور وتحقيق نتائج أكثر عدالة وشفافية.

توصيات الدراسة:

1. توصي الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب والتطوير لفرق إدارة المشاريع في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق لتعزيز فهمهم ومهاراتهم في استخدام أساليب إدارة المشاريع الرشيقة
2. تشدد الدراسة على أهمية تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين الفرق المعنية في مشروعات الإسكان والمرافق لضمان تدفق المعلومات بسرعة وفعالية.
3. توصي الدراسة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والحلول الابتكارية في تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق لتحسين الكفاءة وتقليل الزمن اللازم لإتمام المشاريع.

4. أهمية تفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة في جهاز تنفيذ مشروعات الإسكان والمرافق لضمان استدامة العمليات وتحقيق نتائج تلبي توقعات المجتمع.

قائمة المراجع

- محمد ،وهبه ،(2023) " اثر ممارسات الإدارة الرشيقة على الأداء الوظيفي التطبيق على شركة مياه "،بمدينة الإسكندرية.
 - حسام،عضوم،(2021)،"أثر الإدارة الرشيقة في تحقيق الإداري في منظمات غير الحكومية.
 - جلال،العبد،(2020)،"الإدارة الرشيقة في تحسين إنتاجية المشروعات الصغي العاملة ،بالمحافظات بقطاع غزة.
 - رزقي،رزق،(2019)،"اثر الإدارة الرشيقة على أداء المؤسسات العمومية " دراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسير تخصص إدارة استراتيجية،كلية علوم الاقتصادية والتجارية ،وعلوم التسير جامعة بكرة ،الجزائر،
 - روفيدة،(2018)"تأثير الإدارة الرشيقة في تحقيق التميز المؤسسي دراسة حالة مديرية التجارة ،ولاية عين الدقلي "
 - ركاج ،يحيي(2017)" مدى توفر متطلبات الإدارة الرشيقة ودرورها في تنمية الموارد البشرية في ،وزارة والتعليم بغزة بحث مقدم المشاركة المؤتمر العلمي الثاني الكلية فلسطين التقنية
 - اسراء ،أبولوجيك (2016)،" دور المشاريع في تحقيق التمكين الاقتصادي والاجتماعي لذوي الإعاقة في،فلسطين،دراسة حالة قطاع غزة.
 - البدراني،غضيان،(2011)"معوقات الابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية ،بمنطقة بريدة،مكة المكرمة .
- المراجع الأجنبية

it Palestinien Abdalla Aihroub (2016) (Agile Project Management Practices in
(Managerial Framework–A : companies

إمكانية تطبيق عقد الفيديك (الغلاف الأحمر) على لائحة العقود الإدارية الليبية (باب الاشتراطات العامة)

دراسة مقارنة

أ عادل محمد رزق الساعدي
عضو هيئة تدريس بكلية الإدارة

Alshhibi74a@gmail.com

أ ناجي صالح امبارك عبد الرجال
عضو هيئة تدريس بكلية الإدارة جامعة النجم الساطع
جامعة النجم الساطع

homrew@gmail.com

الملخص:

تتعامل ليبيا في تعاقدها في المشاريع الهندسية والمقاولات وفق لائحة العقود الإدارية التي تم إنشائها وفق قرار رقم (563) الصادر عن اللجنة الشعبية العامة سابقا لسنة 2007 م والذي تناولت فيه كافة مراحل التعاقدات وحقوق وواجبات كل طرف من أطراف العقد، وفي العالم الغربي ودول الاتحاد الأوربي تتعامل مع عقود الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين المعروف (بعقود الفيديك) والذي يختص بمجالات العمارة والبناء والإنشاءات والأعمال الكهربائية والكهروميكانيكية وغيرها.

من هنا جاءت الهدف من هذا البحث وهو محاولة المقارنة بين لائحة العقود الإدارية وعقود الفيديك لإمكانية تطبيقها في ليبيا، وظهرت النتائج بعد المقارنة التي قام بها الباحثون في هذه الدراسة بأنه لا توجد اختلافات كبيرة بين الطريقتين أو العقدين إذ أنه يمكن تطبيق عقود الفيديك الغلاف الأحمر من جانب الاشتراطات العامة في ليبيا.

كما أوصى الباحثان بالتفكير بجدية لمحاولة تدارس هذا الموضوع وعقد ورش عمل وبحوث ودراسات في هذا الجانب لمحاولة معرفة العوائق والمشاكل وحلها والوقوف عندها وكذلك تشكيل لجان لوضع أسس يمكن من خلالها تطبيق عقود الفيديك في ليبيا.

Abstract:

Libya deals in its contracts in engineering and contracting projects according to the regulations of the administrative contracts that were established in accordance with Resolution No 563 years 2007.

And the European Union deals with the contracts of the International Federation of Consulting Engineers (Fedic Contracts), which are specialized in the fields of architecture, construction, construction, electrical, electromechanical and others.

Hence, the aim of this research is to try to compare the list of administrative contracts and FIDIC contracts due to the possibility of their application in Libya. General requirements in Libya.

The researchers also recommended to think seriously to try to study this topic and hold workshops, research and studies in this aspect, to try to find out, solve the obstacles and problems, and stand up for them, as well as the formation of committees to lay the foundations through which the FIDIC contracts can be applied in Libya.

1.1 المقدمة:

لا شك أن قطاع الصناعة يعتبر من أهم القطاعات في الدولة الليبية بعد قطاع النفط ولما للإنشاءات في البلاد من أهمية بالغة وكذلك كل التوجهات العالمية اليوم في الدول المتقدمة من استثمار التطورات التكنولوجية في عالم التأسيس والتطوير في البنى التحتية والفوقية لجميع مناحي الحياة الاقتصادية كان لزاماً النظر في كل هذه التطورات ومحاولة التماشي ومواكبتها بشتى الطرق وفي جميع مناحي الحياة.

ولأن الدول تتجه إلى الأعمار والتطوير ومواكبة العصر فنحن في ليبيا نحتاج إلى مواكبة هذا التطور، ومن المعلوم أن أي مشروع يقام لأبد من عقد يعطي كل ذي حق حقه ويبين بشكل واضح حقوق وواجبات كل طرف، ومن ضمن العقود التي تعتبر من أهم عقود المقاولات في العالم هي عقود الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين

المعروف (بعقود الفيديك) والذي يختص بمجالات العمارة والبناء والإنشاءات والأعمال الكهربائية والكهروميكانيكية وغيرها.

ونحن في ليبيا نتعامل مع العقود الهندسية وعقود المقاولات وفق لائحة العقود الإدارية التي تم إنشائها وفق قرار رقم (563) الصادر عن اللجنة الشعبية العامة سابقا لسنة 2007 م والذي تناولت فيه كافة مراحل التعاقدات وحقوق وواجبات كل طرف من أطراف العقد. (الباحثون)

وقد حاولنا في هذه البحث المقارنة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية من ناحية الاشتراطات العامة بما يخص أطراف العقد وتوضيح الفارق بينها وإمكانية أن يتم تطبيق هذه اشتراطات عقد الفيديك في ليبيا.

2.1 الدراسات السابقة:

دراسة موسى الجازوي سنة 2020 بعنوان إمكانية تطبيق عقد الفيديك (الغلاف الأحمر) على لائحة العقود الليبية الإدارية باب تنفيذ العقود الإدارية.

قد لخص البحث الى إن اللائحة الليبية كانت مرنة وواضحة في كيفية إجراء التعاقد بأشكاله المختلفة ولكنها لم تتطرق الى كيفية تنفيذ العمل إلا في الفصل الأول والفصل الثاني في الباب السادس فقط، مما يجعل اللائحة قانونية ومالية أكثر من أنها تهتم بالتصميم والتنفيذ واختيار العينات وماهي صلاحيات الاستشاري وواجبات المقاول، بينما في عقد الفيديك كان التفصيل دقيقا وواضحا لهذه الأعمال.

دراسة علي مطشر عبد الصاحب سنة 2017 بعنوان المطالبات في عقود الإنشاءات (الفيديك)

خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن مطالبات رب العمل ومطالبات المهندس الاستشاري في عقد الإنشاءات الفيديك تنشأ نتيجة لإخلال المقاول بالتزاماته أو لتعويض رب العمل عن أية نفقات تكبدها لأسباب ترجع إلى المقاول.
- أما مطالبات المقاولين أو مقاولي الباطن فتنشأ نتيجة وجود تناقض أو غموض أو أخطاء في المستندات أو في التصميم أو المخططات، أو نتيجة وجود ظروف أو عوائق مادية أو توقف الأعمال.

- من أهم المطالبات هي تلك الناتجة عن أوامر التغيير التي يكون للمهندس فيها دوراً مؤثراً كونه أعلم الناس بما يكون سبباً في تعويض المقاول عن التغييرات التي حصلت في الموقع أو العمل أو في التعليمات.

دراسة حازم بيومي المصري سنة 2010 بعنوان التوازن في العقد الإداري الدولي (الفيديك-اليونسترال) دراسة مقارنة.

تناول الباحث في هذه الدراسة اهتمامه على عدة جوانب من أهمها ما يتعلق بجزئية التوازن في العقود الدولية .. وقد ذكر الباحث في دراسته هذه ما يتعلق بالتوازن المالي والتوازن بين المتقاعدين وأسهب في ذلك وفصل القول ومالات هذه التوازنات، وبذلك يعرف انفصال هذه الدراسة عن مواطن البحث الحالي إلا فيما يتعلق بذلك الفيديك في العنوان.

3.1 مشكلة البحث

لحاجة إلى التطوير ومحاكاة الواقع في الدول المتقدمة والتي تتعامل في مشاريعها في شتى المجالات بعقود الفيديك قد تضطرننا إلى تطوير الطريقة التي يتم بها توقيع العقود مع المقاولين بما يضمن الحقوق للأطراف المتعاقدة، ولهذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى إمكانية تطبيق عقد الفيديك (الغلاف الأحمر) على لائحة العقود الإدارية الليبية في باب الاشتراطات العامة؟

4.1 أهمية البحث:

1. تكمن أهمية البحث في المقارنة بين عقد الفيديك ولائحة العقود الإدارية ومعرفة مواطن الاختلاف فيها.
2. لما لقطاع الصناعة بصفة عامة والإنشاءات بصفة خاصة من أهمية في تطوير البلاد جاءت الحاجة بالتالي لتطوير وتحسين طرق التعاقد.

3. إظهار الاختلافات بين عقد الفيديك ولائحة العقود الإدارية مما قد يسهم في التطوير أو التعديل في اللوائح التعاقدية في إدارة العقود في الدولة.

5.1 أهداف البحث:

1. إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تطوير لائحة العقود الإدارية المعمول بها في الدولة الليبية بما يتماشى مع عقود الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين.
2. التعريف بعقود الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين والمعمول بها في دول الاتحاد الأوروبي.
3. تسليط الضوء على الثغرات والخلل إن وجد في لائحة العقود الإدارية ومحاولة تقديم الحلول.

6.1 أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي والذي تدور حوله هذه الدراسة هو ما إمكانية تطبيق عقد الفيديك الغلاف الأحمر في باب الاشتراطات العامة على لائحة العقود الليبية؟

ومنه يمكن استخلاص مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص التزامات المالك والمقاول؟
2. هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص دور الاستشاري والمهندس المنفذ والمهندس المشرف؟
3. هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص طريقة التعاقد وطريقة الدفع؟
4. هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص الخلاف والتحاكم؟
5. هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص الاستلامات والضمانات والتأمينات؟

7.1 منهجية الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم اعتماد المنهج التحليلي المقارن والذي حاول فيه الباحثان المقارنة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر الصادر عن الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين وبين لائحة العقود الإدارية الصادرة عن اللجنة الشعبية العامة بالقرار رقم 563 لسنة 2007 وإمكانية تطبيق عقد الفيديك في ليبيا.

8.1 أدوات البحث:

تم الاعتماد في جمع البيانات على مصدرين أساسيين وهما محور الدراسة وهما:

1. عقد الفيديك الغلاف الأحمر في باب الاشتراطات العامة.
2. لائحة العقود الإدارية المعمول بها في الدولة الليبية والصادرة سنة 2007 م.

الإطار النظري

1.2 عقود الفيديك

1.1.2 مقدمة:

تتمتع العقود بالصفة الدولية فهي تصادف الكثير من المشاكل بسبب اختلاف القوانين من دولة الى اخرى و كذا اختلاف عقليات الاطراف المتعاقدة بالإضافة الى طول مدة انجاز هذه المشاريع و هذا ما يتسبب لها في الكثير من المشاكل و هذا ما دفع بالعديد من المنظمات المتخصصة المكونة من مهندسين وقانونيين الى اصدار العديد من العقود النموذجية و التي منها عقود الفيديك الصادرة عن الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين

(الفيديك) الكائن مقره بسويسرا و التي يطلق عليها اسم قوس قزح الفيديك نسبة الى تعدد ألوان اغلفة كتب هذه النماذج (الأحمر، الأصفر، البرتقالي، الأخضر) و يتيح وجود هذه الاشكال العديدة من عقود الفيديك الفرصة امام الاطراف المتعاقدة لاختيار افضل نموذج مناسب من العقود وفقا لنوع الاعمال و الخدمات التي يتطلبها المشروع، و من اهم هذه العقود عقد الانشاءات (الكتاب الاحمر) و الذي ظهرت منه عدة طبقات الاولى منه كانت في اوت 1957 م و الثانية في جويلية 1969 م و الثالثة في مارس 1977 م و الرابعة في سبتمبر 1987 م. و في عام 1999 صدر عقد نموذجي لإعمال المقاوله المدنية لم تعتبره الفيديك طبعة خامسة من الكتاب الاحمر، بل اعتبرته طبعة اولى من شروط عقد المقاوله و يسمى ايضا بالكتاب الاحمر الجديد و الذي يهدف من خلاله الى تنظيم العلاقة بين اطراف عقد الانشاءات الهندسية و كذا تضمينه لأليات لتسوية المنازعات الناشئة بينهم دون اللجوء للقضاء و ذلك باستعمال الطرق الودية البديلة و التي منها مجلس فض المنازعات و الوساطة و التوفيق و الصلح و التحكيم

2.1.2 تعريف الفيديك:

يمكن تعريف الفيديك بانه الاتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين ويعرف اختصارا بفيديك (FIDIC) هو تجميع للأحرف الاولى للتسمية الفرنسية وقد انعقد المؤتمر التأسيسي للفيديك في عام 1931 ميلادي في مدينة جنيف في بلجيكا بمساهمة ثلاث جمعيات اوروبية للمهندسين الاستشاريين , هيا جمعية المهندسين الاستشاريين البلجيكية (CICB) والجمعية الفرنسية للمهندسين الاستشاريين (CICF) والجمعية السويسرية للمهندسين الاستشاريين (ASIC) وهو اتحاد مكلف بتعزيز وتنفيذ للأهداف الاستراتيجية لقطاع الهندسة الاستشارية بالنيابة عن جمعيات الاعضاء ونشر المعلومات و الموارد التي يهتم بها الاعضاء وهو يخطط ويصمم ويراقب انشاء مجموعة كبيرة ومتنوعة من الاستشارات الرئيسية في المباني والبنية التحتية و المنشآت والمعدات ويمثل فيديك حوالي 55% من الاستثمار العالمي في البنية التحتية السنوية

4.1.2 عقد الفيديك الكتاب الأحمر:

وهو نموذج العقد بين صاحب العمل والمقاول يوصي الفيديك باستخدامه في مشاريع الابنية ومقاولات أعمال الهندسة المدنية التي يقوم صاحب العمل بتوفير تصاميمها ويكون دور المهندس هو الاشراف. نشرت الطبعة الرابعة من الكتاب الأحمر في عام 1987. وقد خضع لأول مرة لتعديلات تحريرية طفيفة في عام 1988 وتم تعديله لاحقا بشكل أكثر أهمية في عام 1992.

وقد حققت استمارة عام 1992 نجاحا كبيرا لدرجة أن البنك الدولي اعتمدها في وثائق العطاءات الموحدة في كانون الثاني/يناير 1995، وإن كان ذلك مع بعض التعديلات الإلزامية الإضافية الخاصة به.

2.2 العقود الادارية:

تعتبر لائحة العقود الادارية (تنفيذ العقود الإدارية) رقم 563 لسنة 2007م هي لإمتداد عقد الأشغال العامة الصادر من الشعبية العامة (سبقا) رقم 813 لسنة 1994م كذلك قرار رقم 104 لسنة 1983م وللقعد رقم 132 لسنة 1373و.ر .

وعرفت لائحة العقود الإدارية رقم 563 لسنة 2007م الإداري بأنه كل عقد تبرمه الجهات و الوحدات الإدارية أو العقود التي تبرم لتنفيذ مشروعات التنمية المعتمدة و الممولة من الميزانية العامة، كما تعتبر من العقود الإدارية عقود مقاولات الأشغال في العامة و عقود التوريد و التركيب و عقود الصيانة و التشغيل للمشروعات و المرافق و عقود الإدارة بمختلف أنواعها للمرافق العامة و المنشآت الصناعية أو السياحية و غيرها و عقود بيع الأشياء التي يتقرر الاستغناء عنها و عقود استخدام المكاتب الاستشارية و أخيرا عقود تنفيذ المشروعات غير الممولة من الميزانية العامة.

1.3 مقدمة:

في هذا النوع من البحوث أو الدراسات والتي يتم فيها اعتماد المنهج المقارن يتم المقارنة بين ظاهرتين لإظهار الفوارق بينهما ومميزات وعيوب كل ظاهرة، ومن المعروف أن عقود الفيديك والمعمول بها في أغلب دول الإتحاد الأوروبي لها خصائص كثيرة قد تختلف عن غيرها من العقود في غيرها من البلدان ولأهمية هذا الأمر جاءت هذه المقارنة بين عقود الفيديك ولائحة العقود الإدارية المعمول بها في ليبيا لمعرفة الفوارق ومميزات كل منها.

مقارنة أسئلة الدراسة:

2.3 اهم الاسئلة الموجودة في هذه الدراسة

1.2.3 هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص التزامات المالك والمقاول؟

• في عقود الفيديك

عندما يقوم أطراف العقد بتنفيذ الالتزامات التي تعهد بها محتواه، فإن ثم يتم تفرغ العقد من خلال الأداء. في عقد البناء، يعني تنفيذ العقد، من ناحية، إكمال العمل وكذلك أي مسألة تتعلق بالتزامات المقاول للحفاظ على العيوب، ومن ناحية أخرى، الدفع من قبل صاحب العمل. ومع ذلك، يحتفظ صاحب العمل عموماً بحقوقه في رفع دعوى 'خرق العقد' في حالة اكتشاف عيب كامن خلال فترة التقادم المحددة بموجب النظام الأساسي ذي الصلة، ما لم ينص العقد على خلاف ذلك.

هناك ثلاث طرق أخرى لتصريف العقد وهي:

- بالاتفاق بين الطرفين، يجوز تغيير العقد أو إبراء ذمته من خلال الإفراج عنه بموجب عقد لاحق مختوم، أو بالاتفاق أو من خلال التنازل أو الإلغاء.
- من خلال مبدأ الإحباط في الظروف التي يقع فيها حدث ذي طبيعة أساسية وخارجة عن سيطرة أي من الطرفين مما يجعل أداء العقد مستحيلاً أو مختلفاً تماماً عما كان يقصده الطرفان في الأصل.
- بالإخلال بالتزام أولي من جانب أحد الطرفين، يجوز إبراء ذمة العقد إذا قرر الطرف المتضرر معاملة الإخلال على أنه تنصل من العقد، على الرغم من أن ذلك الطرف المضروب قد يطلب التعويض.

• في لائحة العقود الإدارية

- يختص المالك أو الجهة الإدارية بي بالتعاقد وتتولى دفع النفقات العقد أو من يخلفها قانونياً
- بينما يختص المقاول بي ادوات التنفيذ المقيدة والمصنفة وفقاً للتشريعات النافذة التي قبل عطاؤها يكون المتعاقد مسؤولاً عن حفظ النظام بمكان تنفيذ العقد الإداري، وعليه أن يراعي متطلبات الأمن وأن يبعد من مستخدميه كل من تطلب الجهة المتعاقدة إبعاده عن مجال تنفيذ العقد سواء كان ذلك لإهماله أو غشه في التنفيذ أو لرفضه التعليمات الصادرة إليه من هذه الجهة أو مندوبيها أو مخالفته للأحكام المنصوص عليها في العقد أو في هذه اللائحة.
- على المتعاقد أن يتخذ جميع الاحتياطات اللازمة لمنع ما يحدثه سير العمل في تنفيذ العقد من أضرار أو إصابات للعاملين لديه أو لأي شخص آخر ويكون المسؤول مباشرة عن التعويض عن الأضرار التي تنشأ عن خطته هو أو مندوبيه أو مستخدميه.

2.2.3 هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيدك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص دور

الاستشاري والمهندس المنفذ والمهندس المشرف؟

1. في عقود الفيدك

- خدمات المهندس الاستشاري

هذه الخدمات واسعة النطاق ويمكن أن تكون أي شيء من تقديم المشورة بشأن تحديد الموارد وتحديد المشاريع والتحديد الكمي للأهداف لتقديم المشورة بشأن حالة أو موقف معين. قد تتطلب هذه الخدمات مشاركة مهندس استشاري فردي، أو مجموعة صغيرة من المتخصصين المؤهلين للتعامل مع مهمة معينة.

- المهندس المنفذ

تختلف هذه الوظيفة عن إدارة المشروع من حيث أنها تتضمن عناصر أخرى غير تلك المتعلقة بالبناء ، مثل التمويل والتشغيل والتنفيذ

- المهندس المشرف

من المتوقع أن يقدم المهندس المعين خدماته بشكل ائتماني صارم بطريقة الثقة ، وهو أمر ضروري ليس فقط للعلاقة الكاملة بين صاحب العمل والمهندس الاستشاري ولكن أيضا بين صاحب العمل والمقاول، على الرغم من أن مفهوم الاستقلال يتطور بوتيرة سريعة و خاصة فيما يتعلق بدور المهندس في حل النزاع

2. في لائحة العقود الادارية

- يتمثل عمل المهندس الاستشاري في كل بيت للخبرة سواء كان فردا أو تشاركية أو هيئة أو شركة مقيدة ومصنفة وفقا للتشريعات النافذة لتقديم الخبرة في المجالات الإدارية أو المالية أو الهندسية أو الاقتصادية أو الصحية أو البيئية أو القانونية وغيرها، ولا يدخل في ذلك المستخدم في الجهة صاحبة المشروع.

- المهندس المنفذ في هو الشخص المخول بتقديم العطاء أو حضور جلسة فتح المظاريف أو مناقشة العطاء أو سحب التأمين الابتدائي أو إيداع التأمين النهائي و توقيع العقد.

- والمهندس المشرف في شخص او اكثر تكلفهم الجهة صاحبة المشروع بالأشراف علي إدارة ومتابعة تنفيذ كامل المشروع او اجزاء منه ضمن حدود الصلاحيات المخولة و المبينة في العقد المبرم بالخصوص.

3.2.3 هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص طريقة

التعاقد وطريقة الدفع؟

1. في عقود الفيديو

حيث فيما يخص عقود الفيديو من ناحية طريقة التعاقد وطريقة الدفع إنه يتطلب من المقاول أن يتوافق من جميع النواحي مع جميع القوانين والمراسيم الوطنية ، القوانين واللوائح واللوائح الداخلية لأي سلطة محلية أو غيرها من السلطات المشكلة حسب الأصول في الاتصال بتنفيذ وإنجاز الأعمال ومعالجة أي العيوب فيها.

لذلك يتطلب التوافق ليس فقط مع قوانين البلد حيث يقع المشروع ولكن أيضا مع قوانين أي بلد آخر وهذا مطلوب بغض النظر عن القانون الذي يتم اختياره باعتباره القانون المعمول به في العقد.

حيث إنه مطلب بعيد المدى لأنه يعني في الواقع أنه إذا تم تنفيذ العمل أو توريد المواد اللازمة لهذا العمل في أكثر من بلد واحد

2. في لائحة العقود الادارية

طرق التعاقد في العقود الادارية الليبية يكون إبرام العقود الإدارية بإحدى الطرق الآتية:

- المناقصة العامة
- المناقصة المحدودة
- الممارسة:
- التكاليف المباشر:
- المزايدة العامة:
- المقابل المالي لموضوع العقد:
- الدفع عن طريق الاعتماد المستندي:

4.2.3 هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديو الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص الخلاف

والتحاكم ؟ في عقود الفيديو

من ناحية عقود الفيديك فقد تم توضيح الآتي :

يحتفظ صاحب العمل عموماً بحقوقه في رفع دعوى 'خرق العقد' في حالة اكتشاف عيب كامن خلال فترة التقادم المحددة بموجب النظام الأساسي ذي الصلة ، ما لم ينص العقد على خلاف ذلك.

هناك ثلاث طرق أخرى لتصريف العقد وهي:

- بالاتفاق بين الطرفين، يجوز تغيير العقد أو إبراء ذمته من خلال الإفراج عنه بموجب عقد لاحق مختوم، أو بالاتفاق أو من خلال التنازل أو الإلغاء.
- من خلال مبدأ الإحباط في الظروف التي يقع فيها حدث ذي طبيعة أساسية وخارجة عن سيطرة أي من الطرفين مما يجعل أداء العقد مستحيلاً أو مختلفاً تماماً عما كان يقصده الطرفان في الأصل، يعتبر العقد محبطاً. لا يمكن أن يكون الحدث واحداً تم تقديمه في العقد ولا يمكن أن يكون الحدث الذي يجعل أداء العقد أكثر صعوبة أو تكلفة.
- بالإخلال بالتزام أولي من جانب أحد الطرفين، يجوز إبراء ذمة العقد إذا قرر الطرف المتضرر معاملة الإخلال على أنه تنصل من العقد، على الرغم من أن ذلك الطرف المضروب قد يطلب التعويض. هذا موضوع شامل ومعقد لا يمكن إيلأؤه الاعتبار الواجب في المساحة المتاحة هنا

1. في لائحة العقود الإدارية

والعقود الإدارية الليبية كانت كالآتي:

الحالات التي يجوز فيها إلغاء العقد:

يجوز للجهة المتعاقدة إلغاء العقد الإداري أو سحب العمل من المتعاقد وذلك في أي حالة من الحالات الآتية:

1. إذا تأخر في البدء في التنفيذ أو تباطأ فيه على نحو ترى معه الجهة المتعاقدة أنه لن يتمكن من إتمامه في المدة المحددة بالعقد وذلك رغم تنبيهه كتابة بذلك.
2. إذا توقف العمل توقفه تامة لمدة تجاوز 1/24 من المدة الإجمالية للعقد دون سبب مقبول من الجهة المتعاقدة.

3. إذا انسحب من العمل أو تركه أو قام الدليل على عدم مباشرته للتنفيذ كما هو مقرر أو ثبت اضطراب أعماله على نحو لا يرجى معه التنفيذ السليم.
4. إذا تأخر تنفيذ العقد في المواعيد المتفق عليها ولم تر الجهة المتعاقدة إعطاءه مهلة لذلك أو عجز عن الإنجاز في المهلة التي أعطيت له.
5. إذا قام بنفسه أو بواسطة غيره وبطريق مباشر أو غير مباشر باستعمال وسيلة من وسائل الغش أو التدليس أو التلاعب في تنفيذ العقد أو في التعامل مع الجهة المتعاقدة أثناء فترة التنفيذ.
6. إذا ثبت أنه قام بنفسه أو بواسطة غيره وبطريق مباشر أو غير مباشر تعاملات غير قانونية مع أحد موظفي الدولة أو أحد العاملين بالجهة المتعاقدة أو الجهة المشرفة على التنفيذ أو التواطؤ مع أي من هؤلاء أو شرع في شئ من ذلك للإضرار بالجهة المتعاقدة أو بالمصلحة العامة.
7. إذا أعسر المتعاقد أو أشهر إفلاسه أو دخل في صلح مع دائنيه.
8. إذا أهمل إهمالا جسيما في تنفيذ العقد أو أغفل القيام بأحد التزاماته الجوهرية المقررة في العقد.
9. ولم يباشر في إصلاح أثار ذلك خلال مدة 15 خمسة عشر يوما من تاريخ إخطاره كتابة بإجراء ذلك الإصلاح الحالات المنصوص عليها في المواد 16، 96، 98 من هذه اللائحة. يتعين في حالة إلغاء العقد مصادرة التأمين والتضامن غرامة التأخير المستحقة مع المطالبة بالتعويض إن كان له مقتضى مع استمرار مسؤوليته عن الأعمال التي قام بتنفيذها.

5.2.3 هل هناك فروقات واضحة بين عقد الفيديوك الغلاف الأحمر ولائحة العقود الإدارية فيما يخص

الاستلامات والضمانات والتأمينات؟

1. في عقود الفيديوك

لا توجد في عقود الفيديوك ما ينص على الاستعلامات والضمانات.

2. في لائحة العقود الإدارية

فقد تم التوضيح ان فالعقود الادارية الليبية انه يجوز للجهة المتعاقدة - بعد تسجيل العقد لدى مصلحة الضرائب واستلام موقع العمل - أن تصرف للمقاول وبناء على طلبه دفعة مقدمة تحت الحساب لا تزيد على 15%

خمسة عشر في المائة من قيمة العقد، وذلك مقابل تقديم خطاب ضمان تتوفر فيه الشروط المبينة بالمادة 41 من هذه اللائحة ويكون ساري المفعول حتى تاريخ تسوية الحساب الختامي المنصوص عليه في المادة 125 من هذه اللائحة، ويجوز بالنسبة للعقود التي تقوم بها اعتبارات خاصة أن تتجاوز الدفعة المقدمة النسبة المشار إليها في هذه المادة بشرط موافقة الجهة المختصة بإصدار قرار الترسية والأذن بالتعاقد وبشرط ألا تتجاوز قيمة الدفعة المقدمة 25% من قيمة العقد وفي كل الأحوال يجوز صرف الدفعة المقدمة على أقساط وفقا لقيم خطابات الضمان التي تقدم.

خلاصة المقارنة:

| ت | المقارنة | عقود الفيديك | لائحة العقود الإدارية |
|---|---|--|--|
| 1 | التزامات المالك والمقاول | يلتزم كل من المالك والمقاول بما تم الاتفاق عليه في العقد من حيث التنفيذ وضمن العمل والتسليم في الوقت المحدد وكذلك الدفع والمطالبة ورفع الدعاوى | يختص المالك بالتعاقد ويتولى دفع نفقات العقد او من يخلفها قانونيا ويلتزم المقاول بالتنفيذ والتقيد بالموصفات وضمن سلامة العمال وتسليم العمل في موعده |
| 2 | دور الاستشاري والمهندس المنفذ والمهندس المشرف | للمهندس الاستشاري دور في تقديم المشورة والمهندس المنفذ دوره في التنفيذ طبقا للتعليمات والمهندس المشرف له دور في ضمان التنفيذ وربط العلاقة بين الاستشاري والمنفذ | يتمثل عمل المهندس الاستشاري في كل بيت للخبرة والمهندس المنفذ في هو الشخص المخول بتقديم العطاء أو حضور جلسة فتح المظاريف أو مناقشة العطاء والمهندس المشرف في شخص او أكثر تكلفهم الجهة صاحبة المشروع بالأشراف على إدارة ومتابعة تنفيذ كامل المشروع او اجزاء منه |
| 3 | طريقة التعاقد وطريقة الدفع | طريقة التعاقد وطريقة الدفع إنه يتطلب من المقاول أن يتوافق من جميع النواحي مع جميع القوانين والمراسيم الوطنية حسب الأصول في الاتصال بتنفيذ وإنجاز الأعمال ومعالجة أي العيوب فيها. | طرق التعاقد في العقود الادارية الليبية يكون إبرام العقود الإدارية يكون عن طريق المناقصة العامة أوالمناقصة المحدودة و الممارسة أو التكليف المباشر والمزايدة العامة والدفع يكون بالمقابل المالي لوضع العقد او الدفع عن طريق الاعتماد المستندي |
| 5 | الاستلامات والضمانات والتأمينات | لا توجد في عقود الفيديك ما ينص على الاستعلامات والضمانات. | بعد تسجيل العقد لدى مصلحة الضرائب واستلام موقع العمل تصرف للمقاول وبناء على طلبه دفعة مقدمة تحت الحساب لا تزيد على 15% وبشرط ألا تتجاوز قيمة الدفعة المقدمة 25% من قيمة العقد ويضمن المقاول الأعمال موضوع العقد وحسن تنفيذها لمدة سنة واحدة من تاريخ التسليم المبدئي ويكون المقاول مسؤولا عن بقاء جميع الأعمال سليمة أثناء هذه المدة، وإذا ظهر بها أي خلل أو عيب فني فعليه أن يقوم بإصلاحه على نفقته |

5.3 النتائج:

1. لا توجد فروق واضحة بين عقود الفيديوك ولائحة العقود الإدارية بما يخص التزامات المالك والمقاول إذ أنه في كلا العقدين هناك تشابه في الاختصاصات.
2. يوجد اختلاف طفيف بين العقدين فيما يخص دور الاستشاري وكلا من المهندس المشرف والمنفذ.
3. بما يخص طريقة التعاقد والدفع فعقد الفيديوك تختلف عن العقود الإدارية في اختيار المقاول وكذلك في طريقة تسديد الالتزامات.
4. لا يوجد اختلاف كبير بين عقود الفيديوك والعقود الإدارية في حالة الاختلاف وجهة التحاكم.
5. في لائحة العقود الإدارية هناك وضوح بما يخص الاستلامات والضمانات أما في عقود الفيديوك فلا يوجد فيها ما ينص على ذلك.

6.3 التوصيات:

1. هناك إمكانية وحاجة ملحة لتطبيق عقود الفيديوك الغلاف الأحمر في التعاقد في المشاريع الإنشائية في ليبيا لعدم وجود اختلافات كبيرة بين الفيديوك ولائحة العقود الليبية.
2. نوصي بتشكيل لجان تختص بدراسة عقود الفيديوك ومحاولة وملاءمتها لتصلح للتطبيق في ليبيا.
3. كما نوصي بتبني وورش عمل تناقش المشاكل والعوائق التي ربما تظهر كحائل لتطبيق عقود الفيديوك في ليبيا.
4. كما نوصي بالمزيد من البحوث والدارسات التي تختص بها الجانب لما له من أهمية كبيرة في عملية التطوير في مجال التعاقدات.

7.3 المراجع:

1. موسى الجازوي، إمكانية تطبيق عقد الفيديوك (الغلاف الأحمر) على لائحة العقود الليبية الإدارية باب تنفيذ العقود الإدارية، ليبيا، سنة 2018م.

2. علي مطشر عبد الصاحب، المطالبات في عقود الإنشاءات (الفيديك)، جامعة بغداد، بغداد، سنة 2017م.
3. حازم بيومي المصري، التوازن في العقد الإداري الدولي (الفيديك-اليونسترال) دراسة مقارنة، مصر، سنة 2010م.
4. عصام عبد الفتاح مطر، الموسوعة التشريعية والقضائية لعقود الفيديك وانعكاسها على قوانين المناقصات والمزايدات في الدول العربية، سنة 2010م.
5. جمال الدين احمد نصار ومحمد ماجد خلوصي، قانون وتشريعات وعقود الإتحاد الدولي للمهندسين الاستشاريين - فيديك، سنة 2001م.
6. علي مطشر عبد الصاحب، علي داود علي - مجلة العلوم القانونية، 2017 -
jols.uobaghdad.edu.iq
7. بوحالة، الطيب - 2017 - dspace.univ-batna.dz

واقع إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية

دراسة حالة (شركة برقة للمقاولات)

إسالمة رجب دخيل "عضو هيئة تدريس بجامعة النجم الساطع" "أعادل محمد الساعدي" "عضو هيئة تدريس

بجامعة النجم الساطع

ماجستير إدارة هندسية

ماجستير إدارة هندسية

البريد الإلكتروني: ENG.SRDA2021@gmail.com _ البريد الإلكتروني:

Alshhibi74a@gmail.com

الملخص:

تتميز المشاريع الإنشائية بأنها متعددة المتغيرات وذات طابع حاد في التغيير والتنفيذ خلال مراحل التنفيذ وطول فترة تشغيل مشاريعها، تلك تتعرض لكمية من المخاطر التي تتخلل سير المشروع. هدف البحث إلى معرفة مواقف ممارسي البناء تجاه أنواع مختلفة من المخاطر والمسؤولية ذات الصلة بالإضافة إلى ذلك قَدَم أكثر الأساليب فعالية في منع والتخفيف من المخاطر المختلفة وما هو دور إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية، و توصل البحث إلى نتائج، منها: يوجد علاقة إحصائية بين إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية و التقليل من خطر حدوث الأعطال في المشروع، كما تساعد إدارة المخاطر في تحديد وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الجدول الزمني للمشروع و تقلل المخاطر من فرص نجاح المشروع الإنشائي وتقليل الخسائر المحتملة. كما اوصى البحث بتجديد الإجراءات الوقائية والعلاجية لتخفيف والحد من المخاطر التي تواجهها الشركة والقيام بعمليات التوعية فيما يتعلق بإدارة المخاطر

Abstract

Construction projects are characterized by being multi-variable and having a sharp nature of change and implementation during the implementation stages and the length of the project operation period. These projects are exposed to a number of risks that permeate the progress of the project. The research aimed to know the attitudes of construction practitioners towards different types of risks and related liability. In addition, it presented the most effective methods in

preventing and mitigating various risks and what is the role of risk management in construction projects

The research reached results, including: There is a statistical relationship between risk management in construction projects and reducing the risk of malfunctions in the project. Risk management also helps in identifying and reducing potential risks that may affect the project schedule and reduces risks from the chances of the construction project's success. Reducing potential losses. The research also recommended renewing preventive and remedial measures to mitigate and reduce the risks facing the company and carrying out awareness-raising operations regarding risk management.

1- المقدمة

تتميز إنشاء المشاريع بأنها متعددة المتغيرات وذات طابع حاد في التغيير والتنفيذ خلال مراحل التنفيذ وطول فترة تنفيذ مشاريعها، تلك تتعرض لكمية من المخاطر التي تعرقل سير المشروع. ويمكن تعريف الخطر في أي مشروع من المشاريع بأنه حدث أو ظرف غير مؤكد والذي ينتج عن حدوث تأثير على أهداف المشروع هو يعد تحليل المخاطر وإدارتها جزءاً مهماً من عملية صنع القرار في بناء وتنفيذ المشاريع، يرتبط إنشاء المشاريع وعمايتها على نطاق واسع بدرجة عالية من المخاطر بسبب طبيعة البيئة الصغيرة والمتوسطة والكلية الخاصة بالبناء. (Bon-Gang et al., 2014)

وكانت رؤية تحديد تحليل المخاطر والوعي بها في عام 1755 عندما ضرب زلزال قوي في لشبونة كان من أكثر الزلازل فتكاً في التاريخ، مما أثر جداً في أوروبا من تنفيذ مجموعة من التدابير للتخفيف من آثار الزلازل والحماية منها وما جعل العلماء سياسة فعالة ضد الزلازل في المستقبل، والقرارات التي تم اتخاذها بعد ذلك كانت مثالاً تاريخياً للاستجابة للكوارث والسيطرة على المخاطر بأشكالها المختلفة. (Jorge Rocha, Sandra) (Oliveira and César Capinha, 2020)

وبالتالي، فإن أعمال البناء مرتبطة بمخاطر عالية جداً، والتي تؤثر على كل المشاركين فيها، بينما يظل التحليل الفعال وإدارة المخاطر المرتبطة بالبناء تحدياً كبيراً لممارسي الصناعة و تقييم المخاطر بشكل مستمر أثناء وقبل مرحلة تنفيذ المشروع من الركائز الأساسية لنجاح المشروع والسيطرة على النفقات المالية خلال تلك المرحلة. (سلمي محمد إبراهيم، 2016).

2-دراسات السابقة:

1.دراسة تأثير المخاطر في جودة مشاريع المنظمات الاهلية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية 2023
هدفت الدراسة الي معرفه تأثير بناء القدرات في جودة مشاريع المنظمات الاهلية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية
واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت اسلوب العينة الطبقية العشوائية التي تكونت من العاملين
بالوظائف الادارية في المنظمات الأهلية

2.دراسة إدارة المخاطر في مشروعات التشييد الكبرى في مصر 2022

هدفت هذه الرسالة الي دراسة ادارة المخاطر في مشروعات التشييد الكبرى في مصر نظريا وتطبيقيا وميدانيا
حيث تم دراسة الإطار النظري الادارة المخاطر (المؤسسية _المشروعات) طبقا للمواصفات الدولية ودراسة حاله
عملية الادارة المخاطر بالتطبيق على المشروع تطوير

3.دراسة تقييم المخاطر الاستدامة في المشاريع السكنية الكبيرة (من منظور شركات البناء في دمشق 2022)

هدف البحث الي تحديد مخاطر الاستدامة وتقييمها والبحث في اهم اجراءات الاستجابة لها في المشاريع السكنية
الكبيرة في دمشق اعتمدت الدراسة على استبيان شمل شركات البناء المحلية (من القطاع العام والخاص
والمشترك)

4.دراسة (Gitau2015) اثر ادارة المخاطر في مرحلة التخطيط المشروع على اداء المشاريع الانشائية
ركزت الدراسة على معرفة إثر ادارة المخاطر المشاريع الإنشائية في رواندا في مرحلة التخطيط على اداء
المشروع من ناحية التكلفة والبرنامج الزمني اعتمدت الدراسة في حمت المعلومات على المصادر الاولية عن
طريق القيام بالمقابلات الشخصية واستبيان عن طريق الحاسب الالي

5.دراسة (Grabovya and orlov (2016 بعنوان: The overall risk assessment and management: implementation of foreign investment consideration megaprojects by Russian development companies

ركزت الدراسة على توضيح الاجراءات العملية لقيام بإدارة المخاطر بكفاءة في سياق الاستثمارات في المشاريع
الانشائية من خلال شركات التطوير الروسية لتقادي تكبد خسائر الاقتصادية

3-مشكلة البحث

تعتبر إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية من أهم العناصر الواجب الاهتمام بها لمعرفة المخاطر واحتمال
حدوثها وتأثيرها إذا حدثت وكيفية تجنب تأثيرها. تكاليف الباهظة التي يتعرض لها المشروع مما يؤدي إلى فشل
بعض هذه المشاريع.

قد يترتب على بعض المخاطر إلى فشل المشروع وعدم تحقيق أهدافه، والأهم من ذلك من المحتمل أنه لا يكون هناك كادر متخصص بإدارة المخاطر في بيئتنا، وقلة خبرة الملاك والمقاولين في مجال إدارة المخاطر الإنشائية هو ما يؤدي إلى فشل بعض من هذه المشاريع.
ول توضيح المشكلة بشكل أدق قمنا بصياغة المشكلة في السؤال الرئيسية:
ما واقع إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية؟

4- أهداف البحث

إن الهدف الرئيسي لبحثنا هذا، محاولة توضيح المخاطر التي تتعرض لها المشاريع الإنشائية والتي تحول سيرها نحو تحقيق أهدافها، وهدفنا إلى إيجاد بيئة عمل آمنة ضمن المشاريع الإنشائية وسهولة في اتخاذ القرار الصحيح عن طريق التخطيط السليم، وبذلك ينعكس هذا الأمر إيجابياً على سمعة المشاريع الإنشائية، بالإضافة إلى عدة أهداف رئيسية وهي:

1. التعرف على واقع إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في شركة برقة للمقاولات.
2. تحديد المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تعرقل تحقيق أهداف المشروع.
3. ترتيب المخاطر وفقاً لأهمية تأثيرها على أهداف المشروع.
4. تقديم اقتراحات عملية وتوصيات للارتقاء بمبدأ إدارة المخاطر الإنشائية في بيئتنا وتحسين أداء الشركات والمكانين.
5. معرفة فهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية والأسس التي تقوم عليها.

5- أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث بإدارة المخاطر بحد ذاتها وتأثيرها على أداء المشاريع الإنشائية وفي إبراز دور إدارة المخاطر في تقديم إدارة المخاطر في بنغازي. ضمن أهم التحديات التي تواجه مديري المشاريع هي كيفية تحديد المخاطر التي تواجه المشروع من بداية مدة حدوثها ومدى تأثيرها على سير عمل المشروع وأدائه ومن المهم أيضاً معرفة كيفية التعامل مع هذه المخاطر في حالة حدوثها والأهم كيفية تجنب حدوثها من البداية.
تتلخص أهمية البحث في الآتي:

1. إبراز أهمية دور إدارة المخاطر في التغلب على المخاطر التي تواجه المشاريع الإنشائية.
2. التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في المشاريع الإنشائية في بنغازي.
3. تجنب العديد من الخسائر التي تواجه المشاريع الإنشائية.
4. استفادة شركة برقة من دراستنا لتطبيق إدارة المخاطر في مشاريعها.
5. إثراء المكتبة اللبية بجميع المعلومات الهامة التي توصلنا إليها لبنغازي في المستقبل.

6- منهجية البحث

في ضوء طبيعة البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والذي يركز على دراسة واقع أعمال شركة برقة للمقاولات والاستشارات العقارية والأعمال الإنشائية التي تقوم بها في مدينة بنغازي وواقع إدارة المخاطر بها ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً وكماً، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة برامج التحليل الإحصائي.

7- الاطار النظري

إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية منظمة ومنهجية لتحديد وتقييم المخاطر للسيطرة على التهديدات المحتملة للمؤسسات والشركات من أجل تقليل الأضرار والخسائر المتوقعة، وزيادة الفرص والمكاسب إلى أقصى حد، وعادة ما يكون ذلك مع قدر كبير من الربح والمخاطر.

مفهوم إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي مفهوم جديد نسبياً يتم تعريفه بأكثر من طريقة بعض التعريفات لكيفية التحكم في المخاطر وتقليل حدوثها وتقليل تأثيرها في سياق موحد. إدارة المخاطر هي:

- إنها تتبع مبدأ منع احتمالية حدوث المخاطر وعواقب حدوثها.

- يشمل إلى إدارة المخاطر من حيث ارتباطها بالجوانب السلبية للمخاطر، لذا فإن المعيار يأخذ بعين الاعتبار المخاطر من الناحيتين الإيجابية والسلبية (المرض المهني، 2023)

مبادئ إدارة المخاطر:

قبل البدء في أي مشروع، يجب اتباع إجراءات معينة لمخاطر المشروع من أجل استكمال المشروع في الوقت المحدد والقيمة المقدر، وتتمثل هذه الإجراءات على النحو التالي (النتي، 2015):

1. حسب طبيعة ونطاق المشروع، مراجعة جميع المخاطر المحتملة للمشروع.
2. مراجعة المخاطر المستقبلية المحتملة ووضع الخطط الأولية لمنعها أو تقليل تأثيرها وأثارها.
3. التعاون مع إدارة المخاطر ومناقشة الأعضاء على المخاطرة لتحديد المخاطر التي قد تواجهها المشروع.
4. لا تتجاهل أي مخاطر متوقعة.
5. تتم عملية إدارة المخاطر خلال مرحلة الحياة الكاملة للمشروع، بحيث يتم مراقبة المخاطر المتعلقة بالمخاطر وتسجيلها وتنفيذها في المرحلة التالية للتأكد من تحقيق أهدافه.

6. إدراك وتنفيذ المبادئ والممارسات الجيدة لوضع خطة مشتركة قوية.
7. تقييم المخاطر بشكل أكثر فعالية.

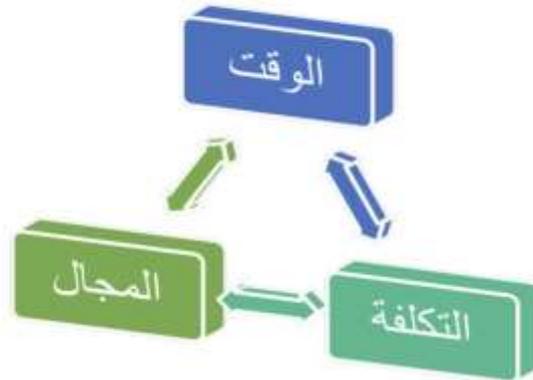
المشاريع الانشائية

تعرف على انه نشاط يستخدم موارد وأموال معينة للحصول على الفوائد المتوقعة خلال فترة زمنية معينة. المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم قد يكون مشروعاً محلياً او مشروعاً وطنياً او مشروعاً دولياً كما يتم تعريف المشروع على انه عمل فريد من نوعه لإضافة والابتكار وبيداً من فكرة وأطار عمل نظري للعمل وتحديد المدخلات والعمليات والمخرجات، المشروع هو مسار خطة العمل المؤقتة ذات الاهداف النوعية، بدءاً بوقت محدد وأخيراً عناصر التمويل والانفاق، يتم تكاليف الوكالة المنفذة بمسؤولية تنفيذ الخطوات المتسلسلة للمشروع: الادارة والرقابة والتحكم والتخطيط والتنظيم والتأمين وأنظمة القيادة لتحقيق أهداف محدد (نصير، 2015)

العناصر المكونة للمشاريع الإنشائية

يتكون كل مشروع من ثلاث مكونات رئيسية

- الوقت: لكل مشروع بداية ونهاية، والوقت المحدد هو الشرط الوحيد للمشاريع الأكثر شيوعاً وغالباً ما يكون أهم شرط يجب إدارته والتكلفة وتشمل التكلفة جميع الموارد اللازمة لتنفيذ المشروع، مثل أجور العاملين، وموظفي الإدارة، والمعدات، وأسعار المواد... أي جميع الأحداث والقضايا الأخرى التي تتطلب مالا، والمشروع المراد الإشراف عليه



- المجال او نطاق له جانبان:

| العبارة | | | | | | |
|--------------|--------|--------|--------|------------|--------|--|
| ملائمة قليلا | | ملائمة | | ملائمة جدا | | ان الإدارة المخاطر يمكن تساعد في التعامل مع المشكلات المحتملة في المشروع الانشائي |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | |
| 3 | 5.88% | 2 | 3.92% | 46 | 90.19% | |
| ضعيفة | | متوسطة | | جيدة | | ان الإدارة المخاطر يمكن ان تحسن من فترة المشروع الانشائي على التكيف معا المتغيرات المحتملة |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | |
| 3 | 5.88% | 3 | 5.88% | 45 | 88.23% | |
| جيد | | متوسط | | ضعيف | | ان إدارة المخاطر لاتسطيع ان تحسن من إمكانيه تحقيق اهداف المشروع الانشائي بشكل فعال وتجنب التأخيرات والتكاليف الزائدة |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % | |
| 29 | 56.86% | 15 | 29.41% | 7 | 13.72% | |

1. نطاق المنتج: وصف

2. المنتج المقصود وخصائصه ووظائفه

3. نطاق المشروع: يصف العمل المطلوب لتقديم المنتج او الخدمة

8-الجانب الاحصائي

1. أداة جمع بيانات البحث:

تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث.

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، لأغراض البحث فقد قمنا بتقريب وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (spss) للقيام بعملية التحليل وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار البحث لتفسير نتائج البحث

2. مجتمع وعينة البحث

ينحصر مجتمع البحث في شركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري، بينما تمثلت العينة (51)

| العبارة | | | | | |
|--------------|--------|--------|--------|------------|--------|
| ملائمة قليلا | | ملائمة | | ملائمة جدا | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| 1 | 1.96% | 4 | 7.84% | 46 | 90.19% |
| ضعيفة | | متوسطة | | جيدة | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| 29 | 56.86% | 10 | 19.60% | 12 | 23.52% |
| جيد | | متوسط | | ضعيف | |
| العدد | % | العدد | % | العدد | % |
| 3 | 5.88% | 4 | 7.84% | 45 | 88.23% |

عينة من العاملين بشركة برقة للمقاولات والاستثمار العقاري.

9- تحليل اسئلة البحث:

المحور الأول: يمكن للإدارة المخاطر تحسين قدرة المشروع الانشائي على التعامل مع المشكلات والتغيرات
محتمله

نلاحظ من الجدول: ان الإدارة المخاطر يمكن ان تساعد في التعامل مع مشكلات محتمله بالنسبة (90.19%)
وان يمكن ان تحسن من فترة المشروع وتكيف معا المتغيرات بالنسبة (88.23%) وان إدارة المخاطر لا تستطيع
ان تحسن من امكانيه تحقيق اهداف بالنسبة (13.72%)

المحور الثاني: يوجد علاقة إحصائية بين تنفيذ تحليل المخاطر وادراتها في وقت مبكر من عملية التخطيط
تساعد في ان تحسن من جودة التصميم وتوفير التكاليف في المشاريع الانشائية

نلاحظ من الجدول: ان تنفيذ تحليل المخاطر في وقت المبكر من عمليه يمكن ان يحسن بالنسبة (90.19%) وان تحليل المخاطر وارداتها في وقت المبكر يقلل من الحاجة الي اجراء تغييرات بالنسبة (23.52%) ان تحليل المخاطر واداراتها في وقت المبكر تحسن جدول المشروع (88.23%)

10-النتائج :

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات البحث ومن أجل تحقيق أهدافها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن إيجازها فيما يلي:

- 1.تساهم إدارة المخاطر في المشاريع الانشائية في التقليل من خطر حدوث الأعطال في المشروع.
- 2.تساعد إدارة المخاطر في تحديد وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على الجدول الزمني للمشروع.
- 3.تزيد إدارة المخاطر من فرص نجاح المشروع الانشائي وتقليل الخسائر المحتملة.
- 4.تساهم إدارة المخاطر في زيادة السلامة والأمان في موقع المشروع وتقليل حدوث.
- 5.تحسن إدارة المخاطر قدرة المشروع الانشائي على التعامل مع المشكلات والتغيرات المحتملة.
- 6.تساعد في التحسين من جودة التصميم وتوفير التكاليف في المشاريع الانشائية.

11-التوصيات :

بعد استعراض النتائج التي توصل إليها البحث وفي ضوءها من اجل الوصول إلى أقصى درجة من درجات الاستفادة الممكنة منها يوصي الباحثون فيما يلي:

- 1.تحديد الإجراءات الوقائية والعلاجية لتخفيف والحد من المخاطر التي تواجهها الشركة القيام بعمليات التوعية فيما يتعلق بإدارة المخاطر
- 2.التأكيد من تطبيق اسس خطة إدارة المخاطر بفاعلية وتوفير وعي مناسب لدى الموظفين بإدارة المخاطر
- 3.الإبلاغ بشكل منهجي وسريع عن أي خطر جديد أو فشل في الإجراءات الحالية للشركة إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول الموضوع محل الدراسة.

12-المراجع:

الكتب:

1. نادر جواد النمرة، "تقنيات تنفيذ المشاريع الإنشائية" الطبعة الأولى.
 2. محمد عمر باطويح، "جدوى إنشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية" دار آفاق، الكويت، الطبعة الأولى، 2010.
 3. مدحت أنور نافع، "إدارة المخاطر" دار أجيال، العراق، الطبعة الثانية، 2013.
- الرسائل والأطروحات:**
1. أميرة علي، "العقود الهندسية في مشاريع التشييد" رسالة ماجستير، السودان، يونيو 2022.
 2. عبير عبد الله "أثر إدارة مخاطر المشاريع الإنشائية على الأداء" رسالة ماجستير، عمان، يوليو 2017.
 3. بشرى مهدي، "دور إدارة المخاطر في أداء مشروعات تشييد الطرق في السودان من منظور إسلامي" رسالة دكتوراه، السودان، ديسمبر 2020.
 4. عبد العزيز أسامة وعلي هيم إبراهيم، "تقييم المخاطر في مشاريع التشييد" رسالة ماجستير، ليبيا، سبتمبر 2017.
 5. روابح نجيب، "إدارة المخاطر في المشاريع الناشئة في الجزائر" مذكرة ماجستير، الجزائر، 2021.
 6. عبير مصطفى، "دراسة تقليل المخاطر الواقعة على المقاول في مشاريع التشييد" رسالة ماجستير، السودان، مارس 2017.
 7. انتصار كاظم، "تقييم تأثير المخاطر على أهداف وسلامة المشاريع الإنشائية في العراق" رسالة ماجستير، العراق، أبريل 2015.
 8. بكري عبد الرحيم، "إدارة المخاطر في مشروعات التشييد" رسالة ماجستير، السودان، أبريل 2017.
 9. عبد الله الشلاش، "تطبيق إدارة المخاطر للحد من المشاكل وتحسين الأداء الإداري" رسالة ماجستير، سوريا، 2018.

إدارة الاستدامة البيئية وأثرها على استراتيجيات استدامة المؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي

مقدم من أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع - البريقة:

د.عبدالله محمد عمر الصفراني

أسالمة رجب دخيل العقوري

المؤهل العلمي: دكتوراه إدارة اعمال

ماجستير إدارة هندسية

البريد الإلكتروني: asufrani7@gmail.com البريد الإلكتروني: ENG.SRDA2021@gmail.com

الملخص

هدف هذا البحث الى تحليل أثر إدارة الاستدامة البيئية على استراتيجيات استدامة المؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي واكتشاف الممارسات والليات الفعالة في ادارة الاستدامة البيئية والتعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها. حيث شملت العينة 20 شركة صغيرة ومتوسطة في بنغازي ، وبالاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية لبرنامج SPSS لعرض تحليل البيانات واختبار الفرضيات فقد تبين من خلال النتائج انه هناك تأثيراً ملحوظاً لإدارة الاستدامة البيئية على استدامة المؤسسات الصغرى والمتوسطة في بنغازي. وهذا يدل على أن تحسين ممارسات الاستدامة يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز أداء هذه المؤسسات ، الي جانب وجود ارتباط قوي وطردى بين إدارة الاستدامة البيئية واستدامة المؤسسات. مما يعني أن زيادة مستوى الإدارة الفعالة للاستدامة البيئية يرتبط بزيادة استدامة المؤسسات.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the impact of environmental sustainability management on the sustainability strategies of Libyan small and medium enterprises in Benghazi, discover effective practices and mechanisms in environmental sustainability management, and identify the challenges and obstacles facing their implementation. The sample included 20 small and medium companies in Benghazi. By using some statistical tools of the SPSS program to present data analysis and test hypotheses, it was shown from the results that there is a noticeable impact of

environmental sustainability management on the sustainability of small and medium enterprises in Benghazi. This indicates that improving sustainability practices can effectively contribute to enhancing the performance of these institutions, in addition to the existence of a strong and direct link between environmental sustainability management and institutional sustainability. Which means that increasing the level of effective management of environmental sustainability is linked to increasing the sustainability of institutions

1-المقدمة

تعتبر إدارة الاستدامة البيئية من القضايا الحيوية التي تكتسب أهمية متزايدة في سياق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. في بنغازي، حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق فرص العمل وتعزيز الاقتصاد المحلي، يتوجب عليها مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية على حد سواء. إن تبني استراتيجيات استدامة بيئية يُعدّ أمراً ضرورياً لتحقيق كفاءة أكبر ورفع مستوى التنافسية.

في الآونة الأخيرة، ظهر اهتمام متجدد بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، تجسد من خلال إنشاء مجموعة من الإدارات والهيئات المعنية بدعم ومتابعة هذه المشروعات هذا التوجه الجديد أدى إلى تحرير طاقات ريادة الأعمال وخلق ديناميكية اقتصادية قوية تتميز بتطور سريع وهام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (14).

بالنسبة للمؤسسات اللببية الصغيرة والمتوسطة في مدينة بنغازي، فإن إدارة الاستدامة البيئية تكتسب أهمية خاصة حيث تُشكل هذه المؤسسات العمود الفقري للاقتصاد المحلي، ولكن في الوقت نفسه تواجه تحديات عديدة كالندرة في الموارد والضغط التنافسية، وبالتالي، فإن تبني ممارسات الاستدامة البيئية من شأنه أن يُحسن من أدائها البيئي والاقتصادي على حد سواء (World Bank , 2022)

وبالتالي، فإن اعتماد ممارسات الاستدامة البيئية يمكن أن يساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا على البقاء والنمو على المدى الطويل

2-الدراسات السابقة:

1-دراسة البرغثي (2016)

هدفت إلى تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا وعوامل نجاحها، وخلصت إلى أن التمويل والبنية التحتية والسياسات الحكومية من أبرز العوامل المؤثرة على استدامة هذه المؤسسات.(1)

2- دراسة محمد علي عمر (2020) بعنوان "دور الإدارة البيئية في تحقيق الاستدامة في المؤسسات الصناعية الليبية"

هدفت إلى التعرف على دور الإدارة البيئية في تحقيق الاستدامة في المؤسسات الصناعية الليبية، كما استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وطبقت الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في ليبيا وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات الإدارة البيئية وتحقيق الاستدامة في هذه المؤسسات. (2)

3-دراسة عبد الحميد الدريوش 2018 بعنوان "تحديات تطبيق الإدارة البيئية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ليبيا"

هدفت إلى التعرف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة البيئية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ليبيا استخدمت المنهج الوصفي والمقابلات الشخصية كأداة للدراسة، كما أظهرت النتائج أن أهم التحديات تتمثل في نقص الوعي البيئي، وضعف التشريعات والسياسات البيئية، ونقص الموارد المالية. (3)

4-دراسة مصطفى محمد 2021 بعنوان "معوقات تطبيق الاستدامة البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا"

هدفت إلى التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الاستدامة البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، كما أظهرت النتائج أن أهم المعوقات تتمثل في ضعف الوعي البيئي، وقلة التشريعات المنظمة، والنقص في الموارد المالية والفنية. (4)

3-مشكلة البحث

على الرغم من الدور الحيوي للمؤسسات الصغرى والمتوسطة في الاقتصاد الليبي، إلا أن هذه المؤسسات تواجه تحديات كبيرة لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، ويتجلى ذلك في ارتفاع معدلات إغلاق هذه المؤسسات وانخفاض معدلات نجاحها وقدرتها على البقاء والنمو.

في ليبيا، يبلغ معدل البقاء حوالي 40% فقط من الشركات بعد خمس سنوات من إنشائها، ألم يحن الوقت للتفكير في أسباب هذه الظاهرة وعليه تتبع مشكلة البحث الحالي من ضعف وضوح العوامل المؤثرة على استدامة المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا، سواء على المستوى الداخلي للمنشأة أو المستوى الخارجي المتعلق بالبيئة التشغيلية، كما أن غياب استراتيجيات فعالة ومحددة لتعزيز قدرة هذه المؤسسات على البقاء والاستمرار في ظل التحديات التي تواجهها.

لذلك، يمكن تلخيص المشكلة في السؤال التالي:

ما أثر إدارة الاستدامة البيئية على استراتيجيات استدامة المؤسسات اليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي؟

4-اهداف البحث:

1. التعرف على أهم التحديات البيئية التي تواجه المؤسسات الصغرى والمتوسطة في بنغازي - ليبيا.
2. تحليل أثر التحديات البيئية على استدامة هذه المؤسسات (من حيث الأداء المالي، والكفاءة التشغيلية، والميزة التنافسية).
3. استكشاف الممارسات والآليات الفعالة في إدارة الاستدامة البيئية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة.
4. التعرف على المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الاستدامة البيئية في هذه المؤسسات.
5. تقديم توصيات وحلول لتعزيز الاستدامة البيئية في المؤسسات الصغرى والمتوسطة في بنغازي - ليبيا.

5-اهمية البحث:

- إثراء الأدبيات البحثية حول إدارة الاستدامة البيئية في المؤسسات الصغرى والمتوسطة.
- تسليط الضوء على التحديات البيئية التي تواجه المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا.
- تحديد الممارسات الفعالة والآليات الملائمة لإدارة الاستدامة البيئية في هذه المؤسسات.
- تقديم توصيات وحلول عملية لتعزيز الأداء البيئي والاستدامة في هذه المؤسسات.

6-فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاستدامة البيئية على استدامة المؤسسات اليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للممارسات البيئية في المؤسسة على استدامة المؤسسات اليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للالتزام والوعي البيئي على استدامة المؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق نظم الإدارة البيئية على استدامة المؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار والتطوير البيئي على استدامة المؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي.

7- منهجية البحث:

❖ منهج البحث:

أتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى وصف وتحليل العوامل والاستراتيجيات المؤثرة على استدامة المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا.

❖ أدوات جمع البيانات:

استبيان موجه إلى عينة من المؤسسات الصغرى والمتوسطة، تحليل الوثائق والتقارير ذات الصلة.

❖ أساليب التحليل:

التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي

1. حدود البحث:

الحدود الزمنية: ركز البحث على الفترة من عام 2023 إلى عام 2024،

الحدود المكانية: أقتصر البحث على المؤسسات الصغرى والمتوسطة العاملة في مدينة بنغازي ليبيا.

8- الاطار النظري

القوة الحالية لاقتصاديات البلدان المتقدمة تكمن في جزء كبير منها في الربط الشبكي لهذه الاقتصاديات من قبل عدد كبير من الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتي توفر جزءاً كبيراً من الإنتاج والتسويق، ولكن أيضاً في البحث والتطوير.

في فرنسا، ما يقرب من 60% من الشركات الصغيرة والمتوسطة من جميع الأحجام في قطاع التصنيع تتخبط في الابتكار (OCDE,2015). **operation The Organization for Economic Co-**
and Development منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

ما بين 25% إلى 64% من الشركات الصغيرة، تعتمد على الصناعة، المبتكرة بدرجة متوسطة أو عالية
Institute national de la statuesque et des études économiques .(INSEE,2020)
المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية

الإحصائيات الأخيرة تشير إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تمثل أكثر من 90% من الشركات في العالم وتساهم في خلق 50% إلى 60% من الوظائف (OCDE, 2017).

في الولايات المتحدة، تبلغ نفس النسبة 70% (SBA Office of Advocacy , 2021). **Small Business Administration** إدارة الأعمال الصغيرة (SBA)

وفي فرنسا 81% وفي الاتحاد الأوروبي يصل معدل المساهمة في خلق فرص العمل لهذه الشركات إلى 81%، وهذا يوضح أهمية الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم للعديد من الاقتصادات حول العالم، وإن مرونة هيكلها وتفاعلها وقدرتها على التكيف مع الضغوط البيئية المتعددة، لا سيما الاقتصادية منها، وقدرتها على ضمان التكامل الاقتصادي والتنمية المحلية للمناطق، تدل على أن مكانتها في الاقتصاد تزداد أهميتها وحماية دورها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الإهمال (7).

في ليبيا، شهدت البيئة الاقتصادية تحولاً جذرياً على مدار العقد الماضيين، وللكشف عن بدايات هذا التحول يجب العودة إلى نهاية الثمانينيات، عندما بدأت ليبيا في تبني سياسات داعمة لتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما القطاع الخاص (17).

في الآونة الأخيرة، ظهر اهتمام متجدد بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، تجسد من خلال إنشاء مجموعة من الإدارات والهيئات المعنية بدعم ومتابعة هذه المشروعات هذا التوجه الجديد أدى إلى تحرير طاقات ريادة الأعمال وخلق ديناميكية اقتصادية قوية تتميز بتطور سريع وهام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (14).

بالنسبة للمؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في مدينة بنغازي، فإن إدارة الاستدامة البيئية تكتسب أهمية خاصة حيث تُشكل هذه المؤسسات العمود الفقري للاقتصاد المحلي، ولكن في الوقت نفسه تواجه تحديات عديدة كالندرة في الموارد والضغوط التنافسية، وبالتالي، فإن تبني ممارسات الاستدامة البيئية من شأنه أن يُحسن من أدائها البيئي والاقتصادي على حد سواء (World Bank , 2022)

وبالتالي، فإن اعتماد ممارسات الاستدامة البيئية يمكن أن يساهم بشكل كبير في زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا على البقاء والنمو على المدى الطويل.

حيث تشير إدارة الاستدامة البيئية إلى الممارسات والعمليات التي تتبناها المؤسسات بهدف تقليل آثارها السلبية على البيئة وتعزيز الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية (12).

وتشمل هذه الممارسات كفاءة استخدام الطاقة والمياه، إدارة النفايات والانبعاثات، والتحول نحو المواد والتكنولوجيا الصديقة للبيئة (8).

ويؤكد (Epstein & Buhovac, 2014) على أن إدارة الاستدامة البيئية تهدف إلى ضمان استمرارية المؤسسة على المدى الطويل من خلال تقليل آثارها البيئية السلبية وتحقيق التوازن بين الربحية والاستدامة البيئية، وتتطلب هذه الإدارة التزامًا من القيادة العليا وتبني ثقافة بيئية داخل المؤسسة.

كما يشير (Sarkis, 2012) إلى أن إدارة الاستدامة البيئية تتضمن تطبيق ممارسات الإنتاج الأنظف، والتصميم البيئي للمنتجات، وإدارة سلسلة التوريد الخضراء، والتحول نحو الطاقة المتجددة وتقنيات الحفاظ على البيئة.

أولاً إدارة الاستدامة البيئية:

تعريف إدارة الاستدامة البيئية:

يمكن تعريفها على أنها الممارسات والآليات التي تتبناها المؤسسات بهدف تقليل التأثيرات السلبية لعملياتها على البيئة وتحسين استخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام (12).

كما أشار (Epstein & Buhovac, 2014) إلى أن إدارة الاستدامة البيئية تهدف إلى ضمان استمرارية المؤسسة على المدى الطويل من خلال التوازن بين الأداء المالي والأداء البيئي، وذلك من خلال التزام القيادة العليا وتبني ثقافة بيئية داخل المؤسسة.

عناصر إدارة الاستدامة البيئية:

1. التخطيط الاستراتيجي البيئي:

تحديد الأهداف البيئية للمؤسسة على المدى القصير والطويل وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف البيئية (13).

2. إدارة الموارد والطاقة:

تحسين كفاءة استخدام الطاقة والموارد الطبيعية وتبني تكنولوجيات نظيفة وصديقة للبيئة (8).

3. إدارة النفايات والانبعاثات:

تقليل توليد النفايات والانبعاثات الضارة وتطبيق ممارسات إعادة التدوير والتخلص الآمن من النفايات.

4. تطوير المنتجات الخضراء:

تصميم منتجات صديقة للبيئة مع الأخذ بعين الاعتبار دورة حياتها.

5. إدارة سلسلة التوريد الخضراء:

الاختيار والتعاون مع موردين ملتزمين بالممارسات البيئية (9).

6. الالتزام البيئي والثقافة التنظيمية:

تعزيز الوعي والالتزام الموظفين تجاه الأداء البيئي وتبني قيادة بيئية وثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة (12).

أهمية إدارة الاستدامة البيئية:

1. تعزيز الأداء البيئي والاقتصادي للمؤسسة.

2. الامتثال التنظيمي والقانوني.

3. تعزيز سمعة المؤسسة وجذب أصحاب المصلحة.

4. المساهمة في الاستدامة البيئية الشاملة.

نظم إدارة الاستدامة:

هي مجموعة من العناصر المتكاملة التي تمكن المنظمات من تطوير وتنفيذ وتقييم ممارسات الاستدامة بشكل منهجي وفعال.

هذه النظم تغطي جوانب السياسة والاستراتيجية، والأهداف والمؤشرات، والهياكل والمسؤوليات، والتخطيط والتنفيذ، والمراقبة والتقييم، والتدريب والتوعية، والتحسين المستمر (International Organization for Standardization, 2015).

1. **السياسة والاستراتيجية:** تشمل هذه الجوانب وضع سياسة واستراتيجية واضحة للاستدامة، تتماشى مع رؤية ورسالة المنظمة وتهدف إلى تحقيق أهداف محددة.

2. **الأهداف والمؤشرات:** وضع أهداف قابلة للقياس وواقعية للاستدامة، مع مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم والنتائج.

3. **الهياكل والمسؤوليات:** تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بالاستدامة على مستوى الإدارة العليا والوحدات التنظيمية المختلفة.

4. **التخطيط والتنفيذ:** وضع خطط عمل مفصلة لتنفيذ سياسة الاستدامة واستراتيجيتها، مع تخصيص الموارد اللازمة.

5. **المراقبة والتقييم:** تطوير آليات لرصد وتقييم أداء الاستدامة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

6. **التدريب والتوعية:** توفير برامج تدريبية وأنشطة توعية لضمان فهم وتطبيق ممارسات الاستدامة على مستوى جميع الموظفين.

7. **التحسين المستمر:** اعتماد نهج منظم للتحسين المستمر لنظام إدارة الاستدامة، من خلال مراجعة الأداء والتعلم والابتكار.

ثانياً المؤسسات الصغرى والمتوسطة:

وفقاً لتعريف الاتحاد الأوروبي، المؤسسات الصغرى والمتوسطة هي "المنشآت التي تشغل أقل من 250 موظفاً وتحقق إما إيرادات سنوية لا تتجاوز 50 مليون يورو أو ميزانية سنوية لا تتجاوز 43 مليون يورو (European Commission, 2003).

خصائص المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا باستخدام مرجعين فقط:

1. واقع المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا:

تشكل المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا نحو 90% من إجمالي المنشآت، وتساهم بنحو 20% من الناتج المحلي الإجمالي، وتتركز أغلب هذه المنشآت في القطاعات التجارية والخدمية، مع محدودية في القطاعات الإنتاجية والصناعية (6).

2. التحديات والقيود التي تواجهها هذه المؤسسات:

أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا تشمل: ضعف البنية التحتية وانقطاع الخدمات الأساسية، محدودية التمويل واقتصار ذلك على مصادر داخلية، غياب الحوافز والدعم الحكومي، ضعف المهارات الإدارية والفنية، التشريعات والأنظمة المعقدة، انعدام الاستقرار السياسي والأمني (5).

3. دور المؤسسات الصغرى والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا:

تلعب المؤسسات الصغرى والمتوسطة دورًا محوريًا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا من خلال: توفير فرص عمل وتشغيل الشباب، المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي، تنوع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على القطاع النفطي، المساهمة في تطوير البنية التحتية والخدمات المجتمعية، تعزيز الابتكار والتكنولوجيا (6).

الفرص والمزايا التنافسية التي تحققها الاستدامة البيئية للمؤسسات الصغرى والمتوسطة:

- تقليل التكاليف التشغيلية من خلال الاستخدام الكفء للموارد والطاقة.
- تحسين سمعة المؤسسة وزيادة ولاء العملاء تجاهها كونها مؤسسة صديقة للبيئة.
- الوصول إلى أسواق جديدة وزيادة الحصة السوقية من خلال تلبية متطلبات العملاء المتزايدة للمنتجات والخدمات الخضراء.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التميز البيئي والابتكار.

التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الاستدامة البيئية في هذه المؤسسات:

- نقص الوعي والمعرفة البيئية لدى أصحاب المؤسسات وموظفيها.
- ارتفاع التكاليف الأولية لتطبيق الممارسات البيئية.
- غياب الحوافز والدعم الحكومي لتشجيع الاستدامة البيئية.
- قلة توفر التكنولوجيا والموارد اللازمة لتطبيق الممارسات البيئية.

2. استراتيجيات وآليات تعزيز الاستدامة البيئية في المؤسسات الصغرى والمتوسطة:

- رفع الوعي البيئي من خلال البرامج التدريبية والتوعوية لأصحاب المؤسسات وموظفيها.

- توفير الحوافز والدعم الحكومي للمؤسسات التي تطبق ممارسات الاستدامة البيئية.
- تطوير البنية التحتية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق الممارسات البيئية.
- إشراك المجتمع المحلي والجهات المعنية في تعزيز ثقافة الاستدامة البيئية (12).

9- الدراسة الميدانية:

تتكون عينتنا من 20 شركة صغيرة ومتوسطة، تم تحديد اختيار الشركات التي شملها الاستطلاع من خلال عدد من المعايير المتخذة لضمان تمثيل العينة، وهي:

1. الأقدمية في مجال ريادة الأعمال على هذا المستوى، كان تاريخ الإنشاء وعمر الشركة الذي يتجاوز الخمس سنوات معيارنا.
2. يؤخذ معيار تمثيلية القطاعات في الاعتبار نظرًا لأن الجهات الفاعلة التي نهتم بها تعمل في القطاعات التالية: المدارس الخاص، والخدمات السياحية، والصناعات المختلفة (الملابس، ومواد البناء، والمعدات الطبية)، والبناء في الصدارة.

جدول (1)، الأقدمية في مجال ريادة الأعمال

| النسبة المئوية | عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة | المدة |
|----------------|-------------------------------|----------------------|
| 35% | 7 | من خمس إلى عشر سنوات |
| 55% | 11 | بين العاشرة والعشرين |
| 1% | 2 | أكثر من عشرين سنة |
| 100% | 20 | المجموع |

التقسيم حسب قطاع نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة:

| قطاعات الأنشطة | الشركات الصغيرة والمتوسطة الخاصة | % | الشركات الصغيرة والمتوسطة العامة | % | مجموع | % |
|----------------|----------------------------------|------|----------------------------------|------|-------|------|
| مدارس خاصة | 6 | 32% | 0 | 0% | 6 | 30% |
| صناعات مختلفة | 5 | 26% | 1 | 100% | 6 | 30% |
| تجارة | 1 | 5% | 0 | 0% | 1 | 5% |
| بناء | 4 | 21% | 0 | 0% | 4 | 20% |
| خدمات سياحية | 3 | 16% | 0 | 0% | 3 | 15% |
| مجموع | 19 | 100% | 1 | 100% | 20 | 100% |

جدول (2)، التقسيم حسب قطاع نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة

10- تحليل بيانات البحث

2. المقدمة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة إدارة الاستدامة البيئية وأثرها على استراتيجيات استدامة المؤسسات اليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي.

3. منهجية البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث ووصولاً لأفضل الأساليب والطرق للتعرف على إدارة الاستدامة البيئية (إدارة الاستدامة البيئية وأثرها على استراتيجيات استدامة المؤسسات اليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي)، فقد تبني هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي.

4. أداة جمع بيانات البحث:

تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع بيانات البحث.

وقد تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، لأغراض البحث فقد قمنا بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (spss) للقيام بعملية التحليل وتحقيق الأهداف

الموضوعة في إطار البحث لتفسير نتائج البحث في استراتيجيات استدامة المؤسسات اليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي.

5. صدق وثبات العينة:

تم اختبار درجة المصدقية بمعامل الفا كرو نباخ وذلك لغرض اختبار وقياس (المصدقية والاعتمادية في الاستجابات الواردة عن الاسئلة، اذ يعتمد الاختبار على مدى الثبات الداخلي درجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة.

| الأسئلة | عدد الفقرات | ثبات العينة |
|--|-------------|-------------|
| إدارة الاستدامة البيئية | 20 | .960 |
| استدامة المؤسسات اليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي | 15 | .960 |
| الإجمالي | 35 فقرة | |

جدول (1) صدق وثبات العينة

1. (*) تحليل اسئلة البحث إدارة الاستدامة البيئية

دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

إدارة الاستدامة البيئية (الممارسات البيئية في المؤسسة)

| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
|--------------------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|--------------|-------------|
| 1 | Ni | - | - | - | 5 | 15 | 1.750 | .44426 | 35% | - | معارض | 1 |
| | Fr% | - | - | - | 25% | 75% | 0 | | | -4.194 | بشدة | |
| 2 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.000 | .00000 | 20% | - | معارض | 2 |
| | Fr% | * | - | - | - | 100% | 0 | a | | - | بشدة | |
| 3 | Ni | - | - | - | 17 | 3 | 1.150 | .36635 | 30% | - | معارض | 3 |
| | Fr% | - | - | - | 85% | 15% | 0 | | | 22.584 | بشدة | |
| 4 | Ni | - | - | 2 | 2 | 16 | 1.300 | .65695 | 26% | - | معارض | 4 |
| | Fr% | - | - | 10% | 10% | 80% | 0 | | | 11.573 | بشدة | |
| 5 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.000 | .00000 | 20% | - | معارض | 5 |
| | Fr% | - | - | - | - | 100% | 0 | a | | - | بشدة | |
| المتوسط الحسابي العام = 6.2000 | | | | | | | | | | | | |

يتضح من الجدول رقم (2) وهو اجابة لي (الأداء الاقتصادي للمؤسسة) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق هذا المحور منخفض ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (5) فقرات 6.2000 وهو مستوى منخفض ويقع في حدود المعارضة ، كما إن آراء عينة البحث وبأعلى متوسط حسابي 1.7500 للفقرة رقم (1) والتي تقول (تقوم المؤسسة بفرز النفايات وإعادة تدويرها) ، والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الأسئلة، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 1.0000 يذهب للفقرة رقم (2و5) المتعلقة بي(تستخدم المؤسسة تكنولوجيا نظيفة وصديقة للبيئة في عملياتها) ، (تقوم المؤسسة بتطبيق ممارسات إدارة النفايات الخطرة بشكل فعال) .

الالتزام والوعي البيئي

| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
|------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|----------|--------|--------|--------------|-------------|
| 1 | Ni | 18 | 1 | 1 | - | - | 1.250 | 7864 | %25 | - | معارض بشدة | 3 |
| | Fr% | 90% | %5 | %5 | - | - | 0 | .0 | | 9.952 | | |
| 2 | Ni | - | 3 | - | 2 | 9 | 1.550 | 1.099 | %31 | - | معارض بشدة | 1 |
| | Fr% | - | %15 | - | %10 | %75 | 0 | 04 | | 5.900 | | |
| 3 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.000 | .0000 | %20 | - | معارض بشدة | 5 |
| | Fr% | - | - | - | - | 100% | 0 | a | | - | | |
| 4 | Ni | - | - | 4 | - | 16 | 1.400 | 8207 | %28 | - | معارض بشدة | 2 |
| | Fr% | - | - | %20 | - | %80 | 0 | .8 | | 8.718 | | |
| 5 | Ni | - | - | 2 | - | 18 | 1.200 | 6155 | %24 | - | معارض بشدة | 4 |
| | Fr% | - | - | %10 | - | %90 | 0 | .9 | | 13.07 | | |

المتوسط الحسابي العام = 6.4000

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 = α)

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق (الالتزام والوعي البيئي) منخفض ويقع في حدود المعارضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (5) فقرات 6.400 حيث بلغت الفقرة رقم (2) أعلى متوسط حسابي 1.5500 (تتخذ المؤسسة برامج للتوعية البيئية لموظفيها)، والتي تعتبر ذات أهمية بالغة من بين الفقرات

المتعلقة بهذه الأسئلة ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 1.0000 يذهب للفقرة رقم (3) المتعلقة بي (تلتزم المؤسسة بالقوانين والتشريعات البيئية المعمول بها).

تطبيق نظم الإدارة البيئية

| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
|--------------------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|---------|--------------------|--------|--------|--------------|-------------|
| 1 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.0000 | .0000 ^a | %20 | - | معارض بشدة | 4 |
| | Fr% | - | - | - | - | 100% | | | | | | |
| 2 | Ni | - | - | 2 | - | 18 | 1.2000 | .51559 | %24 | 13.077 | معارض بشدة | 3 |
| | Fr% | - | - | 10% | - | 90% | | | | | | |
| 3 | Ni | - | - | - | 6 | 14 | 1.3000 | .47016 | %26 | 16.170 | معارض بشدة | 2 |
| | Fr% | - | - | - | 30% | 70% | | | | | | |
| 4 | Ni | - | - | 3 | 4 | 14 | 1.5000 | .76089 | %30 | -8.816 | معارض بشدة | 1 |
| | Fr% | - | - | 15% | 20% | 65% | | | | | | |
| 5 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.0000 | .0000 ^a | %20 | - | موافق | 5 |
| | Fr% | - | - | - | - | 100% | | | | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 6.0000 | | | | | | | | | | | | |

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (4) وهو اجابة لي (تطبيق نظم الإدارة البيئية) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق هذا المحور منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (5) فقرات 6.0000 وهو مستوى منخفض ويقع في حدود المعارضة، كما إن آراء عينة البحث وبأعلى متوسط حسابي 1.5000 للفقرتين رقم (4) والتي تقول (تقوم المؤسسة بقياس وإدارة أثرها البيئي بشكل منتظم)، والتي تعتبر ذات أهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الأسئلة، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 1.0000 يذهب للفقرة رقم (5 و 1) المتعلقة بي (. تنشر المؤسسة تقارير بيئية تعكس أدائها البيئي وممارساتها المستدامة)، (تطبق المؤسسة نظام إدارة بيئية معتمد مثل (ISO 14001).

| الابتكار والتطوير البيئي | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|--------------------|--------|---------|--------------|-------------|
| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
| 1 | Ni | 12 | 18 | 14 | 2 | 18 | 1.2000 | .61559 | %74.4 | - | معارض بشدة | 4 |
| | Fr% | %24 | %36 | %28 | %10 | %90 | | | | -13.077 | | |
| 2 | Ni | - | - | - | 6 | 14 | 1.3000 | .47016 | %76 | - | معارض بشدة | 3 |
| | Fr% | - | - | - | %30 | %70 | | | | -16.170 | | |
| 3 | Ni | - | - | 3 | 4 | 13 | 1.5000 | .76089 | %81.6 | -8.816- | معارض بشدة | 1 |
| | Fr% | - | - | %15 | %20 | %65 | | | | | | |
| 4 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.0000 | .0000 ^a | %71.6 | - | معارض بشدة | 5 |
| | Fr% | - | - | - | - | %100 | | | | | | |
| 5 | Ni | - | - | 3 | 4 | 13 | 1.5000 | .76089 | %80 | -8.816- | معارض بشدة | 2 |
| | Fr% | - | - | %15 | %20 | %65 | | | | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 6.800 | | | | | | | | | | | | |

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بي (الابتكار والتطوير البيئي) منخفض ويقع في حدود المعارضة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (5) فقرات 6.800 حيث بلغت الفقرة رقم (3) و (5) 1.5000 اعلمتوسط حسابي (تشجع المؤسسة موظفيها على تقديم أفكار ومقترحات بيئية مبتكرة)، (تشارك المؤسسة في مبادرات وشراكات بيئية مع الجهات المعنية) والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الاسئلة، ونلاحظ أن أقل وسط حسابي 1000 يذهب للفقرة رقم (4) المتعلقة بي (تتبنى المؤسسة تقنيات إنتاج نظيفة وموفرة للموارد).

استدامة المؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في بنغاز

استدامة المؤسسات الليبية الصغرى والمتوسطة في بنغازي (الأداء الاقتصادي للمؤسسة)

| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
|--------------------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|--------------|-------------|
| 1 | Ni | 4 | 6 | 6 | - | 4 | 3.30 | 1.380 | 66% | .972 | محايد | 3 |
| | Fr% | 20% | 30% | 30% | - | 20% | 00 | 31 | | | | |
| 2 | Ni | - | - | 2 | - | 18 | 1.20 | 61559 | 24% | 13.07 | معارض بشدة | 5 |
| | Fr% | - | - | 10% | - | 90% | 00 | . | | -7 | | |
| 3 | Ni | 1 | 9 | 2 | 3 | 1 | 3.70 | 1.742 | 74% | 2.666 | موافق | 2 |
| | Fr% | 5% | 45% | 10% | 15% | 5% | 00 | 9 | | | | |
| 4 | Ni | 2 | 7 | 4 | 5 | 2 | 3.10 | 1.209 | 62% | .370 | موافق | 4 |
| | Fr% | 10% | 35% | 20% | 25% | 10% | 00 | 61 | | | | |
| 5 | Ni | 4 | 12 | 4 | - | - | 4.00 | 64889 | 80% | 6.892 | موافق | 1 |
| | Fr% | 20% | 60% | 20% | - | - | 00 | . | | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 15.300 | | | | | | | | | | | | |

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (6) وهو اجابة لي (الأداء الاقتصادي للمؤسسة) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق هذا المحور عالي ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (5) فقرات 15.300 وهو مستوى مرتفع ويقع في حدود الموافقة ، كما إن آراء عينة البحث وبأعلى متوسط حسابي 4.0000 للفقرة رقم (5) والتي تقول (تستخدم المؤسسة تكنولوجيا متطورة لتعزيز كفاءة عملياتها) ، والتي تعتبر ذات اهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الأسئلة، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 1.2000 يذهب للفقرة رقم (2) المتعلقة بي (تقوم المؤسسة باستثمارات في مجال حماية البيئة والموارد الطبيعية)

الأداء الاجتماعي للمؤسسة

| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
|--------------------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|--------|--------|--------------|-------------|
| 1 | Ni | - | 18 | 2 | - | - | 3.900 | 30779 | %78 | 13.077 | موافق | 3 |
| | Fr% | * | 90% | 10% | - | - | 0 | . | | | | |
| 2 | Ni | 1 | 3 | 8 | 8 | - | 2.850 | 87509 | %57 | -0.767 | محايد | 5 |
| | Fr% | %5 | 15% | 40% | %40 | * | 0 | . | | | | |
| 3 | Ni | 4 | 16 | - | - | - | 4.200 | 41039 | %84 | 13.077 | موافق بشدة | 1 |
| | Fr% | 20% | 80% | - | - | - | 0 | . | | | | |
| 4 | Ni | - | 12 | 8 | - | - | 3.600 | 50262 | %72 | 5.339 | موافق | 4 |
| | Fr% | - | 60% | 40% | - | - | 0 | . | | | | |
| 5 | Ni | 2 | 15 | 3 | - | - | 3.950 | 51042 | %79 | 8.324 | موافق | 2 |
| | Fr% | 10% | 75% | 15% | %90 | - | 0 | . | | | | |
| المتوسط الحسابي العام = 18.500 | | | | | | | | | | | | |

(* دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق بي (الأداء الاجتماعي للمؤسسة) يقع في حدود الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (5) فقرات 18.500 حيث بلغت الفقرة رقم (3) أعلى متوسط حسابي 4.2000 (تساهم المؤسسة في تطوير المهارات والكفاءات لموظفيها)، والتي تعتبر ذات أهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الأسئلة ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 2.8500 يذهب للفقرة رقم (1) المتعلقة بي (تقدم المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية لموظفيها).

الأداء البيئي للمؤسسة

| رقم السؤال | التكرارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | النسبة | T-test | اتجاه السؤال | رتبة السؤال |
|---------------------------------|-----------|------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------|-------------------|--------|---------|--------------|-------------|
| 1 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.950 | 82558 | 39% | -5.688 | معارض | 1 |
| | Fr% | - | - | - | - | 100% | 0 | . | | | | |
| 2 | Ni | - | - | 2 | - | 18 | 1.200 | 52315 | 24% | - | معارض بشدة | 2 |
| | Fr% | - | - | 10% | - | 90% | 0 | . | | -15.387 | | |
| 3 | Ni | - | - | - | 6 | 14 | 1.450 | 68633 | 29% | - | معارض بشدة | 3 |
| | Fr% | - | - | - | 30% | 70% | 0 | . | | -10.100 | | |
| 4 | Ni | - | - | 3 | 4 | 14 | 1.700 | 80131 | 34% | -7.255 | معارض بشدة | 4 |
| | Fr% | - | - | 15% | 20% | 65% | 0 | . | | | | |
| 5 | Ni | - | - | - | - | 20 | 1.450 | 60481 | 29% | - | معارض بشدة | 5 |
| | Fr% | - | - | - | - | 100% | 0 | . | | -11.461 | | |
| المتوسط الحسابي العام = 22.3500 | | | | | | | | | | | | |

(*) دال احصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

يتضح من الجدول رقم (8) وهو إجابة لي (الأداء البيئي للمؤسسة) أن المتوسط الحسابي العام المتعلق هذا المحور مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (5) فقرات 22.3500 وهو مستوى مرتفع ويقع في حدود الموافقة ، كما إن آراء عينة البحث وبأعلى متوسط حسابي 1.9500 للفقرة رقم (1) والتي تقول (تخضع

المؤسسة انبعاثاتها الضارة وتسرب المواد الكيميائية) ، والتي تعتبر ذات أهمية بالغة من بين الفقرات المتعلقة بهذه الأسئلة ، ونلاحظ أن أقل متوسط حسابي 1.2000 يذهب للفقرة رقم (2) المتعلقة بي (تقوم المؤسسة بإدارة نفاياتها الصلبة والسائلة بطريقة مستدامة) .

1. اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط:

مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل إدارة الاستدامة البيئية (الممارسات البيئية، الالتزام والوعي البيئي، تطبيق نظم الإدارة البيئية، الابتكار والتطوير) والتابع استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنغازي (الأداء الاقتصادي للمؤسسة، الأداء الاجتماعي للمؤسسة، الأداء البيئي للمؤسسة).

| المتغير التابع استدامة المؤسسات اللببية الصغرى و المتوسطة بنغازي | المتغير المستقل | |
|--|-----------------|----------|
| ** .936 | نتيجة العلاقة | الارتباط |
| 20 | عدد الإجابات | |
| ** .991 | نتيجة العلاقة | |
| 15 | عدد الإجابات | |
| ** .996 | نتيجة العلاقة | |

** : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

نلاحظ من الجدول (9) أنه توجد علاقة ارتباط قوية وطردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

11- النتائج

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية: أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً ملحوظاً لإدارة الاستدامة البيئية على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغازي. وهذا يدل على أن تحسين ممارسات الاستدامة يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز أداء هذه المؤسسات ، وها يعني ان نرفض الفرض القائل لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاستدامة البيئية على استدامة المؤسسات اللببية الصغرى والمتوسطة في بنغازي. و نقبل البديل

2. معامل الارتباط القوي والطردي: التحليل أظهر وجود ارتباط قوي وطردي بين إدارة الاستدامة البيئية واستدامة المؤسسات. مما يعني أن زيادة مستوى الإدارة الفعّالة للاستدامة البيئية يرتبط بزيادة استدامة المؤسسات.

12-التوصيات

1. ينبغي على المؤسسات الصغرى والمتوسطة تطوير استراتيجيات شاملة لإدارة الاستدامة البيئية، تركز على الممارسات البيئية المستدامة.
2. من الضروري توفير برامج تدريبية للموظفين حول أهمية الاستدامة البيئية وكيفية تطبيقها في بيئة العمل، مما يعزز الوعي والمعرفة بهذا المجال.
3. يُنصح بتفعيل الشراكات مع الجهات الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الأكاديمي لتبادل المعرفة والخبرات في مجال الاستدامة.
4. يجب إجراء تقييمات دورية للأداء البيئي للمؤسسات، واستخدام النتائج لتحسين استراتيجيات الاستدامة.
5. ينبغي على المؤسسات استثمار الموارد في تكنولوجيا نظيفة وابتكارات بيئية، مما يسهم في تحسين الكفاءة وتقليل الأثر البيئي.
6. يجب أن تُعزز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسات، من خلال التواصل المستمر والمشاركة في الأنشطة البيئية، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستدامة.

13-المراجع

1. البرغثي، م. (2016). تحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا وعوامل نجاحها. مجلة جامعة طرابلس للعلوم الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 23-46.
2. عمر، محمد علي. (2020). "دور الإدارة البيئية في تحقيق الاستدامة في المؤسسات الصناعية الليبية." مجلة العلوم الإدارية، جامعة طرابلس.
3. الدريوش، عبد الحميد. (2018). "تحديات تطبيق الإدارة البيئية في المنشآت الصغيرة والمتوسطة في ليبيا." مجلة دراسات الأعمال، جامعة بنغازي.
4. محمد، مصطفى. (2021). "معوقات تطبيق الاستدامة البيئية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا." مجلة البيئة والتنمية، جامعة مصراته.

5. عبد الله، أ. (2018). دور المؤسسات الصغرى والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في ليبيا. مجلة جامعة طرابلس للعلوم الإدارية والاقتصادية، 6(2)، 78-95.
6. الشركة العامة للتنمية والاستثمار. (2019). واقع المؤسسات الصغرى والمتوسطة في ليبيا: التحديات والفرص. تقرير غير منشور.
7. القماطي محمد (2023) عوامل واستراتيجيات استدامة المؤسسات الليبية المدرسة العليا الخاصة للتكنولوجيا وإدارة الأعمال تونس
8. Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.
9. Sarkis, J. (2012). A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(2), 202-216.
10. Alafi, A., & Alferfir, A. A. (2014). A change in the Libyan economy: the development of the private sector and the role of small and medium enterprises in the Libyan economy. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
11. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental, and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers.
12. Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70-78.
13. Schaltegger, S., & Wagner, M. (2017). *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*. Routledge.
14. Zaptia, S. (2019). LBBC hosts workshop on challenges facing SMEs in Libya. *Libya Herald*.
15. Haddoud, M. Y., Onjewu, A. K. E., Nowiński, W., & Jones, P. (2021). Explaining the entrepreneurial intentions of green start-up founders: A motivation-based approach. *Journal of Business Research*, 123, 65-74

"تأثير إدارة التدريب على أداء الموظفين في شركة سرت لتصنيع النفط والغاز: دراسة تحليلية"

د. عبدالله محمد عمر الصفراني، جامعة النجم الساطع - كلية الإدارة ، asufrani7@gmail.com

إ. رافع عطية موسى ، جامعة النجم الساطع - كلية الإدارة ramfaaaaa@gmail.com

ملخص الدراسة

تتناول الدراسة تأثير إدارة التدريب على أداء الموظفين في شركة سرت لتصنيع النفط والغاز، في ظل التحديات المتزايدة في قطاع النفط والغاز. تكمن أهمية الدراسة في تعزيز كفاءة الموظفين وتحسين الأداء العام من خلال تطوير استراتيجيات تدريب فعالة تلبي احتياجات السوق. تشير الأبحاث إلى أن كفاءة التدريب، وفترة التدريب، ونوع التدريب هي عوامل رئيسية مؤثرة، كما هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة التدريب وأداء الموظفين، وتقديم رؤى حول كيفية تحسين برامج التدريب لتحقيق نتائج إيجابية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة عشوائية من الموظفين في شركة سرت. شملت أدوات جمع البيانات استبيانات ومقابلات تحليلية، وتم استخدام تحليل إحصائي شامل لتفسير النتائج، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كفاءة التدريب وأداء الموظفين، حيث أشار المشاركون إلى تحسينات ملحوظة في الأداء بعد برامج التدريب. كما لوحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على متغيرات العمر والحالة الاجتماعية، مما يعكس توافق النتائج مع الدراسات السابقة.

تؤكد الدراسة على أهمية تحسين استراتيجيات التدريب لتلبية احتياجات الموظفين وتعزيز أدائهم. وتوصي الدراسة بتخصيص ميزانيات أكبر للتدريب وتنوع أساليب التدريب، مما يمكن أن يساهم في رفع كفاءة الأداء العام لشركة سرت ويعزز قدرتها التنافسية في السوق.

تعتبر إدارة التدريب من العناصر الأساسية التي تلعب دورًا حيويًا في تعزيز كفاءة وأداء الموظفين في المؤسسات. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات، خاصة في قطاع النفط والغاز، يصبح من الضروري تطوير استراتيجيات تدريب فعالة تلبي احتياجات السوق وتساهم في تحسين الأداء العام. تشير الدراسات إلى أن كفاءة التدريب وفترة التدريب ونوع التدريب هي محاور رئيسية تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، حيث أظهرت الأبحاث أن "كفاءة التدريب تأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، تليها فترة التدريب، بينما نوع التدريب يأتي في المرتبة الأخيرة" (العسري، 2021).

تستهدف هذه الدراسة شركة سرت لتصنيع النفط والغاز، حيث يتم تحليل تأثير إدارة التدريب على أداء الموظفين. من خلال استكشاف العلاقة بين المحاور المذكورة، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى حول كيفية تحسين برامج التدريب لتلبية احتياجات الموظفين وتعزيز أدائهم. كما تسلط الدراسة الضوء على العوامل الشخصية والمهنية التي قد تؤثر على استجابات الموظفين تجاه برامج التدريب، مما يعكس أهمية فهم هذه الديناميكيات لتحقيق نتائج إيجابية.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسهم في تطوير استراتيجيات تدريبية أكثر فعالية، مما يمكن أن يعزز القدرة التنافسية لشركة سرت في السوق. كما يمكن أن تكون النتائج مرجعًا مهمًا للمؤسسات الأخرى التي تسعى إلى تحسين إدارة التدريب لديها.

الدراسات السابقة

1. دراسة (الحربي، 2022) "أثر التدريب على أداء الموظفين في الشركات النفطية"

تناولت تأثير برامج التدريب على أداء الموظفين، واتبعت منهج وصفي، وأجرت على 100 موظف من شركات النفط في السعودية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين. التوصيات: ضرورة تطوير برامج تدريبية مستمرة.

2. دراسة (السيد، 2023) "تأثير استراتيجيات التدريب على فعالية الأداء الوظيفي"

تم من خلالها فحص تأثير استراتيجيات التدريب على الأداء الوظيفي، باستخدام منهج دراسة حالة، أجريت الدراسة 80 موظفًا من مؤسسة حكومية في مصر وتوصلت الي وجود تأثير ملحوظ لاستراتيجيات التدريب على الأداء، وخرجت الدارسة بتوصية مفادها تحسين استراتيجيات التدريب لزيادة الفعالية.

3. دراسة (الزهيري، 2021) "دور التدريب في تحسين الأداء المؤسسي"

هدفت دراسة لدور التدريب في رفع مستوى الأداء المؤسسي، باستخدام المنهج كمي، أجريت على العينة من 150 موظفًا من شركات خاصة في الامارات، وتوصلت الي ان التدريب ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء، وخرجت بتوصيات مفادها ضرورة تخصيص ميزانية أكبر للتدريب.

4. دراسة (العبدالله، 2022) "أثر التدريب على الدافعية والأداء لدى الموظفين"

هدفت تحليل تأثير التدريب على دافعية الموظفين وأدائهم، وباستخدام منهج مختلط، على عينة 120 موظفًا من القطاع الخاص في الأردن وتوصلت الي نتائجه زيادة دافعية الموظفين بعد التدريب وخلصت لتوصيات مفادها التركيز على نوعية التدريب المقدم.

5. دراسة (الرفاعي، 2023)، "تأثير التدريب على تحسين مهارات الموظفين"

تناولت الدراسة تأثير التدريب على مهارات الموظفين، أجريت الدراسة على عينة من 200 موظف من شركات مختلفة في البحرين، توصلت الي نتيجته تحسن ملحوظ في المهارات بعد التدريب، واوصت الدراسة بتنوع أساليب التدريب.

6. دراسة (النعيمي، 2022) "أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في القطاع الصحي"

هدفت الي تحليل أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الصحي. وذلك باستخدام المنهج وصفي، وأجريت الدراسة على العينة مكونه من 90 موظفًا من مستشفيات في لبنان، وتوصلت الي ان برامج التدريب حسنت من أداء العاملين وخرجت الدراسة بتوصية ان تطوير برامج تدريبية تستهدف المهارات الفنية.

7. دراسة (الجبالي، 2022) "دور التدريب في تعزيز أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية"

هدفت دراسة لمعرفة تأثير التدريب على أداء الموظفين في القطاع الحكومي واستخدمت منهج دراسة حالة على عينة من 110 موظفًا حكوميًا في المؤسسات الحكومية بتونس، وتوصلت الي نتيجة وجود علاقة إيجابية بين التدريب والأداء اوصت بزيادة فترات التدريب العملي.

8. دراسة (بنجلون، 2021) "تأثير التدريب على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة"

هدفت الي فحص تأثير التدريب على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة، وباستخدام المنهج كمي. وأجريت الدراسة على عينة من 75 موظفًا في الشركات صغيرة في المغرب، وتوصلت الي ان تحسين كبير في الأداء بعد التدريب، واوصت الي تخصيص برامج تدريبية مخصصة للشركات الصغيرة.

9. دراسة (سعيد، 2023) "أهمية التدريب في تطوير مهارات العاملين"

تناولت دراسة أهمية التدريب في تحسين مهارات العاملين، استخدمت دراسة تحليلية، أجريت الدراسة على عينة من 130 موظفًا من مختلف القطاعات في الجزائر، وتوصلت الدراسة الي ان التدريب زاد من كفاءة المهارات واوصت ضرورة تكثيف البرامج التدريبية.

10. دراسة (الكيلاني، 2022) "أثر التدريب على الأداء الوظيفي في القطاع التعليمي"

تسعت الدراسة الي معرفة تأثير التدريب على أداء المعلمين، باستخدام منهج وصفي على عينة من 100 معلم بمدارس في العراق، توصلت الي وجود تحسن ملحوظ في أداء المعلمين بعد التدريب، واوصت بتطوير برامج تدريبية مخصصة للمعلمين.

حيث تُعد الدراسات السابقة حول تأثير إدارة التدريب على أداء الموظفين أداة مهمة لفهم كيف يمكن أن تؤثر برامج التدريب على الكفاءة والإنتاجية في مختلف القطاعات. سنقوم بتلخيص النقاط الرئيسية من هذه الدراسات ونقارنها بالدراسة الحالية الخاصة بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز.

نتائج الدراسات السابقة

تأثير التدريب على الأداء: جميع الدراسات السابقة أكدت وجود علاقة إيجابية بين برامج التدريب وأداء الموظفين، مما يدل على أهمية التدريب كوسيلة لتحسين الكفاءة والإنتاجية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة

عبد الله الحربي (2022) أن التدريب في الشركات النفطية يعزز الأداء، وهو ما يتماشى مع النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بشأن كفاءة التدريب وتأثيرها على أداء الموظفين.

حيث تناولت العديد من الدراسات، مثل تلك التي أجراها محمد السيد (2023)، والتي تناولت استراتيجيات التدريب وفعاليتها. حيث أظهرت النتائج أن استراتيجيات التدريب المدروسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي. هذه النقطة تدعم أهمية تطوير استراتيجيات تدريب مخصصة في الدراسة الحالية.

كما تناولت بعض الدراسات، مثل دراسة سارة العبدالله (2022)، دور العوامل الشخصية والمهنية على استجابات الموظفين. فقد أظهرت الدراسة الحالية أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على العمر والحالة الاجتماعية، مما يبرز توافق النتائج.

تناولت الدراسات السابقة قطاعات متنوعة مثل التعليم والصحة، تركز الدراسة الحالية على قطاع النفط والغاز، مما يجعلها فريدة في تناول تأثير إدارة التدريب داخل هذا القطاع الحيوي.

كم استخدمت معظم الدراسات السابقة منهجيات وصفية أو تحليلية، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل إحصائي شامل، مما يعزز من دقة النتائج المستخلصة.

مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة التدريب من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في المؤسسات المختلفة. في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها الشركات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل صناعة النفط والغاز، يصبح من الضروري فهم كيفية تأثير إدارة التدريب على الأداء وتحديد العوامل التي قد تؤثر على فعالية هذه البرامج. تعكس مشكلة البحث الحاجة إلى معرفة العلاقة بين إدارة التدريب وأداء الموظفين، وكيف يمكن تحسين هذه البرامج لتلبية احتياجات العمل.

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين التدريب وأداء الموظفين. على سبيل المثال، وجدت دراسة الحربي (2022) أن "التدريب يزيد من كفاءة الموظفين ويعزز من أدائهم في الشركات النفطية"، مما يدل على أهمية توفير برامج تدريب فعالة. كما أظهرت دراسة السيد (2023) أن "استراتيجيات التدريب المدروسة تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي"، مما يعكس ضرورة تطوير برامج تدريبية مخصصة.

ومع ذلك، تظل هناك فجوات في المعرفة حول كيفية تأثير العوامل الشخصية والمهنية على استجابات الموظفين تجاه برامج التدريب. تشير دراسة العبدالله (2022) إلى أن "العوامل مثل العمر، الحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي تؤثر على فعالية التدريب"، بينما أظهرت الدراسة الحالية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الموظفين بناءً على هذه المتغيرات. هذا يعكس الحاجة إلى دراسة أعمق لفهم كيفية تأثير هذه العوامل على فعالية برامج التدريب.

علاوة على ذلك، تتناول الدراسات السابقة أيضًا أهمية توقيت التدريب ونوعه. تشير دراسة الزهيري (2021) إلى أن "توقيت التدريب يلعب دورًا مهمًا في فعاليته"، وهذا يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت أن توقيت التدريب يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية. بينما جاء نوع التدريب في المرتبة الأخيرة، مما يستدعي إعادة التفكير في كيفية تصميم البرامج التدريبية.

تتجلى مشكلة البحث بوضوح في الحاجة إلى فهم كيفية تحسين إدارة التدريب في شركة سرت لتصنيع النفط والغاز. يجب أن يتم دراسة دور إدارة التدريب بمحاورها المختلفة—كفاءة التدريب، فترة التدريب، ونوع التدريب—في رفع وتطوير أداء الموظفين. كما يجب النظر في كيفية تأثير المسمى الوظيفي والإدارة التابعة لها على استجابة الموظفين تجاه هذه البرامج.

في الختام، تكمن مشكلة البحث في معرفة كيفية تعزيز إدارة التدريب لرفع مستوى أداء الموظفين، وما هي العوامل التي يمكن أن تؤثر على استجاباتهم. من خلال دراسة هذه المشكلات، يمكن أن تسهم النتائج في تطوير استراتيجيات تدريبية أكثر فعالية، وبالتالي تعزيز الأداء العام للمؤسسة.

فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة إيجابية بين كفاءة التدريب وفترة التدريب ونوع التدريب من جهة، وأداء الموظفين من جهة أخرى في شركة سرت لتصنيع النفط والغاز..

ب- الفرضيات الفرعية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب بناءً على متغيرات العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة بناءً على المسمى الوظيفي لصالح الموظف.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة بناءً على الإدارة التابع لها ولصالح إدارة التدريب

التعريفات الإجرائية:

الكفاءة: يقصد بها تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف، والجهود.

الأداء: هو درجة تحقيق واطماف المهام المطلوبة من وظيفة الفرد.

العملية التدريبية: هي عملية اكتساب الخبرات والمهارات التي يحتاجها الموظف في مجال تخصصه وعملة، لزيادة معدل كفاءة في الأداء لإنجاز الاعمال المطلوبة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على

- مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون بشركة سرت للتصنيع النفط والغاز.
- مدى دور التدريب في تطوير ورفع كفاءة أدائهم.
- الوصول إلى المشاكل التي تواجه العملية التدريبية عن طريقة تحديد الأسباب التي تؤدي إلى القصور في عملية التدريب المقدمة للمتدربين.
- معرفة نقاط القوة لمحاولة الاستفادة منها في تطوير وتنمية عملية التدريب.
- التعرف على المعوقات التي تؤدي بالعملية التدريبية إلى الضعف والفشل وقلة الاستفادة منها.
- يقدم الباحث مقترحات وتوصيات تساعد في تحقيق أهداف شركة سرت للتصنيع النفط والغاز للوصول إلى أداء متميز من خلال عمليات التدريب والتطوير التي تؤدي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين والعاملين بها.

أهمية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها والتي تستهدف دراسة إدارة التدريب بشركة سرت للتصنيع النفط والغاز ، لما للعنصر البشري من أهمية في عملية إدارة شركة سرت للتصنيع النفط والغاز والوصول بها إلى تحقيق أهدافها، فقد أصبحت العملية التدريبية جزء لا يتجزأ من العناصر الحاسمة في كفاءة وفاعلية موظفيها ، وما يشهده العالم حالياً من تطور وتقدم خاصة في مجال التكنولوجيا جعل تدريب الموظفين وسيلة ضرورية لإكسابهم المهارات والخبرات الضرورية في هذا المجال ، فتدريب الموظفين وإلحاقهم ببرامج تدريبية ذات مستوى عالي يحسن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الإدارية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إدارة التدريب أحد الإدارات بشركة سرت للتصنيع النفط والغاز

الحدود البشرية: عينة عشوائية من الموظفين في شركة سرت للتصنيع النفط والغاز في كافة المستويات الإدارية

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة 2024/8/1 الي 2024 /8 /30 م .

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي والذي يستهدف الوصف الكمي أو الكيفي لظاهرة اجتماعية أو معاً، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المختلفة الانسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر المرتبطة كالاستبيانات والمقابلات والملاحظات وفحص السجلات.

ثانياً الإطار النظري للدراسة

مفهوم إدارة التدريب

إدارة التدريب هي عملية منظمة تهدف إلى تعزيز كفاءة الموظفين من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية تتعلق بمهاراتهم ومعارفهم. تركز هذه الإدارة على تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، مما يساهم في تحقيق أهداف العمل وزيادة الإنتاجية.

شركة سرت للتصنيع النفط والغاز.

هي إحدى الشركات النفطية الوطنية المملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية للنفط، يقع مقرها الرئيسي في مرسى البريقة بمسافة تبعد حوالي 240 كم غرب مدينة بنغازي، تقوم الشركة بالأنشطة المتعلقة باستكشاف وإنتاج وتصنيع النفط والغاز، كما تقوم بتزويد المنشآت والمرافق الصناعية على طول الساحل الليبي بالغاز الطبيعي. (سرت، 2023)

النشأة والتطور (سرت ا، 2023)، أنشأت شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز سنة 1981 ويقع مقرها الرئيسي بمرسى البريقة (800 كم شرق مدينة طرابلس)، وهي إحدى الشركات النفطية الوطنية التابعة للمؤسسة الوطنية للنفط تقوم بكافة الأنشطة المتعلقة باستكشاف وإنتاج وتصنيع النفط والغاز وكذلك نقل الغاز إلى المستهلكين عبر الخط الساحلي، تعمل الشركة من خلال ممارسة أنشطتها وعملياتها على تحقيق المستهدفات الواردة بالخطة المقررة للشركة والمعتمدة من قبل الجمعية العمومية، كانت الشركة تعرف فيما مضى باسم شركة "أسو ستاندرد ليبيا" وهي أسبق الشركات التي عثرت على النفط في ليبيا بكميات تجارية بحقل (زلطن) سنة 1959 مما شجع في ذلك الوقت الشركات النفطية الأخرى للإقبال على الاستثمار في عمليات التنقيب عن النفط بالصحراء الليبية.

وفي عام 1969 انسحبت شركة أكسون (الشركة الأم لإسوستاندرد) من ليبيا، وفي سنة 1981 تكونت شركة سرت للنفط كشركة وطنية تابعة للمؤسسة الوطنية للنفط ومملوكة بالكامل للدولة، تنامي نشاط الشركة الاستكشافي على اليابسة وامتد إلى التنقيب البحري وتوجت مجهوداتها في هذا المجال سنة 1983 باكتشافين هامين للنفط والغاز في المياه الإقليمية وبذلك اكتسبت الشركة خبرة جيدة في مجال الاستكشاف البحري أيضاً الذي يتميز بخاصية التقنية المتقدمة.

وفي إطار تكامل عمليات تصنيع النفط والغاز فقد نقلت تبعية خط نقل الغاز الساحلي البريقة - الخمس إلى شركة سرت للنفط كما دمجت بها الشركة الوطنية للكيميائيات النفطية في 1/10/1990 حيث تكونت شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز، وأصبح نشاطها يشمل تكرير النفط الخام وتسييل الغاز الطبيعي وتصنيع

البتروكيماويات وتزويد المستهلكين في ليبيا بالغاز الطبيعي بالإضافة إلى نشاطها الرئيسي في الإنتاج واستخراج النفط والغاز.

وتحتاج العمليات الإنتاجية والتصنيعية للنفط والغاز وعمليات الشحن والتصدير إلى خدمات مساندة متنوعة وهامة، مثل توفير الحماية الأمنية والسلامة لجميع مواقع عمليات الشركة ومصانعها والمناطق السكنية التابعة لها، وتقوم الشركة بالاضطلاع بكافة مسؤولياتها بدقة، والعمل على تنفيذ برامجها السنوية المخططة ومنها برامج التفتيش والنظافة والمحافظة على البيئة وبرامج تدريب العاملين بالشركة على أساليب مكافحة الحرائق وإجراءات وأساليب السلامة والوقاية الأخرى المتعلقة بالسلامة الصناعية.

كما تتولى عمليات توليد الطاقة الكهربائية وتوزيعها إلى جميع مرافقها التشغيلية والسكنية، وكذلك عمليات تحلية المياه وعمليات التخزين والتصدير للمنتجات البتروكيماوية (الميثانول ، الامونيا ، اليوريا) ومنتج النافثا، والقيام بالأعمال البحرية من قطر وإرشاد وصيانة القطع البحرية ومرافئ شحن النفط . وتقوم بإعداد الخطط والبرامج والجدول الزمنية للعمليات المتعلقة بجميع وحدات ومرافق المصانع التابعة للشركة وتنفيذها وكذلك القيام بمهام الصيانة والإصلاح لجميع تلك الوحدات والمرافق ومعدات تصنيع بعض قطع الغيار بالورش التابعة للإدارة.

كما تولي الشركة اهتماماً كبيراً بتدريب وتطوير العاملين بها وذلك بالتنظيم المستمر للدورات المحلية المختلفة والتي تشمل كافة التخصصات الفنية والإدارية واللغوية وتخصصات الحاسوب وغيرها، كما يتم التنسيق والعمل مع المؤسسات الخارجية لتأمين الدورات التدريبية الخارجية وبرامج الدراسات العليا للمرشحين من مستخدمي الشركة.

تقدم الشركة الخدمات لمستخدميها وزوارها بالبريقة والحقول، وتشمل خدمات الإسكان، خدمات التموين والترفيه، خدمات الصيانة العامة.

كما تتولى تقديم كافة الخدمات الطبية للعاملين بالشركة وعائلاتهم من خلال العيادات التابعة لها بالبريقة بكافة مناطقها السكنية وبالمنطقة الصناعية وبقية العيادات المتوفرة في الحقول (زلطن ، الراقوبة ، الحطبية، الساحل) وعيادة مصراتة، كما إنها توفر الخدمات اللازمة في حالات الطوارئ (حوادث الطرق والحوادث القريبة من الشركة).

تساهم الشركة الى حد كبير في القيام بتنظيم الرحلات الجوية والبرية لايصال مستخدميها الى مقر سكنهم الأصلية بالإضافة إلى صيانة وإصلاح المركبات والمعدات الثقيلة .

إن مهمة الشركة تكمن في بذل كل الجهد للحصول على أقصى العوائد من المصادر النفطية المتوفرة، واستخدام جميع الوسائل المباشرة وغير المباشرة لاستغلال تلك الثروة بالطريقة المثلى والاستفادة القصوى منها سواء محلياً أو عند تصديرها للخارج .

تتلخص أهدافها في النجاح في مهمتها المناطة بها، والمضي في مسيرتها بشكل آمن، وبكفاءة عالية، في ظل مبدأ المحافظة على البيئة وتجنب تلويثها، وتحقيق أعلى العوائد والقيمة المضافة لها من هذه الثروة البترولية، من خلال تسيير عملياتها بمستوى عالٍ من الكفاءة المتوفرة في الخبرات الوطنية المتميزة بالشركة، والاستعانة عند الحاجة بالشركات والخبرات الأجنبية لإنجاز بعض العمليات وأعمال الصيانة الدقيقة، وكذلك مصنعي المعدات والمواد.

وتسعى الشركة على الدوام للمحافظة على جودة منتجاتها وضمان مطابقتها للمواصفات العالمية كما تسعى لكسب رضى المستهلكين والزبائن

الرؤية التي تقدمها شركة سرت للنفط والغاز

شركة سرت ملتزمة بأن تكون شركة متميزة، وتنافس الشركات العالمية من خلال الالتزام بمعايير النمو واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق أقصى معدلات الربحية، فضلا عن المساهمة في إثراء البيئة المحيطة. (سرت م، 2023)

مهمة شركة سرت للنفط والغاز

مهمتها هي تحسين أداء الشركة بشكل مستمر لضمان الاستغلال الأمثل للموارد البترولية الواقعة تحت إشرافها، مع التركيز على معايير الإدارة الجيدة واتباع قواعد السلامة وحماية البيئة، والسعي إلى تقليل التكلفة، وضمان المشاركة الكاملة من كل المستخدمين شركة سرت للنفط والغاز (سرت ا، 2023)

عناصر العملية التدريبية وادوات قياس فعالية التدريب.

يعتبر التدريب عنصر أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد إن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة التدريب وأهميته في تسيير مواردها البشرية، وتحسين وتطوير مهاراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، إذ يلعب التدريب أهم الوظائف التي تساهم في تأهيل وتطوير القوة العاملة بينما يتفق مع احتياجات المنظمة.

تعريف التدريب:

مفهوم كلمة التدريب: التدريب من مصدر "درب المدرب" أي القائم بإعمال التدريب ويعني ذلك من يتخذ التدريب مهنته وفي الإدارة هو وظيفة وفي وزارة الأشغال العامة أي من يتولى هذه الوظيفة (نشاش، 2020)

فان ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم في العمل كي يسيروا فيه ويتعود عليه، ويذكر عطوان إن كلمة "يدرب" تعني إيصال الشخص المطلوب في السلوك او المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة.

التعريف بالتدريب من ناحية الناحية الاصطلاح: إن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية، ولقد تعددت التعاريف حول مفهوم التدريب إلا إنها متشابهة ومتباينة تنصب في قلب واحد وتتفق مع ركائز التدريب حيث تباينت في تعريفه من باحث إلى آخر

عليه يمكن تعريف التدريب: على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد أفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل.

كذلك عرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

أهمية التدريب:

إن الأهداف التي يتوخى النشاط التدريبي بلوغها تستند أساسا على إزالة الضعف أو القصور في أداء سلوك الأفراد سواء ارتباط ذلك بالسلوك الحالي أو المرتقب، فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية (نشاش، 2020)

1. إكساب الأفراد المندوبين بالمهارات والمعلومات الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل -التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع عموما، إذ انه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير أن يرتكن إليها وبصورة مستمرة.

2. إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي بتطلبها تطوير العمل -في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

3. صقل وتحسين القدرات والمهارات الفردية والاجتماعية للمندوبين.

4. تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية - التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار.

5. تطوير الطاقات الفردية والجماعية للمدربين من خلال العصف الذهني وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب الهادفة. وترجع أهمية التدريب الى المزايا العديدة التي نحصل عليها من عملية التدريب متمثلة في:

أنواع التدريب:

يمكن تقسم انواع التدريب كالتالي (مغيث، 2020)

أولاً: التدريب وفق المستوى التنظيمي:

ويتم تقسيم التدريب في هذا النوع الى:

1-التدريب المهني: هو الذي مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، يشمل يهدف إلى إكساب الأفراد هذا النوع الأفراد الذين تم تعيينهم حديثاً او القدامى.

2- التدريب الإداري: يستهدف هذا النوع الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية و غالباً ما يتم التركيز على العاملين بالإدارات الوسطى الدنيا، و أحياناً يشمل العاملين الذين يتم تحييتهم للمراكز القيادية العليا، يعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل او سبل اتخاذ القرارات و الجوانب السلوكية.

3- التدريب الإشرافي: يشمل تدريب المشرفين لزيادة مهارتهم وقدرتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد، وغالباً ما يشمل هذا النوع معلومات عن الصراعات العمالية وانماط القيادة واتخاذ القرارات، بغية إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.

4-التدريب التخصصي: زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية يمثل هذا النوع بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية وفق حاجات ومتطلبات العمل في المؤسسة".

ثانياً: التدريب حسب المدة الزمن

يقسم هذا النوع الى :

1-التدريب قصير الأجل : و يستغرق من أسبوع الى سنة أسابيع، في هذه الحالة يتم عقد دورات تدريبية مركزة، و من عيوب عدم توفر الوقت الكافي للمتدرب للإلمام بكافة المعلومات التدريبية و استيعابها وفيه يقوم المدربون بشرح مجمل معلومات المادة التدريبية دون الدخول في تفصيلاتها

التدريب الطويل الأجل : قد تصل الفترة الى سنة كاملة أو أكثر و من مميزات هذا النوع حصول المتدرب على معلومات كافية وافية ودقيقة الا ان من عيوبه اضطرار الإدارة إلى تعيين اشخاص يقومون بعمل المتدرب طيلة فترة التدريب

مبادئ التدريب:

اختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب منهم من اعتبرها مبادئ خاصة لكل برنامج تدريبي ومنهم من اعتبرها عامة لجميع البرامج التدريبية، إلا أن الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام 1996 اتفقوا على الآتي (قريشي، 2020).

الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً لقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

• المنطلق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

• الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعة بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

• الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة لشمول جميع فئات العاملين بها.

• الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وبخاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات . وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية، لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة.

• التدريجية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا ...

• مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث هذه الأصدقاء، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية .

• هناك آخرون من حدد المبادئ كالاتي (قريشي، 2020).

• الاستمرار: التدريب عملية مستمرة .

• الإمكانية: كل شيء قابل للتعليم .

• الذاتية : التنمية عملية ذاتية

• التفاعل : التفاعل بين المدرب والمتدرب، قدرة كلا الطرفين على الاستفادة والاستفادة.

• التكامل: النواحي الفنية تكمل الجوانب السلوكية والأخيرة تكمل الجوانب العقلية وهكذا.

• العمومية: يستفيد المتدرب من نتائج

• التدريب في أنشطته المختلفة الشخصية منها والإدارية والفنية والمالية وغيرها.

• الإيجابية: التدريب نشاط إيجابي.

• الشمول: التدريب يشمل العاملين جميعا على كافة المستويات الإدارية.

• المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدير.

•العمق: يعمل التدريب على تغيير القناعات والاتجاهات.

مراحل التدريب:

يسعى التدريب إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء، أعمالهم بكفاءة وفعالية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها (حفرة، 2021).

أولاً-تحديد احتياجات التدريب: "وتمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة تغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى أو أداء اختصاصات وواجبات ووظيفة الحالية بكفاءة عالية"

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها عملية التدريب، حتى يتم وضع خطة تدريبية سليمة تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، إذ أن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً ذا معنى للمؤسسة والمتدربين،

وتتضمن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية خطوات عديدة، نذكر منها

1.تحديد المعارف والمهارات الناقصة لدى العاملين في المنظمة.

2.تحديد مهارات الأداء الوظيفي لتحسين الأداء والإنتاجية.

3.تحليل من هم في حاجة للتدريب للتأكد من ملائمة البرنامج لمستوى تعليمهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، وتوجيهاتهم.

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي:

وتشمل وضع خطة للتدريب، وإعداد منهاج التدريب، واختيار أساليب التدريب المناسبة واختيار الاستراتيجيات والوسائل التي يجب استخدامها ليلانم معايير خطة التدريب.

تصميم البرنامج التدريبي يتطلب الأمور التالية:

1.يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي وذلك من خلال توضيح الإجراءات والأهداف الواجب إتباعها وهي تعتبر المرحلة في الأولى في عملية تصميم البرنامج التدريبي.

2.تحديد مفردات التدريب من خلال تحديد موضوعات التدريب وهل هي مناسبة لمستوى المشاركين وطبيعتهم ووظائفهم.

3. تحديد الأساليب التدريبية المناسبة لتلك الطرائق المستخدمة في توصيل المعلومات واكتساب المهارات وتغيير من الاتجاهات للمتدربين.

4. تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي المناسب للمتدربين وتوفير المواصلات والأجهزة اللازمة.

5. اختيار المدربين الذين يلزم أن تتوفر فيهم الصفات الشخصية كالحماس والقدرة على القرار وكذلك القدرة على إدارة جلسات التدريب والقيادة الإمام الجيد بالمادة التدريبية.

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي:

تتضمن مرحلة التنفيذ البرنامج التدريبي إحداث الأثر التدريبي (التعلم واكتساب المهارات) عن طريق نقل المعلومات والمهارات وتعزيز الاتجاهات المخطط لها، من خلال مدرب أو أكثر، باستعمال الأساليب التدريبية المختلفة، ضمن ساعات وأهداف ومحتويات محددة، إضافة إلى البدء بتطبيق خطة التقييم.

ومن بين الأساليب التدريبية نذكر منها ما يلي:

المحاضرة: لا تزال المحاضرة من أكثر الطرق شيوعاً سواء في نقل المعارف والآراء، والأفكار للأخريين أو في عرض الخبرات وتقديم وجهات النظر بشكل مباشر أو التأثير على المستمعين، وإقناعهم بفكرة معينة .

دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة أساساً في التدريب على العلاقات الإنسانية حيث يواجه المتدرب بموقف عملي معين ويطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً إلى التقدير أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه ومن خلال هذه المناقشة يستطيع المتدرب أن يكشف المبادئ والأسس العلمية المتصلة بالمشكلة الموضوع البحث ولهذا فالطريقة إذا حسنت إدارتها فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً وما يصل عليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه و يؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل.

وهناك أساليب أخرى تتمثل في (حفرة، 2021) .

العصف الذهني: يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية والوصول إلى الحلول المناسبة.

أسلوب المشاركة: أسلوب التدريب بالمشاركة تؤمن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات النظر وتشجيعهم على الاستفادة من خبراتهم في فعاليات التدريب.

تستهدف هذه المرحلة ما يلي:

1. التعرف على آراء المتدربين في برنامج التدريبي كالمحتويات، المدربين، التسهيلات الإدارية.

2. تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.

3. توزيع شهادات المشاركة، من خلال حفل في ختام البرنامج التدريبي.

ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي ما يلي:

1. افتتاح البرنامج.

2. الاجتماع بالمتدربين لتسجيل بياناتهم وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول برنامج التدريب.

3. إيجاد جو تدريبي مناسب وملائم يشعر المتدربين بالتزام بجدول التدريب وبأهمية التدريب بما يضمن إقبالهم على التدريب برضا ، وإشراكهم في الرأي والمناقشة .

4. تقسيم المتدربين الى مجموعات صغيرة تتراوح أعضاء كل مجموعة من خمسة إلى ستة متدربين ، وتخصيص مشرف لكل مجموعة ، تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد حلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم.

رابعاً: تقييم برنامج التدريب:

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزءا متما لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف في ما يلي:

1. التغيرات التي حدثت خلال عملية التنفيذ للبرنامج التدريبي من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.

2. تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.

3. إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب

أهداف التدريب ودوافعه:

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية (بوقلوف، 2017) .

1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

2. توفير الدافع الذاتي للفرد لزيادة كفاءته.

3. زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى

4. زيادة وتقوية مهارات وقدرات ومعارف التدريس.

5. رفع كفاءة أداء العاملون عن طريق تدريبهم على طرق عمل جديدة تمكنهم من إتقان عملهم.

6. تمكين العاملون من التكيف، والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.

7. يساعد على التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يساهم في تحسين الإنتاج.

8. يساعد على زيادة القدرة لدى العاملين على إكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها

كما يعد الهدف الرئيسي في أي عملية التدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الإتجاه، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف* وتتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التدريب على النحو التالي (بوقلوف، 2017)

1. تدريب الموارد البشرية اللازمة لأداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب، وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

2. إعداد الأفراد للقيام بأعمال ذات طبيعة ومواصفات تختلف عن العمل الحالي الذي يقوم به الفرد بالنقل أو بالترقية.

3. إعداد المعنيين الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه.

عناصر التدريب:

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة، وإذا عرضنا أحد تعريفات التدريب نستطيع من خلاله تحديد عناصر عملية التدريب.

و يمكن شرح هذه العناصر كما يلي (سعدي، 2018)

•المتدرب:

وعادة يكون الموظف مؤهلا علميا لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.

إلا أن التطور لا يتوقف، يصاحبه تطور في التقنية و أساليبها وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد و عدم الركون إلى الخبرة أو المؤهل العلمي، ويلاحظ أن بعض الموظفين يتعالون عن التدريب، ويرون أنهم لا يحتاجون إليه و أنه بالنسبة لهم مضيعة للوقت.

وإذا وجد هذا الشعور لدى المتدرب فإن حافز التدريب يكون سلبيا و يؤثر على تحقيق فائدة التدريب، وقد اهتمت كثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلا على ربط الترقية بالتدريب و خصصت مكافآت مالية للمتفوقين.

إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، و بحاجته إليه، و بوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف و الخبرات و المستويات الوظيفية.

•المدرّب:

يختلف دور المدرّب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرّب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد و الملاحظ ولذلك فإنه من المهم اختيار المدرّب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العملية التي تجعله قادرا على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب و أهدافه.

المدرّب مسؤول عن إعداد و اختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديدّها ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في النهاية.

إن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرّب المناسب فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، وإنما يركز على التدريب العملي و بالتالي قد يكون المدرّب من داخل المنظمة كالمشرف أو المدير.

• المادة العلمية:

على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب و مراجع أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية التطبيق.

إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة و لا يقوم المدرّب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، وإنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب بحيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يرتاح إليه.

كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات و تمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب وبعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، و يفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرّب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، و أن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، و تقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.

حتى التدريب ذو الصيغة العملية لابد له من أسس ومداخل نظرية، و هذا لا يعني عيبا يؤخذ على عملية التدريب، وإنما يكمن العيب أحيانا في أسلوب المدرب حين يجنح للطرق النظرية كالمحاضرات.

•بيئة التدريب:

تشمل بيئة التدريب مكان التدريب قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية و جميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية و الإضاءة و المقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات، وأن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب.

ومن المناسب جداً أن يكون للمسؤولين عن التدريب دور في مرحلة تصميم المباني المخصصة للتدريب وتلجأ كثير من معاهد التدريب إلى استئجار القاعات في الفنادق، وقد تكون هذه القاعات مناسبة، إلا أن الشيء المؤكد هو أن تحديد المكان المناسب يتوقف على طبيعة ونوع التدريب، ومثال ذلك أنه إذا كان هدف التدريب هو التأمل فيفضل إيجاد مكان هادئ للتدريب، وإذا كانت طبيعة التدريب تتطلب الحركة فلا بد من إيجاد مكان فسيح أو قاعات متعددة لهذا الغرض، ويرى البعض أن عزل المتدرب مكانياً ونفسياً عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الإيجابية التي تساعد على نجاح التدريب و ينظر للمدرب في هذه الحالة على أنه هو مدير التدريب.

•أساليب التدريب:

و الأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي، والثاني يتمثل في النماذج والأفلام وغيرها، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب طبيعة التدريب و نوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية.

خطوات التدريب:

يمر النشاط التدريبي بعدة خطوات وهي (العيتبي، 2022)

1.تحديد اهداف النشاط التدريبي.

2.تحديد الاحتياجات التدريبية.

3.مراعاة اعداد المشاركين

4.الاستفادة من نتائج تقييم الخطة التدريبية السابقة لتفادي المشاكل والصعوبات.

5.مراعاة اولويات التدريب.

معوقات التدريب:

ان من الأمور الواجب تحملها هو انه لا يخلو اي نشاط تدريبي او ادري داخل المؤسسات من بعض المعوقات والصعوبات التي تواجهه وتحده من كفاءته وباعتبار التدريب احد الأنشطة التي تمارسها المؤسسات على اختلاف مستوياتها فانه كذلك يواجه بعدد من المشكلات التي تحده من كفاءته.

كما إن نجاح عملية التدريب يعتمد على وجود قائمين قادرين على إعداد البرنامج التدريبية وتهيئة الظروف المناسبة لتحقيق الأهداف لان الهدف من الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بها يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فان هناك العديد من الأسباب لفشل الدورة التدريبية ومن بينها كما يلي (عادل، 2003).

1. الدورة التدريبية لا علة لها بالعمل : كثيرا من الدورات التدريبية يعد من مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية .

2. الدورة التدريبية نظرية جدا : قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس لديه خبرة عملية في موضوع التدريب وبالتالي لا يستطيع تنمية المهارات لذا المتدربين.

3 المتدربين تم اختيارهم حسب المدير وليس حسب حاجة العمل العقلية 2: البعض يعتبر الدورة التدريبية بمثابة الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضروها .

4. المادة التدريبية سيئة: كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية التي لا يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين يستخدم المادة التدريبية التي لا تناسب هيئة العمل قد تكون منقولة من واقع آخر وبيئة مختلفة قد لا تصلح للمدرب ولا للمتدربين.

5. المتدربون ليس لديهم رغبة في التعليم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب.

6. بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه هذه أفه , حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد بيئة العمل ترفض أو لا يسمح له باستخدام هذه المهارات

ثالثا الإطار الميداني للدراسة:

يتناول هذا الجانب إجراءات الدراسة. ويتضمن وصف منهج الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى أداة الدراسة وإجراءات التأكد من ثباتها وصدقها، وخطوات التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما يتضمن النتائج التي تم التوصل إليها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، ويعد المنهج الملائم للدراسة في ضوء الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الشركات النفطية العاملة في ليبيا، وتمثلت عينة الدراسة في شركة سرت لتصنيع النفط والغاز، وقد تم اختيار مفردات الدراسة من العاملين بطريقة عشوائية بسيطة حيث تم اختيار (40) مفردة من الموظفين، وفيما يلي استعراض عملية توزيع استمارة الاستبانة:

جدول رقم: (3-1) الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

| النسبة | الصالحة للتحليل | غير صالحة للتحليل | المستردة | الموزعة | البيان |
|--------|-----------------|-------------------|----------|---------|----------|
| 57% | 23 | 11 | 34 | 40 | شركة سرت |

يتضح من الجدول (3-1) أنه تم استرداد عدد (40) استبانة بنسبة بلغت (85%) تقريباً، وبلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (23) استبانة وبنسبة (57%) من إجمالي الاستبانات الموزعة وهذا يشير إلى نسبة عالية من الاستجابة على استمارة الاستبانة.

أداة الدراسة:

للحصول على المعلومات من اللازمة لإجراء هذه الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية والتي تم تقسيمها إلى قسمين موزعة على النحو التالي:

القسم الأول: للتعرف على توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، الإدارة التابع لها، المشاركة في دورات تدريبية عامة، عدد الدورات التدريبية، الدورات التدريبية التابعة للشركة، عددها، توقيت الدورة أثناء الدوام، توقيت الدورة أثناء الدراسة).

القسم الثاني: لمعرفة دور إدارة التدريب في رفع وتطوير كفاءة وأداء العاملين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز، ويتكون من ثلاثة محاور على النحو التالي:

- المحور الأول: لقياس دور كفاءة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين، وتكون من (12 عبارة).
- المحور الثاني: لقياس دور فترة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين، وتكون من (12 عبارة).
- المحور الثالث: لقياس دور نوع التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين، وتكون من (12 عبارة).

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة طبقت معادلة (ألفا-كرونباخ) لحساب معاملات الثبات، وقد بلغت قيمة معامل ثبات محور العلاقة بين التدريب وزيادة الكفاءة (0.788)، وبلغت قيمة معامل ثبات محور فترة التدريب (0.746)، كما بلغت قيمة معامل ثبات محور فترة التدريب في تحسين الأداء (0.715)، أما قيمة معامل ثبات محور نوع التدريب في تحسين أداء الموظفين فقد بلغت (0.682)، وقد بلغت قيمة معامل ثبات الأداة ككل (0.929)، وهي درجات ثبات مقبولة، وهذا يدل على أن استمارة الاستبيان اتسمت بالثبات وبدرجة جيدة من التميز، وذلك كما هو موضح بالجدول (2-3).

الجدول (2-3) يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

| معامل الصدق | معامل الثبات | العبارات | متغيرات الدراسة |
|-------------|--------------|----------|------------------------|
| 0.887 | 0.788 | 12 | محور دور كفاءة التدريب |
| 0.863 | 0.746 | 12 | محور دور فترة التدريب |
| 0.845 | 0.715 | 12 | محور دور نوع التدريب |
| 0.963 | 0.929 | 36 | أداة الدراسة ككل |

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام نوعين من الصدق هما الصدق المحكمين، والصدق الإحصائي وذلك على النحو التالي:

- صدق المحكمين: لقد تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين من أعضاء هيئة التدريس في مجال الإدارة، والإحصاء، وقد تم إجراء التعديلات المطلوبة والتي أوصى بها المحكمين، حيث لم تكن هناك تعديلات جوهرية، واقتصرت على الصياغة اللغوية لبعض الفقرات.
- الصدق الإحصائي (الذاتي): تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام الصدق الإحصائي فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح، وللتحقق من صدق أداة الدراسة استخدم طريقة الصدق (Validity Statistical)، وذلك كما هو موضح بالجدول (2-3)، وقد بلغت قيمة معامل ثبات محور دور التدريب في رفع أداء الموظفين (0.887)، وبلغت قيمة معامل صدق محور دور فترة التدريب (0.863)، كما بلغت قيمة معامل صدق محور نوع التدريب (0.845)، وقد بلغت قيمة معامل صدق الأداة ككل (0.963)، وهذا يبرز صدق المقياس وأن فقرات الاستبيان تعكس قدرته على قياس ما صمم من أجله.

اختبار اعتدالية البيانات:

من ضروري اختبار اعتدالية البيانات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاستخدامات البارامترية هي الأنسب في الاختبارات والتطبيق، أما إذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاستخدامات اللابارامترية هي الأنسب في الاختبارات والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار سيمرنوف-كلمنجراف (Kolmogorov-Smirnov) عندما يكون حجم البيانات أصغر من 100 مفردة، والجدول (3-3) يوضح اختبار اعتدالية البيانات لعينة الدراسة.

جدول (3-3) قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

| سيمرنوف - كلمنجراف | | | متغيرات الدراسة |
|--------------------|-------------|-----------------|---|
| الدلالة الإحصائية | درجة الحرية | إحصائي الاختبار | |
| 0.200 | 71 | 0.074 | محور دور كفاءة التدريب في رفع وتطوير الأداء |
| 0.098 | | 0.097 | محور دور فترة التدريب في رفع وتطوير الأداء |
| 0.000 | | 0.151 | محور دور نوع التدريب في رفع وتطوير الأداء |
| 0.172 | | 0.096 | الأداة ككل |

حيث أن الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة على أنه غير دال إحصائياً، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 5%، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك نقبل الفرضية القائلة إن البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي، وهذا يعني استخدام الاختبارات البارامترية هي الأنسب في اختبار فرضيات الدراسة.

الاساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تنوعت الأساليب التي تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، بتنوع أهداف الدراسة، فقد استخدم معامل الفا كرونباخ لإيجاد قيم ثبات أداة الدراسة، واستخدم اختبار سيمرنوف-كلمنجراف (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من توزيع البيانات، كما استخدم المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي للتعرف على مستويات محاور الدراسة، فضلاً عن ذلك استخدم اختبار (T-test) لعينة واحدة للتعرف على مدى دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين، كما استخدم اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين، وكذلك استخدم تحليل التباين الأحادي (one way ANOV) لتحديد دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء العاملين والتي يمكن أن تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

بعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي تم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها بعملية التحليل، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science SPSS 28 لتحليل البيانات التي جُمعت من عينة الدراسة حيث تم استخدام نموذج

لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً، حيث يُعطى لكل إجابة درجة على النحو التالي:

تدرج غير موافق بشدة تُعطى درجة (1)، غير موافق تُعطى درجة (2)، محايد تُعطى درجة (3)، موافق تُعطى درجة (4)، وموافق بشدة تُعطى درجة (5)، ويوضح الجدول (3-5) كيفية توزيع الوزن النسبي للتعرف مستويات محاور دور غدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين على النحو التالي:

الجدول (3-4) مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

| مقياس ليكرت | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|--------------------|----------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| درجة الموافقة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| مدى المتوسط المرجح | 1-1.80 | 1.80-2.60 | 2.60-3.40 | 3.40-4.20 | 4.20-5 |
| مدى الوزن النسبي | (20-36)% | (36-52)% | (52-68)% | (68-84)% | (84-100)% |
| وصف المستوى | منخفض جداً | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جداً |

الدراسة الميدانية:

تختص هذه الدراسة بتحليل البيانات التي تم تجميعها من عينة الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما تم التحقق من صحة الفرضيات التي وضعت، وذلك على النحو التالي:

الجانب الوصفي: يتناول هذا الجانب وصفاً لمتغيرات الدراسة وذلك كما يلي:

1. المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

لقد تم تحليل البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة:

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|-------------------------|-------|--------|
| العمر | من 25 إلى أقل من 35 سنة | 9 | 39.1 |
| | من 35 إلى أقل من 45 سنة | 5 | 21.7 |
| | 45 سنة فأكثر | 9 | 39.1 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (3-5) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير العمر يتبين أن النسبة الأعلى كانت لكلاً من الفئات العمرية (من 25 إلى أقل من 30 سنة) و(45 سنة فأكثر) وبلغت (39.1%)، وفي حين بلغت نسبة الفئة العمرية (من 35 إلى أقل من 45 سنة) (21.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|-------------------|---------|-------|--------|
| الحالة الاجتماعية | أعزب | 18 | 78.3 |
| | متزوج | 5 | 21.7 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (3-6) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية يتبين أن النسبة الأعلى كانت للحالة الاجتماعية (أعزب) وبنسبة بلغت (78.3%) وهذه النسبة تشكل تقريبا أكثر من نصف حجم العينة، في حين بلغت نسبة الحالة الاجتماعية (متزوج) (21.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|---------------|-------|--------|
| المؤهل | مادون الثانوي | 1 | 4.3 |
| | ثانوي | 2 | 8.7 |
| | متوسط | 3 | 13.0 |
| | جامعي | 12 | 52.2 |
| | ماجستير | 5 | 21.7 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (3-7) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمؤهل (جامعي) وبنسبة بلغت (52.2%)، وفي المرتبة التي تليها جاء المؤهل العلمي (ماجستير) وبنسبة بلغت (21.5%)، ثم يليه جاء المؤهل العلمي (متوسط) وبلغت نسبته

(13.0%)، ويليها جاءت نسبة المؤهل العلمي (ثانوي) وبلغت (8.7%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء المؤهل (ما دون الثانوي) وبنسبة بلغت (4.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (8-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|-------------------|-------|--------|
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 4 | 17.4 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 4 | 17.4 |
| | أكثر من 10 سنوات | 15 | 65.2 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (8-3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة يتبين أن النسبة الأعلى كانت لسنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وبنسبة بلغت (65.2%) وتشكل هذه النسبة أكثر من نصف حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت كلاً من سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات) و(من 5 إلى 10 سنوات) وبنسب متساوية بلغت (17.4%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (9-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|-------------|-------|--------|
| الوظيفة | مراقب | 4 | 17.4 |
| | إحصائي 1 | 5 | 21.7 |
| | موظف | 8 | 34.8 |
| | إحصائي ثاني | 1 | 4.3 |
| | تنفيذية | 2 | 8.7 |
| | إحصائي ثالث | 2 | 8.7 |
| | رئيس قسم | 1 | 4.3 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (9-3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي يتبين أن النسبة الأعلى كانت للوظيفة (موظف) وبنسبة بلغت (34.8%)، وفي المرتبة التي تليها جاءت الوظيفة (إحصائي 1) وبنسبة بلغت (21.7%)، ثم يليها جاءت الوظيفة (مراقب) وبلغت نسبتها

(17.4%)، وبلييه جاءت نسبة كلاً من الوظيفة (تنفيذي) و(إحصائي 3) وبلغت (8.7%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت كلاً من الوظيفة (إحصائي 2) و(رئيس قسم) وبنسب متساوية بلغت (4.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة التابع لها:
لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة التابع لها، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإدارة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------|-----------------|-------|--------|
| الإدارة | الموارد البشرية | 17 | 73.9 |
| | التدريب | 4 | 17.4 |
| | الصيانة | 2 | 8.7 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (3-10) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير الإدارة التابع لها يتبين أن النسبة الأعلى كانت لإدارة (الموارد البشرية) وبنسبة بلغت (73.9%) وتشكل هذه النسبة أكثر من نصف حجم العينة، وفي المرتبة الثانية جاءت الإدارة (التدريب) وبلغت نسبتها (17.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الإدارة (الصيانة) وبلغت نسبتها (8.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في دورات تدريبية عامة:
لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية العامة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في دورات عامة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------------------|-------------|-------|--------|
| المشاركة في الدورات | نعم شاركت | 21 | 91.3 |
| | لا لم أشارك | 2 | 8.7 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (3-11) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية العامة يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمشاركة (نعم شاركت) وبنسبة بلغت (91.3%) وتشكل هذه النسبة غالبية حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المشاركة (لا لم أشارك) وبلغت نسبتها (8.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (12-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|-------------|-------------------|-------|--------|
| عدد الدورات | أقل من 5 دورات | 12 | 52.2 |
| | من 5 إلى 10 دورات | 7 | 30.4 |
| | أكثر من 10 دورات | 4 | 17.4 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (12-3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير عدد الدورات التدريبية يتبين أن النسبة الأعلى كانت للعدد (أقل من 5 دورات) وبنسبة بلغت (52.2%) وتشكل هذه النسبة نصف حجم العينة، وفي المرتبة الثانية جاء العدد (من 5 إلى أقل من 10 دورات) وبلغت نسبتها (30.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء العدد (أكثر من 10 دورات) بلغت نسبتها (17.4%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في دورات تدريبية خاصة بالشركة:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية الخاصة بالشركة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (13-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المشاركة في دورات خاصة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|---------------------|-------------|-------|--------|
| المشاركة في الدورات | نعم شاركت | 18 | 78.3 |
| | لا لم أشارك | 5 | 21.7 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (13-3) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير المشاركة في الدورات التدريبية الخاصة بالشركة يتبين أن النسبة الأعلى كانت للمشاركة (نعم شاركت) وبنسبة بلغت (78.3%) وتشكل هذه النسبة أكثر من نصف حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت المشاركة (لا لم أشارك) بلغت نسبتها (21.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير التوقيت المناسب للدورة:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير التوقيت المناسب، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير التوقيت المناسب

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|-----------------|--------------|-------|--------|
| التوقيت المناسب | أثناء الدوام | 18 | 78.3 |
| | بعد الدوام | 5 | 21.7 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (3-14) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير التوقيت المناسب للدورة يتبين أن النسبة الأعلى كانت للتوقيت المناسب (أثناء الدوام) ونسبة بلغت (78.3%) وتشكل هذه النسبة أكثر من نصف حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت التوقيت المناسب (بعد الدوام) بلغت نسبتها (21.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفترة المناسبة للدورة:

لقد تم تحليل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفترة المناسبة، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفترة المناسبة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|-----------------|-----------------------|-------|--------|
| الفترة المناسبة | أثناء الدراسة | 9 | 39.1 |
| | أثناء العطلة الدراسية | 14 | 60.9 |
| | المجموع | 23 | 100.0 |

من خلال الجدول (3-15) والذي يتضمن تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة حسب متغير الفترة المناسبة للدورة يتبين أن النسبة الأعلى كانت للفترة المناسبة (أثناء العطلة الدراسية) ونسبة بلغت (60.9%) وتشكل هذه النسبة أكثر من نصف حجم العينة، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفترة المناسبة (أثناء الدراسة) بلغت نسبتها (39.1%) من إجمالي عينة الدراسة.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

يختص هذا الجانب بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك على النحو التالي:

- السؤال الأول: ما مستوى إدارة التدريب في شركة شرت لتصنيع النفط والغاز من وجهة نظر الموظفين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمحاور المكونة لهذا المتغير، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3-16): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لمحاوور إدارة التدريب

| م | العبارات | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|----|------------------------------|-------------------|----------------------|-----------------|--------|
| 1. | كفاءة التدريب | 4.07 | 0.62 | 81.4 | 1 |
| 2. | فترة التدريب | 3.85 | 0.60 | 77 | 2 |
| 3. | نوع التدريب | 3.83 | 0.66 | 76.6 | 3 |
| - | المتوسط العام لإدارة التدريب | 3.92 | 0.55 | 78.4 | - |

يتضح من الجدول (3-16) أن محور كفاءة التدريب جاء في المرتبة الأولى وبلغ متوسطه الحسابي (4.07) بانحراف معياري (0.62)، ووزن نسبي (81.4%)، وجاء في المرتبة الثانية محور فترة التدريب، بمتوسط حسابي (3.85) وبانحراف معياري (0.60)، ووزن نسبي (77.0%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء محور نوع التدريب بمتوسط حسابي بلغ (2.51) وانحراف معياري (0.47) ووزن نسبي (83.6%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لإدارة التدريب بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.66) ووزن نسبي (76.6%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-4) ما يعني أن مستوى إدارة التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى كفاءة التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا المحور، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3-17): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لمحور كفاءة التدريب

| م. | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتبة |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1. | يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة على نحو علمي وبما يحقق أهدافها | 4.17 | 1.19 | 83.4 | 4 |
| 2. | تحدد أهداف التدريب في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين | 4.13 | 1.05 | 82.6 | 5 |
| 3. | تتعاون الكوادر العاملة في الشركة لتحسين الأداء في كافة إدارات الشركة | 4.04 | 1.02 | 80.8 | 7 |
| 4. | للتدريب مقومات تنظيمية وإدارية من حيث التدرج في العملية التدريبية | 3.86 | 0.96 | 77.2 | 9 |
| 5. | اخضع المتدربين للاختبار بتحسين الأداء المستمر | 3.95 | 1.06 | 79 | 8 |
| 6. | الدورات التدريبية تساعد العاملين على حل المشكلات العمل بصورة افضل | 4.30 | 0.92 | 86 | 2 |
| 7. | يتم في الشركة إجراء دورات تدريبية حول مفاهيم تحسين أداء العاملين | 4.08 | 0.79 | 81.6 | 6 |
| 8. | التدريب يؤدي إلى إحداث تطوير في أداء العاملين | 4.60 | 0.89 | 92 | 1 |
| 9. | يوجد في الشركة خطط تدريب سنوية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية لها | 3.95 | 0.97 | 79 | 8 |
| 10. | يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب | 3.52 | 0.94 | 70.4 | 10 |
| 11. | يملك المدربون الخبرات العملية والعلمية اللازمة للتدريب | 4.21 | 0.90 | 84.2 | 3 |
| 12. | يؤثر التدريب بشكل فعال في تحسين أداء العاملين | 4.17 | 1.19 | 83.4 | 4 |
| - | المستوى العام لمحور كفاءة التدريب | 4.07 | 0.62 | 81.4 | - |

يتضح من الجدول (3-17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور كفاءة التدريب قد تراوحت ما بين (3.52-4.60)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.79-1.19)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "التدريب يؤدي إلى إحداث تطوير في أداء العاملين" بمتوسط حسابي (4.60) وانحراف معياري (0.89) ووزن نسبي (92.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يتم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب" وبلغ متوسطها الحسابي (3.52) بانحراف معياري (0.94) ووزن نسبي (70.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور كفاءة التدريب قد بلغ (4.07) بانحراف معياري (0.62) ووزن نسبي (81.4%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-4)، مما يعني أن المستوى العام كفاءة التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى فترة التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا المحور، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3-18): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لمحور فترة التدريب

| م. | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الرتبة |
|-----|---|-----------------|-------------------|--------------|--------|
| 1. | مدة التدريب مناسبة من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب | 4.00 | 0.95 | 80 | 3 |
| 2. | التدريب اثناء الخدمة يوفر للمتدرب اكتساب معارف ومهارات جديدة في مجال عمله | 3.95 | 0.92 | 79 | 4 |
| 3. | الدورات التدريبية يمكن أن تقلل من الإحساس بالملل من الوظيفة | 4.13 | 0.69 | 82.6 | 1 |
| 4. | يحقق أسلوب التدريب المتبع في الشركة أغراض التدريب عامة | 4.04 | 0.82 | 80.8 | 2 |
| 5. | التدريب يسهم في التقليل من مشاكل العمل والتخلص منها | 3.95 | 0.87 | 79 | 4 |
| 6. | المدة الزمنية للبرنامج التدريبي ملائمة لتخصصي | 3.69 | 0.87 | 73.8 | 7 |
| 7. | تقويم الداء في الشركة مستمر طوال فترة التدريب | 3.60 | 0.89 | 72 | 8 |
| 8. | معظم المدربين هم من المتفرغين للعمل في الشركة | 3.86 | 0.86 | 77.2 | 5 |
| 9. | طبيعة العمل تحتاج إلى التدريب بصفة مستمرة | 3.86 | 1.05 | 77.2 | 5 |
| 10. | محتوى البرنامج التدريبي يتناوب مع مدة التدريب | 3.78 | .90 | 75.6 | 6 |
| 11. | اخضع لدورات تدريبية باستمرار خلال فترات زمنية مختلفة | 3.52 | 1.27 | 70.4 | 9 |
| 12. | تختلف فترة واوقات التدريب بناء على ظروف العمل وامكانيات الموظفين | 3.86 | .91 | 77.2 | 5 |
| - | المستوى العام لمحور فترة التدريب | 3.85 | 0.60 | 77 | - |

يتضح من الجدول (3-18) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور فترة التدريب قد تراوحت ما بين (3.52-4.13)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.69-1.27)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " الدورات التدريبية يمكن أن تقلل من الإحساس بالملل من الوظيفة " بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.69) ووزن نسبي (82.6%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " اخضع لدورات تدريبية باستمرار خلال فترات زمنية مختلفة " وبلغ متوسطها الحسابي (3.52) بانحراف معياري (1.27) ووزن نسبي (70.4%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور فترة التدريب قد بلغ (3.85) بانحراف معياري نسبي (0.60) ووزن نسبي (77.0%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-4)، مما يعني أن المستوى العام لفترة التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز مرتفعاً من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.

السؤال الفرعي الثالث: ما مستوى نوع التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز من وجهة نظر الموظفين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات هذا المحور، وذلك على النحو التالي:

الجدول (3-19): المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لمحور نوع التدريب

| م. | الفقرات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | المرتبة |
|-----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 1. | يتم اختيار المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين | 4.17 | 0.98 | 83.4 | 1 |
| 2. | يسهم تنوع الدورات في توجيه إمكانات الموظفين إلى الاتجاه الصحيح والسليم | 3.78 | 0.95 | 75.6 | 4 |
| 3. | التدريب يسهم في مساعدة الفرد للتقدم لوظائف أعلى في زمن أقل | 3.73 | 1.00 | 74.6 | 5 |
| 4. | أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات ووسائل تعليمية تحقق غاية التدريب | 3.69 | 0.97 | 73.8 | 6 |
| 5. | التدريب اثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل | 3.82 | 0.98 | 76.4 | 3 |
| 6. | تتوافر في الشركة الإمكانيات الضرورية الاستخدام أساليب تدريبية الحديثة | 3.65 | 0.98 | 73 | 7 |
| 7. | محتوى البرنامج التدريبي يتناسب مع حاجاتي في العمل | 3.78 | 0.99 | 75.6 | 4 |
| 8. | يؤدي التنوع في أساليب الدورات التدريبية إلى زيادة إقبال الموظفين | 3.78 | 0.95 | 75.6 | 4 |
| 9. | يتم إضافة وتعديل البرامج التدريبية في الوزارة من حين لآخر | 3.78 | 0.99 | 75.6 | 4 |
| 10. | أساليب التدريب ملائمة للاحتياجات | 3.82 | 0.83 | 76.4 | 3 |
| 11. | تتوافر في الشركة التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات تدريبية ذات مستوى عال | 4.04 | 0.87 | 80.8 | 2 |
| 12. | تعتمد الشركة في التدريب على الأساليب الحديثة | 3.95 | 0.82 | 79 | 3 |
| - | المستوى العام لمحور نوع التدريب | 3.83 | 0.66 | 76.6 | - |

يتضح من الجدول (3-19) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور نوع التدريب قد تراوحت ما بين (3.65-4.17)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.82-1.00)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة " يتم اختيار المحتوى التدريبي على أساس التوافق مع القدرات المختلفة للمتدربين " بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (83.4%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تتوافر في الشركة الإمكانيات الضرورية الاستخدام أساليب تدريبية الحديثة" وبلغ متوسطها الحسابي (3.65) بانحراف معياري (0.98) ووزن نسبي (73.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور فترة التدريب قد بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.66) ووزن نسبي (76.6%)، وهو مرتفع مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-4)، مما يعني أن المستوى العام لفترة التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجانب الاستدلالي:

يتناول هذا الجانب التحقق من صحة فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على أنه "لا يوجد دور لإدارة التدريب بمحوره مجتمعة في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha=0.05$ ".

للتحقق من صحة هذه الفرضية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد أداة القياس، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (3-20): دلالة الفروق في دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء العاملين

| البيان | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | درجة الحرية | قيمة (t) | الدلالة الإحصائية |
|--|-------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|-----------|-------------------|
| دور إدارة التدريب في رفع وتطوير الاداء | 23 | 3.92 | 0.55 | 3 | 22 | 7.969 (*) | 0.000 |

* قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول (3-20) أن المتوسط العام دور إدارة التدريب بلغ (3.92) وبانحراف معياري قدره (0.55)، في حين كان المتوسط الفرضي لأداة الدراسة (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (7.969) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه ترفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد دور لإدارة التدريب بمحوره مجتمعة في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز"، وتقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أنه "يوجد دور لإدارة التدريب بمحوره مجتمعة في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز".

اختبار الفرضيات الفرعية:

للتحقق من صحة هذه الفرضيات حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والقيمة التائية لاستجابات عينة الدراسة على أبعاد أداة القياس، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (3-21): دلالة الفروق في دور محاور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين

| البيان | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المتوسط الفرضي | درجة الحرية | قيمة (t) | الدلالة الإحصائية |
|---------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|-------------|-----------|-------------------|
| كفاءة التدريب | 23 | 4.07 | 0.62 | 3 | 22 | 8.261 (*) | 0.000 |
| وقت التدريب | 23 | 3.85 | 0.60 | 3 | 22 | 6.821 (*) | 0.000 |
| نوع التدريب | 23 | 3.83 | 0.66 | 3 | 22 | 6.045 (*) | 0.000 |

* قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يتضح من الجدول (3-21) أن المتوسط العام كفاءة التدريب بلغ (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.62)، في حين كان المتوسط الفرضي لهذا المحور (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (8.261) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وبلغ المتوسط العام لتوقيت التدريب بلغ (3.85) وبانحراف معياري قدره (0.60)، في حين كان المتوسط الفرضي لهذا المحور (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (6.821) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، أما المتوسط العام نوع التدريب بلغ (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.66)، في حين كان المتوسط الفرضي لهذا المحور (3) وباختبار دلالة الفرق بين المتوسطين بلغت القيمة التائية (6.045) وهي قيمة دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 $\alpha =$ ، وعليه ترفض الفرضية التي تنص على أنه "لا يوجد دور لمحاور إدارة التدريب (كفاءة التدريب، وتوقيت التدريب، ونوع التدريب) في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز"، وتقبل الفرضية البديلة، التي تنص على أنه "يوجد دور لمحاور إدارة التدريب (كفاءة التدريب، وتوقيت التدريب، ونوع التدريب) في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز".

الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن ان تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"

وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير العمر".

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وحُسبت قيمة (f) لاختبار دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-22): دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب وفقاً لمتغير العمر

| البيان | العمر | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (f) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------------------|----------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| دور إدارة التدريب و متغير العمر | من 25 - 35 سنة | 9 | 4.11 | 0.47 | 22 | 0.937 | 0.409 |
| | من 35 - 45 سنة | 5 | 3.71 | 0.47 | | | |
| | 45 سنة فأكثر | 9 | 3.84 | 0.65 | | | |

* قيمة دالة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يبين الجدول (3-22) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من العمر (من 25 إلى أقل من 35) قد بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.47)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من العمر (من 35 إلى أقل من 45) (3.71) بانحراف معياري قدره (0.47)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من العمر (45 سنة فأكثر) (3.84) بانحراف معياري (0.65) وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات بلغت قيمة (f) (0.937)، وهي قيمة غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.409) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير العمر".

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وحُسبت قيمة (f) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-23): دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| البيان | الحالة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (t) | الدلالة الإحصائية |
|--|--------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| لإدارة التدريب و متغير الحالة الاجتماعية | أعزب | 18 | 3.85 | 0.58 | 22 | -1.291 | 0.227 |
| | متزوج | 5 | 4.15 | 0.39 | | | |

يبين الجدول (3-23) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الحالة الاجتماعية (أعزب) قد بلغ (3.85) بانحراف معياري (0.58)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الحالة الاجتماعية (متزوج) (4.15) بانحراف معياري قدره (0.39)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات بلغت قيمة (t) (-1.291)، وهي قيمة غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.227) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية".

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وحُسبت قيمة (f) لاختبار دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (24-3): دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

| البيان | المؤهل العلمي | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (f) | الدلالة الإحصائية |
|---|---------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| دور إدارة التدريب و متغير المؤهل العلمي | مادون الثانوي | 1 | 3.72 | - | 22 | 1.054 | 0.407 |
| | ثانوي | 2 | 3.68 | 0.09 | | | |
| | متوسط | 3 | 4.06 | 0.90 | | | |
| | جامعي | 12 | 4.09 | 0.46 | | | |
| | ماجستير | 5 | 3.55 | 0.60 | | | |

يبين الجدول (24-3) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المؤهل العلمي (ما دون الثانوي) قد بلغ (3.72)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المؤهل العلمي (ثانوي) (3.68) بانحراف معياري قدره (0.09)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المؤهل العلمي (متوسط) (4.06) بانحراف معياري (0.90)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المؤهل العلمي (جامعي) (4.09) بانحراف معياري (0.46)، أما المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من المؤهل العلمي (ماجستير) فبلغ (3.55) بانحراف معياري (0.60)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات بلغت قيمة (f) (1.054)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.407) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وحُسبت قيمة (f) لاختبار دلالة الفروق الاحصائية بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-25): دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب وفقاً لمتغير الخبرة

| البيان | الخبرة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (f) | الدلالة الإحصائية |
|----------------------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| دور إدارة التدريب و متغير الخبرة | أقل من 5 سنوات | 4 | 3.86 | 0.47 | 22 | 0.684 | 0.516 |
| | من 5 إلى 10 | 4 | 4.22 | 0.79 | | | |
| | أكثر من 10 سنوات | 15 | 3.85 | 0.51 | | | |

يبين الجدول (3-25) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الخبرة (أقل من 5 سنوات) قد بلغ (3.86)، بانحراف معياري (0.47) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) (4.22) بانحراف معياري قدره (0.79)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الخبرة (أكثر من 10 سنوات) (3.85) بانحراف معياري (0.51)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات بلغت قيمة (f) (0.684)، وهي قيمة غير دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (516.0) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه تقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي"

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وحُسبت قيمة (f) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-26): دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب وفقاً لمتغير الوظيفة

| البيان | الوظيفة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (f) | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------|-------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| دور إدارة التدريب و متغير الوظيفة | مراقب | 4 | 3.46 | 0.32 | 22 | 2.829 | 0.045 |
| | إحصائي 1 | 5 | 3.63 | 0.22 | | | |
| | موظف | 8 | 4.38 | 0.43 | | | |
| | إحصائي ثاني | 1 | 4.22 | - | | | |
| | تنفيذية | 2 | 3.45 | 0.37 | | | |
| | إحصائي ثالث | 2 | 4.04 | 0.60 | | | |
| | رئيس قسم | 1 | 3.91 | - | | | |

يبين الجدول (3-26) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الوظيفة (مراقب) قد بلغ (3.46)، بانحراف معياري (0.32) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الوظيفة (إحصائي 1) (3.63)

بانحراف معياري قدره (0.22)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الوظيفة (موظف) (4.38) بانحراف معياري (0.43)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الوظيفة (إحصائي) (4.22) أما المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الوظيفة (تنفيذي) فبلغ (3.45) بانحراف معياري (0.37)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الوظيفة (إحصائي ثالث) (4.04) بانحراف معياري (0.60)، في حين بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الوظيفة (رئيس قسم) (3.91)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات بلغت قيمة (f) (2.829)، وهي قيمة دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.045) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الموظف".

الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير الإدارة التابع لها"

للتحقق من صحة هذه الفرضية استُخرج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة، وحُسبت قيمة (f) لاختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3-27): دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب وفقاً لمتغير الإدارة

| البيان | الإدارة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة (f) | الدلالة الإحصائية |
|-----------------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------------------|-------------|----------|-------------------|
| دور إدارة التدريب و متغير الإدارة | الموارد البشرية | 17 | 3.93 | 0.44 | 22 | 3.243 | 0.060 |
| | التدريب | 4 | 4.25 | 0.61 | | | |
| | الصيانة | 2 | 3.13 | 0.90 | | | |

يبين الجدول (3-27) أن المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإدارة (الموارد البشرية) قد بلغ (3.93)، بانحراف معياري (0.44) وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإدارة (التدريب) (4.25) بانحراف معياري قدره (0.61)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة من الإدارة (الصيانة) (3.13) بانحراف معياري (0.90)، وباختبار دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات بلغت قيمة (f) (3.243)، وهي قيمة دالة إحصائياً، عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.10$ ، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.060) وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت

لتصنيع النفط والغاز عند مستوى $\alpha = 0.05$ والتي يمكن أن تعزى لمتغير الإدارة التابع لها ولصالح إدارة التدريب"

نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: نتائج الجانب النظري:

- بينت النتائج أن محور كفاءة التدريب جاء في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية توقيت التدريب ، أما نوع التدريب فقد جاء في المرتبة الأخيرة.
 - بينت النتائج أن مستوى إدارة التدريب بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز ومحاوره (كفاءة التدريب، وفترة التدريب، ونوع التدريب)، جميعها كانت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ثانياً: نتائج الجانب الاستدلالي:

- أظهرت النتائج أنه يوجد دور لإدارة التدريب بمحاوره (كفاءة التدريب، وفترة التدريب، ونوع التدريب، في رفع وتطوير أداء الموظفين بشركة سرت لتصنيع النفط والغاز.
- بينت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب بشركة سرت يمكن أن تعزى لمتغيرات (العمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب بشركة سرت يمكن أن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الموظف.
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور إدارة التدريب بشركة سرت يمكن أن تعزى لمتغير الإدارة التابع لها ولصالح إدارة التدريب.

التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية لتحسين إدارة التدريب في شركة سرت لتصنيع النفط والغاز:

- على إدارة التدريب التركيز على تطوير برامج تدريبية تفاعلية وفعالة تعزز من كفاءة التدريب. من الممكن استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني وورش العمل التطبيقية لزيادة الفعالية.
- ينبغي مراعاة توقيت التدريب بحيث يتناسب مع جداول الموظفين واحتياجات العمل. يمكن إجراء تقييم دوري لتحديد الأوقات المثلى لتنفيذ البرامج التدريبية.
- توسيع نطاق أنواع التدريب المقدمة، بحيث تشمل أساليب متنوعة مثل التدريب العملي، والتوجيه، والتدريب عبر الإنترنت. هذا سيساعد في تلبية احتياجات جميع الموظفين وزيادة مشاركتهم.
- إجراء تقييمات دورية لفهم كيفية تأثير المسمى الوظيفي على استجابات الموظفين. بناءً على ذلك، يمكن تخصيص برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات كل فئة وظيفية.

- ينبغي تعزيز الدعم من قبل الإدارة العليا لإدارة التدريب، مما يسهل تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية بشكل فعال.
- يجب إجراء تقييمات دورية لبرامج التدريب من خلال استطلاعات الرأي والتغذية الراجعة من الموظفين، لضمان توافق البرامج مع احتياجاتهم.
- تعزيز الوعي بين الموظفين حول أهمية التدريب وتأثيره على تطويرهم المهني وأداءهم الوظيفي، مما قد يزيد من مشاركتهم في البرامج التدريبية.
- ينبغي وضع آليات لمتابعة أداء الموظفين بعد انتهاء التدريب لتقييم الأثر الفعلي للبرامج التدريبية على الأداء العملي.
- مناقشة النتائج والتوصيات الدراسات السابقة مع نتائج وتوصيات الدراسة الحالية
- تؤكد الدراسة الحالية على أهمية إدارة التدريب في تعزيز أداء الموظفين في شركة سرت لتصنيع النفط والغاز، مما يتماشى مع الاتجاه العام الذي أظهرته الدراسات السابقة. يُعتبر تعزيز كفاءة التدريب وتحديد توقيت التدريب المناسب من النقاط الأساسية التي تدعم الأداء. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر أهمية تنوع نوع التدريب وتخصيص البرامج بناءً على المسمى الوظيفي من الخطوات الهامة التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء بشكل عام.
- جميع الدراسات السابقة أوصت بتطوير استراتيجيات تدريب فعالة، وهذا يتماشى مع توصيات الدراسة الحالية التي تدعو إلى تحسين كفاءة التدريب وتخصيص برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات الموظفين.

المراجع

- ابتسام مغيث. (2020). "دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز، الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- احمد الرفاعي. (20 ابريل، 2023)، تأثير التدريب على تحسين مهارات الموظفين. بحث منشور، مجلة الموارد البشرية العدد 8، الصفحات 22-35.
- الموقع الالكتروني شركة سرت. (12 12، 2023). تم الاسترداد من https://www.sirteoil.com.ly/?page_id=1643 : الثلاثاء. ساعه 8:00
- الموقع الالكتروني شركة سرت. (12 12، 2023). تم الاسترداد من <https://www.sirteoil.com.ly> : الثلاثاء
- جهيدة حفرة. (2021). دور التدريب في تحسين أداء العاملين"، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، رسالة ماجستير، الجزائر.
- رامي الزهيري. (5 سبتمبر، 2021). دور التدريب في تحسين الأداء المؤسسي. بحث منشور، مجلة الإدارة والتنمية، العدد 15، الصفحات 45-67.
- رنا الكيلاني. (18 اغسطس، 2022). أثر التدريب على الأداء الوظيفي في القطاع التعليمي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، صفحة 140.
- سارة العبدالله. (20 فبراير، 2022). أثر التدريب على الدافعية والأداء لدى الموظفين. (رسالة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة)، صفحة 110.
- شهرة ضاوية قريشي. (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية"، الجزائر: رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف المسلية.
- عبدالله الحربي. (15 يونيو، 2022). أثر التدريب على أداء الموظفين في الشركات النفطية. (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود).
- فاطمة النعيمي. (1 نوفمبر، 2022). أثر البرامج التدريبية على أداء العاملين في القطاع الصحي. بحث منشور، مجلة الإدارة العامة، العدد 12، الصفحات 55-75.
- فضيلة نشاش. (2020). "دور التدريب في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة، جامعة احمد دراية ادرار.
- لطيفة بنجلون. (15 ديسمبر، 2021). تأثير التدريب على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. بحث منشور، مجلة الأعمال الصغيرة، العدد 10، الصفحات 30-50.

- محمد السيد. (10 مارس, 2023). تأثير استراتيجيات التدريب على فعالية الأداء الوظيفي. (رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة)، صفحة 150.
- محمد العسري. (15 يونيو, 2021). أهمية إدارة التدريب في تحسين أداء الموظفين. (رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود)، صفحة 120.
- محمد زايد عادل. (2003). "إدارة الموارد البشرية". القاهرة: مصر.
- مروان الجبالي. (1 نوفمبر, 2022). دور التدريب في تعزيز أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية. بحث منشور، مجلة الإدارة العامة، العدد 12، الصفحات 55-77.
- منصور عبضة، امجاد العيبي. (2022). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030". المملكة العربية السعودية: المجلة العربية للعلوم، المجلد السادس، العدد الرابع عشر.
- موقع الالكتروني لشركة سرت. (12 12, 2023). تم الاسترداد من https://www.sirteoil.com.ly/?page_id=1639: الثلاثاء الساعة 6:30
- موقع الالكتروني لشركة سرت. (الثلاثاء 12 12, 2023). تم الاسترداد من https://www.sirteoil.com.ly/?page_id=1644: الساعة 9:15
- نادر سعيد. (25 يناير, 2023). أهمية التدريب في تطوير مهارات العاملين. بحث منشور، مجلة التعليم والتدريب، العدد 9، الصفحات 15-28.
- نرجس بن سعدي. (2018). "دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء الفندقي"، رسالة ماجستير، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
- وفاء بوقلوف. (2017). دور التدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة"، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي-. الجزائر: ام البواقي، .

اثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين في المصارف التجارية

"بحث ميداني بمصرف الجمهورية فرع بني وليد"

زينب عبد النبي عبد السلام القذافي الدرجة العلمية / استاذ مساعد

عصام ضوء فرج أنبيه الدرجة العلمية / محاضر

ملخص البحث

تمثلت مشكلة البحث في ما مدى تأثير ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد. حيث يهدف البحث إلي التعرف على مدى توافر عناصر ادارة الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها بالمصرف قيد البحث، وابرار مدى اهمية الجودة الشاملة في تحسين مستوي العاملين بالمصرف قيد البحث، حيث اعتمد البحث على المنهج الوصفي دراسة حالة؛ الذي جمع بين الوصف والتحليل للبيانات الاولية التي تم جمعها بواسطة صحيفة استبيان أعدت خصيصاً لذلك، ونظرا لمحدودية العدد فقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل، وذلك بأخذ المجتمع بالكامل وبالغ عددهم (34) مفردة المتمثل في العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد، وقد خلصت عملية تحليل البيانات الأولية للبحث إلي مجموعة من النتائج من أهمها :

1- وجد ارتباط موجب متوسط ما بين اثر إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الأبداع و الابتكار- التدريب - التحسين المستمر) وأداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث، في حين يوجد اثر ما بين المتوسط والضعيف للأنماط المتمثلة في (أنماط القيادة ، التركيز على العملاء، التدريب) على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الكلمات المفتاحية : ادارة - الجودة - الشاملة - اداء العاملين .



The ninth scientific conference of Al-Najm Alsatia university

The modern management and it's role for improving the institutional performance

13th – 14th OCT 2024

Economy and investment field

Title of the research:

“The impact of total quality management(TQM) on the performance of commercial banks’ employees”

Field study on Al-jumhouria bank, Bani Walid branch in Bani Walid city

Researchers:

Zeinab Elgaddafi; assistant professor

Essam Enbaya; lecturer

Abstract

The problem of the research is assimilated in the impact of total quality management (TQM) on improving the employees in Al-jumhouria Bank , Bani Walid branch , where the research aims to identify the availability of Total Quality Management elements and the possibility of applying it in the bank , then highlighting the importance of the Total Quality Management to improve the employees .

The research relied on the descriptive study method that combined both describing and analysing of primary collected information by specialized questionnaire and due to the limited number, the comprehensive collecting method was used , by picking up 34 employees from AL-jumhouria bank, Bani Walid branch employees , the process of analyzing the primary data of the research is concluded with the next results:

1-There was a moderate positive correlation between the impact of total quality management (leadership styles, focus on customers, creativity, innovation -progress training to improve and the performance of employees.

2- There is no statistically significant effect of the requirement of continuous improvement on the performance of bank 's employees, while there is an effect between medium and weak of the types that represented in leadership styles, focus on customers and training on the performance of employees.

Opening words: management -Total quality -Employees performance

المنهجية والاطار العام للبحث

اولا: المقدمة

اصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة ظاهرة عالمية واصبحت المنظمات والحكومات في العالم توليها اهتماما خاصا حيث اصبحت هي الوظيفة الاولي لأي منظمة وفلسفة ادارية واسلوب حيايد لأي منظمة لتمكنها من الحصول علي ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة سريعة التغير. (الدرادكة والشبلي. 2001: ص76) ، فإدارة الجودة الشاملة هي أسلوب للإدارة الحديثة حيث تحرص على إيجاد بيئة داخلية وخارجية للمصرف يتم فيها تحسين مهارات الفرد و نظم العمل بشكل مستمر، من أجل تحقيق الجودة و التميز في الأداء باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل و تحديد الانحرافات. وتحسين اداء العاملين، فإدارة الجودة الشاملة هدفها البحث عن اشباع حاجات و متطلبات الزبون الحالية و المحتملة أي خدمة المستهلك وإرضائه لأجل الوصول الي الهدف والغاية فان الامر يتطلب أحداث تغييرات جذرية وعميقة في ثقافة المؤسسة .

ثانيا: مشكلة البحث:

إن الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف التجارية العامة هي إحدى اهم الخدمات الدعامية للقطاع المصرفي العام في بلادنا، حيث شهد القطاع المصرفي تطوراً ملحوظاً خلال عشر سنوات السابقة، فقد ساهم في تقديم خدمات متنوعه للعملاء والمستفيدين ، وهذا يحتم على المصارف زيادة الاهتمام بتحسين ادارة الجودة الشاملة وتحسين اداء العاملين بها، من أجل تحقيق الجودة و التميز في الأداء باستخدام كافة الوسائل التي تؤدي إلى مراقبة العمل و تحديد أنواع الانحرافات.

وبناء على ما تقدم فإن مشكلة البحث تمثلت في التساؤل التالي ما مدى تأثير ادارة الجودة الشاملة في تحسين اداء العاملين.

ثالثاً: فرضيات البحث :

1. يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار- التدريب - التحسين المستمر) على أداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد.

1.1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب انماط القيادة على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

2.1- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التركيز على العملاء على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

3.1- الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب الابداع و الابتكار على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

4.1- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التدريب على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

5.1- الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

رابعاً: اهداف البحث :

1- التعرف على مدى توافر عناصر ادارة الجودة الشاملة و امكانية تطبيقها بالمصرف قيد البحث.

2- ابراز مدى اهمية الجودة الشاملة في تحسين مستوى العاملين بالمصرف قيد البحث.

3- التعرف على الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتحسين اداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهميته من أهميه الموضوع الذي يطرحه، حيث ان عناصر ادارة الجودة الشاملة تساعد العاملين على تحسين ادائهم بكفاءة وفاعلية اكثر وهذا بدوره ينعكس على نجاح الخدمات التي يقدمها المصرف للعملاء الداخليين والخارجيين.

خامساً: منهجية البحث:

1- تسمية المنهج المستخدم في البحث:

اعتمد البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة الذي جمع بين الوصف والتحليل معاً، من خلال التركيز على وصف ادارة الجودة الشاملة وعلاقتها بتحسين اداء العاملين بالمصارف التجارية قيد البحث، وكذلك التركيز على تحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للبحث، والمتمثلة في ادارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل، واداء العاملين بالمصارف التجارية كمتغير تابع.

2- مصادر البيانات ووسائل جمعها:

تمثلت المصادر التي اعتمد عليها في الحصول على البيانات اللازمة للبحث في نوعين هما:

مصادر الثانوية: تمثلت في المسح المكتبي للأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، من خلال الاطلاع على المصادر والمراجع والكتب والدوريات.

مصادر اولية: تمثلت في مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع البحث. اما وسيلة جمع البيانات الاولية للبحث فقد تمثلت في صحيفة الاستبيان التي تم تطويرها خصيصا لهذا البحث.

3- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث في العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد، بمدينة بني وليد وكان عدده (34) مفردة شملت المدير ورؤساء الاقسام والموظفين، ونظرا لمحدودية العدد فقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل، وذلك بأخذ المجتمع بالكامل وبالغ عددهم (34) مفردة.

4- حدود البحث: تمثلت حدود البحث في :

1.4- الحدود الزمانية: وشملت الفترة الزمنية التي من خلالها تم جمع وتحليل البيانات الأولية اللازمة للبحث، والتي تم إنجازها خلال النصف الأخير من العام 2024 ف.

2.4- حدود المكانية: شملت العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد، بمدينة بني وليد.

3.4 - حدود الموضوعية: تركزت على اثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين بالمصارف التجارية قيد البحث.

5- مصطلحات البحث:

يمكن الإشارة إلي أهم المصطلحات الإجرائية المستخدمة في البحث وهي:

1.5 - الإدارة: تعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء. (الطائي وآخرون. 2009:ص194)

2.5 - الجودة : هي مستوي من الاداء الذي يتوافق مع توقعات العميل.

3.5 - الشاملة : يقصد بها إدخال عناصر العمل كلها بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها والعمل على بذل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق تلك الغايات. (الطائي وآخرون: ص194)

4.5 - اداء العاملين : عملية حيوية تهدف إلي الوقوف على اداء وسلوك العامل في العملية ويعرف بانه مدى كفاءة أو قصور في اداء واجباته ومسؤولياته. (حنا. 2001: 169)

6- الدراسات السابقة :

اولاً : دراسة الطراونة والبلبيسي (2002) هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مدى تطبيق المصارف التجارية في الاردن لمفهوم الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر ادارة الجودة الشاملة ودرجتها والاداء المؤسسي (مقاسا من خلال نسب معدل الربحية ، والانتاجية ، وكفاءة التشغيل في هذه المصارف) واثرت الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وأتبعته الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام صحيفة الاستبيان، وقد نتج عن هذه الدراسة ان المصارف التجارية في الاردن تتبنى بشكل عام عناصر مفهوم ادارة الجودة الشاملة ، وهذه النتيجة تشير الى زيادة وعي متخذي القرار في هذه المصارف لحجم التحديات التي تواجهها والمتمثلة في زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية، وتغير سلوك العميل في انتقاء الخدمة الافضل، وانه بالرغم من تطبيق المصارف التجارية في الاردن لجميع عناصر ادارة الجودة الشاملة الا انها طبقت بدرجات ومستويات متفاوتة، كما اظهرت وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين جميع عناصر ادارة الجودة الشاملة والاداء المؤسسي للمصارف.

ثانيا : دراسة السيد (2004) هدفت الدراسة الى التعرف على مدى التزام البنوك عينة البحث بتطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة ومدى نجاحها في ذلك والتعرف على درجة رشد القرار المتخذ في تلك البنوك ، وأتبعته

الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام صحيفة الاستبيان، واطهرت نتائج هذه الدراسة ان هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين رشد القرار وبين مدى نجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما اظهرت ضعف مستوى رضا المديرين في البنوك عن الصرف على الانشطة التدريبية، وكذلك بينت الدراسة ان مديري البنوك يدركون اهمية التعاون ويشعرون بالتزام نحو العمل بروح الفريق.

ثالثاً : دراسة الريامي (2013) هدفت الدراسة للتعرف على مجموعة من متطلبات تطبيق ثقافة ادارة الجودة لدى مديري المدارس بسلطنة عمان، حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية للتعرف على اهم المتطلبات اللازمة لنجاح تطبيق ادارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهي مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق ادارة الجودة وهي : القيادة النوعية ، التخطيط الفعال، نشر ثقافة ادارة الجودة الشاملة في المدارس ، التدريب المستمر ، بناء فريق العمل ، بناء قاعدة معلومات، الاتصال.

رابعاً : دراسة حامد (2015) هدفت الدراسة الي معرفة فاعلية المبادي المتبعة في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة وادارة العلاقات مع الزبون، وأتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستخلاص النتائج، باستخدام صحيفة الاستبيان، و أظهرت نتائج هذه الدراسة الي ارتفاع في تطبيق مدخل ادارة الجودة الشاملة مع وجود بعض الانخفاض في مستويات التوجه بالعملاء - التخطيط الاستراتيجي - مبدا الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر - مبدا دعم وتأييد الادارة العليا لبرنامج ادارة الجودة الشاملة، كما بينت الدراسة الي ارتفاع في مستوى ادارة العلاقات مع الزبون، ووجود بعض الانخفاض في مستوى مبدا خلق قيمة للشركة والزبون.

تعليق على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة اتضح ان البحث الحالي يتفق مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع واداء جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، وتختلف مع بعضها في مجال التطبيق العملي حيث تركز هذا البحث في أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين بالمصارف التجارية بمدينة بني وليد، كما تختلف عن اغلب الدراسات في تحديد نمط العلاقة بين عدد من المتغيرات. وان هذا البحث من البحوث الارشادية الميدانية (الامبيريقية)، حيث اعتمد على استخدم المنهج الوصفي لدراسة الحالة الذي ركز على الوصف وتحليل للبيانات الاولية التي تم جمعها ميدانياً، بغية معرفة أثر ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين بالمصارف التجارية ، وهو ما لم يكن محل تركيز في الدراسات السابقة.

: الإطار النظري للبحث

اولاً: مفهوم الجودة:

"هي الصفات والمميزات المتكاملة لمنهج ما أو خدمة معينة حتى تكون قادرة على إشباع الرغبات والحاجات الضمنية والظاهرة". (بن سعيد. د.ت، ص48)

"إن الجودة يجب ان ترضى حاجات المستهلك الحالية والمستقبلية" (يوسف.2007، د. ص)

"وعرفت المنظمة الدولية للتقييس (ISO) الجودة بأنها الدرجة التي تتشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسية المحددة مسبقا مع ضرورة تحديد تلك الحاجات والتوقعات وكيفية اشباعها". (الظاهر.2013، ص7)

ثانيا: مفهوم الجودة الشاملة:

أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المصرف، ومسؤولية مشتركة لتحقيق أهدافه بكل ما يتعلق بالجودة سواء الداخلية من خلال تفعيل النظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره والعمل على مطابقة المواصفات وتحسين الأداء، أو الخارجية عن طريق منتج يلبي رغبات العملاء والمستفيدين.

وتعرف ادارة الجودة الشاملة "عن فلسفة ادارية مبنية على اساس إرضاء المستفيد (الزبون) وتحقيق احتياجاته حاضرا او مستقبلا". (الكبيجي و عواد. 2014 :ص374)

كما تعرف بأنها "اشتراك و الالتزام الإدارة العليا والموظف في ترشيد العمل عن طريق توفير ما يتوقعه العميل أو ما يفوق توقعاته". (بن سعيد. د. ن: ص73)

وتعرف أيضاً "طريقة لتحسين مرونة وفعالية الأعمال بشكل عام ومن خلالها يمكن تحسين وتنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة". (oaklaand.1989:p14)

ثالثا: عناصر إدارة الجودة الشاملة:

1- دعم الإدارة العليا: ان دعم الإدارة العليا لبرنامج الجودة الشاملة يعتبر حجر الأساس في نجاح

تطبيق الجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس فإن أية جهود تبذل على أي مستوى اداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب من الادارة العليا، يتمثل في الإعلان عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة أمام جميع المستويات الإدارية والعاملين على مختلف مستوياتهم والالتزام بالخطط والبرامج على كافة المستويات، وتخصيص الإمكانيات المالية والبشرية اللازمة للتطبيق وتحديد السلطات والمسؤوليات وإيجاد التنسيق اللازم. (أبو زيادة، 2011 : ص885)

2- التركيز على العميل: تنطلق هذه الفكرة من مبدأ رضا كلاً من العميل الداخلي والخارجي حيث لا

يقتصر المقصود بالعميل أو الزبون على العملاء الخارجيين فقط، بل إن هذا المفهوم يتسع أيضاً

للعلماء الداخليين في مختلف الدوائر والأقسام داخل المصرف وإن كسب رضا وولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة انتماء وولاء الافراد داخل المؤسسة مما يؤدي الى ضرورة الاهتمام بهم من خلال العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية.
(w.w.w.mawd003.com)

3- العمل بروح الفريق: تعتبر مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، وهو عبارة عن أداء فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة ومن أجل زيادة فعالية الاتصال الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الافراد في الأقسام المختلفة. (غريبة والبكاي، 2022: ص134)

4- التحسين المستمر: وهي أن توفر المنظمة المعنية الآليات والأدوات المنهجية والمادية التي تضمن اجراء صيانة مستمرة لجميع مقوماتها وعملياتها كضمانة أساسية لبقاء المنظمة وارتقائها وأي فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات الى مخرجات على أساس مستمر تسمى بالتحسين المستمر وهي تشمل كل التجهيزات والطرق والمواد والافراد.

5- التدريب العاملين: هي وسيلة لتنمية إمكانيات العاملين من خلال وظيفته بما يحقق الانجاز الأمثل والتدريب ويحتل أهمية مميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة العاملين وما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وهذا يؤكد ان نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على الاهتمام باكتساب المديرين والعاملين بالمصارف التجارية المهارات اللازمة لذلك". (حطاب، 2019: ص22)

رابعا: ماهية اداء العاملين :

"هو قدرة الموظف علي تحقيق اهدافه الوظيفية التي يشغلها في المنظمة وتنفيذ اعماله ومسئولياته التي يكلف بها وتفاعله بجهد وقدرته في المنظمة". (عبدالباقي، 2005: ص97)

و عرف ايضاً علي انه "الطريقة المنظمة التي تعتمد علي مدخل التركيز علي البيانات والمعلومات الدقيقة لادارة وضبط اعمال الافراد وسط بيئة العمل مع اعطاء الدعم والتعزيز الايجابي اهمية خاصة لرفع مستويات الاداء الي اعلي حد ممكن". (الصيرفي، 2023: ص 123)

عرف بأنه "تلك العملية التي تعني بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف علي مقدرتهم علي تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقليد مناصب اعلي مستقبلا. " (نصر الله، 2002: ص 169)

المبحث الثالث : عرض وتحليل بيانات البحث

أولاً: منهج واداء البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي دراسة الحالة؛ الذي جمع بين الوصف والتحليل للبيانات الأولية التي تم جمعها ميدانياً من العينة المختارة من مجتمع البحث؛ الذي تمثلت في العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد، بمدينة بني وليد ونظراً لمحدودية العدد فقد تم استخدام اسلوب الحصر الشامل، ولأغراض الحصول على البيانات الأولية اللازمة التي تخدم أهداف البحث في التحقق من الفرضيات التي قام عليها؛ فقد تم تطوير صحيفة استبيان أعدت خصيصاً لذلك؛ حيث اشتملت على قسمين أساسيين من الأسئلة والعبارات، حيث اشتمل القسم الأول على مجموعة من الأسئلة التي تعلقت ببعض المتغيرات التي يمكن توظيفها في توصيف بعض خصائص عينة البحث من العاملين ، بينما اشتمل القسم الثاني على مجموعة من العبارات وعددها (20) عبارة؛ صممت لمعرفة تأثير انماط ادارة الجودة الشاملة في التحسين من اداء العاملين بالمصرف قيد البحث، على مقياس ليكرت (Lickert Scale) ذي الأوزان الثلاثة؛ بحيث كانت الأوزان المعطاه على النحو التالي: (3) درجات للموافقة - (2) درجتان للحياد - (1) درجة واحدة لعدم الموافقة. وقد صيغت العبارات العشرون بطريقة إيجابية بحيث أخذت التوزيع السابق للأوزان.

تم توزيع عدد (34) صحيفة استبيان على عدد (34) عامل يمثلون مفردات عينة البحث، وقد اعتمد الباحثان على اسلوب التوزيع المباشر لصحائف الاستبيان؛ حيث تم استعادة عدد (34) صحيفة استبيان، أي بنسبة (100%) من إجمالي عدد صحائف الاستبيان الموزعة، والجدول التالي رقم (1) يوضح حركة صحائف الاستبيان الموزعة على مفردات عينة البحث:

جدول رقم (1) يبين حركة صحائف الاستبيان الموزعة على مفردات عينة البحث

| صحائف الاستبيان الصالحة للتحليل | صحائف الاستبيان لفاقده | | صحائف الاستبيان المعادة | صحائف الاستبيان الموزعة | البيان |
|--|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------|
| | صحائف الاستبيان المستعبدة | صحائف الاستبيان غير المعادة | | | |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 34 | مصرف الجمهورية |
| 34 | 0 | 0 | 0 | 34 | المجموع |
| %100 | %0 | %0 | %0 | %100 | النسبة |

جدول (2) يبين نتائج معامل ألفا كرونباخ للثبات

| معامل ألفاء الثبات | عدد العبارات | المحور |
|-----------------------|--------------|--|
| .905 | 20 | أثر الجودة الشاملة على أداء العاملين في المصارف التجارية |

اعتمد الباحثان في تحليل البيانات الأولية المتحصل عليها بواسطة صحيفة الاستبيان على أساليب التحليل الاحصائي، باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" (Statistical Package For Social Sciences)، والمعروف اختصاراً ببرنامج (SPSS)، بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات الأولية وتهيئتها لعملية التحليل. (البياتي، 2005: ص 49)

اشتمل التحليل الاحصائي على تطبيق بعض اساليب الاحصاء الوصفي والاستنتاجي معاً، والتي تتلاءم مع طبيعة بيانات البحث وقد تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى استخدام بعض مقاييس الإحصاء الاستنتاجي المتمثلة في بعض الاختبارات الإحصائية في إثبات صحة الفرضيات التي قام عليها البحث، معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرين وارتباطهما ببعضهما البعض. وقد تركزت عملية تحليل بيانات البحث الأولية في جانبين هما: التحليل الوصفي، والتحليل الاستنتاجي.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

1- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) على أداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد.

لاختبار ما إذا كان هناك أثر للمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) على أداء العاملين، تم استخدام أسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بأثر إدارة الجودة الشاملة كمتغير مستقل و أداء العاملين كمتغير تابع فكانت النتائج كما في الجدول رقم (3) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) على أداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) على أداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد.

الجدول رقم (3) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون حول اجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة باثر إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) على أداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد.

| الدلالة الاحصائية | معامل الارتباط بيرسون | البيان |
|-------------------|-----------------------|---|
| 0.000 | .624 | اثر إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) على أداء العاملين بمصرف الجمهورية فرع بني وليد. |

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.624) بالدلالة الاحصائية محسوبة (0.000) وهي اقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية؛ وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب متوسط ما بين اثر إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) وأداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

اولا: الفرضية الفرعية الاولى : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب انماط القيادة على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

تم استخدام اسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بأنماط القيادة على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث و كانت النتائج كما في الجدول رقم (4) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب انماط القيادة على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية البديلة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب انماط القيادة على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الجدول رقم (4) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون حول اجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب انماط القيادة على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

| البيان | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| انماط القيادة على أداء العاملين | .391 | .022 |

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.391) بالدلالة الاحصائية محسوبة (0.022) وهي اقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية؛ وهذا يشير الي وجود ارتباط طردي ضعيف بين أنماط القيادة وأداء العاملين بالمصارف التجارية قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التركيز على العملاء على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

تم استخدام أسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب التركيز على العملاء على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (5) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التركيز على العملاء على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التركيز على العملاء على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الجدول رقم (5) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون حول اجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب تركيز العملاء على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

| البيان | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية |
|---------------------------------|-----------------------|-------------------|
| تركيز العملاء على أداء العاملين | .591 | .000 |

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (.591) بالدلالة الاحصائية محسوبة (0.000) وهي اقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية؛ وهذا يشير الي وجود ارتباط طردي متوسط بين التركيز على العملاء وأداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب الابداع والابتكار على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

تم استخدام أسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب الابداع والابتكار على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (6) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب الابداع والابتكار على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب الابداع والابتكار على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الجدول رقم (6) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون حول اجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب الابداع والابتكار على اداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

| البيان | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| الابداع والابتكار على اداء العاملين | .421 | .013 |

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (.421) بالدلالة الاحصائية محسوبة (.013) وهي اقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية؛ وهذا يشير الي وجود ارتباط ضعيف بين الابداع والابتكار وأداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التدريب على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

تم استخدام اسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب التدريب على اداء العاملين بالمصرف قيد البحث، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (7) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التدريب على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التدريب على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الجدول رقم (7) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون حول اجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب التدريب على اداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

| البيان | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------|
| لمتطلب التدريب على اداء العاملين | .357 | 0.038 |

من خلال الجدول رقم (7) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.357) بالدلالة الاحصائية محسوبة (0.038) وهي اقل من (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية؛ وهذا يشير الي وجود ارتباط ضعيف بين التدريب وأداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

تم استخدام اسلوب تحليل معامل الارتباط بيرسون لإجابات مفردات العينة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث، وكانت النتائج كما في الجدول رقم (8) حيث كانت الفرضية الصفرية والبديلة لها على النحو التالي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصارف التجارية قيد البحث.

الجدول رقم (8) نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون حول اجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

| البيان | معامل الارتباط بيرسون | الدلالة الاحصائية |
|--|-----------------------|-------------------|
| لمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين | .269 | .124 |

من خلال الجدول رقم (8) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.269) بالدلالة الاحصائية محسوبة (0.124) وهي أعلى من (0.05) لذلك لا نرفض الفرضية الصفرية؛ وهذا يشير الي عدم وجود ارتباط ما بين التحسين المستمر وأداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

: نتائج البحث والتوصيات ومقترحاته

أولاً: النتائج :

خص البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها:

أولاً: أظهرت نتائج تحليل البيانات الفرضية الرئيسية الي ووجد ارتباط موجب متوسط ما بين اثر إدارة الجودة الشاملة (أنماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب - التحسين المستمر) وأداء العاملين بالمصرف جمهورية فرع بني وليد.

ثانياً: أظهرت نتائج تحليل البيانات للفرضيات الفرعية المتعلقة بأنماط ادارة الجودة الشاملة واثرها على اداء العاملين الاتي :

وجود تدني ما بين المتوسط والضعيف للأنماط المتمثلة في (نماط القيادة - التركيز على العملاء - الابداع و الابتكار - التدريب) على اداء العاملين بالمصرف قيد البحث حيث تبين الاتي :

1. نادرا ما تثق الإدارة في العاملين علي انهم قادرون علي تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.
2. لا تشجع الإدارة بالعمل بروح الفريق والمشاركة الجماعية.
3. لا تهتم الإدارة بأهمية التغير الشامل في اساليب وطرق الادارة السائدة في تحقيق الجودة الشاملة وتقييم الاداء.
4. تنظر الإدارة الي العملاء علي انهم العملاء الخارجيون والعملاء الداخليون.
5. وجود ضعف من قبل الإدارة بأعداد دراسات مستمرة للتعرف علي احتياجات ورغبات العاملين و العملاء الخارجين.
6. لا تهتم الإدارة بتشجيع جميع العاملين علي تقديم الافكار الابداعية والابتكارية.
7. لا تستفيد الإدارة من افكار العاملين الابداعية والابتكارية في تحسين الجودة.
8. ضعف الاهتمام بالتدريب المستمر لجميع العاملين في كافة المستويات الادارية لتحسين الاداء.
9. لا يتلقى تدريب العاملين برامج تدريبية تساعدهم علي استخدام ادوات حل المشكلات وتحسين الجودة.
10. لا تتضمن البرامج التدريبية تدريب العاملين علي مفاهيم ومتطلبات ادارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: تم رفض الفرضية الفرعية التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لمتطلب التحسين المستمر على أداء العاملين بالمصرف قيد البحث.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق اساليب نظم الإدارة الحديثة الذي يواكب التطورات التكنولوجية واستخدام الطرق الجديدة في العمل، وأكثر مرونة ويركز على العمل الجماعي وتعزيز الثقة لدى الموظفين والقدرة على حل المشاكل وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات وتعلم مهارات جديدة.
2. ضرورة الاهتمام بتطبيق عناصر وابعاد ادارة الجودة الشاملة من خلال استحداث ادارة جديدة لهيكل التنظيمي تحت مسمى ادارة الجودة الشاملة لما لها من مساهمة فاعلة في تحسين اداء العاملين وجودة الخدمات المصرفية المقدمة للمستفيدين.
3. الاهتمام بتدريب كافة العاملين في المصرف ضمن برامج تدريبية خاصة بتحسين جودة الاداء والخدمات المصرفية.
4. الاهتمام بتقييم اداء العاملين بشكل مستمر من اجل تحسين ادائهم.
5. على ادارة الاهتمام بتشجيع العمل بروح الفريق والمشاركة الجماعية.
6. على ادارة المصرف توفير الاليات والأدوات المنهجية والمادية التي تضمن اجرائها بشكل مستمرة لجميع مقوماتها وعملياتها كضمان أساسي لبقائها وارتقاءها.

مصادر والمراجع البحث

اولاً: الكتب :

- 1- بن سعيد. خالد بن سعد بن عبد العزيز. إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، الرياض، د.ت.
- 2- البياتي. محمود مهدي. تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، دار الحامد، عمان، 2005 ف.
- 3- الصيرفي. محمد. إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان 2003 ف.
- 4- الطائي. يوسف حجيم ومحمد عاصي العجيلي وليث علي الحكيم. نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية ، دار اليازوي للنشر، عمان 2009 ف.
- 5- عبدالباقي. صلاح الدين محمد. إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005 ف.

6- الداركة. مأمون وطارق الشبلي، إدارة الجودة في المنظومة الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ف.

7- حنا. نصر الله. إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، 2001 ف.

8- يوسف. بومدين. إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد الخامس، 2007 ف.

ثانياً: الدورات :

1- أبو زيادة. زكي. أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي في المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة النجاح للأبحاث، مجلد 25، 2011 ف.

ثالثاً : الرسائل العلمية :

1- حامد. سعد احمد سالم. إدارة الجودة الشاملة كمدخل استراتيجي في إدارة العلاقات مع الزبون، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طرابلس، ليبيا 2015 ف.

2- خطاب. عبد الهادي عماد. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء موظفي ضريبة الدخل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2019 ف.

3- الريامي . مطربن سالم . متطلبات تطبيق ثقافة إدارة الجودة الشاملة لذي مديري التعليم الاساسي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات التربوية، القاهرة، 2013 ف.

4- السيد .معين امين. أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في رشد اتخاذ القرار . دراسة تطبيقية عن البنوك الجزائرية، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية ،الأردن، المجلد الثامن، العدد1، 2004، ف.

5- الطاهر . بو دراع محمد. إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها في الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2013 ف.

6- الطراونة. محمد والبليسي بدرية. إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة تطبيقية علي المصارف التجارية الاردنية، مجلة مؤته للبحوث والدراسات، الاردن، المجلد17، العدد2002، ف.

رابعاً : المراجع الاجنبية:

1. oaklaand j.s, total quality management, Heinmann perofissional publishingLT3, oxford 1989, p14.,

خامساً : مواقع الانترنت

w.w.w.mawd003.com

دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة

(دراسة نظرية تحليلية)

د. عبدالفتاح عبدالرحيم المسماري أستاذ مساعد بقسم علم الاجتماع بكلية الآداب جامعة بنغازي

عنوان بريد الكتروني: iron4212@gmail.com

Abstract

The paper is contains on sum of mean points related to the role of institutional reforming in sustainable development , it takes logical steps to views this stages of the study.

at the beginning concentrate on the concepts of sustainable development, institutional reforming generally, its properties , programs , which it gives to the countries which suffering from the retardation , then throw light on the difficulties of both reforming programs and social development in this kind of societies with some examples to this problems.

In addition , identify the cultures factors and its impact on this countries , finally view the challenges which facing this programs reforming, the result proves that institutional reform has role to achieving sustainable development

The keywords :

sustainable development , institutional reforming .

ملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة, تأثير الصعوبات الاقتصادية و السياسية على التنمية في المجتمع الليبي, كما تسعى لإبراز دور الإصلاح المؤسسي في المشاريع التنموية, ومدى تأثيره في إحداث نقلة على المستوى الاقتصادي في مجال التنمية, وتحاول الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي الذي مفاده ما دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة, وانطلقت الدراسة من المنظور الوظيفي كتوجه سيبيولوجي لها, واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي, من خلال عرض المادة العلمية ومراعاة التسلسل الفكري لعناصر الموضوع, و تحديد بعض المفاهيم ذات العلاقة ومن ثم الشروع في عرض العناصر الأخرى, وتم تقسيم البحث إلى عدة عناصر تشمل على المقدمة التي تتضمن منهجية البحث , عناصر

الموضوع وتفصيلاته , وأخيرا الخاتمة واهم النتائج والتوصيات , وقائمة المراجع التي تم استخدامها, وقد توصلت الدراسة إلى أهمية عملية الإصلاح المؤسسي في دعم برامج التنمية المستدامة, من خلال إعادة تشكيل وتنظيم خطط والأنظمة المؤسسية وتحسين جودتها بما يخدم أهداف التنمية المستدامة .

الكلمات الرئيسية :

الإصلاح المؤسسي, التنمية المستدامة .

مقدمة

تشكل التنمية المستدامة احد اهم المواضيع التي تلعب دورا فاعلا في تحسين مستوى حياة الأفراد من مختلف الجوانب , لا سيما الاجتماعية منها وخاصة في الدول النامية التي لازالت تصارع من اجل الخروج من دائرة التخلف , الذي ما انفك يقض مضجعها ويعكر صفو حياتها, خاصة فيما يتعلق بعملية رفع مستوى المعيشة وإحداث تغييرات إيجابية على مختلف الأصعدة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية , معتمدة في ذلك على إعداد خطط مبرمجة هادفة تراعي إمكانياتها المتاحة في اطار وعاء زمني محدد , فعمليات التنمية المستدامة في ليبيا عانت على مستوى البيئة الاجتماعية الحاضنة لمشاريع التنمية, إضافة إلى عدم تحقيق تلك النتائج العملاقة خاصة اذا ما أخذنا بعين الاعتبار الإمكانيات النفطية التي تتوفر عليها الدولة الليبية, كذلك الضعف الذي تعاني منه المؤسسات التنموية والذي انعكس بدوره على فاعلية ونجاح برامج التنمية المستدامة , فالإصلاح المؤسسي واحد من اهم عملية التمهد لتحقيق تنمية مستدامة على أسس رصينة, ومن هذا المنطلق تمحور هذا البحث حول دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة, حيث سيتم التطرق لمفهوم الإصلاح المؤسسي , واهم عناصره وآليات تطبيقه في المشاريع التنموية, إضافة إلى دوره في دوران عجلة التنمية المستدامة, بالإضافة إلى استعراض مفهوم التنمية المستدامة , واهم التحديات الاجتماعية التي تعترض خطط التنمية في ليبيا وخاصة المؤسسية, كما تحتاج إلى الإعداد الجيد ومراعاة الموارد المتاحة , إضافة إلى العوامل الثقافية ونمط القيم السائدة في المجتمعات , والتي تشكل عاملا جوهريا في دعم خطط التنمية الاجتماعية والإصلاح, ونتيجة لتلك المعوقات التي تتجسد في مشاكل التصنيع وقلة الموارد الطبيعية وانتشار الأمية وسوء التعامل مع السياسات التنموية وانتشار مظاهر الفساد المالي في اغلب المجالات, إضافة إلى التركيبة الاجتماعية المعقدة التي تناهض التغيير وتتمسك بالنمط التقليدي لتلك المجتمعات, ومن هذا المنطلق تركز هذه الدراسة على دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة, فالتنمية في تاريخها والمراحل التي مرت بها كانت دوما تواجه عدة معوقات إدارية ومالية ومؤسسية تعمل على تقليل فاعليتها وجودتها في تقدم المجتمع, وتتمثل أهمية الإصلاح على صعيد المؤسسات الرسمية في كونه يقلل من حجم الفساد ويصلح المنظومة الإدارية, كذلك ساهمت برامج الإصلاح في دعم مشاريع التنمية الاجتماعية في هذه المجتمع, الأمر الذي نجم عنه ازدياد حالة الانتعاش الاجتماعي, لذلك لا بد من اتخاذ كافة التدابير العلمية الداعمة لعملية الإصلاح المؤسسي لضمان تحقيق اكبر قدر من أهداف التنمية المستدامة.

أولا الاطار النظري للدراسة:

1- تحديد موضوع الدراسة:

يتحدد موضوع الدراسة في كون الإصلاح المؤسسي يؤدي دور مهم في تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع, من خلال العمل على تطوير جودة عمل المؤسسات لتكون فعالة في إحداث التغييرات الإيجابية المرغوبة, حيث أن المؤسسات الرسمية عانت من الكثير من المشاكل والصعوبات على مختلف الأصعدة , مما جعل جميع مجهوداتها لا تعطي أي نتيجة إيجابية وذلك ناجم من تأثير تلك المشاكل التي تقف حجرة عثرة أمام برامج التنمية المستدامة, ومن هذا المنطلق تركز هذه الدراسة على دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة, بغية التعرف على التغييرات التي يحدثها الإصلاح المؤسسي, ومدى تأثيرها في تفعيل وإنجاح الخطط التنموية المراد تنفيذها, فالعوامل الاقتصادية المتمثلة في ضعف التصنيع وسوء التوظيف للموارد يضعف من قدرات التنمية تعتبر من اهم المعوقات التي تؤثر على نجاح برامج التنمية المستدامة, إضافة إلى المعوقات السياسية والتي هي المحرك الأساسي للتنمية, وهي الأرض الخصبة التي تنمو فيها فكرة التطوير والتنمية للمجتمع, كلها ترتبط بشكل مباشر بعمليات الإصلاح المؤسسي, لذلك تم التركيز على دور الإصلاح في مكافحة مظاهر الفساد والفوضى, خاصة في ظل الظروف الحالية التي يمر بها المجتمع الليبي , في ظل الحروب والفوضى الثقافية والسياسية وتعاقب الحكومات الغير منسجمة وتأثيرها بشكل مباشر على الوضع التنموي للمجتمع الليبي الذي لا يزال يحاول أن يجد طريقه نحو الازدهار.

2-اهداف الدراسة:

1-التعرف على مفهوم الإصلاح المؤسسي ومجالاته.

2- التعرف على دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة.

3- الكشف عن اهم معوقات الإصلاح المؤسسي .

3-تساؤلات الدراسة:

1-ما هي معوقات الإصلاح المؤسسي في المجتمع؟

2- هل يساهم الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة؟

3-هل توجد علاقة بين الإصلاح المؤسسي ونجاح مشاريع التنمية المستدامة؟

4-تحديد المفاهيم الواردة في الدراسة:

مفهوم الإصلاح المؤسسي :

يتضمن مصطلح الإصلاح المؤسسي على اغلب أنواع النشاط القومي المقصود الذي يهدف لتحسين أداء المنظمات الحكومية, لذا نجد الباحثين قد تعددت آرائهم حول هذا المفهوم على النحو الآتي :

يعرف بانه : مجموعة من الأنشطة و خطوات المدروسة التي تهدف لأحداث تغييرات مرغوبة تعمل علي تحسين جودة المؤسسات الحكومية وتنظيمها, والقضاء على الفساد في الأجهزة الرسمية والتناقضات في أهداف المؤسسات المختلفة. (بابا.2013.ص 236).

كما يعرف بانه: يشير إلى المدى العريض من الأنشطة المنظمة التي تقوم بها الحكومة برؤية استراتيجية تعتمد على المكاشفة للعثور على أماكن الفساد وتحديد الخلل واتخاذ القرارات المناسبة , ونبذ المركزية والتفرقة العرقية وضمن سيادة القانون على الجميع دون أي استثناء أو وساطة. (بابا.2013.ص 236).

التعريف الإجرائي:

الإصلاح المؤسسي هو عملية هادفة ومقصودة تعمل على إزالة كل الأنظمة القديمة في المؤسسات ومحاربة كافة أشكال الفوضى الإدارية والمالية , والقضاء على كافة أشكال الفساد لتحسين أداء المؤسسات الحكومية.

ومما سبق يتضح أن عملية الإصلاح المؤسسي تسعى لتحقيق مسار إيجابي للتغيير في المجتمع, من خلال تعديل كافة الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية, والحد من مظاهر الانقسام والفوضى, ونبذ الوساطة في المؤسسات الرسمية للدولة, ودفعها نحو تحقيق خطوات جادة لتغيير منظومتها الإدارية والوظيفية لتكون أكثر فاعلية في المجتمع.

مفهوم التنمية المستدامة :

يعرفها برنامج الأمم المتحدة للتنمية و البيئة التنمية المستدامة بانها :

تنمية تسمح بتلبية احتياجات و متطلبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في ظل الكتلة البشرية المتزايدة بشكل كبير في العالم . (المسماري,2018,ص5).

كما تعرف بانها :

المدى العريض من الأنشطة المنظمة التي تقوم بها الحكومة لتلبية رغبات كافة أفراد المجتمع في تحسين الأوضاع المعيشية, وتطوير المدن والأعمال التجارية والأراضي ويمارس هذا النوع من التنمية سعياً لتحقيق الاكتفاء الذاتي في مختلف المجالات, ويشترط فيها أن تتماشى مع الحاضر من خلال تلبية احتياجاته ومتطلباته دون المساس بمتطلبات المستقبل والأجيال القادمة ومتطلباتها. (المسماري,2018,ص5).

التعريف الإجرائي:

التنمية المستدامة هي مجموعة من الإجراءات الهادفة التي تنطلق من برامج تضعها الدولة لتحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع, وتكون مستمرة ومتواصلة وتأخذ في الحسبان متطلبات الحاضر والمستقبل..

ومن هذا العرض لمفهوم التنمية المستدامة يتضح لنا أنها عملية أساسية لأحداث نمط متطور من الحياة الاجتماعية التي تقلل من معاناة الإنسان بحل جميع مشكلاته والتقليل من حجم المعاناة التي يعيشها خاصة في الدول النامية التي تعاني من ويلات الفقر والجهل والحروب , وتعتمد في ذلك على خلق توازن مدروس بين الحاضر والمستقبل في استثمار الموارد المتاحة

6-المنظور السبسيولوجي للدراسة:

ا-النظرية البنائية الوظيفية والتي تنطلق من كون المجتمع يتكون من مجموعة من الأنظمة الاجتماعية التي تحافظ على استقراره وازدهاره, حيث يشكل البناء الاجتماعي الاطار المتكامل لهذه الأنظمة, وكل نظام يشكل جزء من هذا البناء ولديه وظيفة يقوم بها, واي خلل في هذا الجزء يؤثر على استقرار البناء, ومن هنا يمكننا توظيف مبادئ هذه النظرية في كون النظام السياسي يمثل جزء من البناء العام للمجتمع الليبي , الذي يعاني من مشاكل في عملية تنظيم المؤسسات الرسمية وانتشار الفساد فيها وضعف الأداء, خاصة في ظل حالة الحرب والانقسام السياسي مما يؤثر على وظيفة هذا الجزء في أداء وظيفته في نجاح عمليات التطوير والبناء والتنمية المستدامة في المجتمع الليبي .(شماطه, 2018, ص 152. 153).

ب- نظرية التحديث والتي مفادها الاطار الفكري العام الذي تنطلق منه هذه النظرية يقوم على تصنيف المجتمعات إلى نمط تقليدي ونمط حديث, حيث يمثل النمط التقليدي المجتمعات المتخلفة ويمثل النمط الحديث إلى المجتمعات المتقدمة, والأيمان بتصور خطي مستقيم وحتمي للتطور التاريخي الذي يمثل مسيرة المجتمعات من التقليد إلى الحداثة, وهو يمثل المقابل الليبرالي للنظرية الماركسية التي تعتمد على وجود حتمية أخرى تاريخية تسهم في انتقال المجتمعات الرأسمالية إلى النظام الاشتراكي , وإضافة إلى هذا السياق النظري العام تمثل نظرية التحديث الاجتماعي مفهوم شامل وهي انعكاس لخاصية العمومية , ذلك كونها تتناول موضوع التطور والتنمية السياسية, والتي تنعكس بدورها على الاهتمام الكامل بضرورة التنمية ودعمها لأنها من اهم عوامل تطور المجتمعات, ومن هذا المنطلق سيتم توظيف النظرية بالاستناد على فكرة تحقيق التحديث في الأنظمة السياسية لكي تكون اكثر تطورا ورغبة في إحداث تغيرات إيجابية في أنظمتها السياسية والإدارية, وذلك عن طريق عمليات الإصلاح المؤسسي والذي ينعكس على برامج التنمية المستدامة فيها.(بلحاج,2019,ص6).

7-عناصر الإصلاح المؤسسي :

للإصلاح المؤسسي مجموعة من العناصر الأساسية والتي تعمل على نجاح برامجه ويمكن سردها كالآتي :

ا- تجنب جمود وركود المؤسسات العامة وعدم تجميد القواعد والنظم التي تنظمها لفترات طويلة , حيث انه من الضروري إعادة النظر في هذه القواعد من فترة لأخرى, لتعديلها وجعلها اكثر انسجاما مع الأوضاع الجديدة, وللتقليل بشكل كبير من سيطرة البيروقراطية على هذه المؤسسات .

ب- يكون اختيار قادة المؤسسات وفقا لمعايير النزاهة والكفاءة والشفافية, ولا بد من تعزيز الثقة في هذه القيادات ودعمها , لكي تقوم بالقيام بمهامها الموكلة لها في إدارة المؤسسات وحل المشاكل والأزمات التي تعيق هذه المؤسسات من أداء وظيفتها بشكل فعال.

ج- الابتعاد عن المركزية والاعتماد على مشاركة المستويات التنظيمية في الهياكل الأفقية في العمل المؤسسي والإداري, مما يجعل عملية الإصلاح المؤسسي سليما ومتابعا ويرسم له أهداف محددة بدقة. (سياسة التنمية للإصلاح المؤسسي, 2007, ص32).

د. ضرورة وجود شعور بضرورة الإصلاح الحقيقي لكافة المؤسسات الحكومية منبثق عن عدم رضا المنتفعين من خدمات وأداء هذه المؤسسات , ورغبتهم في تطورها على كافة المستويات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

هـ-وجود خطة معدة بدقة واستراتيجية لها أهداف واقعية قابلة للتحقيق على ارض الواقع لضمان تحقيق اكبر قدر من أهدافها, ويتطلب تضافر جهود الحكومة مع كل القوى الفاعلة في المجتمع لدعم هذا الإصلاح.

و-وجود ردة فعل قوية وجادة من قبل كل المسؤولين في الدولة وصانعي القرار في مؤسسات الدولة لإحداث الإصلاحات في هذه المؤسسات وتطورها مع الأخذ بعين الاعتبار التاريخ المتراكم من الفوضى والفساد المؤسسي فيها.

ز-تقديم دراسات دقيقة محددة عن مستويات الإنفاق والنتائج المترتبة على عملية الإصلاح المؤسسي ومقارنتها بالأهداف المرسومة في الخطط الإصلاحية المعدة, للتأكد من تحقيق هذه الأهداف والوقوف على الصعوبات التي تعترض طريق عجلة الإصلاح الهادفة لإحداث التغيير الإيجابي. (سياسة التنمية للإصلاح المؤسسي, 2007, ص33).

حيث نجد انه من اهم عناصر الإصلاح المؤسسي وضوح الخطة والاستراتيجية المعتمد عليها في عملية التغيير, أيضا تقييم وضع المؤسسات من كافة الجوانب لوضع حد لكل المشاكل الإدارية, والتنظيمية التي تعيق المؤسسات من أداء دورها بشكل صحيح.

8- مقومات نجاح عملية الإصلاح المؤسسي:

ا- يجب أن تكون برامج الإصلاح متناسقة ومتتالية ولا تتناقض مع بعضها البعض , وفي الوقت ذاته لا تتعارض مع المستجدات التي تحدث أثناء الشروع في الإصلاح ,وان تتصف برامج الإصلاح بالشمولية حيث تعالج كافة القضايا في المؤسسات .

ب- الاعتماد على مبدأ الشفافية مع أفراد المجتمع من خلال إعلامهم بالمزايا والنفقات التي سوف تترتب عن خطط الإصلاح , وتقبل أي نقد أو تعديل على خطة الإصلاح الحالية .

ج- من الضروري أن ينطوي الإصلاح في أهدافه على رفاهية المجتمع وتطوير , من خلال عدم تركيز السلطة لدى فئة معينة من المسؤولين , كما يجب فصل المؤسسات الخدمية عن الجهات الرقابية. (عزت.2023.ص 116).

د- لأبد من وجود إرادة سياسية قوية مؤمنة بحتمية الإصلاح المؤسسي والتطوير في أنظمة الدولة, وان يكون لها القدرة على متابعة عمليات الإصلاحية حتى تحقيق النتائج المرغوبة .

و- التركيز بشكل كبير على إعادة تقييم ورفع كفاءة الأداء المؤسسي , وسير الأعمال ومراعاة سرعة الإنجاز والتشديد على الرقابة الدورية للحد من الخروقات والفساد الذي يعيق عمليات الإصلاح. (عزت.2023.ص 117).

استنادا لم تم عرضه من مقومات الإصلاح المؤسسي, يتبين انه عملية تعتمد بشكل أساسي على الجهود المتوحد مع الجهات الرسمية للوصول إلى اعلى درجات الإنجاز والفاعلية لرفع الأداء المؤسسي, والذي ينعكس بدوره على مدى تحقيق التنمية لأهدافها في عملية إحداث التغييرات الإيجابية في المجتمع, وفاعلية تلك البرامج التنموية في إحداث نقلة نوعية في كل ما يتعلق بالمجتمع على مختلف الأصعدة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية.

9- مجالات الإصلاح المؤسسي:

أ-على الصعيد الاقتصادي:

فعملية التطور والنمو الاقتصادي تعتمد على عناصر متعددة ابرزها الموارد الطبيعية المتاحة و راس المال والموارد البشرية الداعمة لهذا النمو, وهذه العناصر لا يمكن توزيعها واستثمارها بالشكل الأمثل من دون نظام مؤسسي رصين يعمل بشكل فعال مما ينعكس على كل قطاعات المجتمع الاقتصادية.

ب- على الصعيد الاجتماعي:

فالإصلاح الاجتماعي يقوم بدور مهم في عملية إعادة تشكيل وتنظيم المؤسسات الاجتماعية الرسمية , مما يكفل الوصول إلى افضل مستوى من العدالة الاجتماعية وينعكس ذلك بشكل واضح على خطط التنمية المستدامة, من خلال تحسين مستوى الخدمات , وإقامة مؤسسات جديدة تخلق فرص عمل لأفراد المجتمع , إضافة لذلك يقوم الإصلاح الاجتماعي بحلحلة عديد المشاكل الاجتماعية كالبطالة والفقر, بفضل عملية التنظيم المؤسسي الذي يعتمد على مبادئ النزاهة والشفافية. (خماس. 2003.ص.3.1).

ج-على الصعيد السياسي:

حيث يتضمن الإصلاح المؤسسي على تعديل وتطوير نظام الحكم في الدولة ويعيد صياغة السياسة العامة للحكومة، من خلال محاصرة الفساد والاستبداد السياسي وفرض سيادة العدل والقانون والفصل بين السلطات ترسيخ الدور المجتمعي المعاصر من خلال منظمات الحقوقية ومؤسسات المجتمع المدني.

د-على الصعيد الإداري:

يعمل الإصلاح المؤسسي على إدخال تغييرات إيجابية في النظم والأساليب والأدوات المعمول بها في المؤسسات الإدارية لأجهزة الدولة، كما يقوم بتنمية الجهاز الإداري ورفع كفاءته بما يكفل تحقيق أقصى مستوى ممكن من الأهداف المرغوبة، كما أن الإصلاح يدعم التوجهات اللامركزية، ويسعى لتطوير النظم الإدارية واستخدام أحدث الأساليب في مكافحة الفساد الإداري والحد من البيروقراطية. (خماس. 2003.ص.8.4).

10-معوقات الإصلاح المؤسسي:

أ-الاختلافات الهيكلية والتي ترتبط بشكل مباشر بالاختلافات في الاقتصاد الليبي كالاقتصاد النفطي الريعي الناجم عن هيمنة قطاع النفط الخام على المساهمة الرئيسية في الناتج المحلي وفي المتغيرات الاقتصادية الأخرى.

ب-عدم الاستقرار السياسي والذي يلقي بظلاله على كافة مؤسسات الدولة الاقتصادية ويعمل على فشل العديد من خطط وبرامج التنمية.

ج-ربط الإنفاق الاستثماري بشكل مباشر بزيادة مستوى الإيرادات النفطية، حيث تركز كل الحكومات في المجتمع الليبي على الإنفاق المرتبط بالزيادة في مداخيل النفط من دون أي مراعاة لحدود الطاقة الاستيعابية للاقتصاد. (عبدالله. 2013.ص.340).

د-فشل السياسات الاقتصادية للدولة نتيجة التخبط الاقتصادي وضعف التخطيط على المدى البعيد والقريب وعدم ملائمة وجدوى السياسة الاقتصادية لدعم برامج التنمية في المجتمع الليبي بشكل فعال.

ه-انتشار البطالة بشكل كبير وتفاقم نفقتها على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي، وقلة الأيدي العاملة المدربة والتي تعتبر ركيزة أساسية في عملية التنمية والتطوير الاجتماعي.

م-انتشار الفساد الإداري والمالي في كل مفاصل الدولة مما يجهض جل برامج الإصلاح ويجعل منها حلول تليفقيه مؤقتة، وتعمل على استنزاف المال العام من دون أي توظيف صحيح يعمل على تحسين الأوضاع في المجتمع.

و-ارتفاع حجم المديونية العامة للدولة وزيادة الضغط على قطاع النفط وإيراداته في عملية سداد مديونية الدولة جراء تلقبها دعم ومساعدات مادية وبشرية في فترة الحرب، وتفاقم الأزمات الإنسانية المصاحبة لمرحلة ما بعد الحرب. (عبدالله. 2013.ص.341).

11- دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة:

أن عملية الإصلاح تتضمن في مضمونها فلسفة إيجابية, تعمل على إحداث تغيرات مقصودة ومدروسة يتوقع من هذه التغيرات أن تحدث نقلة فعالة في تحسين أداء كافة المؤسسات الحكومية, مما ينعكس بشكل كبير على عجلة النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي ويمس أيضا تحسين مستوى التنمية المستدامة, ويمكن إيجاز دور الإصلاح المؤسسي في إنجاح خطط التنمية المستدامة من خلال النقاط الآتية:

1-يقوم الإصلاح المؤسسي برفع مستوى الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ , وتوظيفها بشكل فعال لتطبيق تعديلات إيجابية على النظام السائد من أجل تطويره مما ينعكس بشكل إيجابي على عملية التنمية المستدامة.

2-يقلل الإصلاح المؤسسي من المعوقات السياسية والإدارية للتنمية من خلال الحد من انتشار مظاهر الفساد وسوء استخدام السلطة, إضافة إلى كونه أداة فعالة في تحييد أي قضايا ترتبط بالعنصرية والوساطة مما يجعل العاملين في مجال التنمية المستدامة أكثر ملائمة لقيادة عجلة مشاريع التنمية المستدامة.

3-يجسد الإصلاح المؤسسي واحد من أهم عناصر التنمية الشاملة في المجتمع, كونه يمهّد الطريق لانطلاق برامج التنمية المستدامة من خلال العمل على خلق بيئة آمنة ونظيفة, مما يزيل كل مظاهر السلبية كالمحسوبية وعدم النزاهة, والعمل على دفع جميع المؤسسات نحو دعم برامج التنمية في المجتمع. (عبدالرزاق, 2019, ص.60-64).

4-يعمل الإصلاح على توجيه برامج التنمية الاقتصادية, ويعمل على استثمار الموارد المتاحة بالشكل الأمثل من دون حدوث أي مشاكل مادية , كونه يقوم ببرمجة خطط التنمية في ضوء الإمكانيات المتاحة ويفرض متابعته لعمل المؤسسات التنموية لتحقيق الأهداف المرغوبة.

5-إن عملية التنمية المستدامة في المجتمع تنطلق من تحسين ورفع مستوى المعيشة لا فراده, وهذا لن يتحقق إلا بعملية تنموية متكاملة على مختلف الأصعدة, أي أنها تتضمن في برامجها تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية في الحقوق والواجبات, وتعمل على تحسين جودة الخدمات في المجتمع, وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا بعملية الإصلاح المؤسسي التي تهدف لرفع مستوى المؤسسات في المجتمع لكي تكون فاعلة في عملية التنمية المستدامة. (خليفة, 2017, ص.306-308).

12-الدراسات السابقة:

تعتبر عملية عرض ومراجعة التراث النظري والأدبيات المتعلقة خطوة مهمة , كونها تتيح المجال للدراسة الحالية من التعرف على خلفيات موضوع الدراسة, وبرز المتغيرات المتعلقة به , حيث إنها تساعد في إعطاء فكرة واضحة عن تطور الظاهرة موضوع الدراسة وأهم الأساليب العلمية التي تم الاعتماد عليها في دراسة

موضوع الإصلاح المؤسسي وعليه فقد تم عرض مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة على النحو الآتي :

ا-دراسة يوسف مسعود الموفي سنة (2018), الإصلاح المؤسسي كمؤشر للنمو الاقتصادي, وهدفت الدراسة للتعرف على دور السياسات الاقتصادية الإصلاحية في التأثير على التضخم والعجز, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي, وقد توصلت الدراسة إلى أهمية اتباع سياسة نقدية انكماشية وذلك لتحقيق إصلاح بنيوي مؤسسي شامل يسهم في تطوير الاقتصاد الليبي. (مسعود. 2018.ص.4).

ب-اجرى عمار كاظم, دراسة سنة (2020), بعنوان أهمية الإصلاح المؤسسي في العراق, وهدفت الدراسة للكشف عن اهم العوامل الداعمة لبرامج الإصلاح المؤسسي في العراق, وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي, وتوصلت الدراسة إلى أن عدم الشفافية من قبل الحكومة كان من اهم معوقات الإصلاح المؤسسي, بالإضافة إلى صعوبة التوصل بين أجهزة السلطة المختلفة. (كاظم. 2020.ص.630-635).

ج-دراسة احمد جنيدي سنة(2021), بعنوان دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات العامة, وهدفت للتعرف على دور الإصلاح الإداري في تعزيز جهود التنمية المستدامة, وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي, وتم جمع البيانات باستخدام استمارة الاستبيان, وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن يتم الربط بين إصلاح الأجهزة الإدارية الرسمية وبين التنمية المستدامة والعمل على التقليل من سلبيات السياسة العامة للدولة على قطاع التنمية ومشاريعها. (جنيدي. 2021.ص.29).

د-دراسة فاخر مفتاح, سنة (2019), بعنوان الإصلاح المؤسسي للنظام الاقتصادي, وركزت على المشاكل التي تواجه الإصلاح المؤسسي في القطاعات المصرفية, واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة وتوصلت إلى أن عدم الاستقرار السياسي يعتبر عامل حاسم في فشل خطط التطوير والإصلاح المؤسسي في المجتمع, إضافة إلى تعديل القوانين والتشريعات المعمول بها. (مفتاح. 2019.ص.91-99).

هـ- دراسة عبدالفتاح المسماري,(2021), بعنوان إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها, وهدفت الدراسة للكشف عن اهم مقومات إصلاح القيادات الإدارية في مؤسسات الدولة, واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي , واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات, وتوصلت لان المعوقات السياسية والاقتصادية أدت إلى عدم تحقيق برامج وخطط الإصلاح لأهدافها. (المسماري. 2021. ص. 4).

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لعدة دراسات أجريت في مجتمعات مختلفة فيما يتعلق بدور وعلاقة الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة, نجد أنها اتفقت من حيث الهدف والمنهج, كدراسة كل من, يوسف, سنة (2018), ودراسة فاخر مفتاح, سنة(2019), كذلك دراسة عمار كاظم, سنة(2020), حيث نجدها ركزت على الجانب الاقتصادي للإصلاح المؤسسي وربطه بالتنمية المستدامة بشكل مباشر, كما أنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي , بينما نجد أن دراسة كل من, احمد الجنيدي,(2021), ودراسة عبدالفتاح المسماري,

سنة (2021)، حيث لم تركز على دور الإصلاح في التنمية المستدامة بشكل مباشر بل كانت متداخلة مع متغيرات أخرى، كما أنها اعتمدت على الدراسة الميدانية في تحليل وجمع بياناتها، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد قامت الدراسة الحالية بمراجعة هذه الأدبيات للاستفادة منها وتوظيفها في معرفة تاريخ الظاهرة موضوع الدراسة، حيث سيتم فيما يلي مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف.

عرض النتائج:

1- أن عملية الإصلاح المؤسسي تسعى لتحقيق مسار إيجابي للتغيير في المجتمع، من خلال تعديل كافة الأنظمة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والحد من مظاهر الانقسام والفوضى، ونبذ الوساطة في المؤسسات الرسمية للدولة، ودفعها نحو تحقيق خطوات جادة لتغيير منظومتها الإدارية والوظيفية لتكون أكثر فاعلية في المجتمع.

2- عملية أساسية لأحداث نمط متطور من الحياة الاجتماعية التي تقلل من معاناة الإنسان بحل جميع مشكلاته والتقليل من حجم المعاناة التي يعيشها خاصة في الدول النامية التي تعاني من ويلات الفقر والجهل والحروب، وتعتمد في ذلك على خلق توازن مدروس بين الحاضر والمستقبل في استثمار الموارد المتاحة.

3- من أهم عناصر الإصلاح المؤسسي وضوح الخطة والاستراتيجية المعتمد عليها في عملية التغيير، أيضا تقييم وضع المؤسسات من كافة الجوانب لوضع حد لكل المشاكل الإدارية، والتنظيمية التي تعيق المؤسسات من أداء دورها بشكل صحيح.

4- يتبين ان التنمية المستدامة عملية تعتمد بشكل أساسي على الجهود المتوحددة مع الجهات الرسمية للوصول إلى أعلى درجات الإنجاز والفاعلية لرفع الأداء المؤسسي، والذي ينعكس بدوره على مدى تحقيق التنمية لأهدافها في عملية إحداث التغييرات الإيجابية في المجتمع، وفاعلية تلك البرامج التنموية في إحداث نقلة نوعية في كل ما يتعلق بالمجتمع على مختلف الأصعدة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية.

5- ان عملية التنمية المستدامة في المجتمع تنطلق من تحسين ورفع مستوى المعيشة لا فراده، وهذا لن يتحقق إلا بعملية تنموية متكاملة على مختلف الأصعدة، أي أنها تتضمن في برامجها تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية في الحقوق والواجبات، وتعمل على تحسين جودة الخدمات في المجتمع.

6- ضعف التمويل هو واحد من معوقات الإصلاح المؤسسي وان تنمية المؤسسات المتضررة من الحرب يمثل احد الصعوبات التي واجهت الإصلاح المؤسسي في ليبيا.

7- تبين ان قوانين الدولة تعرقل عمل المؤسسات التنموية، بينما تبين أن إصلاح المؤسسات السياسية يساهم في نجاح مشاريع التنمية.

8- اوضحت الدراسة أن الفساد الإداري والمالي من أهم معوقات الإصلاح المؤسسي كما ان الوساطة والمحسوبية تمثل عائق كبير أمام برامج الإصلاح.

التوصيات:

- 1- زيادة الاهتمام بمشاريع التنمية الاجتماعية بشكل كبير من خلال دعم المؤسسات الاجتماعية ذات الطابع التنموي وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها, من خلال إصلاح مؤسسي شامل.
- 2- إقامة الندوات التوعوية للتعريف بأهمية دور الإصلاح المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة وانعكاس ذلك على رفاهية الفرد والمجتمع.
- 3- تعديل القوانين والتشريعات بما يتماشى مع التطور الذي يشهده العالم هذه الأيام لضمان أقصى مستوى من تحقيق أهداف التنمية وتحسين الأوضاع الاجتماعية للأفراد.
- 4- مواصلة عمليات التطوير الاجتماعي والاستمرار في تنفيذ برامج الإصلاح المؤسسي في كافة جوانب الحياة الاجتماعية في المجتمع .
- 5- ضرورة إشراك الأهالي في عمليات الإصلاح و التنمية وإقناعهم بأهميتها ولهم للحصول على حياة أفضل من خلال توعيتهم بأهمية ذلك لهم .
- 6- دراسة الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية في الدول النامية قبل الشروع في تنفيذ خطط وبرامج الإصلاح المؤسسي, للوقوف على كافة المعوقات الاقتصادية والسياسية ومحاولة إيجاد حلول لها.
- 7- إجراء البحوث والدراسات في مجال علاقة الإصلاح بالتنمية الاجتماعية وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجه برامجه في دول العالم الثالث .
- 8- الاستعانة بالخبرات في الدول المتقدمة ومحاولة استضافتها بشكل دوري لتدريب العناصر الوطنية في مجال الإصلاح والتطوير المؤسسي .

المراجع :

- 1-احمد الجنيدى, دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية المستدامة, الإسكندرية, كلية العلوم المالية والإدارية, 2021.
- 2-اسماء عزت, " الإصلاح المؤسسي والحوكمة كركيزة لبناء الدولة المصرية", المجلة الدولية للسياسات العامة , مجلد(2) , عدد(3), 2023 .
- 3- الصديق حليفة, "الإصلاح السياسي وتأثيرها على التنمية", مجلة كلية الآداب, جامعة الزاوية, ليبيا, 2017.
- 4- صالح بلحاج, " التنمية السياسية, مجلة الجزائر العلمية", كلية الدراسات الاجتماعية, الجزائر, 2019.
- 5-عبدالناصر شماطة, المختصر في النظرية الاجتماعية, الطبعة الأولى, ليبيا, الجامعة المفتوحة, 2018, .

- 6- عبدالفتاح المسماري, "إصلاح القيادات الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها", مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية, مجلد(4), عدد(1), 2021.
- 7- عبدالفتاح المسماري, "الأبعاد الاجتماعية والثقافية للتنمية المستدامة", المؤتمر العلمي الدولي الخامس للبيئة والتنمية المستدامة, اجدابيا, ليبيا 2018, .
- 8- عمار كاظم, "أهمية الإصلاح المؤسسي في العراق", مجلة العلوم القانونية والسياسية, عدد(5), العراق 2020.
- 9- زينب عبدالرازق, "الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة", المجلة العلمية الجامعية, 2018.
- 10- سحر عبدالله, "الإصلاح الإداري والمؤسسي", المجلة العلمية لكلية التجارة, جامعة الأزهر, عدد(10), مصر, 2013.
- 11- فاخر مفتاح, الإصلاح المؤسسي للقطاعات الاقتصادية, مؤتمر الإصلاح المؤسسي, مركز البحوث والاستشارات, جامعة بنغازي, ليبيا, 2019.
- 12- مسلم بابا, "محاولة في تأصيل مفهوم الإصلاح السياسي", مجلة السياسة والقانون, عدد(9), 2013.
- 13- وليد خماس, علم اجتماع التنظيم, جمهورية مصر العربية, مكتبة الأنجلو المصرية, 2003.
- 14- يوسف مسعود, "الإصلاح المؤسسي كمؤشر للنمو الاقتصادي", مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية, عدد(2), 2018.
- 15- سياسة التنمية للإصلاح المؤسسي, إدارة التنمية الاجتماعية والاقتصادية, جمهورية اليمن, 2007.

مدى تطبيق الإدارة الحديثة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

(دراسة تطبيقية على إدارة الموارد البشرية بشركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز)

للباحثان/ أستاذ مساعد - محمد محمود علي الشيخي

محاضر - أحمد علي عبدالكريم القطعاني

من جامعة النجم الساطع - البريقة

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى العمل بالإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، وأثر ذلك على الموارد البشرية في شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز من حيث أسس الإدارة الحديثة كما تهدف للتأكد من مطابقة إجراءات التعيين وظروف العمل مع قوانين العمل المعمول بها باستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة واقتراح توصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة ، وفي سبيل الوصول لهذه الأهداف تم وضع فرضيات الدراسة والتي تقوم على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الحديثة و بين الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز ، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الشركة ، وأخيراً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإستغلال الأمثل للموارد البشرية في شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز .

من أجل ذلك تم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها 49 مفردة وهم عدد المستخدمين في إدارة الموارد البشرية بشركة سرت لإنتاج وتصنيع ، تم اختيارهم بالكامل ، وهي نفسها مجتمع الدراسة ، وتوصلت الدراسة بعد تحليل استمارات الاستبيان باستخدام حزمة البرامج الإحصائية (SPSS) الى النتائج التالية :

1-اكتشاف ووصف قوة الارتباط بين المتغيرات الإدارة الحديثة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية

موضح

في اختبار معامل بيرسون حيث بلغت قيمة (0.538) علاقة طردية متوسطة مما يعني وجود ارتباط موجب أن التغيرات بين المتغيرين يسير باتجاه واحد أي أن زيادة قيم المتغير الإدارة الحديثة يلازمه زيادة في قيم المتغير الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و بناء علي القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني العلاقة ذات دلالة إحصائية.

2-محور الإدارة الحديثة بمتوسط الحسابي (4.611) أكبر من المتوسط النظري (3) مما يعني موافقين علي دور تطبيق الإدارة الحديثة، وذلك حسب الاختبار (ت=30.183)، و القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وعلية يكون فرق دال إحصائياً .

3-المحور الثاني المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بمتوسط الحسابي (4.645) أكبر من المتوسط النظري (3) مما يعني موافقين علي دور الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، وذلك حسب الاختبار (ت=26.35)، القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وعلية يكون فرق دال إحصائياً.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الحديثة ، الموارد البشرية ، الاستغلال الامثل .

Abstract:

This study aims to demonstrate the extent of using modern methods in human resources management in Sirte Oil and Gas Production and Manufacturing Company and to identify the procedures followed in human resources management in Sirte Oil and Gas Production and Manufacturing Company as one of the most important oil companies affiliated to the National Oil Corporation, which the company is working to implement in order to achieve its goals and objectives in enhancing its production of oil and gas. In order to achieve these goals, the study hypotheses were developed, which

are based on the absence of a statistically significant relationship between modern methods and the optimal use of human resources in Sirte Oil and Gas Production and Manufacturing Company, and the absence of statistically significant differences in modern management methods in Sirte Oil and Gas Production and Manufacturing Company, also the absence of statistically significant differences in the role of optimal utilization of human resources in Sirte Oil and Gas Production and Manufacturing Company. For this purpose, a questionnaire form was designed and distributed to the study sample of 49 individuals, which is the number of users in the human resources management at Sirte Oil and Gas Production and Manufacturing Company, who were selected in full, and it is the same study community. The study concluded after analyzing the questionnaire forms Using the statistical software package (SPSS) to the following **results**:

1- Discovering and describing the strength of the association between the variables of modern management and the optimal utilization of human resources is shown in the Pearson coefficient test, where the value (0.538) reached a medium direct relationship, which means that there is a positive correlation that the covariance between the variables is going in one direction, i.e. an increase in the values of the variable of modern management is accompanied by an increase in the values of the variable of optimal utilization of human resources, and based on the probability value of

the test (0.00), which is less than the level of statistical significance (0.05), which means that the relationship is statistically significant.

2- The axis of modern management with an arithmetic mean (4.611) is greater than the theoretical mean (3), which means that they agree on the role of applying modern management, according to the test ($t = 30.183$), and the probability value of the test (0.00) is less than the level of statistical significance (0.05), and therefore there is a statistically significant difference.

The second axis is represented by the optimal utilization of human resources with an arithmetic mean (4.645) greater than the theoretical mean (3), which means that they agree on the role of the optimal utilization of human resources, according to the test ($t=26.35$), the probability value of the test (0.00), which is less than the level of statistical significance (0.05), and therefore there is a statistically significant difference.

-3

الدراسات السابقة :

- 1- دراسة (ولاء فوزى عبد السميع عوض الله ، 2024) بعنوان " التحول الرقمي و تأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء " دراسة ميدانية على شركات إنتاج البترول في مدينة القاهرة الكبرى . التحول الرقمي يلعب دوراً هاماً في تعزيز إدارة الموارد البشرية الخضراء .ومن خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة تتمكن الشركات من زيادة الكفاءات البشرية،وتقليل من الاعمال الورقية ،مما يؤدي الى تقليل الاخطاء البشرية للمنظمة،ولذلك يجب على المنظمات السعى الى استخدام التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية لكي تحقق التطوير التكنولوجي وتعزيز الأداء البيئي. ولذلك يهدف هذا البحث الى التعرف على التحول الرقمي ومدى تأثيره على إدارة الموارد البشرية الخضراء،

وفى سبيل الوصول لهذا الهدف تم وضع فروض البحث والذى اعتمدت على قياس ابعاد متغير التحول الرقمية من حيث تقنيات التحول الرقمية_تدريب الكفاءات البشرية_تحديات تطبيق التحول الرقمية، البيانات الرقمية، كما تم قياس بعد إدارة الموارد البشرية من حيث الاستقطاب والاختيار الاخضر_تقييم الاداء الاخضر_الاجور والمكافآت الخضراء التى تخدم غرض البحث، وقامت الباحثة بعمل اختبارات الصدق والثبات لهذا الاستقصاء، واتضح ان جميع المعاملات المعيارية معنوية لجميع متغيرات الاستقصاء. وبلغ حجم العينة 378 مفردة من المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين بمصانع الالكترونيات محل البحث، وكانت الاستمارات القابلة للتحليل 353 استمارة، كما تم الاعتماد على حزم البرامج الاحصائية SPSS للقيام بالتحليل الاحصائي لهذا البحث. وقد توصلت الباحثة الى وجود علاقة ارتباط معنوى إيجابى بين ابعاد التحول الرقمية وبعدا إدارة الموارد البشرية بشركات قطاع البترول .

2- دراسة (مهدي ، 2022) بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية :

هدفت الدراسة الى إلقاء الضؤ على الدور الذي لعبه التحول الرقمي في تحسين اداء ممارسات ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التغيير في ممارسات ادارة الموارد البشرية بسبب التحول الرقمي من تأثير تقنية المعلومات والاتصالات الجديدة .

3- دراسة (جغام سعاد 1 ، خالدى محمد2 ، بن شهرة محجوبة3 ، 2022) بعنوان " أثر تطبيق الإدارة

الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية " تهدف الدراسة الى ابراز أثر الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية- بمصلحة البيومتری-بلديات كل من المسيلة، بوسعادة، حاسي ببحج، الجلفة ، وذلك من خلال دراسة ميدانية بإستخدام الاستبانة التي وزعت على جميع أفراد المصالح البيومترية وعددهم 103 فرد واسترجعنا منها 93 استبانة صالحة للتفريغ والتحليل، وبعد تجميع البيانات وتحليلها بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلنا إلى أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بمختلف أبعادها تتحقق كلها بمستويات متوسطة، أما جودة الخدمة العمومية فأخذت مستوى مرتفع، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية بالمصلحة،

ومنه توصي الدراسة- مصلحة البيوميتري - بضرورة الاهتمام بالإدارة الالكترونية للموارد البشرية وذلك من أجل الارتقاء بجودة الخدمة العمومية بالبلديات .

4- دراسة (بن ساعد يمينة ، 2019) بعنوان "إدارة الموارد البشرية المبنية على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات " دراسة حالة سوناطراك فرع تكرير البترول- الجزائر ، تهدف الدراسة إلى : توضيح الدور الفعال الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في إدارة الموارد البشرية ، كما تهدف أيضاً الى تسليط الضوء على واقع الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة و تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في زيادة فعالية مخرجات إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي :

- طبيعة نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك هو مؤشر نحو التحول الى إدارة الموارد البشرية الكترونيا و ذلك من حيث استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في بعض وظائف إدارة الموارد البشرية وليس استخدامها في كل الوظائف.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بأبعادها (البرمجيات ، الأجهزة و المعدات ، الشبكات و البيانات،الأفراد و ووظائف إدارة الموارد البشرية.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأبعادها البرمجيات،الأجهزة والمعدات ، الشبكات و البيانات ، الأفراد و أداء إدارة الموارد البشرية ، مما يؤكد أن أفراد عينة الدراسة يدركون مدى أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحسين أداء عملهم.
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود ارتباط بين استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ومهارات الموارد البشرية المطلوبة و لكن ارتباط ضعيف .

5- دراسة (ثلجة بوخاري، و رفيقة لقراب 2017) بعنوان " واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة كوندور ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية في الجزائر وتوصلت الدراسة الى اثبات تبني هذه المؤسسة تطبيقات الادارة الالكترونية للموارد البشرية على غرار معظم المؤسسات الالكترونية .

6- (دراسة نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن1، رانية عبد المنعم شمعة 2، عبد الله عبد الله احمد الطبال 3) بعنوان " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية مدخل إدارة المواهب " دراسة نظرية : تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أوجه الاستفادة من إدارة المواهب كمدخل إداري حديث في إدارة الموارد البشرية، وفهم مدى الأهمية النسبية لأبعاد إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية وتطوير المواهب، تمكين المواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، التعاقب الوظيفي) واقتراح بعض التوصيات التي تمكن المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في الشركات من الاستفادة منها في دعم ممارسات إدارة المواهب في الموارد البشرية لديها وتطوير ممارسات إدارة المواهب والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لتدعيم وتعظيم قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية خاصة في ظل تزايد الدور المحوري للموارد البشرية كقوة تنافسية ، وتوصلت الدراسة الى إن مفهوم إدارة المواهب يعتبر من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات إدارة الأعمال فلم يظهر على ساحة البحث بصورة واضحة، إلا في بداية التسعينيات من القرن الماضي، كما يعتبر مفهوم إدارة المواهب من المفاهيم متعددة الأبعاد وواسعة النطاق فلم يتم الاتفاق بعد على أبعاده والعناصر المكونه له بشكل قاطع ، وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للمنظمات وبناء ثقافة تركز على إدارة المواهب، وتصميم سياسات وإستراتيجيات حديثة للاستفادة من الموارد البشرية الموهوبة في المنظمات مع الاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال .

الاطار العام للدراسة

تعد إدارة الموارد البشرية أساسًا لنجاح أي منظمة في عالم الأعمال اليوم، فهي تهتم بإدارة العنصر الأكثر قيمة وتأثيرًا في المؤسسة، وهو الإنسان، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز الكفاءة والفعالية والإبداع لدى الموظفين، وتحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد، و تضم إدارة الموارد البشرية العديد من الأدوار الحيوية، بدءًا من عملية التوظيف واختيار الموظفين المناسبين، وذلك من خلال تحديد متطلبات الوظائف واستقطاب الكفاءات وتقييم المرشحين، بعد ذلك، تأتي دورية تدريب وتطوير الموظفين، حيث يتم تعزيز مهاراتهم وتطوير قدراتهم من خلال برامج تدريبية متنوعة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

ومن أجل الحفاظ على رضا واستقرار الموظفين، تتولى إدارة الموارد البشرية مسؤولية توفير بيئة عمل إيجابية وملائمة، تعتمد على العدالة والمساواة والتوازن بين الحياة العملية والشخصية، كما تعنى أيضًا بإدارة أجور ومزايا الموظفين وضمان تطبيق سياسات المكافآت والتعويضات بشكل عادل .

و تشهد المنظمات بكافة أشكالها تطورات في اساليب عملها شملت استخدام اساليب حديثة في ادارة اعمالها وانشطتها المختلفة من اجل بلوغ غاياتها واهدافها بأقل التكاليف سواء في المال أو الوقت أو الجهد وصار لزاماً على تلك المنظمات الاخذ بتلك الاتجاهات الحديثة في الادارة حفاظاً على وجودها واستمرارها في تقديم خدماتها ومنتجاتها وخلق الميزة التنافسية لها في كل انواع البيئة التي تعمل فيها، ومن المكونات التنظيمية التي طبقت فيها اساليب الادارة الحديثة الموارد المختلفة التي تعتمد عليها المنظمات في بلوغ اهدافها المرسومة ومنها الموارد البشرية التي تعد اهم الموارد المتاحة للمنظمات الخدمية والإنتاجية ، وتأتي اهمية الموارد البشرية في انها المحرك الرئيسي لكافة الموارد الاخرى كا الموارد المالية والتقنية والطبيعية وغيرها ، فالاهتمام بالموارد البشرية من شأنه تعزيز وتطوير الموارد الاخرى والاستفادة منها على الوجه الاكمل والرشيد .

في هذه الدراسة سنقوم بقياس مدى تطبيق الادارة الحديثة في الاستغلال الامثل للموارد البشرية في محاولة للوقوف على ما قامت به الشركات النفطية العاملة في ليبيا من سياسات من شأنها تنمية وتطوير الموارد البشرية فيها بالاعتماد على اساليب واساسيات الادارة الحديثة الامر الذي يجعل تلك الشركات تواكب التطورات العالمية والمحلية في بناء الافراد وتصميم الوظائف اللذان هما جناحا ادارة الموارد البشرية في المنظمات المختلفة .

أهداف الدراسة :

تتمثل اهداف الدراسة في النقاط التالية :

- 1- التعرف علي مدى العمل بالإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، وأثر ذلك على الموارد البشرية في شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز من حيث مفرزات تطبيق أسس الإدارة الحديثة تم تضمينها لعبارات صحيفة الاستبيان للمتغيرين المستقل والتابع .
- 2- التأكد من مطابقة إجراءات التعيين وظروف العمل مع قوانين العمل المعمول بها باستخدام الاساليب الحديثة في الادارة .
- 3- اقتراح توصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

- 1- الموارد البشرية اهم عناصر العملية الانتاجية ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الاداءو العطاء المتميز .
- 2- مساعدة المسؤولين في ادارة الموارد البشرية بشركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز على ادراك أهمية تطبيق الإدارة الحديثة في ادارة مواردها البشرية واعتبارها شريكا في تحقيق أهدافها .
- 3- التأكيد على ضرورة تبني العمل بالإدارة الحديثة في تنميتها للموارد البشرية العاملة بشركة سرت والاستثمار فيها .
- 4- إثراء المكتبات والمنصات العلمية بهذه الدراسة كدراسة يمكن الرجوع اليها والاستعانة بها من قبل الباحثين في دراسات مشابهة .

مشكلة الدراسة :

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن مدى تطبيق الادارة الحديثة من اجل أستغلال الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز بشكل مثالي ، كون الموارد البشرية اهم الموارد في الشركة موضوع الدراسة التي تعد من اكبر شركات صناعة النفط والغاز في ليبيا وشمال افريقيا و الواقعة بمدينة البريقة الليبية.

وبناءً عليه يمكننا صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

مامدى تطبيق الادارة الحديثة في الاستغلال الامثل للموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بشركة سرت لاننتاج وتصنيع النفط والغاز ؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلين الفرعيين التاليين :

1- ماهي أساسيات الادارة الحديثة في ادارة الموارد البشرية بشركة سرت ؟

2- ماهي ممارسات إدارة الموارد البشرية بالشركة لتحقيق الاستغلال الامثل لمواردها البشرية ؟

فرضيات الدراسة :

1-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الحديثة و بين الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في شركة سرت لاننتاج وتصنيع النفط والغاز .

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الحديثة في إدارة الموارد البشرية في الشركة .

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور الإستغلال الأمثل للموارد البشرية في شركة سرت لاننتاج وتصنيع النفط والغاز .

متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الادارة الحديثة ، والمتغير التابع هو الموارد البشرية .

منهجية الدراسة:

تشمل منهجية الدراسة على الجوانب التالية:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب في الأبحاث والدراسات التي تهدف الى وصف الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال جمع المعطيات والبيانات والمعلومات لأنه يناسب هذا النوع من الدراسات .

الجانب النظري: هدف هذا الجانب الي مراجعة الكتب والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لغرض تكوين إطار نظري مناسب.

الجانب الميداني: هذا الجانب من الدراسة هدف الي تجميع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة لربط الإطار النظري بالواقع العملي واستخدم في جمع البيانات صحيفة استبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

الجانب التحليلي: يهدف هذا الجانب الي عرض وتحليل ودراسة البيانات المجمع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة ومنها تحليل الارتباط الخطي في بناء العلاقة بين المتغيرين Simple linear correlation و اختبارات ت للمتوسطات واختبار الفروض الاحصائية لبيانات عينة واحدة One Sample T test واستخدام حزمة البرامج الاحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences في معالجة بيانات الدراسة .

حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة مدى تطبيق الادارة الحديثة من أجل الاستخدام الامثل للموارد البشرية في ادارة الموارد البشرية بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز .
- 2- الحدود الزمنية:** ستطبق هذه الدراسة المبدئية خلال شهر 8 من العام 2024 م .
- 3- الحدود المكانية:** ستجري الدراسة على ادارة الموارد البشرية في شركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز .

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة عبارة عن المستخدمين في ادارة الموارد البشرية في شركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز ،
والبالغ عددهم 49 مستخدم ومستخدمة ، وتم توزيع استمارات الاستبيان عليهم بالكامل وأسترجاعها جميعاً ،
وبذلك يكون نوع العينة في هذه الحالة عينة المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة .

تقسيمات الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من اربع فصول هي كالتالي :

الفصل الأول: يحوي الإطار العام للدراسة وفيه يتم التعرف على مشكلة من خلال عرض مشكلة الدراسة وأهداف
الدراسة وأهميتها ومشكلتها وحدود ونطاق الدراسة والمنهجية المتبعة وتقسيماتها.

الفصل الثاني: ويتضمن الإطار النظري للدراسة وفيه تم تناول الموضوعات المهمة في مجال الادارة الحديثة ،
كما تم فيه سرد للموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية وبيان اهمية تطبيق الإدارة الحديثة في وظائف الموارد
البشرية الحيوية والتي لها دور كبير في تحقيق اقصى درجات الكفاءة والفاعلية للمنظمات المختلفة العامة
والخاصة .

الفصل الثالث: يحوي هذا الفصل الدراسة الميدانية وفيها توضيح للمنهجية المتبعة في الدراسة العلمية وتناول
هذا الفصل الخطوات المتبعة في تجميع وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة .

الفصل الرابع: تضمن النتائج التي توصل اليها الباحثان والتوصيات اللازم العمل بها لزيادة استغلال الموارد
البشرية بإدارة الموارد البشرية بشركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز .

الإطار النظري للدراسة وفيه تم تناول الموضوعات المهمة في مجال الادارة الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية
وبيان اهمية تطبيق الإدارة الحديثة في وظائف الموارد البشرية الحيوية والتي لها دور كبير في تحقيق اقصى
درجات الكفاءة والفاعلية للمنظمات المختلفة العامة والخاصة

الإطار النظري للدراسة الإدارة الحديثة

مفهوم الإدارة الحديثة : يمكن تعريف الإدارة الحديثة بأنها مجموعة من المبادئ والنظريات والممارسات الإدارية التي تسعى إلى إدارة المنظمات بكفاءة وفعالية عالية، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتحقيق الأهداف المرجوة، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة (فيرن ، 2023) .

الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة:

تختلف الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة عن بعضهما من؛ حيث التطبيق والمعنى، وهي كالاتي:

الإدارة التقليدية : بالنسبة لنموذج الإدارة التقليدي، يمكن أن تكون ميزة أن هيكل المنظمة بسيط في التصميم والتشغيل، ومن السهل على الموظفين فهم سلطتهم ومسؤوليتهم، نظرًا لتسلسل القيادة من المستوى الأعلى إلى المستوى الثانوي، يتحمل الموظفون مسؤولية ثابتة مسؤولين أمام رؤسائهم المباشرين، ويمكن أن يقلل ذلك من احتمالية الصراع ويحافظ على الانضباط في منظمة خطية ومع ذلك، نظرًا لتطوير نموذج إدارة التسلسل الهرمي في العصر الصناعي، فقد عمل نظام صناعي القرار والمديرين التنفيذيين والمديرين والموظفين بشكل جيد عندما كانت الشركات تعمل في عزلة نسبية عن بقية العالم وتصنع المنتجات المادية.

الإدارة الحديثة :

تركز إدارة المنظمة الحديثة بشكل أكبر على التواصل والتعاون، والتأكيد على الطبيعة الديناميكية للتواصل وأهمية تكامل المصالح الفردية والتنظيمية، والتي تعتمد إلى حد كبير على تنمية المهارات اللينة مثل بناء الإجماع المعرفة الضمنية، الخبرة، التعلم، الحدس، الثقة بالنفس، المرونة، تحديد أولويات المشاكل، العمل تحت الضغط وتحمل الغموض ، تعتقد نظرية الإدارة الحديثة أن التكنولوجيا المتغيرة بسرعة يمكن أن تسبب وتحل العديد من المشكلات في مكان العمل، تجمع هذه النظرية بين التحليل الرياضي وفهم العواطف البشرية والدوافع

من أجل خلق بيئة عمل منتجة إلى أقصى حد، سيستخدم المدير الذي يستخدم نظرية الإدارة الحديثة الإحصائيات لقياس أداء الموظف وإنتاجيته ويحاول أيضًا فهم ما يجعل موظفيه راضين عن وظائفهم (الجوفل ، 2023) .

أساسيات الإدارة الحديثة :

إن أساسيات الإدارة الحديثة بمثابة نقطة الانطلاق نحو تحقيق النجاح للمؤسسة، وتتمثل تلك الأساسيات فيما يلي:

- إدارة البيئة الخارجية، والثقافة التنظيمية.
- الإدارة ضمن البيئة العالمية.
- إدارة التعدد.
- إدارة المسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية.
- إدارة التغيير والإبداع.

أهداف الإدارة الحديثة :

- هناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة الحديثة لتحقيقها، وتتمثل أهم تلك الأهداف فيما يلي:
- تسعى الإدارة الحديثة إلى رفع المستوى الأدائي للمنظومة في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسة الدولية.
 - تحقيق التميز في إدارة المنظومة للوصول لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
 - مواجهة كافة التحديات التي تواجه بقاء المنظومة ونموها.
 - التركيز على الاستغلال الأمثل للموارد المادية المتاحة.
 - التركيز على العنصر البشري والعمل على تنمية قدراته وتحفيز الموظفين للعمل بكفاءة وتحقيق إنتاجية عالية.

أسس الإدارة الحديثة :

الإدارة الحديثة قائمة على مجموعة من الأسس المهمة التي تساعد على سير الإدارة بصورة تضمن تحقيق أهدافها، وتتمثل تلك الأسس فيما يلي:

- فهم العمل المؤسسي والعمل على تحقيق متطلباته.
- خلق المبادرات، والبحث عن طرق مختلفة لمعالجة المشكلات.
- تعزيز الثقة بالنفس وتكوين الثقة بالآخرين وقيادتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- القدرة على التأثير على الموظفين وتوجيههم نحو الأهداف الموضوعية والمخطط لها والتي تخدم المنظمة.
- ارتفاع وارتقاء الأداء الشخصي، واستثمار أفضل القدرات الفطرية، والمهارات المكتسبة لدى المشاركين في منظومة العمل.

تسعى أساسيات الإدارة الحديثة أن تواكب كافة التطورات التكنولوجية والتقنية التي يشهدها العالم اليوم، وهو الأمر الذي يجعل مهمتها الأساسية هي رفع مستوى مستواها للمستوى المطلوب لمواجهة تحديات البقاء والنمو من خلال استغلال كل من مواردها المادية والبشرية، فإن العامل البشري هو الركيزة الأساسية في أي منظمة. (البدري ، 2024) .

الموارد البشرية

مفهوم الموارد البشرية : يعتبر الفرد أساس نجاح المنظمات حيث لا يمكن أن توجد مؤسسة بدون أفراد مهما كانت الآلية الموجودة بها على درجة عالية من التطور ومهما كان الوضع المالي بها ممتاز فإن الفرد يبقى العنصر الفعال داخل المنظمة، وقد تحولت النظرة إلى الأفراد كونها أصلاً يمكن الاستشارة فيه لزيادة كفاءة العمل وبالتالي تحقيق الأهداف .

تعريف الموارد البشرية : تعرف الموارد البشرية من زوايا مختلفة على أنها: مجموعة من الأفراد المشاركين في رسم الأهداف والسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات: موارد احترافية، موارد قيادية، موارد إشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العالمية".
وتعرف الموارد البشرية على أنها "أصل من أصول المنظمة يمكن تحديث قيمته وإدارته، كما تدار محفظة الموارد المالية".

ومهما تعدد التعاريف الموارد البشرية فإنها أحد الموارد المنظمة والتي تساهم في تحقيق أهدافها (بوشريط الياس ، عقاقتة أسماء ، ص 14 ، 2022) .

أهمية الموارد البشرية :

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمة مركزا حساسا، فنجاح أي منظمة يرتبط أساسا بنجاح هذه الإدارة مما يجعلها إدارة مهمة يجب إعطائها اهتماما كبيرا .

أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية : إن معرفة أسباب أهمية إدارة الموارد البشرية يستدعي معرفة بعض الأخطاء التي يقع فيها بعض المديرين والواجب تقادي الوقوع فيها وتتمثل هذه الأخطاء في :

- 1- تعيين شخص غير مناسب في الوظيفة .
- 2- ارتفاع معدلات دوران العمل بين الموظفين.
- 3- تكاسل أفراد قوة العمل عن بذل أقصى ما لديهم من جهد .
- 4- ضياع وقت العمل في مقابلات لا معنى لها .
- 5- مثل المنظمة أمام المحاكم بسبب التمييز في المعاملة بين العاملين.
- 6- وقوع المنظمة تحت طائلة القانون للأمان المهني بسبب عدم مراعاة قواعد السلامة والصحة المهنية .
- 7- إحساس بعض الموظفين بعدم العدالة في ما يحصلون عليه من أجور مقارنة بنظرائهم داخل المنظمة .
- 8- قصور أنشطة التدريب بما يؤثر على فعالية الأداء ، مع الالتزام بممارسة بعض السلوكيات داخل بيئة العمل.(المطيري ، 2023) .

وظائف إدارة الموارد البشرية : الموارد البشرية عبارة عن مفهوم يُشير إلى طاقم العمل الإداري الذي يعمل في شركة أو مؤسسة ما حيث يقومون بإدارة العاملين في تلك المؤسسة وفق استراتيجيات مُحددة الهدف منها رفع كفاءة وقدرة العاملين بالإضافة إلى تحفيزهم بشكلٍ مُستمر على العمل والإنتاج ، كما يهتم طاقم عمل الموارد البشرية على حل المشكلات التي تواجه تلك المنظمات، والعمل على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة التي يعملون بها، ويمكن تخلص وظائف إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- تعزيز القدرات الإبداعية لدى طاقم العمل بالإضافة إلى المرونة في الأداء يهدف زيادة القدرة التنافسية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل وأساليب الإدارة الجيدة في سبيل تحسين وتعزيز عملية التوظيف والتدريب.
- إدارة الموظفين في المنظمة التي يتم العمل بها سواء شركة أو مؤسسة والاستفادة من بشكلٍ فعال.
- تطوير قدرات طاقم العمل داخل المنظمة والعمل على زيادة الكفاءة من أجل تطوير الأداء لديهم.
- الاعتماد على الأساليب الجديدة في العمل لتنظيم خطوات العمل وزيادة التطوير الوظيفي وإمكانية التنقل بسهولة بين المنظمات.
- إمكانية التواصل بسهولة مع الموظفين في المنظمة التي يتم العمل بها.
- تقييم أداء الموظفين في المنظمة وتقديم التعويضات حسب كفاءة الموظف.
- صرف الرواتب من خلال إعداد كشوفات التي توضح استحقاقات الموظفين.
- إدارة أمور أخرى تتمثل في إعطاء الإجازات للموظفين، ودراسة شكاوى العاملين في المنظمة بالإضافة إلى إعداد التقارير الخاصة التي يستحق الموظف من خلالها الحصول على علاوة أو منحة أو ترقية)
(مريم ، 2024) .

أهداف إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف للمساهمة في تطوير بيئة العمل، وتلك الأهداف تتمثل فيما يلي:

- توفير إمكانية تحقيق التنمية عن طريق المنظمات المختلفة للمساهمة في تحديد الاحتياجات الخاصة في التدريب ضمن المنظمة بالإضافة إلى الاهتمام بتأسيس برامج تدريبية للموظفين.
- الحرص على توفير المعلومات المطلوبة عن المرشحين حول وظيفة ما ثم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم بهدف تعبئة الوظائف الخالية في المنشأة كما تهتم بجذب الباحثين عن الوظائف عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي.
- السعي إلى تعزيز التزام المنشآت بكافة القوانين واللوائح المتعلقة بالتوظيف للمحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بشكلٍ عادل بالإضافة إلى الاهتمام بمتابعة العلاقات بين الموظفين لتنفيذ المهام.
- الإشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين لتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية (مريم ، 2024) .

الإطار العملي للدراسة

الجدول (1) يبين التوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| المتغيرات | التصنيف | العدد | النسبة المئوية |
|------------------|------------------|-------|----------------|
| الجنس | ذكر | 45 | 91.8% |
| | انثى | 4 | 8.2% |
| المؤهل العلمي | دبلوم متوسط | 5 | 10.2% |
| | دبلوم عالي | 17 | 34.7% |
| | بكالوريوس | 24 | 49.0% |
| | ماجستير | 2 | 4.1% |
| | دكتورة | 1 | 2.0% |
| العمر | أقل من 35 | 17 | 34.7% |
| | 35- 45 | 29 | 59.2% |
| | 46-55 | 3 | 6.1% |
| عدد سنوات الخبرة | من سنة - 5 سنوات | 9 | 18.4% |
| | من 6- 10 | 26 | 53.1% |
| | من 11- 15 | 7 | 14.3% |
| | أكثر من 15 سنة | 7 | 14.3% |
| الوظيفة | مدير ادارة | 1 | 2.0% |
| | رئيس قسم | 7 | 14.3% |
| | مشرف وحدة | 2 | 4.1% |
| | موظف | 33 | 67.3% |
| | فني | 6 | 12.2% |

الجدول رقم (2) الإحصاء الوصفي حسب محور الإدارة الحديثة

| الترتيب الأهمية | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإدارة الحديثة | N |
|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|---|----|
| 7 | 92.65% | 0.53 | 4.63 | تهتم ادارة الموارد البشرية بإعداد القيادات لتولي مهام إدارية أعلى | 1 |
| 13 | 89.80% | 0.62 | 4.49 | يتم تجديد الأجهزة والمعدات وصيانتها بصور دورية في الإدارة | 2 |
| 14 | 89.39% | 0.62 | 4.47 | توفر الإدارة طرق وأساليب تقنية حديثة في عملية الاتصال داخلياً وخارجياً. | 3 |
| 15 | 88.16% | 0.67 | 4.41 | تُستخدم تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية | 4 |
| 6 | 93.06% | 0.52 | 4.65 | تطبق ادارة الموارد البشرية الادارة الالكترونية و الرقمية والحوكمة الذكية | 5 |
| 13 | 89.80% | 0.58 | 4.49 | تستخدم ادارة الموارد البشرية معايير موضوعية في قياس الأداء وهذا يجعل كل مستخدم في الإدارة يخضع للمساءلة عن أفعاله. | 6 |
| 10 | 91.43% | 0.50 | 4.57 | تعمل ادارة الموارد البشرية على ضمان وصول المعلومات في الوقت المناسب لمختلف الأقسام التي بحاجة إليها. | 7 |
| 11 | 90.61% | 0.62 | 4.53 | توفر الإدارة التمويل الكافي لتطوير إمكانيات المستخدمين فيها . | 8 |
| 1 | 95.51% | 0.55 | 4.78 | استخدام تكنولوجيا المعلومات ساهم في الرفع من عملية الرقابة والتقييم في الإدارة. | 9 |
| 7 | 92.65% | 0.67 | 4.63 | تعمل ادارة الموارد البشرية على التقليل من التكاليف العامة. | 10 |
| 3 | 94.69% | 0.67 | 4.73 | تمتلك الإدارة القدرة على البحث والتطوير. | 11 |
| 5 | 93.47% | 0.75 | 4.67 | تهتم إدارة الموارد البشرية بتعزيز العمل من خلال فرق العمل ، من خلال تشجيع المستخدمين على مشاركة المعلومات والأفكار . | 12 |
| 2 | 95.10% | 0.60 | 4.76 | تهتم ادارة الموارد البشرية بتحليل وتوصيف الوظائف المختلفة وتحديد مواصفات من يشغلها . | 13 |
| 3 | 94.69% | 0.57 | 4.73 | تعتمد ادارة الموارد البشرية على استخدام الأدوات الكميّة لاتخاذ القرارات الإدارية، أي بالاعتماد على الرياضيات، والإحصائيات . | 14 |
| 8 | 92.24% | 0.70 | 4.61 | تهتم الإدارة بتوعية المستخدمين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال . | 15 |
| 3 | 94.69% | 0.57 | 4.73 | تسعى ادارة الموارد البشرية لتعزيز الثقافة التنظيمية المرتبطة بالأفكار السائدة داخل الادارة . | 16 |
| 6 | 93.06% | 0.69 | 4.65 | تساهم إدارة الموارد البشرية في ادارة البيئة الخارجية للشركة | 17 |
| 9 | 91.84% | 0.70 | 4.59 | تعمل ادارة الموارد البشرية على ادارة المسؤولية الإجتماعية والأخلاقيات . | 18 |
| 12 | 90.20% | 0.74 | 4.51 | تمتلك ادارة الموارد البشرية القدرة على إدارة التغيير والإبداع | 19 |
| 8 | 92.24% | 0.67 | 4.61 | تعمل إدارة الموارد البشرية على ضبط معايير الجودة والتميز في ادارة | 20 |

| | | | | المستخدمين . | |
|----|--------------|--------------|-------------|---|----|
| 8 | 92.24% | 0.76 | 4.61 | إدارة الموارد البشرية تعتمد على التسيير الجماعي وتكثف الجهود من خلال إشراك المستخدمين في عملية التخطيط والتغيير وإتخاذ القرارات . | 21 |
| 13 | 89.80% | 0.79 | 4.49 | توجد ثقة بين المستخدم وإدارة الموارد البشرية ، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء . | 22 |
| 9 | 91.84% | 0.70 | 4.59 | العمل الجماعي والمشاركة في ادارة الموارد البشرية قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية . | 23 |
| 7 | 92.65% | 0.64 | 4.63 | المعارف والمعلومات تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري في ادارة الموارد البشرية وتتوفر لحظة الحاجة إليها . | 24 |
| 4 | 93.88% | 0.55 | 4.69 | هناك توجه استراتيجي للعمل الإداري في ادارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام أكثر بموقع الادارة بين الادارات الاخرى في الشركة . | 25 |
| | 92.2% | 0.373 | 4.61 | المجموع | |

الجدول رقم (3) الإحصاء الوصفي حسب محور الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

| الترتيب الأهمية | الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الإستغلال الأمثل للموارد البشرية | N |
|--------------------|--------------------|----------------------|--------------------|--|----|
| 14 | 89.80% | 0.51 | 4.49 | التوسع في استخدام التكنولوجيا في ادارة الموارد البشرية يهدف الى الرفع كفاءة وفعالية المستخدمين . | 1 |
| 16 | 86.94% | 0.75 | 4.35 | تقلد الوظائف في ادارة الموارد البشرية يتم بتخطيط مسبق وليس بشكل عشوائي | 2 |
| 17 | 86.12% | 0.68 | 4.31 | تتبنى ادارة الموارد البشرية عملية التدوير الوظيفي للمستخدمين كأحد مهامها الرئيسية . | 3 |
| 15 | 87.76% | 0.76 | 4.39 | توظف الإدارة أفراد مؤهلين علمياً وعملياً في مختلف التخصصات . | 4 |
| 17 | 86.12% | 0.71 | 4.31 | يتم تقديم دورات تدريبية مناسبة لكافة المستخدمين عن كل ما هو جديد ولازم للقيام بمهامهم . | 5 |
| 15 | 87.76% | 0.73 | 4.39 | يتم انقضاء حملة الشهادات العليا (ماجستير / دكتوراه) كأحد معايير انقضاء الكوادر البشرية . | 6 |
| 2 | 97.14% | 0.61 | 4.86 | تمارس ادارة الموارد البشرية مبدأ العدالة والشفافية في عملية اختيار وتقييم المستخدمين . | 7 |
| 1 | 97.96% | 0.47 | 4.90 | تسعى ادارة الموارد البشرية لتحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية المناسبة . | 8 |
| 2 | 97.14% | 0.65 | 4.86 | تهتم ادارة الموارد البشرية برفع كفاءة العاملين فيها . | 9 |
| 4 | 96.33% | 0.67 | 4.82 | تعلم ادارة الموارد البشرية على تنمية المهارات البشرية للمستخدمين . | 10 |
| 7 | 94.69% | 0.70 | 4.73 | تضع ادارة الموارد البشرية حوافز فردية وجماعية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مما يرفع من مستوى الرضى الوظيفي. | 11 |
| 8 | 94.29% | 0.68 | 4.71 | توفر ادارة الموارد البشرية السبل وإيجاد البيئة المناسبة التي تسمح للمستخدمين بإطلاق قدراتهم الإبداعية ومشاريعهم المبتكرة . | 12 |
| 10 | 93.06% | 0.78 | 4.65 | تعلم ادارة الموارد البشرية على خلق الوظائف وتنمية البيئة العملية بشكل سليم . | 13 |
| 7 | 94.69% | 0.76 | 4.73 | تقوم ادارة الموارد البشرية بتقييم وتقديم التغذية الراجعة للمستخدمين على أساس منتظم | 14 |
| 10 | 93.06% | 0.66 | 4.65 | تعلم إدارة الموارد البشرية على توفير فرص التطوير المهني . | 15 |
| 7 | 94.69% | 0.49 | 4.73 | تقوم ادارة الموارد البشرية بتنفيذ سياسة موارد بشرية واضحة وموجزة. | 16 |
| 10 | 93.06% | 0.75 | 4.65 | تتأكد إدارة الموارد البشرية من حصول المستخدمين على رواتب ومكافآت ومزايا عادلة ومنصفة . | 17 |
| 9 | 93.88% | 0.65 | 4.69 | المستخدمين بإدارة الموارد البشرية مجهزين تجهيزاً جيداً للتعامل مع أي مشاكل | 18 |

| قد تتشأ . | | | | | | |
|----------------|--------|------|------|--|--------------|--------------|
| 12 | 91.84% | 0.64 | 4.59 | المستخدمين بإدارة الموارد البشرية على دراية ومعرفة كاملة بأهداف وتوقعات الإدارة وقيمتها ورسالتها . | 19 | |
| 6 | 95.10% | 0.56 | 4.76 | تهتم إدارة الموارد البشرية بتحسين عملية اكتساب المواهب | 20 | |
| 5 | 95.51% | 0.51 | 4.78 | تحتفل إدارة الموارد البشرية بالنجاحات وتتعلم من الإخفاقات. | 21 | |
| 11 | 92.65% | 0.83 | 4.63 | تعمل إدارة الموارد البشرية على فهم نقاط القوة والضعف لدى المستخدمين . | 22 | |
| 3 | 96.73% | 0.37 | 4.84 | تهتم إدارة الموارد البشرية بتعزيز التعاون بين الأقسام والوحدات . | 23 | |
| 13 | 90.20% | 0.82 | 4.51 | تعمل إدارة الموارد البشرية على إشراك المستخدمين في تحديد الأهداف | 24 | |
| 4 | 96.33% | 0.44 | 4.82 | تساهم إدارة الموارد البشرية في تشجيع الإستثمارات في الشركة لتوظيف العمالة المتوافرة في الدولة . | 25 | |
| المجموع | | | | 4.65 | 92.9% | 0.437 |

الجدول رقم (4) نتائج الفرضية الأولى للدراسة

| متغيرات الدراسة | الاختبار | الإستغلال الأمثل للموارد البشرية |
|-----------------|-----------------------|----------------------------------|
| الإدارة الحديثة | معامل الارتباط بيرسون | .538** |
| | القيمة الاحتمالية | 0.000 |
| | العدد | 49 |

من خلال الجدول رقم (4) يبين الهدف إلى اكتشاف ووصف قوة الارتباط بين المتغيرات الإدارية الحديثة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية موضح في اختبار معامل بيرسون حيث بلغت قيمة (0.538) علاقة طردية متوسطة مما يعنى وجود ارتباط موجب أن التغيرات بين المتغيرين يسير باتجاه واحد اي أن زيادة قيم المتغير الإدارية الحديثة يلزمه زيادة في قيم المتغير الاستغلال الأمثل للموارد البشرية و بناء علي القيمة الاحتمالية الاختبار (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني العلاقة ذات دلالة إحصائية.

الجدول رقم (5) نتائج الفرضية الثانية والثالثة

| القيمة الاحتمالية | درجة الحرية | اختبارت | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | محاور الدراسة |
|-------------------|-------------|---------|-------------------|-----------------|-------|----------------------------------|
| 0.00 | 48 | 30.183 | 0.3737 | 4.611 | 49 | الإدارة الحديثة |
| 0.00 | 48 | 26.35 | 0.4372 | 4.645 | 49 | الإستغلال الأمثل للموارد البشرية |

من خلال الجدول رقم (5) يبين أن المحور الإدارة الحديثة بمتوسط الحسابي (4.611) أكبر من المتوسط النظري (3) مما يعني موافقين علي دور تطبيق الإدارة الحديثة، وذلك حسب الاختبار (ت=30.183)، و القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة الإحصائية (0.05) وعلية يكون فرق دال إحصائية .

أما المحور الثاني المتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بمتوسط الحسابي (4.645) أكبر من المتوسط النظري (3) مما يعني موافقين علي دور الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، وذلك حسب الاختبار (ت=26.35)، القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00)، وهي أقل من مستوي الدلالة الإحصائية (0.05) وعلية يكون فرق دال إحصائية .

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج :

1- اكتشاف ووصف قوة الارتباط بين متغيرات الإدارة الحديثة والاستغلال الأمثل للموارد البشرية موضح في اختبار معامل بيرسون حيث بلغت قيمة (0.538) علاقة طردية متوسطة مما يعني وجود ارتباط موجب أن التغيرات بين المتغيرين يسير باتجاه واحد اي أن زيادة قيم المتغير الإدارة الحديثة

يلازمه زيادة في قيم المتغير الأستغلال الأمثل للموارد البشرية و بناء علي القيمة الاحتمالية للاختبار

(0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة الإحصائية (0.05) مما يعني العلاقة ذات دلالة إحصائية.

2- أظهر تحليل بيانات استمارة الاستبيان أن محور الإدارة الحديثة بمتوسط الحسابي (4.611) أكبر من

المتوسط النظري (3) مما يعني موافقين علي دور تطبيق الإدارة الحديثة، وذلك حسب الاختبار

(ت=30.183)، و القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00) وهي أقل من مستوي الدلالة الإحصائية (0.05)

وعليه يكون فرق دال إحصائية .

3- أما محور الأستغلال الأمثل للموارد البشرية بمتوسط الحسابي (4.645) أكبر من المتوسط النظري (3)

مما يعني موافقين علي دور الأستغلال الأمثل للموارد البشرية ، وذلك حسب الاختبار (ت=26.35)،

القيمة الاحتمالية للاختبار (0.00)، وهي أقل من مستوي الدلالة الإحصائية (0.05) وعليه يكون فرق دال

إحصائية .

3- أظهر تحليل صحائف الاستبيان على وجود علاقة طردية بين تطبيق الإدارة الحديثة في ادارة الموارد

البشرية في شركة سرت وبين الإستغلال الأمثل للموارد البشرية .

4- أثبتت الدراسة وجود تطابق لإجراءات التعيين وظروف العمل مع قوانين العمل المعمول بها باستخدام

ممارسات الإدارة الحديثة في الادارة .

5- توصلت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفقاً لما أظهره تحليل صحائف الاستبيان التي وزعت

على عينة الدراسة المستهدفة .

ثانياً : التوصيات :

1-زيادة الاهتمام من قبل ادارة الموارد البشرية بشركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز بأسس الإدارة

الحديثة يعمل على زيادة الأستغلال الأمثل للموارد البشرية .

2-توعية المستخدمين في ادارة الموارد البشرية بشركة سرت لانتاج وتصنيع النفط والغاز أكثر بأهمية العمل

بالإدارة الحديثة في كافة مهامهم المطلوبة منهم .

3-زيادة العمل أكثر على استغلال كافة المهارات والقدرات التي يتمتع بها المستخدمين في ادارة الموارد البشرية بشركة سرت لإنتاج وتصنيع النفط والغاز ، من شأن ذلك أن يعمل على تعزيز أهمية ادارة الموارد البشرية بالشركة كونها عامل هام جداً في بلوغ الشركة للأهداف التي تسعى اليها.

المراجع :

- 1- البديري ، كIRO ، 2024 ، اساسيات الادارة الحديثة واهدافها وخصائصها .
- 2- مريم ، (2024) ، المال والأعمال ، ميدان المال ، [/https://ar.midanalma.com/](https://ar.midanalma.com/)
- 3- المطيري ، منى ، (2023) ، LinkedIn ، [/https://www.linkedin.com](https://www.linkedin.com)
- 4- فيرن ، عباس (2023) ، المستقبل يبدأ هنا ، [/ https://eccceg.com](https://eccceg.com)
- 5- صهيب الجويفل (2023) ، موضوع ، [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
- 6-بوشريط ، الياس ، عقاقنة ، أسماء (2022) ، رسالة ماجستير بعنوان " التطبيقات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة ، جامعة ملقة ، الجزائر .

إدارة الوقت وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع الإداري

(دراسة ميدانية على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتاح بمدينة درنة)

أحمد علي عبد الكريم جيدالله القطعاني , (ahmadalgt1967@gmail.com) ماجستير إدارة وتنظيم ,
درجة العلمية محاضر, قسم الإدارة, كلية الإدارة , جامعة النجم الساطع البريقة .
جمال احمد عبدالله (jamal.alshokri@gmail.com) ماجستير إدارة وتنظيم , درجة العلمية مساعد
محاضر.

مستخلص

تهدف دراستنا لمعرفة علاقة إدارة الوقت بتنمية مهارات الإبداع الإداري، بحيث قمنا بمعالجة هذه الدراسة باستعمال الاستبيان التي تعتبر من أهم طرق جمع المعلومات بحيث توصلنا من خلال هذه الدراسة أن انتهاج استراتيجية إدارة الوقت بشكل جيد يؤدي إلى ظهور أداء عالي و جهود مضاعفة من موظفين الإدارة بمصنع الاسمنت الفتاح ، وهذا سوف يعطي نتائج تتماشى مع أهداف المؤسسة و فرصة لتحقيق تنمية مهارات الإبداع الإداري.

الكلمات المفتاحية: إدارة الوقت ، تنمية مهارات الإبداع الإداري ، موظفين الإدارة مصنع الاسمنت الفتاح.

Summary

Our study aims to find out the relationship of time management with the development of administrative creativity skills, so that we dealt with this study using the questionnaire, which is one of the most important methods of collecting information, so that we found through this study that adopting a good time management strategy leads to the emergence of high performance and double efforts from the management staff. Al-Fateeh Cement Factory, and this will give results in line with the objectives of the institution and an opportunity to achieve the development of managerial creativity skills.

Keywords: time management, developing administrative creativity skills, management employees, Al-Fateeh Cement Factory.

مقدمة

يعتبر الوقت من الموارد الإدارية المهمة في حياة وعمل كل فرد ، فهو يمثل احد أهم الموارد المهمة والنادرة لأي فرد وأي منظمة في هذا العالم ، وتظهر أهمية الوقت في انه يؤثر في الطريقة التي نستخدم فيها الموارد الأخرى ، كما إن الوقت يعتبر الوعاء الكلي لإنتاج وبهذا لاشك في انه يمثل رأس المال الحقيقي لدى الإنسان حيث شغلت فكرة الوقت معظم العلماء والفلاسفة منذ أقدم العصور فقبل الميلاد وصف أرسطو (384-332م) الوقت بأنه تعدد الحركات، وفي القرون الوسطي جاء نيوتن (1642-1727م) وعرف الوقت بأنة شي مطلق يتدفق دائما بتتابع والاتساق نفسه وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية وعلى الرغم من أهمية الوقت وما يقال عنه من عبارات كثيرة تشير إلى الوقت وأهميته، ومن هن نجد إن معظم الناس لم يدرك مدى هذه الأهمية ، ومن هنا برز لاهتمام بإدارة الوقت مؤخراً وقد سهم فريدريك تايلور (F. Taylor) أبو الإدارة العلمية في محولته دراسة الحركة والزمن وعلى الرغم من مساهمة فريدريك تايلور الكبيرة في العالم تعتبر عن المفهوم الحديث الإدارة الوقت ، ومن هن بدا التركيز على إدارة الوقت بالمفهوم الشامل الحديث.[1]

الدراسات السابقة

دراسة [2] وهدف هذه الدراسة تحديد طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والميل للإبداع والابتكار لدى مديري الإدارة الوسطي في الشركات الصناعية، وقياس مستوى ميل مديري الإدارة الوسطي والمباشرة في الشركات الصناعية .

دراسة [3] وهدفت هذه الدراسة علي زيادة الاهتمام بكيفية استثمار الوقت من قبل الشركات الصناعية للساعات السويسرية ومحاولة تسليط الضوء علي نجاح الشركات الصناعية للساعات السويسرية والإسهام النظري في مجال إدارة الوقت وبالتعرض إلي الإدارات الحديثة مثل الإدارة الالكترونية وإدارة الأزمات وإدارة المعرفة وغيرها وتحديد المعوقات المختلفة لإدارة الوقت. دراسة [4] وهدفت هذه الدراسة إلي بيان أهمية عنصر الوقت ومسؤولية الإدارة في المحافظة عليه وحسن إدارته والتحقق من مدي انتشار ظاهرة سوء استخدام الوقت المقرر لبقاء السفينة في الميناء والكشف عن العوامل المرتبطة بممارسة أنشطة إدارة الوقت والتعرف علي مستوى ممارسة المجتمع لدراسة العمليات وأنشطة إدارة الوقت والكشف عن ارتباط القوة والاتجاه بين أنشطة إدارة الوقت وسوء استخدام الوقت

المقدر لإبقاء السفينة في الميناء ومحاولة التوصل إلى الحلول المناسبة التي تساعد في معالجة مشكلة ضياع الوقت وكيفية تحقيق الاستفادة المثلي من الوقت.

مشكلة الدراسة :

يعتبر الوقت من أهم الموارد الأساسية التي ينبغي أن توضع في الحسبان باعتباره عنصراً حاكماً في العمل بصفة عامة ، وفي الارتقاء بكفاءة وفعالية المؤسسات الخدمية و الصناعية بصفة خاصة . لذلك فإن المنظمات تواجه الكثير من المشاكل والعراقيل بسبب عدم الاهتمام بالوقت والاستفادة منه وقد يرجع سبب هذه المشاكل كلها في هذه المنظمات بأن الإدارة لا تهتم بالوقت ولا تعرف الكيفية المثلى الاستفادة من الوقت. ومع تسارع الزمن وارتفاع مستوى الوعي من المستفيدين من الوقت وزيادة توقعاتهم لكي تستطيع المنظمة الاستمرار والنجاح فإنه لا بد لهم الاهتمام بالوقت وربط بيئة بتنمية مهارات الإبداع لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بها، فإن نجاح مدير المنظمة في أداء رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها يتوقف على مدى تهيئة العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري وتشجيع الابتكارات والقضاء على كل ما من شأنه أن يعيق الإبداع بأي شكل من الأشكال. ويجب أن تتطلق الجهود سواء كانت من الأفراد أو المنظمات لتنمية مهارات الإبداع والتفكير الإبداعي لدى الأفراد، لأنهم هم الأداة التي تسهم في تطور المجتمعات التي ينتمون إليها وتساعد على رقيها ومواكبتها للتغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي.

وانطلاقاً ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة علي النحو التالي:

ما علاقة إدارة الوقت بتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام؟ أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- 1- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور الهام الذي يلعبه مديري الإدارات ورؤساء الأقسام في تنمية مهارات الإبداع الإداري في العمل.
- 2- ابرز أهمية إدارة الوقت ووجوب استثماره الاستثمار الأمثل ، لكل فرد من أفراد المجتمع وخاصة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

3- تبرز أهمية هذه الدراسة كمحاولة متواضعة لإثراء المعرفة العلمية في هذا المجال.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى بلوغ الأهداف التالية:

- 1- التعرف على درجة ممارسة مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة لمهارات إدارة الوقت في مهام أعمالهم .
- 2- التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة.
- 3- تحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة.

حدود الدراسة:

- ❖ الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على بحث عن العلاقة بين إدارة الوقت والإبداع الإداري لمديري ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة.
- ❖ الحدود الزمنية : جرت هذا الدراسة خلال فصل الدراسي الخريف 2022.
- ❖ الحدود المكانية : تجري الدراسة على مديري ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مديري ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة. حيث بلغ حجم العينة في هذه الدراسة (42) موظف.

منهجية الدراسة:

يتمثل منهجية الدراسة على الجوانب التالية:
الجانب النظري: يهدف إلي مراجع الكتب والدوريات والدراسات ذات علاقة بموضوع البحث الفرص تكوين إطار نظري مناسب.

الجانب الميداني: يهدف هذا الجانب إلى جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة يربط الإطار النظري بالواقع العلمي وسيتم استخدام صحيفة الاستبيان أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

الجانب التحليلي: يهدف هذا الجانب إلى عرض تحليل ودراسة البيانات المجمعة وسيتم تحليل البيانات المتحصل عليه من استمارة لاستبيان باستخدام لحزم الإحصائية للعلوم لاجتماعية "spss"، بما يحقق أهداف الدراسة .

منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها . فإن المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يهدف إلي وصف الظاهرة وتشخيصها وإلقاء الضوء علي جوانبها المختلفة .

الإطار النظري للدراسة :-

1. إدارة الوقت :

يعتبر الوقت أحد العوامل الهامة و الثمينة في أي مجهود أو نشاط بشري يقصد به تحقيق هدف ما. يجب إن يستغل هذا العامل بشكل فعال لتحقيق الأهداف المطلوبة ، كما أن استغلال الوقت وكيفية السيطرة عليه ليس مستحيلاً ، فباستطاعة شخص الاستفادة من الوقت بشكل جيد ، ولكن عندما يضعف فستكون استعادته مستحيلة.

1.1 - تعرف إدارة الوقت :

عرفها [5] بأنها "حصر الوقت وتحديده وتنظيمه وتوزيعه توزيعاً مناسباً واستثمار كل لحظة فيه الاستثمار الأمثل في ضوء مخططات مناسبة تربط بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها والممارسات والأساليب التي سيتم تنفيذها، وإخضاع ذلك كله لعمليات متابعة وتقويم مستمر". كما عرفها [6] بأنها "كما أنها عملية تخطيط وتنظيم ورقابة بما يمكننا من اختيار الشيء المناسب الصحيح المراد عمله، وبالتالي القيام بأعمال كثيرة في فترة زمنية قصيرة". عرفها [7] بأنها "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة ، وبين حاجات الجسد والروح والعقل".

2.1- العلاقة بين الوقت ووظائف الإدارة:

هناك علاقة وثيقة بين الوقت ووظائف الإدارة من وجهة نظر [8] وهي:

1.2.1- التخطيط: الوقت يعتبر من عناصر التخطيط ، والتخطيط يقسم إلى مراحل كل مرحلة تحتاج إلى فترة زمنية.

2.2.1- التنظيم: التنظيم الجيد يوفر الوقت.

3.2.1- التوجيه: يجب اختيار الوقت المناسب لتوجيه الموظف.

4.2.1- اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى وقت يتمثل في جمع البيانات والمعلومات وإتباع خطوات اتخاذ القرار.

5.2.1- الرقابة: اكتشاف الأخطاء ومنع وقوعها في الوقت المناسب و يحقق النجاح في الإدارة .

3.1- مضيعات الوقت:

وهو نشاط يأخذ وقتاً غير ضروري ، أو يستخدم وقتاً بطريقة غير ملائمة ، أو انه نشاط لا يعطي عائداً مناسباً للوقت المبذول من اجله والمدير في منظمة العمل يتعرض لضياع وقته بسبب عدة عوامل التي يوضحها [9] في الأتي :

1.3.1- عدم التخطيط: يعد عدم التخطيط مصدراً من مصادر ضياع الوقت وذلك بسبب:

- غياب الأهداف وعدم وضوحها.
- عدم الاهتمام الكافي بمرحلة الإعداد والتخطيط.
- عدم وضع برامج جادة للعمل.
- سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة.

2.3.1- الرقابة: تسبب الرقابة المفروضة على العمال ضياع الوقت في حالات عدة منها:

- شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنظمة والذي يرى بأن الرقابة غاية في حد ذاتها، فتصبح سيقاً مسلطاً على رقاب العاملين تجعلهم يشعرون بالخوف والتردد.
- زيادة الإجراءات الرقابية المفروضة يؤدي إلى تعطيل التنفيذ ويتسبب في ضياع الوقت.

4.1- أنواع الوقت:

وينقسم الوقت حسب [10] إلى ثلاثة أقسام :-

1.4.1- الوقت الإبداعي: وهو الوقت الذي يقضيه الإنسان في التفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل بالإضافة إلى تنظيم العمل وتقييم مستوى الإنجاز وتوجيهه. ثم وضع الحلول المنطقية والموضوعية لضمان فاعلية ونتائج القرارات.

2.4.1- الوقت التحضيري: ويشمل الفترة الزمنية التي تسبق البدء في أداء العمل وتتضمن جمع المعلومات والبيانات وإعداد المستلزمات الضرورية لإنجاز العمل.

3.4.1- الوقت الإنتاجي: وهو ما يستغرقه الفرد في التنفيذ لإنجاز العمل الذي حضر له.

5.1- الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت:

تتمثل أهم الأسباب البيئية والتنظيمية لمشكلة الوقت كما وضحتها [11] في الآتي:

1.5.1- نوع العلاقات الأسرية والاجتماعية:

الذي يتحدد طبقاً له الإطار الخاص بالتعامل داخلياً، وبصفة خاصة تلك العلاقات التي لا يمثل عنصر الوقت أية أهمية فيها، حيث إن الالتزام بالأداء والسلوك المحدد أو المرغوب فيه يصبح هو الشيء الأكثر أهمية.

2.5.1- النظام الاجتماعي السائد وأثره في سلوك العاملين:

حيث يختلف سلوك الأفراد تجاه الوقت طبقاً للمجتمعات التي يأتون منها، فالذين يأتون من المجتمعات الزراعية أو الريفية يؤثر فيهم خصائص هذه المجتمعات مثل الاتكالية وعدم التخطيط، والارتباط بالعادات والتقاليد وغالباً ما يكون الاهتمام بالوقت ضعيفاً، وهو ما تؤيده الباحثة من ارتباط الوعي بدرجة التعليم والثقافة والذي بدوره ينعكس على حسن إدارة الشخص لوقته بالشكل الأمثل.

3.5.1- العمومية والبعد عن التخصص وشغل بعض الوظائف بأشخاص لا تتوافر فيهم

متطلبات شغلها :

ويعتقد كبار العاملين دائما أنهم يستطيعون المشاركة بالرأي والمناقشات بحكم مواقعهم القيادية دون النظر لعدم تخصصهم في مجال المناقشة أو ضعف خبراتهم فيها، وهذا ما نلمسه في حياتنا اليومية من خلال التعامل مع أشخاص غير مناسبين لشغل الوظائف التي يشغلونها.

4.5.1- عدم الإلمام أو المعرفة لوصف الوظيفة:

وبالتالي صعوبة تحديد المسؤوليات والحقوق، وخطوط الاتصال والسلطة في الهيكل التنظيمي في المنشأة، بجانب عدم الإلمام باللوائح والقوانين المعمول بها، ويؤدي كل ذلك إلى كثرة الجدل والمناقشات والهروب من تحمل المسؤولية ومحاولة تحميلها للغير .

5.5.1- عدم الاهتمام بتوجيه العاملين :

وكذلك عدم إرشادهم وتدريبهم في بداية حياتهم الوظيفية على مهارات تنظيم الوقت وإدارته، ويجعلهم ذلك يعتمدون على نقل خبراتهم السابقة في المجتمعات التي يأتون منها عند تحديد علاقتهم بالتعامل مع الوقت في العمل.

2. الإبداع الإداري:

ينظر للإبداع على أنه " العملية التي يترتب عليها فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها أحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.

1.2- تعريف الإبداع الإداري:

عرفها [12] كما عرفت المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير الإبداع " بأنه عملية إنتاج أفكار أو أشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة.

عرفها [13] على أنه إيجاد طرق جديدة في العمل أو أفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه.

2.2- أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع الإداري في العديد من النقاط حسب [14] على النحو التالي:

1.2.2- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر

إذ يكون لديه استعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

2.2.2- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتراكم مع التطورات الحديثة.

3.2.2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

4.2.2- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراته عن طريق إتاحة الفرصة لها للبحث

عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

3.2- عناصر الإبداع الإداري:

كما يرى [15] أن عناصر الإبداع الإداري في الأدبيات التي تناولت الإبداع في المنظمات نلاحظ شبه اتفاق بين

أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر والمكونات الأساسية للقدرة الإبداعية التي تقف وراء التفكير الإبداعي

لدى الأفراد والتي من دونها لن يمكن التحدث عن وجود الإبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء

على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

1.3.2- **الطلاقة:** من وجهة نظر [16] المقصود بها قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط

العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.

يوجد ثلاث أنواع من الطلاقة كالآتي:

• الطلاقة اللفظية: أي سرعة إنتاج الكلمات الوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير

الإبداعي.

• الطلاقة الفكرية: وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

• الطلاقة التعبيرية وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

2.3.2- **الأصالة:** المقصود بالأصالة القدرة على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق إليها أحد، أو

بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وهي أكثر العناصر ارتباطا

بالإبداع، وأصالة الفكرة لا تعني أن يهمل الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار من التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف، حيث أن قدرة الشخص على التوصل إلى أفكار تتصف بالأصالة قد تتأثر بمعرفة الأساليب والأفكار التقليدية والمألوفة.

3.3.2- المرونة: ويرى [17] بأنه المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.

4.3.2- الحساسية للمشكلات: كما يرى [18] الحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التواصل، بمعنى آخر هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً يتحول إلى أفكار جديدة .

5.3.2- القدرة على التحليل: يرى [19] القدرة على التحليل تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت إي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر بل ينظر لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة.

6.5.2- المخاطرة: يرى [20] يقصد بالمخاطرة أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

4.2- مراحل الإبداع الإداري: ويمكن إيجازها مراحل الإبداع الإداري التي حدد [21] في النقاط التالية:

1.4.2-مرحلة الإعداد والتحضير: وتتمثل في جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

2.4.2- مرحلة التبصر والتفريغ: وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها

هي المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

3.4.2- مرحلة البزوغ والإشراق: تتجسد هذه المرحلة حالات الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً

بين ما يقوم به الباحث والمبدعون، فعملية البزوغ عملية مفاجئة للفكرة الجوهرية والعمل النموذجي.

4.4.2- مرحلة التحقق والتنفيذ: تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات

البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال مرحلة البزوغ، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل أن النتائج الإبداعية لا يتحقق إلا إذا مر مرحلة التحقق.

5.2- مستويات الإبداع الإداري.

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاث أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:

1.5.2- الإبداع على مستوى الفرد (الإبداع الفردي): الذي وضحها [21] هو الإبداع الذي يتم

التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتمييزها .

2.5.2- الإبداع على مستوى الجماعة: كما وضحها [22] وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل

إليه من قبل الجماعة "قسم أو إدارة أو لجنة... الخ". واعتماداً على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها

والتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الرئيسية التالية:

- الرؤية.
- جنس الجماعة.
- المشارك الأمانة.
- دعم ومؤازرة الإبداع.
- الالتزام بالتميز في الأداء.
- عمر الجماعة، حجم الجماعة.

3.5.2- الإبداع على مستوى المؤسسة (الإبداع التنظيمي) : وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق المنظمة ككل حيث لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا وإنما بات أمرا ضروريا وملحا ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الرئيسية التالي:

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات.

الإطار العملي للدراسة :-

1- منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لطبيعة هذه الدراسة حيث تم استقصاء آراء مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وموظفين في مصنع الاسمنت الفتاح بمدينة درنة حول إدارة الوقت وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع الإداري.

2- مجتمع الدراسة : طبقت هذه الدراسة على عينة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وموظفين في مصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة حسب البيانات الواردة منها خلال فترة الدراسة. ولقد تنوعت بعض المتغيرات الديموغرافية (مستوى الخبرة، العمر، الوضع الاجتماعي) لدى أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح من خلال الجدول التالي:

جدول (1) المتغيرات الديموغرافية بين أفراد الدراسة

| النسبة المئوية | العدد | المتغيرات | |
|----------------|-------|--|-------------------|
| 36 % | 27 | خبرة قليلة (عدد سنوات العمل أقل من 2) | مستوى الخبرة |
| 42.7 % | 32 | خبرة متوسطة (عدد سنوات العمل من 2- 5) | |
| 21.3 % | 16 | خبرة كبيرة (عدد سنوات العمل أكثر من 5) | |
| 69.3 % | 52 | من (25 - 35) سنة | العمر |
| 22.7 % | 17 | من (35 - 45) سنة | |
| 8 % | 6 | من (45 - 55) سنة | |
| 61.3 % | 46 | متزوج | الحالة الاجتماعية |
| 38.7 % | 29 | أعزب | |

بالاعتماد على البيانات الواردة في الجدول رقم (1) نجد بأن غالبية المبحوثين من مستوى خبرة متوسطة حيث بلغت النسبة المئوية لهذه الفئة (42.7 %) ، ويلاحظ كذلك أن النسبة الأكبر من المبحوثين أفراد عينة الدراسة تنتمي إلى الفئة العمرية من (25-35) حيث بلغت النسبة المئوية لهذه المرحلة (69.3 %) ، وبلغت نسبة المبحوثين الغير متزوجين

(61.3%). أما بالنسبة لوصف المتغيرات الديناميكية للدراسة (إدارة الوقت والإبداع الإداري) فيمكن توضيحها

من خلال الجدول التالي: **جدول (2) المتغيرات الديناميكية لعينة الدراسة**

| الإبداع الإداري | إدارة الوقت | متغيرات الدراسة القيم الإحصائية |
|-----------------|-------------|---------------------------------------|
| 45 | 43.85 | المتوسط |
| 46 | 45 | الوسيط |
| 9.20 | 7.6 | الانحراف المعياري |
| -0.119 | -0.22 | الالتواء |
| -0.461 | -0.106 | التقلطح |

3- ثبات وصدق مقياس الدراسة :

1.3- ثبات أداة الدراسة:

إن المقياس الجيد يتسم بالثبات ويقصد بالثبات بحسب [23] "هو اتساق الدرجات التي تم الحصول عليها من إجراء تطبيق لأداة ما، أي مدى اتساق درجات المقياس إذ أما أعيد تطبيقه علي نفس الأفراد". تم حساب قيم معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

2.3- صدق أداة الدراسة:

إن المقياس الجيد يتسم بالصدق ويقصد بالصدق بحسب [24] "هو أن يقيس الاختبار أو الأداة ما وضعت لقياسه". وللتحقق من صدق الأداة ومعرفة مدى صلاحية استخدامها في التعرف على إدارة الوقت وعلاقتها بتنمية مهارات الإبداع الإداري لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصنع الاسمنت الفتائح بمدينة درنة في ليبيا تم

الاعتماد على صدق الأداة في صورتها النهائية على عدد من المختصين لإصدار حكمهم على مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملاءمتها للدراسة.

جدول (3) معاملات ثبات مقياس إدارة الوقت بطريقة (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية)

| التجزئة النصفية | | معامل ألفا كرونباخ | مقياس إدارة الوقت |
|-----------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| معامل Guttman | بمعامل Spearman | | |
| 0.677 | 0.692 | 0.686 | |

تم حساب الاتساق لمعاملات الارتباط بين كل مفردة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي :

جدول (4) معاملات الارتباط بين كل مفردة والمقياس ككل

| مكونات مقياس إدارة الوقت | | | | | |
|--------------------------|-------------|--------------------|-------------|----------------|-------------|
| معوقات إدارة الوقت | | أساليب إدارة الوقت | | ضياح الوقت | |
| معامل الارتباط | رقم المفردة | معامل الارتباط | رقم المفردة | معامل الارتباط | رقم المفردة |
| 0.264 | 3 | 0.182 | 2 | 0.207 | 1 |
| 0.385 | 6 | 0.541 | 5 | 0.314 | 4 |
| 0.447 | 9 | 0.326 | 8 | 0.440 | 7 |
| 0.496 | 12 | 0.262 | 11 | 0.257 | 10 |
| 0.274 | 15 | 0.318 | 14 | 0.323 | 13 |
| 0.356 | 18 | 0.483 | 17 | 0.431 | 16 |
| 0.502 | 21 | 0.392 | 20 | 0.323 | 19 |
| 0.353 | 24 | 0.389 | 23 | 0.533 | 22 |

نلاحظ من خلال الجدول السابق بان معاملات الارتباط بين كل مفردة من مفردات المقياس والمقياس ككل ذات دلالة عدا المفردات ذات الأرقام (1، 2، 3، 10، 11، 15، 11) الأمر الذي يحملنا على إعادة النظر في هذه المفردات في حال تطبيق المقياس مرة ثانية.

وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل مكون والمقياس ككل، ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي:

جدول (5) معاملات الارتباط بين كل مكون والمقياس ككل

| اسم المكون | معامل الارتباط |
|--------------------|----------------|
| ضياح الوقت | 0.784 |
| أساليب إدارة الوقت | 0.767 |
| معوقات إدارة الوقت | 0.778 |

من خلال قرائه البيانات الواردة في الجداول ذات الأرقام (4,5,6) نجد بان معاملات الارتباط ذات دلالة بعض المفردات التي تم الإشارة إليها سابقاً.

جدول (6) معاملات ثبات قائمة تقييم الأداء المهني (ألفا كرونباخ، والتجزئة النصفية)

| التجزئة النصفية | | معامل ألفا كرونباخ | قائمة تقييم الأداء المهني |
|-----------------|-----------------|--------------------|---------------------------|
| معامل Guttman | بمعامل Spearman | | |
| 0.862 | 0.863 | 0.861 | |

وكذلك تم حساب ثبات الاتساق الداخلي لقائمة تقييم أداء بحساب معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر قائمة تقييم الأداء والدرجة الكلية للقائمة على النحو التالي:

الجدول (7) معامل الارتباط بين كل عنصر والقائمة ككل

| معامل الارتباط | عناصر التقييم | تسلسل |
|----------------|-----------------------------------|-------|
| 0.393 | الكفاءة في أداء العمل | 1 |
| 0.454 | الانتظام في الدوام | 2 |
| 0.450 | تقبل التوجيه | 3 |
| 0.433 | القدرة على تحمل المسؤولية | 4 |
| 0.434 | تطبيق أسس السلامة المهنية | 5 |
| 0.445 | التغلب على صعوبات العمل | 6 |
| 0.397 | المهارة في استخدام الآلة | 7 |
| 0.464 | احترام أخلاقيات المهنة | 8 |
| 0.488 | إتقان العامل لعمله | 9 |
| 0.365 | تعاون العامل مع رفاقه | 10 |
| 0.346 | قدرة العامل على الابتكار في العمل | 11 |
| 0.478 | استفادة العامل من التدريب | 12 |
| 0.490 | قدرة العامل على ملاحظة ما ينتجه | 13 |
| 0.377 | وضع أولويات العمل | 14 |
| 0.592 | سرعة انجاز العمل | 15 |
| 0.430 | كمية المواد التالفة | 16 |
| 0.306 | كمية الأعمال المنجزة | 17 |
| 0.391 | الإخلاص | 18 |
| 0.407 | المرونة | 19 |
| 0.326 | الثقة بالنفس | 20 |
| 0.490 | المعرفة | 21 |
| 0.592 | القدرة على اتخاذ القرار | 22 |

بالنظر إلى الجدول السابق نجد بان معاملات الارتباط بين كل عنصر من عناصر قائمة تقييم الأداء والقائمة ككل دالة إحصائياً.

النتائج الدراسة :-

نعرض فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها وفقاً للخطوات التالية:

1. صياغة الفرض.
 2. تحديد الأسلوب الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.
 3. عرض نتائج الاختبارات المستخدمة للتحقق من الفرض بصورة كمية.
 4. عرض نتائج الاختبارات المستخدمة بصورة كيفية
- ونوضح ما سبق على النحو التالي:
- الفرض الأول:** "تختلف إدارة الوقت باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية (الخبرة، العمر، الحالة الاجتماعية) لدى العمال عينة الدراسة".

وعولجت استجابات عينة الدراسة (ن = 75) باستخدام:

1. تحليل التباين أحادي الاتجاه One-way Analysis of Variance
 2. الاختبارات البعدية Post Hoc Tests بطريقة L.S.D في حالة وجود فروق في إدارة الوقت.
 3. اختبار T. Test لعينتين مستقلتين. وذلك لملائمة هذه المعالجات لحجم العينة وطبيعة الأدوات المستخدمة، ونوعية الفروض المطروحة ويلاحظ أن الفرض السابق ينبثق عنه ثلاثة فروض هي:
1. تختلف إدارة الوقت لدى العاملين عينة البحث باختلاف مستوى الخبرة في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم.
 2. تختلف إدارة الوقت لدى العاملين عينة البحث باختلاف الفئة العمرية للعامل.
 3. تختلف إدارة الوقت لدى العاملين عينة البحث باختلاف الحالة الاجتماعية (أعزب، متزوج).
- ونوضح فيما يلي المعالجات الإحصائية للفروض سائلة الذكر:

جدول (8) الوصف الإحصائي لعينة الدراسة تبعاً لمستوى الخبرة

| مستوى الخبرة | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري | النسبة المئوية |
|--------------|-------|---------|-------------------|----------------|----------------|
| خبرة قليلة | 27 | 39.81 | 7 | 1.34 | 36 % |
| خبرة متوسطة | 32 | 43.37 | 6.05 | 1.06 | 42.7 % |
| خبرة طويلة | 16 | 51.62 | 5.78 | 1.44 | 21.3 % |

وللوقوف على مصدر التباين في إدارة الوقت بين العاملين استناداً إلى مستوى الخبرة تم استخدام تحليل التباين

أحادي الاتجاه، ونوضح ذلك بالجدول التالي:

جدول (9) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدى العاملين تبعاً لمستوى الخبرة لديهم

| مستوى الدلالة | قيمة Sig | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين | إدارة الوقت |
|---------------|----------|--------|----------------|--------------|----------------|----------------|-------------|
| دال عند % 1 | 0.001 | 17.474 | 707.03 | 2 | 1414.06 | بين المجموعات | |
| | | | 40.46 | 72 | 2913.32 | داخل المجموعات | |
| | | | | 74 | 4327.38 | التباين الكلي | |

يتضح من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) على مقياس إدارة الوقت تبعاً لمستوى الخبرة لدى العاملين مما يشير إلى أن إدارة الوقت تختلف باختلاف مستوى الخبرة، ولبيان اتجاه الفروق استخدم اختبار (L.S.D) ونوضح ذلك فيما يلي:

جدول (10) نتائج اختبارات Post Hoc، بطريقة LSD لمتغير إدارة الوقت مع مستوى الخبرة

| Multiple Comparisons | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------------|------------|------|-------------------------|-------------|
| Dependent Variable: تقويم أفراد سرهم على إدارة الأعمال التجارية | | | | | | |
| LSD | | | | | | |
| | | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
| | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| خبرة قليلة (I) | خبرة متوسطة (J) | -3.56019* | 1.66225 | .036 | -6.8738 | -.2465 |
| | خبرة طويلة | -11.81019* | 2.00688 | .000 | -15.8108 | -7.8096 |
| خبرة متوسطة | خبرة قليلة | 3.56019* | 1.66225 | .036 | .2465 | 6.8738 |
| | خبرة طويلة | -8.25000* | 1.94766 | .000 | -12.1326 | -4.3674 |
| خبرة طويلة | خبرة قليلة | 11.81019* | 2.00688 | .000 | 7.8096 | 15.8108 |
| | خبرة متوسطة | 8.25000* | 1.94766 | .000 | 4.3674 | 12.1326 |

*. The mean difference is significant at the .05 level.

وبالمقارنة بين متوسطات درجات العاملين على مقياس إدارة الوقت نجد بان الفروق في اتجاه الخبرة الطويلة، والشكل البياني التالي يوضح العلاقة بين إدارة الوقت ومستوى الخبرة لدى العاملين . ولاختبار صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول تم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد العلاقة بين إدارة الوقت وعمر العامل، وكانت النتيجة على النحو التالي:

جدول (11) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لدى العمال تبعاً للفئة العمرية.

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة sig | مستوى الدلالة |
|--------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| إدارة الوقت | بين المجموعات | 2 | 118.19 | 0.132 | غير دالة |
| | داخل المجموعات | 72 | 56.82 | | |
| | التباين الكلي | 74 | 4327.38 | | |

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد عينة البحث تبعاً للمرحلة العمرية. ولاختبار صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول الذي ينص على أنه تختلف إدارة الوقت لدى العاملين باختلاف الحالة الاجتماعية للعامل تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وكانت النتيجة على النحو التالي:

جدول (12) قيم اختبار (ت) لدلالة الفروق بين العمال وفقاً للحالة الاجتماعية.

| إدارة الوقت | الحالة الاجتماعية | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري | درجات الحرية | قيمة (ت) | الاحتمال sig | مستوى الدلالة |
|-------------|-------------------|-------|---------|-------------------|--------------|----------|--------------|---------------|
| إدارة الوقت | أعزب | 46 | 47.28 | 6.06 | 73 | 5.906 | 0.263 | غير دالة |
| | متزوج | 29 | 38.41 | 6.74 | | | | |

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن قيمة (ت) غير دالة، وبالتالي فإن إدارة الوقت لا تختلف باختلاف الحالة الاجتماعية للعامل.

نتائج الفرض الأول:

1. خلصت نتائج الاختبارات التي استخدمت للتحقق من العلاقة بين إدارة الوقت وبعض المتغيرات الديموغرافية

(الخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية) لدى العاملين عينة الدراسة إلى أن إدارة الوقت تختلف باختلاف

مستوى الخبرة لدى العاملين في اتجاه الخبرة الطويلة،

2. بينما لا تختلف إدارة الوقت باختلاف كل من الفئة العمرية والحالة الاجتماعية أي أن الفرض قد تحقق

جزئياً.

الفرض الثاني: توجد علاقة بين إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى العاملين عينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذا الفرض عولجت استجابات عينة الدراسة باستخدام ما يلي:

1. حساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (مكونات إدارة الوقت مجتمعة) والمتغير التابع (بتنمية مهارات الإبداع الإداري).
2. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحديد تأثير المتغير المستقل (إدارة الوقت) على المتغير التابع (بتنمية مهارات الإبداع الإداري) باستخراج قيمة معامل التحديد (R^2).
والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين متغيري الدراسة.

جدول (13) معاملات الارتباط بين إدارة الوقت بمكوناته مع تنمية مهارات الإبداع الإداري.

| المتغير | بتنمية مهارات الإبداع الإداري |
|--------------------|-------------------------------|
| إدارة الوقت | 0.786 |
| ضيق الوقت | 0.499 |
| أساليب إدارة الوقت | 0.499 |
| معوقات إدارة الوقت | 0.712 |

يتضح من الجدول السابق ثمة علاقة بين إدارة الوقت وفاعلية الأداء المهني، ولتحديد طبيعة هذه العلاقة ودرجة تأثر المتغير التابع (بتنمية مهارات الإبداع الإداري) بالمتغير المستقل (إدارة الوقت) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد وحساب معامل التحديد (R^2).

نتائج الفرض الثاني:

وفيما يلي نعرض لنتائج تحليل الانحدار.

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمكونات إدارة الوقت بتنمية مهارات الإبداع الإداري.

| معامل التحديد (ر ²) | مستوى الدلالة F | F المحسوبة | مستوى الدلالة T | T المحسوبة | الخطأ المعياري | معامل الانحدار | القيم الإحصائية المتغيرات |
|---------------------------------|-----------------|------------|-----------------|------------|----------------|----------------|---------------------------|
| 0.649 | دالة عند % 1 | 34.450 | غير دالة | 0.894 | 4.55 | 4.07 | الثابت |
| | | | دالة عند % 5 | 2.159 | 0.331 | 0.715 | ضياح الوقت |
| | | | دالة عند % 5 | 2.120 | 0.33 | 0.706 | أساليب إدارة الوقت |
| | | | دالة عند % 1 | 7.368 | 0.174 | 1.27 | معوقات إدارة الوقت |

ومن الجدول السابق نستخلص عدة قراءات من أهمها: أن هناك تأثير ملحوظ لإدارة الوقت على تنمية مهارات

الإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (ر²) (0.649) كما بلغ

معامل الارتباط بين إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري (0.786).

التوصيات الدراسة :- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها نوصي بما يلي:

1. عقد برامج تدريبية للعمال لتعميق ثقافة الوقت وأهميته والسيطرة عليه.
2. تحسين أساليب إدارة الوقت وتنميتها لدى العمال بإخضاعهم إلى دورات تدريبية في مجال إدارة الوقت.
3. عقد برامج تدريبية لتنمية مهارات توظيف الوقت واستثماره فيما هو مثمر.
4. العمل على حصر معوقات إدارة الوقت في بيئة العمل ووضع آلية للتغلب عليها.

قائمة المراجع

- [1]: ربح مصطفى عليان ، الدارة الوقت النظرية والتطبيق :عمان ، دار جرير للنشر والتوزيع ،2010.
- [2] : صالح, أمطول.(2009). "الميل نحو الإبداع والابتكار وعلاقته ببعض التغيرات التنظيمية".
- [3] : اسعد, العقيلي.(2009). " المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت

دراسة تطبيقية علي شركة (RAMA) وشركة (HGT) السويسريتين .

[4]: الشريف, بعيو. (2007). "العلاقة بين أنشطة إدارة الوقت ومدى بقاء السفينة في ميناء بنغازي البحري".

[5]: همام زيدان (2005) إدارة الوقت مدخل مستقبلي لزيادة فعالية التعليم، المجلد الثالث ، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، القاهرة.

[6]: محمد الصيرفي. (2009). "إدارة الوقت، سلسلة إصدارات التدريب الإداري" ، مؤسسة حورس الدولية،

الإسكندرية.

[7]: القعيد ، إبراهيم حمد .(1422هـ) .العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ،

الرياض.

[8]: هشام كيلاني. (2006). إدارة الوقت العمل، المؤسسة العربية للعلوم الثقافية، القاهرة.

[9]: علي، ناصر محمد القبيس. (2006). إدارة الوقت وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار الزهراء ، الرياض.

[10]: عبد الناصر، محمد حمودة. (2003). دليل المدير العربي لإدارة الوقت، جامعة الدول العربية

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

[11]: صلاح، عباس. (2004). إدارة الوقت، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية .

[12]: علي، لطيف محمد. (2011). التفكير الإبداعي لدى المديرين، ط1، دار اليازوردي، عمان.

[13]: العميان، سليمان محمود. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،

ط4، الأردن.

[14]: السكارنة، بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[15]: المرشد، منى عبد الهادي. (2014). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، جامعة

نايف للعلوم الأمنية السعودية

[16]: خير الدين، جمال. (2009). السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. [17] : كاظم،

خضير. (2011). السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[18]: الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

[19]: حاضر، محمد سعود. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منتسبي الدفاع المدني

بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

[20]: القريوتي، محمد قاسم(2000): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات

المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.

[21]: عبد الحليم، رفعت. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي، جامعة اليرموك ،أربد.

[22]: السكارنة، بلال خلف.(2011). الإبداع الإداري ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[23]: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبودي.(2006). إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،

الأردن، عمان.

تأثير السياسات التعليمية على رضا أعضاء هيئة التدريس: تحديد الأهمية والأولويات لآراء أعضاء هيئة التدريس بشأن القانون رقم 446 لسنة 2024 "

أ.رافع عطية العبيدي ع.ه.ت. بجامعة النجم الساطع كلية الإدارة - قسم الإدارة العامة البريد
الالكتروني: ramfaaaaa@gmail.com

أ.جادالمولى حامد الدغيلي ع.ه.ت. جامعة اجدابيا كلية الاقتصاد- قسم العلوم السياسية البريد
الالكتروني: jjffhheldghaily@gmail.com

ملخص الدراسة

تتناول الدراسة أثر السياسات التعليمية على رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع، مع التركيز على القانون رقم 446 لسنة 2024م، ويهدف البحث إلى تحليل العوامل المؤثرة على رضا أعضاء هيئة التدريس، مثل زيادات الرواتب والتأمين الصحي والمنح الدراسية وأنظمة الترقيات. وتشير النتائج إلى أن زيادات الرواتب هي المطلب الأكثر أهمية، حيث حصلت على 52.1% من الأصوات، تليها المنح الدراسية بنسبة 35.2%، في حين احتلت أنظمة التأمين الصحي والترقية المرتبة الأخيرة. وتؤكد الدراسة على ضرورة تحسين الظروف المالية والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز رضاهم ورفع الأداء الأكاديمي في المؤسسات التعليمية.

الكلمات المفتاحية: رضا أعضاء هيئة التدريس، قانون رقم 446 لسنة 2024، زيادة الرواتب، التأمين الطبي، جامعة النجم الساطع، الأداء الأكاديمي،

Abstract

The study deals with the impact of educational policies on faculty satisfaction at Bright Star University, with a focus on Law No. 446 of 2024. The research aims to analyze the factors affecting faculty satisfaction, such as salary increases, health insurance, scholarships, and promotion systems. The results indicate that salary increases are the most important demand, receiving 52.1% of the votes, followed by scholarships with 35.2%, while health insurance and promotion systems ranked last.

The study emphasizes the need to improve the financial conditions and professional development of faculty members to enhance their satisfaction and raise academic performance in educational institutions..

المقدمة

تعتبر جودة التعليم والبحث العلمي من العوامل الأساسية التي تسهم في تطور المجتمعات وتقدمها. ولتحقيق هذه الجودة، يتعين أن يكون هناك رضا كافٍ لدى أعضاء هيئة التدريس، الذين يشكلون حجر الزاوية في العملية التعليمية. إن رضا هؤلاء الأعضاء لا يعتمد فقط على التقدير الأكاديمي، بل يتأثر أيضًا بعدد من المتغيرات التنظيمية والمالية.

يهدف هذا العمل إلى دراسة تأثير السياسات التعليمية، وخاصةً القوانين الجديدة مثل قانون رقم 446 لسنة 2024، على رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع. سنقوم بتحليل العوامل التي تشمل زيادة الرواتب، التأمين الطبي، البعثات الدراسية، ونظام الترقّيات، وذلك لتحديد أولويات أعضاء هيئة التدريس وأهميتها بالنسبة لهم.

تتزايد أهمية هذا العمل في ظل التحديات التي تواجه التعليم العالي في ليبيا، والتي تشمل عدم الاستقرار المالي والاجتماعي. لذا، فإن فهم العوامل التي تؤثر على رضا أعضاء هيئة التدريس يعد أمرًا حيويًا للارتقاء بالبيئة التعليمية وتحقيق أهداف الجامعات.

سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى تقديم معلومات قيمة لصانعي السياسات التعليمية، مما يساعد في تحسين أوضاع أعضاء هيئة التدريس وتعزيز الأداء الأكاديمي في المؤسسات التعليمية. كما ستساهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة في فهم أفضل لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من فرص تطوير بيئة تعليمية تشجع على الابتكار والتميز.

الدراسات السابقة

دراسة (المرسومي، 2023) بعنوان الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية المعارف الجامعية وجامعة الفلوجة: دراسة مقارنة

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى رضا الوظيفة بين أعضاء هيئة التدريس في كليتي المعارف (ككلية خاصة) وجامعة الفلوجة (كجامعة عامة)، وكذلك ترتيب عوامل رضا الوظيفة من الأعلى إلى الأدنى، والتي تشمل: الراتب، علاقات العمل، الأمان الوظيفي، درجة التمكين، والمكانة الاجتماعية. شملت عينة البحث 103 عضواً من الكادر التعليمي، حيث كان 51 عضواً من كليتي القانون وتقنيات المختبرات الطبية في كلية المعارف، و52 عضواً من كليتي القانون والعلوم التطبيقية في جامعة الفلوجة. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة بحثية وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية. أظهرت النتائج أن مستوى رضا الوظيفة في الكليتين كان أعلى بكثير من المتوسط الحسابي الافتراضي (2.5)، حيث بلغ المتوسط في كلية المعارف 3.815، متفوقاً قليلاً على جامعة الفلوجة التي سجلت متوسط 3.678. بالنسبة لعوامل رضا الوظيفة، كانت علاقات العمل في المقدمة في كلية المعارف بمتوسط 4.186، تليها درجة التمكين (4.143)، ثم المكانة الاجتماعية (3.671)، الأمان الوظيفي (3.575)، وأخيراً الراتب (3.506). بينما في جامعة الفلوجة، كان عامل التمكين في المرتبة الأولى بمتوسط 3.883، تلاه علاقات العمل (3.805)، ثم المكانة الاجتماعية (3.721)، الأمان الوظيفي (3.501)، وأخيراً الراتب (3.481). قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز رضا الوظيفة بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية.

دراسة (الخالدي، 2016) بعنوان رضا الوظيفة لأعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية

دراسة تتناول الدراسة "وظيفة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الأميرة عالية الجامعية" في ضوء بعض المتغيرات. تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس في الكلية، حيث تم استخدام عينة تتكون من 93 معلماً. أعد الباحثون استبياناً يتكون من 40 عنصراً مقسمة على خمسة مجالات: طبيعة العمل، والتعويض، والجوانب المادية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، والوضع الاجتماعي لمهنة التدريس.

أظهرت النتائج أن درجة رضا أعضاء هيئة التدريس كانت معتدلة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا وفقاً لجنس الأعضاء (بما يخدم الذكور) في مجال التعويض. كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في باقي المجالات المتعلقة بالرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات مثل النوع والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة.

توصي الدراسة بضرورة زيادة رواتب أعضاء هيئة التدريس لتغطية تكاليف المعيشة، والسعي من قبل الإدارة للاهتمام بتميز الكادر التدريسي من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية.

دراسة (عمران، العدد 21) تقدير حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين ومن في حكمهم بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم "كلية الآداب أنموذجاً

تتناول الدراسة "تقدير حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين ومن في حكمهم بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم - كلية الآداب أنموذجاً وهدفت الدراسة إلى تحديد حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين وترتيب أولويات تلك الحاجات، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين درجة توفر هذه الحاجات ودرجة الرضا و تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من 50 عضو هيئة تدريس متعاقد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة توفر الحاجات والرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن ترتيب الحاجات يتضمن (التدريسية، الاجتماعية، ثم البحثية)، وعكست أهمية تقدير الحاجات كأداة لتطوير الأداء الأكاديمي وضمن رضا أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (الراشدية، 2024) جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات: دراسة تطبيقية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس

تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، وتحليل تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والجنسية وسنوات الخبرة والدرجة الأكاديمية عليها. استخدمت الدراسة منهج البحث الوصفي، حيث تم تطبيق استبانة تتضمن 43 عبارة موزعة على سبعة أبعاد، تشمل الرضا عن المهنة، الرفاهية العامة، التكامل بين الأسرة والعمل، ضغط العمل، الإدارة في العمل، ظروف العمل، والارتباط بالوظيفة. أظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان مرتفعاً في معظم الأبعاد، باستثناء ضغط العمل الذي كان بمستوى متوسط. كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الأعضاء بناءً على الجنس (لصالح الذكور) والجنسية (لصالح غير العمانيين)، بينما لم تظهر فروق دالة مرتبطة بالتخصص أو الدرجة الأكاديمية أو سنوات الخبرة. تسلطت الدراسة الضوء على التحديات التي يواجهها أعضاء هيئة التدريس وتقدم توصيات لتعزيز جودة حياتهم الوظيفية، مما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي في المؤسسات التعليمية.

تُظهر الدراسات السابقة التي تم تناولها في البحث الحالي تبايناً في موضوع رضا أعضاء هيئة التدريس، مما يعكس أهمية الموضوع وتعدد جوانبه. تتقاطع هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في العديد من النقاط، ولكنها تختلف أيضاً في بعض الجوانب، مما يساهم في إثراء الفهم العام للموضوع.

تعقيب على الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة التي تم تناولها في هذه الدراسة تباينًا في موضوع رضا أعضاء هيئة التدريس، مما يعكس أهمية الموضوع وتعدد جوانبه. تتقاطع هذه الدراسات مع الدراسة الحالية في العديد من النقاط، بينما تختلف أيضًا في بعض الجوانب، مما يساهم في إثراء الفهم العام للموضوع.

تتشترك جميع الدراسات في التركيز على قياس مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس وتأثير العوامل المختلفة على هذا الرضا. على سبيل المثال، وجدت دراسة المرشومي (2023) علاقة إيجابية بين رضا الوظيفة وعوامل مثل الراتب وعلاقات العمل. وبالمثل، تسعى الدراسة الحالية لاستكشاف تأثير سياسات تعليمية محددة على رضا أعضاء هيئة التدريس.

تستخدم جميع الدراسات الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، مما يسهل المقارنة بين النتائج ويعزز موثوقية البيانات المجموعة. كما تتفق الدراسات على أهمية تحسين الظروف المالية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس لتعزيز رضاهم، سواء من خلال زيادة الرواتب، التأمين الصحي، أو نظام الترقيات.

ومع ذلك، توجد أوجه اختلاف بين الدراسات. بينما تركز بعض الدراسات، مثل دراسة عمران (2021)، على حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين، تركز الدراسة الحالية على تأثير سياسات تعليمية معينة مثل قانون المرتبات والأسس الأكاديمية. يقدم ذلك منظورًا جديدًا حول كيفية تأثير السياسات على رضا أعضاء هيئة التدريس.

كما تتفاوت أحجام العينات في الدراسات السابقة، في حين تتناول الدراسة الحالية عينة محددة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجم الساطع. قد يؤثر ذلك على النتائج ويعطي رؤية أعمق للبيئة الأكاديمية المحلية.

تخصص الدراسة الحالية أيضًا جهدًا لتحليل أولويات الاحتياجات بناءً على تأثير السياسات التعليمية، بينما تركز الدراسات السابقة على قياس مستوى الرضا العام دون تحليل دقيق لأولويات.

في الختام، ستساهم الدراسة الحالية في تقديم فهم أعمق للعوامل التي تؤثر على رضا أعضاء هيئة التدريس في سياق السياسات التعليمية الجديدة، مع التركيز على قانون 446 لسنة 2024. كما ستساعد في تحديد المتغير الأكثر تأثيرًا على الرضا الوظيفي، مما يمكن صانعي السياسات من اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من جودة التعليم ورفاهية أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى ذلك، ستشكل الدراسة إضافة قيمة للأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم تحليل شامل لعوامل الرضا واحتياجات أعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من قدرة المؤسسات التعليمية على تلبية تلك الاحتياجات.

مشكلة الدراسة

تقاذفت الاتهامات بين النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي والسلطات المعنية بالتعليم العالي المسؤولية عن تعطيل العام الدراسي الجامعي 2023 / 2024 على خلفية الاعتصام الذي قرره النقابة في سبتمبر الماضي للمطالبة بما تعتبره حقوقاً لأعضاء هيئة التدريس والمعيرين في الجامعات الليبية (الزرقاني، 04 ديسمبر 2023 م).

حيث حذرت نقابة هيئة التدريس الجامعي من انهيار الاتفاق المبرم مع الحكومة وان سيكون اعتصام تلقائي بدون الرجوع الي النقابة ومنحت مهلة الي شهر مايو الماضي ويقاف العام الدراسي¹ وقد اقرت الحكومة بتاريخ 2024/9/1 قرار رقم 446 لسنة 2024 بشأن اعتماد مرتبات هيئة التدريس والمعيرين في الجامعات والمعاهد العليا ومراكز البحوث² عليه سنقوم بدراسة تحليله لقرار 446 لسنة 2024 وضعين في الحسبان الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس.

ومن خلال ما سبق يمكن ان تتبلور مشكلة البحث في الإجابة السؤال الرئيسي التالي:

1- ما هو المتغير الاكثر تأثيرا على أداء أعضاء هيئة التدريس؟

ومن خلال السؤال الرئيسي تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

ما مدى تأثير متغير المرتب الأساسي؟

ما مدى تأثير متغير التأمين الطبي؟

ما هو مدى تأثير متغير البعثات؟

ما مدى تأثير نظام الترقيات؟

أهداف الدراسة:

تحديد المتغير الأكثر تأثيراً على رضا أعضاء هيئة التدريس من بين المتغيرات: (المرتبات الأساسية، التأمين الطبي، البعثات، نظام الترقيات).

أهمية الدراسة:

مقالة بعنوان "نقابة هيئة التدريس الجامعي تحذر من انهيار الاتفاق المبرم مع الحكومة" القاهرة - بوابة الوسط الجمعة 19 أبريل 2024، 01:55 صباحاً، <https://alwasat.ly/news/libya/436288>

قرار رقم 446 لسنة 2024 م بشأن اعتماد مرتبات أعضاء هيئات التدريس والمعيرين في الجامعات والكليات التقنية والمعاهد العليا ومراكز البحوث وتقرير بعض الأحكام (مجمع القانون الليبي نشر بتاريخ 2024/09/01).

تقديم معلومات قيمة لصانعي السياسات حول التحديات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس.

التنبؤ بحالة السياسات التعليمية في المستقبل.

تعزيز الفهم حول رضا أعضاء هيئة التدريس لتحفيز الأداء الأكاديمي.

الفرضيات الدراسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرتب الأساسي وفق قانون (446) ورضا أعضاء هيئة التدريس.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة التأمين الطبي ورضا أعضاء هيئة التدريس.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعثات الدراسية ورضا أعضاء هيئة التدريس.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقيات وأداء أعضاء هيئة التدريس.

التساؤلات البحثية:

ما هو المتغير الأكثر تأثيرًا على أداء أعضاء هيئة التدريس بين المتغيرات المختلفة؟

منهجية الدراسة:

ستعتمد الدراسة على استبيانات لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية، وتحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

التعريفات

السياسات التعليمية: هو مجموعة من القواعد التي تتبعها الحكومة اتجاه النظام التعليمي لبناء نظام التعليم. تشمل هذه السياسات مجموعة كاملة من تخطيط التعليم، وتطوير المناهج، وإدارة الموارد المالية، وتحديد المهارات التعليمية، وتحسين جودة التعليم، وتوفير الفرص لجميع المتعلمين.

درجة الرضا: يشير رضا أعضاء هيئة تدريس بجامعة إلى مدى قبولهم وارتياحهم للسياسات والقرارات التي تتعلق بالتعليم العالي.

التأمين الطبي: هو ذلك نوع من التأمين الذي يغطي التكاليف الطبية والعلاجية. يعمل التأمين الطبي على علاج الأعباء المالية ويقدر تكاليف الرعاية الصحية من خلال دفع جزء أو كامل التكاليف في حالة الإصابة أو المرض.

البعثات الدراسية: هي برنامج تعليمي يتيح فرصة الدراسة في جزئين خارج وداخل بلادهم، ويدعم ماليا من الحكومة، طيلة فترة الدراسة ويشمل تغطية الرسوم الدراسية، وتكاليف المعيشة، والسفر.

الترقّيات الأكاديمية وفق قانون (34) والمنبثق عنه قرار (446) هو القانون لمراقبة نظام العمليات الأكاديمية، ويهدف إلى تحسين مستوى التعليم العالي من خلال وضع معايير محددة للترقيات. يتضمن القانون جوانب مهمة من خلال ترقية أعضاء هيئة التدريس، والذي يتم من خلاله تحديد كيفية تسمية محددة (مثل أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) مع متطلبات محددة لكل درجة.

تعديل المرتبات: نقصد به التغييرات التي تطرح على نظام المرتبات والمكافآت لأعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسات التعليمية.

حدود الدراسة:

- 1- حدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على السياسات التعليمية العالي الجامعي ورضا أعضاء هيئة التدريس
- 2- حدود المكانية: ستجري هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس الجامعيين بجامعة النجم الساطع
- 3- حدود الزمنية المقترحة شهر 9 (2024) بعد صدور القرار 446

منهجية الدراسة :

تتضمن منهجية الدراسة الحالية عدة جوانب تهدف إلى تحقيق أهداف البحث وتقديم نتائج موثوقة وفيما يلي تفاصيل المنهجية:

1. **الجانب النظري :** يهدف هذا الجانب إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، سيتم جمع المعلومات من مصادر متنوعة مثل الكتب الأكاديمية، المقالات العلمية، والتقارير الحكومية، هذه المراجعة ستساعد في بناء إطار نظري قوي يمكن من خلاله فهم العوامل التي تؤثر على رضا أعضاء هيئة التدريس.

2. **الجانب الميداني:** استخدام استبيان كأداة لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجم الساطع ، كم يتكون الاستبيان من مجموعة من الأسئلة التي تغطي المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على رضا أعضاء هيئة التدريس، مثل:

- المرتب الأساسي

- التأمين الطبي

- البعثات الدراسية

- نظام الترقيات

تم توزيع الاستبيان بشكل عشوائي على عينة من أعضاء هيئة التدريس، مما يساعد في ضمان تمثيل شامل لجميع الفئات الأكاديمية.

3. الجانب التحليلي : يهدف هذا الجانب إلى عرض وتحليل ودراسة البيانات النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع. سيتم تحديد العينة بشكل عشوائي، مما يضمن تنوع المشاركين من حيث التخصصات الأكاديمية والخبرة.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: وهي السياسات العامة التعليمية الممثلة في نظام الأجور والرواتب والضمان الصحي والعقود والمعاشات وفرص البعثات العلمية، ونظام الترقيات.

المتغير التابع: الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعيين.

الشكل رقم 1 من اعداد



الباحثين

أدوات الدراسة:

الاستبيان وهي الأداة المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وتكون عن طريق إعداد استمارة أسئلة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأشخاص المعنيين بموضوع الدراسة

ثانياً الإطار النظري للدراسة

1. رضا أعضاء هيئة التدريس

رضا أعضاء هيئة التدريس هو مفهوم يشير إلى مدى قبول أعضاء هيئة التدريس للأكاديمية العلمية للأكاديمية والسياسات العلمية المتخصصة فيهم. ويوجد هذا مؤشراً عالمياً على جودة التعليم، حيث يؤثر بشكل مباشر على الأداء الأكاديمي للأعضاء. وفقاً لدراسات متعددة، يُظهر رضا أعضاء هيئة التدريس أيضاً تأثيراً ملحوظاً على استراتيجية مؤسسة ولاء الأعضاء، مما يساهم في تعزيز البيئة بشكل إيجابي (الزرقاني، 2024). ويساهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء للأعضاء، مما يعكس بشكل إيجابي جودة التعليم وتطوير المناهج الدراسية.

2. العوامل المؤثرة على رضا أعضاء هيئة التدريس

تتعدد العناصر التي جزء منها على رضا أعضاء هيئة التدريس، وأبرزها:

المرتبات الأساسية

تُعتبر المرتبات الأساسية أحد العناصر الأكثر تأثيراً على رضا أعضاء هيئة التدريس، حيث تشير دراسة المرسومي (2023) إلى أن الراتب يمثل عاملاً مؤثراً يؤثر على أشياء الأعضاء بالرضا، وتحسين المرتبات المؤسسة بوضوح لجهودهم ويعزز من جهودهم الأعضاء بالرضا عندما يتم تعويضهم بشكل عادل ومناسب عن عملهم، مما يؤدي إلى تحفيزهم وإنتاجهم. ولاحظت الدراسة أن الأعضاء الذين تلقوا تجاربتهم قد مجزيون لتقديم أداء أكاديمي أفضل ومشاركة أكثر فاعلية في الدراسة الأكاديمية.

التأمين الطبي

يعتبر التأمين الطبي جزءاً أساسياً من التعويضات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس. وفقاً لـ الخالدي (2016)، يؤثر التأمين الطبي بشكل كبير على رضا الأعضاء، حيث يعكس مدى فعالية التأمين نجاحها، وجود تأمين طبي شامل يُعزز من جوع الأعضاء بالأمان والراحة النفسية، مما ينعكس إيجابياً على المفكرين، الأعضاء الذين

يشملون بشكل كامل من الأعباء المالية المتعلقة بالرعاية الصحية يميلون إلى التركيز بشكل أفضل على مهامهم الأكاديمية.

البرامج الدراسية والبعثات

تعتبر البرامج الدراسية والبعثات من العوامل التي تحظى بشعبية أعضاء هيئة التدريس، دراسة عمران (2021) تؤكد على أهمية توفير الفرص المستمرة، حيث تساهم هذه الفرص في تطوير المهارات الأكاديمية للأعضاء. الأعضاء الذين يظهرون بفرص المشاركة في برامج وورش عمل يعرضون لأحدث والأساليب والتقنيات التعليمية، مما ينتج من جودة التعليم الذي يقدمونه. وهذا الارتباط بين التعلم البديل والرضا الوظيفي يُظهر أهمية الاستثمار في تطوير الأعضاء.

نظام الترقيات

لعب نظام الترقيات جزء منها في رضا أعضاء هيئة التدريس، وفقاً للدراسة الراشدية (2024)، يوجد نظام واضح وشفاف للترقيات لذلك هناك ضرورة لارتفاع مستوى رضا الأعضاء وعندما يشعر الأعضاء بأن هناك فرصاً حقيقية للتقدم والتطور الوظيفي، فإنهم يميلون إلى أن يتوقعوا أكثر واعدًا ورضا عن وظائفهم وعلى ذلك، قد يؤدي غياب نظام فعال للترقيات إلى جوع بسبب النقص وعدم وجود، مما يؤثر سلباً على الروح المعنوية والأكاديميين.

اثر المرتبات والتأمين الطبي والبعثات الدراسية على رضا أعضاء هيئة التدريس

1. المرتبات الأساسية

شاهد العديد من الدراسات إلى أن التخصصات الأساسية جزء أساسي في تحديد مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس. في الدراسة المرسومية (2023)، يعتبر المعتمد على أن الراتب أحد العوامل الرئيسية التي يرضاها الأعضاء، عندما يشعر أعضاء هيئة التدريس بكم يتلقون تعويضاً مناسباً لجهودهم، فإن ذلك ينتج منهم ولهم وارتباطهم بالمؤسسة، لذا، تسمح بتشكيل المرتبات في بداية المرحلة الثانوية في رفع المستوى الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة بل وحتى جودة التعليم.

2. التأمين الطبي

يعتبر التأمين الطبي جزءاً أساسياً من التعويضات المقدمة لأعضاء هيئة التدريس. وفقاً لـ الخالدي (2016)، فإن وجود التأمين الصحي يشمل يُعزز من رضا الأعضاء، حيث يُشعرهم بالأمان والراحة النفسية. عندما يأتي لأعضاء التأمين الطبي يغطي الأساسيات الصحية، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على قدرتهم على التركيز في

مهامهم الأكاديمية، وبالتالي، فإن التأمين الطبي يمثل جزءًا من الشعور بالاستقرار والراحة، مما يعكس الأداء الأكاديمي.

3. البرامج الدراسية والبعثات

تُعتبر البرامج الدراسية والبعثات من العوامل المهمة التي تعمل على رفع مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس، كما دراسة عمران (2021)، توفير الفرص التعليمية، مثل تمامًا، يمنح الأعضاء القدرة على مهاراتهم ومواكبة أحدث الاتجاهات التعليمية، و الأعضاء الذين يتميزون بفرص التعليم يستمرون في تطوير مهاراتهم بشكل أكبر، حيث تكون المؤسسة تستثمر في مهاراتهم.

4. نظام الترقيات

لعب نظام الترقيات جزء منها في رضا أعضاء هيئة التدريس. وفقًا للدراسة الراهنية (2024)، يوجد نظام واضح وشفاف للترقيات لذلك هناك ضرورة لارتفاع مستوى رضا الأعضاء. عندما يصبح متاحًا للأعضاء فرصًا حقيقية للتقدم والتطور المهني، فإنهم يتجهون إلى أن يتوقعوا أكثر واعدًا ورضا عن وظائفهم بالمقابل، غياب نظام فعال للترقيات يمكن أن يؤدي إلى الإحباط وعدم وجود تقدير، مما يؤثر سلبًا على الروح المعنوية المبدع.

ثالثًا: الدراسة الميدانية

المتغيرات الديمغرافية

أولا الجنس

- عدد الردود: 71

- نسبة الذكور: 71.8% (حوالي 51 فردًا)

- نسبة الإناث: 28.2% (حوالي 20 فردًا)

| الجنس | العدد | النسبة المئوية |
|----------|-------|----------------|
| الذكور | 51 | 71.8% |
| الإناث | 20 | 28.2% |
| الإجمالي | 71 | 100% |

الجدول رقم 1 من اعداد الباحثين

ثانيا العمر

تحليل نتائج الاستبيان حول توزيع العمر

| النسبة المئوية | العدد | الفئة العمرية |
|----------------|-------|----------------|
| 17 % | 12 | أقل من 35 سنة |
| 27% | 19 | 35-44 سنة |
| 46% | 33 | 45-54 سنة |
| 10% | 7 | 55 سنة وما فوق |
| 100% | 71 | الإجمالي |

الجدول رقم 2 من اعداد الباحثين

من الجدول 2 نلاحظ ان

- الفئة 45-54 سنة: تمثل هذه الفئة أكبر نسبة (46%)، مما يشير إلى أن غالبية أعضاء هيئة التدريس في هذه الفئة العمرية يتمتعون بخبرة كبيرة، هذا قد يؤثر على وجهات نظرهم حول السياسات الأكاديمية، حيث أنهم قد يكونون أكثر دراية بالتحديات والفرص التي تواجههم.

- الفئة 35-44 سنة: تمثل 27% من المشاركين، مما يدل على وجود عدد جيد من الأعضاء في مرحلة منتصف حياتهم المهنية.

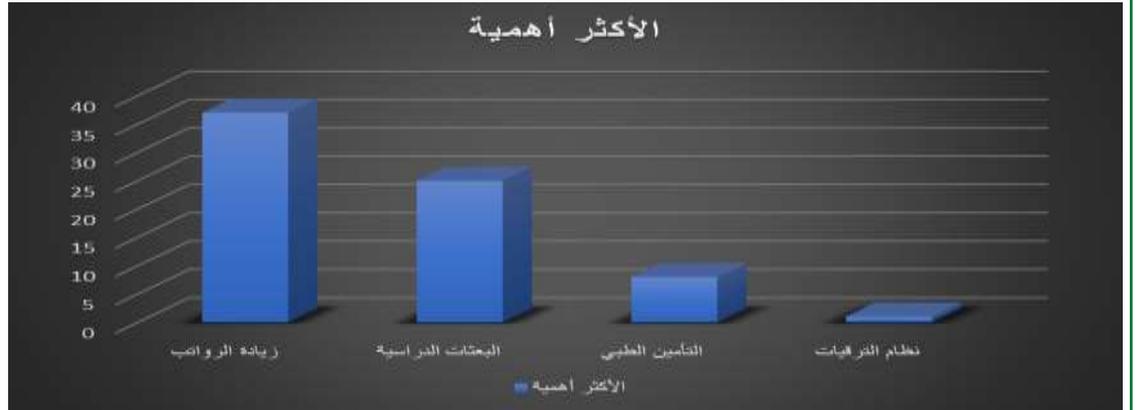
- الفئة أقل من 35 سنة: تمثل 17%، وهي نسبة منخفضة، مما قد يشير إلى أن المؤسسة ليست جاذبة بشكل كافٍ للشباب أو أن هناك قلة في فرص التوظيف للأعمار الأصغر.

- الفئة فوق 55 سنة: تمثل 10%، مما يشير إلى أن عدد الأعضاء المتقاعدين أو الذين يقتربون من التقاعد ليس كبيراً، ولكن يجب مراعاة احتياجاتهم.

اما فيما يخص توزيع الإجابات حول أهمية المطالب والأكثر تأثيرا علي رضا أعضاء التدريس:

| المطلب | النسبة المئوية (%) | عدد المشاركين |
|------------------|--------------------|---------------|
| زيادة الرواتب | 52.1% | 37 |
| البعثات الدراسية | 35.2% | 25 |
| التأمين الطبي | 11.3% | 8 |
| نظام الترقيات | 1.4% | 1 |

جدول رقم 3 من اعداد الباحثين



الشكل رقم 2 من اعداد الباحثين

من خلال الجدول رقم 3 والشكل رقم 2 تظهر النتائج المتعلقة بأهمية المطالب لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع تبايناً واضحاً في الأولويات، تحليلاً لكل مطلب بناءً على النسبة المئوية وعدد المشاركين:

نلاحظ وجود عدد كبير من الأعضاء في الفئة العمرية 45-54 سنة قد يعني أن لديهم خبرة واسعة في التعليم، مما قد يؤثر على تقييماتهم لبيئة العمل والرضا الوظيفي.

اختلاف الفئات العمرية قد يعكس احتياجات مختلفة، فبينما قد يبحث الأعضاء الأصغر عن فرص للتطوير المهني، قد يكون الأعضاء الأكبر مهتمين بالاستقرار الوظيفي والتخطيط للتقاعد.

كما نجد ان زيادة الرواتب الأكثر تأثيراً وأهمية بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، حيث حصلت على أعلى نسبة من التأييد (52.1%) وشارك فيها 37 عضواً، هذا يشير إلى أن تحسين الأوضاع المالية هو أولوية قصوى، مما يعكس الحاجة إلى تقدير الجهود المبذولة من قبل أعضاء الهيئة.

البعثات الدراسية (35.2%):

تأتي البعثات الدراسية في المرتبة الثانية، حيث حصلت على 35.2% من الأصوات وشارك فيها 25 عضواً. هذا يدل على أهمية تطوير المهارات الأكاديمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس، مما يعزز من جودة التعليم والبحث في الجامعة.

التأمين الطبي حصل على 11.3% فقط من الأصوات، مما يشير إلى أنه ليس من الأولويات الرئيسية لأعضاء هيئة التدريس. رغم ذلك، يبقى التأمين الطبي عنصراً مهماً في رفاة الأعضاء، لكنه ليس بنفس مستوى الأهمية مثل الرواتب والبعثات.

نظام الترقيات حصل على أقل نسبة (1.4%)، مما يدل على أن هذا المطلب ليس ذا أهمية كبيرة بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس في الوقت الحالي. قد يشير ذلك إلى أن الأعضاء يفضلون تحسينات فورية مثل الرواتب والبعثات على التقدم الوظيفي.

تشير النتائج إلى أن زيادة الرواتب هي المطلب الأكثر أهمية وتأثيراً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع، تليها البعثات الدراسية، بينما التأمين الطبي ونظام الترقيات يعتبران أقل أهمية في الوقت الراهن. من المهم أن تأخذ الإدارة هذه الأولويات بعين الاعتبار عند وضع السياسات

النتائج

تشير النتائج إلى أن زيادة الرواتب هي المطلب الأكثر أهمية وتأثيراً لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع، حيث أظهرت البيانات أن 52.1% من المشاركين يعتبرونها الأولوية القصوى. تليها البعثات الدراسية بنسبة 35.2%، مما يدل على رغبة الأعضاء في تطوير مهاراتهم الأكاديمية وتعزيز فرص التعليم المستمر. في المقابل، احتل التأمين الطبي ونظام الترقيات المرتبتين الأدنى في الأهمية، حيث حصل التأمين الطبي على 11.3% ونظام الترقيات على 1.4% فقط، مما يشير إلى أن هؤلاء الأعضاء يعتبرون قضاياهم المالية والتنمية أكثر إلحاحاً.

وبهذا توصلت الدراسة الي ان هناك علاقة إيجابية بين السياسات التنظيمية (زيادة الرواتب، التأمين الطبي، البعثات الدراسية، ونظام الترقيات) ورضا أعضاء هيئة التدريس. بناءً على النتائج، يمكن القول إن هذه الفرضية صادقة، حيث أظهرت الدراسة أن زيادة الرواتب والبعثات الدراسية لهما تأثير كبير على رضا الأعضاء.

التوصيات

- زيادة التوظيف في الفئات الأصغر: ينبغي على المؤسسة استكشاف استراتيجيات لجذب الشباب، مثل برامج التدريب والتطوير.
- تطوير برامج تناسب جميع الفئات العمرية: من المهم تصميم برامج تعليمية وتطويرية تلبى احتياجات كل فئة عمرية، على سبيل المثال، يمكن توفير ورش عمل تتعلق بالتخطيط للتقاعد للأعضاء الأكبر.
- ينبغي على الإدارة النظر في تحسين المرتبات الأساسية كأولوية قصوى، مما يسهم في رفع مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس ويعزز من ولائهم للمؤسسة.
- يجب توسيع برامج البعثات الدراسية وتوفير المزيد من الفرص لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم الأكاديمية.

تقييم التأمين الطبي:

- ينبغي مراجعة سياسات التأمين الطبي لضمان تلبية احتياجات الأعضاء بشكل فعال.
- على الرغم من انخفاض الاهتمام به، من المهم تحديث نظام الترقيات لضمان تحفيز أعضاء هيئة التدريس ورفع مستوى الرضا العام.

الخاتمة

في ختام هذا الدراسة، يتضح أن السياسات التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع. أظهرت النتائج أن زيادة الرواتب تعتبر المطلب الأكثر أهمية، مما يعكس الاحتياجات المالية للأعضاء، بينما تأتي البعثات الدراسية في المرتبة الثانية. على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار هذه الأولويات عند وضع السياسات المستقبلية، في ختام هذا البحث، يتضح أن السياسات التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجم الساطع. أظهرت النتائج أن زيادة الرواتب تعتبر المطلب الأكثر أهمية، مما يعكس الاحتياجات المالية للأعضاء، بينما تأتي البعثات الدراسية في المرتبة الثانية. على الإدارة أن تأخذ في الاعتبار هذه الأولويات عند وضع السياسات المستقبلية، لضمان بيئة عمل أكاديمية

إيجابية تعزز من جودة التعليم والأداء المؤسسي، من خلال تنفيذ التوصيات المقترحة، يمكن تحسين مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس وتعزيز التفاعل الإيجابي مع المؤسسة التعليمية.

المراجع

- أسماء حسن عمران. (العدد 21). تقدير حاجات أعضاء هيئة التدريس المتعاقدين ومن في حكمهم بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي لهم "كلية الآداب أنموذجاً". مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الفيوم، الصفحات 516-547.
- أمية بنت محمد بن ناصر الراشدية. (يناير، 2024). جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها ببعض المتغيرات : دراسة تطبيقية علي اعضاء هيئة التدريس بجامعة السلطان قابوس. المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة اسيوط (المجلد 40- العدد الاول)، الصفحات 265-304.
- عبدالمنعم جابر حامد المرسومي. (2023). الرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية المعارف الجامعة و جامعة الفلوجة . مجلة كلية المعارف الجامعة العراق المجلد 34- العدد 3، الصفحات 252-282.
- مريم ارشيد الخالدي. (2016). الرضا الوظيفي المهني لدى اعضاء هيئة التدريس بكلية الاميرة عالية الجامعية في علاقتة ببعض المتغيرات . مجلة كلية التربية. جامعة الاسكندرية (المجلد السادس - الجزء الثاني)، الصفحات 269-305.

تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية دراسة حالة على مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت)

1. أ. دلال مصطفى جمعه العوامي
2. أ. إيمان عبدالسلام بلعيد العربي
1. محاضر مساعد – قسم المحاسبة – كلية الإدارة – جامعة النجم الساطع
elawamidalal@gmail.com
2. محاضر مساعد – قسم المحاسبة – كلية الإدارة – جامعة النجم الساطع
eman9331@gmail.com

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية (مصرف الوحدة)، حيث ركزت الدراسة على نظام تحليل ربحية الزبون، وعلى بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء، و على نظام سيجما ستة Six Sigma لقياس الجودة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتجميع البيانات تم استخدام استبيان حيث وزعت (12) استبيان و تم إرجاع (12) استبيان صالح للاستخدام. و تم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية (spss).

توصلت الدراسة الى أن مصرف الوحدة وكالة شركة سرت يطبق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك من خلال المحاور الثلاثة التي تناولته الدراسة. وقد جاء تطبيق نظام تحليل ربحية الزبون، ثم نظام سيجما ستة لقياس الجودة، واخيراً جاء تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء.

وبناء على النتائج نوصي بـ ضرورة تطبيق المصارف التجارية الليبية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتعزيزها، ومواكبة المستجدات واختيار ما يناسب المصارف منها. وضرورة التأكد من وجود هيكل إداري سليم قبل تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، اذ يشكل هذا الهيكل العامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق هذه الأساليب.

الكلمات المفتاحية

محاسبة الإدارية ، تحليل ربحية الزبون، بطاقة العلامات المتوازنة ، سيجما ستة، المصارف التجارية الليبية .

1.1 الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة :

بعد التطور الهائل والمستمر الذي أصبح متسارعاً بفضل ظهور ثورة المعلومات و التكنولوجيا التي أخذت طابعاً متسارعاً في التطور والانتشار، وتعتبر المحاسبة الإدارية الحديثة من العلوم المتجددة و القابلة للتحديث باستمرار ولها دور فعال و مؤثر في مساندة المديرين و دعمهم في التخطيط و الرقابة و تقويم الأداء و اتخاذ القرارات السليمة (الخليل،2012) .

فالمحاسبة الإدارية الحديثة تعمل على مراعاة الأثر المستقبلي لحياة المنشأة، وبالتالي تعتمد بالدرجة الأولى على البيانات و المعلومات المرتبطة بالمستقبل إلى جانب البيانات التاريخية لأجل الاستناد عليها عند أداء وظائفها التخطيطية و الرقابية التي تعمل على اتخاذ قرارات سليمة تسعى الى تحقيق الأهداف المرجوة (رحيمة،2021).

وقد ظهرت العديد من الأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة و تركز الدراسة على ثلاثة أدوات و هي:

- تحليل ربحية الزبون

- بطاقة العلامات المتوازنة

- نظام سيجما ستة Six Sigma لقياس الجودة

و في ضوء التطور في المحاسبة الإدارية الحديثة من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات المحاسبية الدقيقة والملائمة لاتخاذ القرارات السليمة تم تركيز الباحثة بالتعرف على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية .

2.1 مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية (مصرف الوحدة وكالة شركة سرت)، و ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- هل يتم تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية (مصرف الوحدة وكالة شركة سرت)؟

ومن التساؤل الرئيسي يتفرع منها التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يطبق مصرف الوحدة فرع وكالة شركة سرت نظام تحليل ربحية الزبون؟
- هل يطبق مصرف الوحدة فرع وكالة شركة سرت بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء؟
- هل يطبق مصرف الوحدة فرع وكالة شركة سرت نظام سيجما ستة Six Sigma لقياس الجودة؟

3.1 أهمية الدراسة :

تظهر أهمية الدراسة من خلال إبراز الدور الهام الذي تلعبه المصارف التجارية الليبية في تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت) ، بالإضافة إبراز النظم المطبقة في أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة و هي نظام تحليل ربحية الزبون و بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء و نظام سيجما ستة لقياس جودة في المصارف التجارية الليبية .

4.1 أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية.
- 2- التعرف على نظام تحليل ربحية الزبون.
- 3- التعرف على بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء.
- 4- التعرف على نظام سيجما ستة Six Sigma لقياس الجودة.

5.1 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية.

الحدود المكانيّة: سيقترن هذا البحث على مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت).

الحدود زمانية: 2024

2- الاطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

1.2 التطور التاريخي للمحاسبة الإدارية:

ظهر مصطلح المحاسبة الإدارية لأول مرة عام 1980 عندما قام مجلس الانجلو الأمريكي للكفاية الإنتاجية بتشكيل فريق عمل تحت اسم فريق المحاسبة الإدارية وكان من مهامه زيارة عدد من المنشآت الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك لنشر تقرير حول سير العمل هناك حيث قام هذا الفريق بنشر تقريره تحت عنوان المحاسبة الإدارية؛ كما قام بتعريف المحاسبة الإدارية من خلال عرض المعلومات المحاسبية بصورة تؤدي إلى المساعدة وترشيد الإدارة في وضع السياسات وتصريف العمليات اليومية للمنشأة. كما قام هذا الفريق بتقديم مقترحات حول ضرورة الاهتمام بربط محاسبة التكاليف بمشاكل الإدارة والعمليات الفنية في المنشأة وتركيز جهود محاسب التكاليف في توفير معلومات تؤدي إلى ترشيد سياسة الإدارة وزيادة مقدرتها في اتخاذ القرارات (مؤيد وآخرون، 2007).

تم تعرف المحاسبة الإدارية الحديثة من قبل معهد المحاسبين الإداريين (CIMA) في المملكة المتحدة، والذي وصفها على أنها عملية الرقابية على الأنشطة والاستفادة الكاملة من الموارد ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

كما عرفت دراسة (النمشان، 2018) أنها مجموعة من الأساليب و الأدوات المحاسبية المبنية على التطورات في البيئة الإدارية والصناعية التي تقوم بخدمتها المحاسبة بتوفير المعلومات المالية و غير المالية لتمكين الإدارة من تخطيط تنفيذ الاستراتيجية المحددة بالمنشأة، بهدف مساعدتها في تحقيق أهدافها و تدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من النمو و الاستمرار.

2.2 اساليب المحاسبة الادارية الحديثة:

ومن اساليب المحاسبة الإدارية الحديثة والتي سيتم تناولها وهي:

- تحليل ربحية الزبون.

- بطاقة العلامات المتوازنة.

- نظام Six Sigma لقياس الجودة.

1.2.2- نظام تحليل ربحية الزبون

تعرف ربحية الزبون بشكل عام بأنها تحديد او مطابقة او تخصيص عوائد المنشأة وتكلفتها حسب الزبائن من اجل فهم ربحية كل زبون من زبائن المنشأة. وهي مقياس محاسبي لما تحصل عليه المنشآت من علاقتها بزبائنها. فربحية الزبون تمثل الفرق بين العائدات المكتسبة والتكاليف المرتبطة بعلاقة العميل في فترة محددة (Erik, 2002, p372)

و تسعى منشآت الاعمال لتحديد ربحية الزبون الحالية والسابقة من أجل التنبؤ بربحية الزبون
(Erik , 2005, p 373).

2.2.2 اهمية تحليل ربحية الزبون

يتلقى الزبائن الكثير من الاهتمام في هذه الايام، ونتيجة لذلك ظهرت العديد من الاساليب الإدارية الحديثة التي تركز على الزبون، مثل انظمة ادارة علاقات الزبون التي تركز على جمع المعلومات المتعلقة بالزبون والحفاظ عليها والاستفادة منها في دراسة أنماط الزبائن الذين يتم التعامل معهم، وهناك كذلك دالة الجودة او نشر الجودة والتي تركز على تحويل احتياجات الزبائن الى منتجات وخدمات فعلية (Turne, 2006, p3).

وخلال السنوات الماضية زادت المنشآت من تركيزها على خدمة زبائنها ، رغبة منها في زيادة رضا زبائنها ، ونتيجة لذلك قامت تلك المنشآت بإنفاق مبالغ طائلة في سبيل ارضاء اولئك الزبائن، الا أن المشكلة التي تواجهها تلك المنشآت هو صعوبة قياس ربحية الزبائن، كي تتمكن من تركيز اهتمامها بشكل أكثر على الزبائن الذين يحققون للمنشأة أعلى الارباح.

و من أحد الجوانب المتعلقة بالزبائن التي أهملت لفترة طويلة هي فهم تكلفة الزبون، وربحته، و معرفة تكلفة خدمة الزبائن، ومعرفة من هم الزبائن الذي يساهمون بشكل اكبر في تحقيق الارباح، ومن هم الزبائن الذين لا يحققون للمنشأة نفس الربحية، وتشير الدراسات الى أنه من خلال استعمال تحليل ربحية الزبون تستطيع المنشآت أن تحدد ربحية الزبائن كمجاميع او كأفراد (Krakhmal, 2006, p).

3.2 بطاقة العلامات المتوازنة:

1.3.2 نشأة بطاقة العلامات المتوازنة ومفهومها

إن التطور الحاصل في عمل منشآت الاعمال وازدياد حدة المنافسة تطلب الاهتمام الشمولي بالعمل وبذلك لا يمكن اعتماد مقاييس ومؤشرات مالية ومحاسبية فقط للتعبير عن هذه الشمولية . لهذا تطلب الامر انتقال منشآت الاعمال في تفكيرها من العصر الصناعي الى العصر المعرفي.

وجاءت بطاقة الأداء المتوازن منسجماً مع التطور الحاصل في جوانب الإدارة بشكل ايجابي لتعطي هذا المدخل زخماً وأهمية في الممارسة الإدارية (Kaplan & Norton, 2005, p 448) .

كما إن ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن جاء عبر تضامن جهود عديدة ورغبة لدى منشآت رائدة في تطبيق هذه الافكار الجديدة دون تردد باعتبارها افكار مهمة تعطي مردودات ايجابية لعمل منشآت الاعمال.

وتعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها ترجمة رسالة واستراتيجية وحدة الأعمال إلى أهداف ومقاييس ملموسة من خلال تفاعل أربعة محاور هي المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور النمو والتعليم (Kaplan and Norton,1996,p 10)

وتساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقديم رؤية واضحة لمنظمة الاعمال عن وضعها الراهن ومستقبلها . وهي مدخل مبني على فرضية إن القياس هو متطلب مسبق للإدارة الاستراتيجية يجب أن يحظى باهتمام كبير ، فالذي لا يمكن قياسه لا يمكن ادارته بوضوح.

2.3.2 أهمية بطاقة العلامات المتوازنة:

- تعمل بمثابة الحجر الاساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية التي تفيد بما حدث في الفترة الماضية من دون الإشارة الى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلاً.

- توضح الرؤيا وتحسن الاداء وتضع تسلسل للاهداف وتوفر التغذية العكسية للاستراتيجية.

- تمكن من تشخيص وتحديد بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنشأة لتحقيق اهداف المستهلك والمنشأة.

- مساعدة المنشأة بالتركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء.

4.2 نظام Six Sigma سيجم ستة لقياس الجودة:

1.4.2 مفهوم سيجم ستة Six Sigma:

يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعني بموضوع الجود ، ففي بداية الثمانينات ظهرت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فتبنتها المنشآت اليابانية وتمكنت من خلال تطبيق هذا المفهوم إنتاج أجود المنتجات ، ولكنها لم تتمكن من تقليص النفقات، وبذلك لم تتمكن من المنافسة في الأسعار، وفي التسعينات من القرن الماضي بدأت موجة الهندرة (Reengineering) والتي ركزت على تخفيض التكاليف ولكنها أهملت جودة العمليات والمنتجات.

ومع بداية القرن العشرين دخل المدراء بعقلية) إما ..أو (فإنما أن يختاروا تطوير العمليات (Performance عن طريق الهندرة، أو يختاروا تحسين الأداء (Process Improvement) عن طريق الجودة الشاملة (Improvement) .

لكن لم يفكر أحد بأن يجمع بين الجودة الشاملة والهندرة معاً، ويجمع سيجما ستة بين مميزات الجودة الشاملة والهندرة معاً.

سيجما ستة هي عملية استراتيجية تمكن المنشآت من تحسين عملياتها الأساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية بحيث يتم تقليل الفاقد واستهلاك المصادر (الوقت، الطاقات الذهنية، الطاقات المادية) وفي نفس الوقت تلبية احتياجات العميل وتحقيق القناعة لديه. (هاري وشرويدر، 2008، ص 14)

ومنهج سيجما ستة يقوم على تقليل نسبة الأخطاء في الخدمات أو السلع التي تقدمها المنشأة ليكون أقرب إلى الصفر لأن نسبة العيوب في سيجما ستة هو 3.4 عيب لكل مليون فرصة وهذا يعني أن كفاءة وفعالية العمليات هي 99.99966 %.

(Anbari and Kwa, 2006, p 208)

2.4.2 علاقة (سيجما ستة) بالجودة:

تلخيص علاقة سيجما ستة بالجودة: بالآتي (ملحم، 2001، ص 33-43)

- 1- ركزت الجودة على تلبية احتياجات العميل وبأي تكلفة، لذلك ساد الاعتقاد بأن الجودة تكلف كثيراً من الوقت والجهد والمال.
- 2- ظهور سيجما ستة هو امتداد طبيعي لجهود الجودة، وتعمل آلية سيجما ستة بالربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف.
- 3- سيجما ستة تعتبر هدفاً للإدارة ويمكن تطبيقه على كل عنصر من عناصر الجودة وليس على المنتج بمجمله، لذلك فإن سيجما ستة تركز على العمليات.
- 4- توفر إدارة الجودة لسيجما ستة الأدوات والتقنيات اللازمة لإحداث التغييرات الثقافية وتطور العمليات داخل الإدارة، وتعتبر الخطوة الأولى في حساب سيجما ستة هي تحديد توقعات ومتطلبات العميل وهي ما يعرف بالخصائص الحرجة للجودة.
- 5- سيجما ستة ليست موضوعاً يدور حول الجودة ذاتها وإنما لتقديم قيمة أفضل للعملاء والموظفين والمستثمرين.

5.2 دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين الأداء (الإداري، المالي، الوظيفي).

تلعب أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة دوراً هاماً في تحسين الأداء الشامل للمنشآت الإنتاجية والخدمية على حد سواء ، وذلك من خلال علاقتها الإدارية لتقييم الأداء الإداري والمالي والوظيفي، فالمحاسبة الإدارية هي عبارة عن نظام قائم على جمع وتصنيف البيانات وتحليلها وتجهيزها في صورة معلومات مفيدة تقدم للإدارة حول جميع أوجه النشاط في المنشأة لاستخدامها في عمليات التخطيط والرقابة وتقييم الأداء للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تؤدي لتحقيق أهداف المنشأة (صباح، 2008)، وبالتالي فإن أساليبها الخاصة الحديثة منها تهدف إلى تقييم أداء المنشأة من كافة النواحي سواء الإدارة من خلال تقسيم المهام وتوزيع السلطات، وتحديد مراكز المسؤولية، أو من الناحية المالية من خلال أعداد الميزانيات التقديرية والموازنة على أساس النشاط، ومقارنة الفعلي بالمخطط، وأساليب التنبؤ بالتعثر أو بالفشل المالي، وتوزيع التكاليف بصورة عادلة ومعقولة على المنتجات والخدمات، والتحليل المالي لزيادة الربحية والسيولة، وزيادة القدرة التنافسية، وكذلك من خلال تحسين أداء الموظفين من خلال عدة قنوات كتقارير الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، وتفويض المهام، وتحديد الاختصاصات والتحفيز وزرع روح العمل الجماعي والتنسيق بين الإدارات.

6.2 الدراسات السابقة:

أهتمت دراسة الخليل، 2012: الى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية، و التعرف على الصعوبات التي تعترض استخدام هذه الأساليب في المنشآت الصناعية، توصلت مجموعة من النتائج و هي: أن المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية تطبق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك من خلال المحاور الخمسة التي تشكل مجالات هذا التطبيق والتي تناولتها الدراسة، وقد تقدمت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة استمرار المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية في تطبيق الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة وتعزيزها، ومواكبة المستجدات في هذا الميدان واختيار ما يناسب المنشأة منها.

و تركز دراسة النمشان، 2018: الى واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي بدولة الكويت و التعرف على العوامل المحددة لنجاح تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة، بالإضافة الى تحديد معوقاته، و توصلت الدراسة أن بيئة العمل في الكويت لا تشجع على تطبيق مستحدثات المحاسبة الإدارية، وعدم إيمان إدارة القطاع الحكومي بجدوى تطبيق

مستحدثات المحاسبة الإدارية، و توصي الدراسة ب: ضرورة تزايد وعي وإيمان إدارة القطاع الحكومي بجدوى تطبيق مستحدثات المحاسبة الإدارية كمدخل لتطوير الأداء المالي، وتزايد دعم التوافق بين القائمين على إعداد الاستراتيجيات والخطط، التي تدعم ترشيد التكاليف وتحسين الأداء المالي ، والقائمين على التنفيذ بالمنشأة ، من خلال تفعيل أسلوب التحليل الاستراتيجي للأداء .

وهدفت دراسة **الشهبي و آخرون ، 2019**: إلى بيان دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحقيق الإصلاح المؤسسي بالقطاع المصرفي (دراسة تطبيقية على المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي)، حيث ركزت الدراسة على أهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة التي يمكن استخدامها في المنشآت المالية ، وذلك لمعرفة الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق الإصلاح المؤسسي بالمصارف التجارية العاملة في ليبيا ، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك دور لأساليب المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء (الإداري، المالي، الوظيفي) ، حيث يمكن أن تساهم بشكل كبير في الإصلاح الشامل للمصارف التجارية العاملة في ليبيا، كما بينت أن هناك إدراك واضح من قبل الإدارة بأهمية المحاسبة الإدارية في تحقيق أداء جيد للمصارف وإصلاح المنظومة المصرفية، وبينت الدور الهام الذي يمكن تلعبه الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تحسين وتطوير الأداء (الإداري، المالي، الوظيفي) بالقطاع المصرفي .

كما تهدف دراسة **زبيبة، 2019**: إلى التعرف على دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين تنافسية المنشآت على اعتبار أن المحاسبة الإدارية نوع من أنواع المحاسبة، تهتم بالجانب الإداري وهي تساعد المنشأة من خلال توفيرها لمعلومات ملائمة لاتخاذ قرارات سليمة تساهم في الحفاظ على موارد المنشأة واستغلالها بشكل أمثل، وهذا ما يؤدي إلى زيادة وتحسين تنافسيتها، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج: أهمها أن المنشأة لا تستخدم أي أسلوب من أساليب المحاسبة الإدارية بل تعتمد في حساب تكاليفها على طريقة مبدئية معتادة تنتهجها في معرفة بياناتها، وتوصي الدراسة إلى مجموعة من التوصيات: العمل على زيادة تنمية الوعي لدى المنشآت الاقتصادية الجزائرية ومتخذي القرار فيها يجب على المنشآت الاقتصادية الجزائرية إنشاء مصلحة أو قسم خاص بالمحاسبة الإدارية يهتم بتطبيق أساليبها، و القيام بدورات تدريبية بصفة دائمة ومتكررة للعمال من أجل تدعيم معارفهم ، و اطلاع على مستجدات حديثة والتغيير المتسارع فيما يخص المحاسبة الإدارية

وجاءت دراسة **قاسم و آخرون 2023**: في التعرف على دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (التكاليف على أساس الأنشطة، إدارة الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن) في جودة القرارات

الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة مستخدمة بدرجة كبيرة والقرارات الإدارية تتمتع بجودة مرتفعة في المنشآت الصناعية في الساحل السوري، وتوصل أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جودة القرارات الإدارية وتوصي الدراسة بـ: تعزيز مستوى تطبيق أسلوب التكاليف على أساس الأنشطة، وذلك من خلال زيادة معرفة أهمية هذا الأسلوب لدى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات وتحديث نظم المعلومات المحاسبية باستمرار، و زيادة الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الإدارية الحديثة للمحاسبة الإدارية، من خلال التركيز على الجوانب المالية وغير المالية في المنشأة وتدريب وتطوير الموارد البشرية في المنشأة بما يسهم في تحسين جودة العمليات الداخلية، وبالتالي تحقيق أهداف العملاء والمساهمين في المنشأة.

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في (تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة)، وكذلك تشابهت مع دراسة الشهبي و آخرون، 2019 في بيئة التي تطبق فيها أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، وهي المصارف التجارية الليبية، و لكن هناك اختلاف بين الدراستين في عينة الدراسة حيث ركزت دراسة الشهبي على المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي و الدراسة الحالية على مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت) ومن خلال الدراسات السابقة، و أوجه التشابه و الاختلاف مع الدراسة الحالية تهتم دراستنا بتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المصارف التجارية الليبية مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت).

3. منهج الدراسة

يتناول هذا الجانب وصفاً لمنهج الدراسة المتبع، بالإضافة إلى مجتمع و عينة الدراسة، و أداة جمع البيانات، و بالإضافة أسلوب تحليل البيانات هذه الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة:

تتبنى الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي لدراسة حيث سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي كأسلوب الوصف و استعراض مصطلح أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة و ما يرتبط به، أما المنهج التحليلي هو الذي سوف نستعمله لربط بين المصارف التجارية الليبية، و تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

2.3 مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في ليبيا تم اختيار عينة الدراسة مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت) ، حيث تم اختيار أسلوب المسح الشامل على عينة الدراسة لأصغر حجم العينة ، تم توزيع 12 استبياناً يدوياً ، وبلغ عدد الردود 12 استبياناً .

3.3 أسلوب جمع البيانات

لجمع البيانات لهذه الدراسة تم استخدام الاستبيان لتحقيق هذا الغرض حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبيان بما يتناسب مع البيئة الليبية مستوحاة من الدراسات السابقة مثل دراسة (الخليل، 2012) ولجمع البيانات الدراسة تم استخدام أداة الاستبيان تم تقسيم قائمة الاستبيان الي قسمين رئيسيين: القسم الأول أسئلة تهدف الي الحصول على معلومات تمثل الخصائص الديموغرافية للعينة المدروس عن طريق عبارات تشكل المعلومات الأولية عن عينة الدراسة وهي: المؤهل العلمي، و التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، و سنوات الخبرة، و القسم الثاني يضم ثلاثة محاور تتعلق بموضوع الدراسة، فطرقت في المحور الأول الي تطبيق نظام تحليل ربحية العميل، والمحور الثاني تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء، والمحور الثالث تطبيق سيجما ستة Six Sigma لقياس الجودة.

4.3 أداة جمع بيانات الدراسة:

تم استخدام صحيفة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، و تم تصميم استمارة الاستبيان الخاصة بهذه الدراسة استناداً إلى الإطار النظري والدراسات السابقة. لأغراض البحث فقد قمنا بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الاحصائية (spss) للقيام بعملية التحليل وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار البحث لتفسير نتائج الدراسة التي اجريت على مصرف الوحدة وكالة شركة سرت وقد تم تحديد مقياس ليكرت الثلاثي، وفيما يلي توزيع الدرجات حسب درجات الموافقة على بنود الإجابة.

جدول (1) مقياس ليكرت الثلاثي

| التصنيف | موافق | محايد | غير موافق |
|---------|-------|-------|-----------|
| الدرجة | 3 | 2 | 1 |

حدود مقياس ليكرت :

تم حساب المدى بطرح أكبر قيمة في مقياس ليكرت من أقل قيمة (3-1=2)، ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (2÷3=0.67)، تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس للحصول على حدود كل تصنيف.

جدول (2) مقياس ليكرت الثلاثي

| التصنيف | الحد الأعلى | الحد الأدنى |
|-----------|-------------|-------------|
| غير موافق | 1.66 | 1 |
| محايد | 2.33 | 1.67 |
| موافق | 3 | 2.34 |

صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اختبار درجة المصدقية بمعامل الفا كرونباخ وذلك لغرض اختبار وقياس درجة المصدقية (الاعتمادية) في الاستجابات الواردة عن أسئلة الاستبانة ، إذ يعتمد هذا الاختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة.

جدول رقم (3) مدى الصدق والثبات

| المحاور | عدد الفقرات | الثبات | الصدق |
|---------|-------------|--------|-------|
| الاول | 10 | .375 | %61 |
| الثاني | 12 | .571 | %76 |
| الثالث | 6 | .666 | %82 |

مرحلة توزيع وتجميع استمارات الاستبيان:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد ارسلت استمارات الاستبيان الى موظفي مصرف الوحدة - وكالة شركة سرت حيث كان عددهم (12)، وقد تم توزيع (12) استمارة استبيان على الموظفي عينة البحث، حيث تم استرداد (12) استمارة استبيان، وعدد (0) استمارة استبيان مفقودة.

والجدول (1) يوضح توزيع هذه الاستبيانات.

| صحائف الاستبيان الموزعة | صحائف الاستبيان المستلمة | النسبة |
|-------------------------|--------------------------|--------|
| 12 | 12 | %100 |

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|------------|-----------|----------|
| دبلوم عالي | 1 | %8.3 |
| بكالوريوس | 10 | %83.3 |
| ماجستير | 1 | %8.3 |
| دكتوراه | 0 | %0 |
| أخرى حددها | 0 | %0 |
| المجموع | 12 | %100 |

يعتبر تحليل المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة في مصرف الوحدة - وكالة شركة سرت مهمًا لفهم الخلفيات الأكاديمية للمشاركين وتأثير ذلك على النتائج.

تحليل الجدول

دبلوم عالي: التكرارات 1، النسبة 8.3% تمثل هذه النسبة القليلة الأفراد الحاصلين على دبلوم عالي، مما يشير إلى أن هذه الفئة لا تشكل جزءًا كبيرًا من القوة العاملة في المصرف.
بكالوريوس: التكرارات 10، النسبة 83.3% يشكل حاملو البكالوريوس الغالبية العظمى من العينة، مما يعكس مستوى التعليم السائد بين موظفي المصرف. هذه النسبة العالية قد تؤثر على تنوع الآراء والرؤى في الدراسة.

ماجستير: التكرارات 1، النسبة 8.3% تماثل هذه النسبة تلك الخاصة بالدبلوم العالي، مما يدل على قلة الأفراد ذوي المؤهلات العليا في المصرف.

دكتوراه: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أي مشارك يحمل درجة الدكتوراه يشير إلى نقص في الخبرات الأكاديمية العليا ضمن العينة، مما قد يحد من تنوع وجهات النظر.
تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتركز بشكل كبير بين حاملي البكالوريوس، بينما تفتقر إلى الأفراد ذوي المؤهلات العليا. هذا التوزيع قد يؤثر على نتائج الدراسة ويحد من فهم شامل للموضوع المدروس.

التوصيات:

زيادة التنوع في العينة: ينبغي توسيع نطاق العينة لتشمل أفرادًا من مختلف المؤهلات التعليمية، خاصة حاملي الماجستير والدكتوراه.

تطوير برامج تدريبية: يُوصى بتطوير برامج تدريبية للموظفين ذوي المؤهلات الأقل لتعزيز كفاءتهم وزيادة فرصهم في الحصول على مؤهلات أعلى.

تحليل تأثير المؤهل العلمي: إجراء تحليل لتأثير المؤهلات العلمية على الأداء والآراء داخل المصرف، مما يمكن أن يساهم في تحسين السياسات الإدارية.

استهداف مجتمعات تعليمية متنوعة: التركيز على استهداف مجتمعات تعليمية تتضمن تنوعًا أكبر في المؤهلات العلمية لتعزيز شمولية العينة.

إعادة تقييم تصميم الدراسة: من المهم إعادة تقييم تصميم الدراسة لضمان جمع بيانات شاملة وموثوقة تعكس مختلف وجهات النظر والخبرات.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

جدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

| العبرة | التكرارات | النسبة % |
|-------------|-----------|----------|
| محاسبة | 11 | 91.7% |
| اقتصاد | 0 | 0% |
| تمويل | 0 | 0% |
| إدارة أعمال | 1 | 8.3% |
| أخرى اذكرها | 0 | 0% |
| المجموع | 12 | 100% |

يعتبر توزيع التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة في مصرف الوحدة - وكالة شركة سرت عاملاً رئيسياً في فهم الخلفيات الأكاديمية للمشاركين وتأثير ذلك على نتائج الدراسة.

تحليل الجدول

محاسبة: التكرارات 11 النسبة 91.7% يشكل حاملو تخصص المحاسبة الغالبية العظمى من العينة. هذه النسبة العالية تشير إلى أن المصرف يعتمد بشكل كبير على خبرات المحاسبين، مما قد يؤثر على طبيعة القرارات والسياسات المتبعة داخله.

اقتصاد: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أفراد من تخصص الاقتصاد يعني أن هناك نقصاً في الرؤية الاقتصادية المتخصصة، مما قد يحد من القدرة على تحليل الاتجاهات الاقتصادية.

تمويل: التكرارات 0 النسبة 0% غياب المتخصصين في التمويل يعكس نقصاً في الخبرات المتعلقة بالاستثمار وإدارة الأصول، وهو ما قد يؤثر سلباً على استراتيجيات المصرف المالية.

إدارة أعمال: التكرارات 1 النسبة 8.3% تمثل هذه النسبة القليلة الأفراد المتخصصين في إدارة الأعمال، مما يدل على قلة التنوع في الخبرات الإدارية.

تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتركز بشكل كبير بين حاملي تخصص المحاسبة، مما قد يؤثر على تنوع وجهات النظر والقرارات داخل المصرف. كما أن نقص التخصصات الأخرى مثل الاقتصاد والتمويل قد يحد من القدرة على تحليل الوضع المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التوصيات

زيادة التنوع في التخصصات: يُوصى بتعزيز التنوع في التخصصات ضمن فريق العمل من خلال توظيف أفراد ذوي خلفيات أكاديمية متنوعة، خاصة في مجالات الاقتصاد والتمويل.

تدريب وتطوير الموظفين: ينبغي توفير برامج تدريبية لموظفي المحاسبة لتعزيز فهمهم للمجالات الأخرى مثل التمويل والاقتصاد، مما قد يساهم في تحسين الأداء العام.

تحليل تأثير التخصصات: إجراء تحليل لتأثير التخصصات العلمية على الأداء والقرارات داخل المصرف، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة.

استهداف خريجي التخصصات المختلفة: التركيز على استقطاب خريجي التخصصات المختلفة من الجامعات لضمان وجود تنوع في الخبرات والمهارات.

إعادة تقييم الهيكل التنظيمي: من المهم إعادة تقييم الهيكل التنظيمي للمصرف لضمان تمثيل تخصصات متعددة تساهم في اتخاذ قرارات مستتيرة وشاملة.
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:
جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة % | التكرارات | العبارة |
|----------|-----------|--------------|
| 8.3% | 1 | مدير عام |
| 0% | 0 | مدير مالي |
| 16.7% | 2 | مدير إداري |
| 41.7% | 5 | رئيس قسم |
| 33.3% | 4 | موظف |
| 0% | 0 | أخرى اذكراها |
| 100% | 12 | المجموع |

يعد تحليل المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عنصراً مهماً لفهم الهيكل التنظيمي للمصرف وكيفية تأثير ذلك على النتائج والرؤى المستخلصة.

تحليل الجدول:

مدير عام: التكرارات 1 النسبة 8.3% تمثل هذه النسبة القليلة وجود مدير عام واحد فقط ضمن العينة، مما قد يشير إلى قلة المشاركة من أصحاب المناصب العليا في الدراسة، وهو ما قد يؤثر على وجهات النظر المستخلصة.

مدير مالي: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أي مدير مالي يعكس نقصاً في الخبرات المالية الاستراتيجية، مما قد يؤثر على القدرة على تحليل القضايا المالية بشكل دقيق.

مدير إداري: التكرارات 2 النسبة 16.7% يشير وجود مديران إداريان إلى وجود بعض الخبرة في الجوانب الإدارية، ولكن النسبة لا تزال منخفضة بالنسبة لحجم العينة.

رئيس قسم: التكرارات 5 النسبة 41.7% يشكل رؤساء الأقسام النسبة الأكبر من العينة، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يمتلكون خبرات عملية في القيادة والإدارة على مستوى القسم.

موظف: التكرارات 4 النسبة 33.3% تشكل نسبة الموظفين أيضاً جزءاً ملحوظاً من العينة، مما يعكس وجهات نظر القاعدة الوظيفية.

أخرى اذكرها: التكرارات: 0 النسبة 0% عدم وجود مسميات وظيفية أخرى يدل على قلة التنوع في الأدوار الوظيفية.

تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتوزع بشكل كبير بين رؤساء الأقسام والموظفين، بينما تقتصر إلى تمثيل كافٍ للأدوار الإدارية العليا مثل المدير المالي. هذا قد يؤثر على تنوع وجهات النظر وبالتالي على النتائج النهائية للدراسة.

التوصيات:

زيادة تمثيل الأدوار العليا: يُوصى بزيادة تمثيل أصحاب المناصب العليا مثل المدير المالي والمدير العام في الدراسات القادمة لضمان الحصول على رؤى استراتيجية.

تقديم برامج تدريبية: ينبغي تقديم برامج تدريبية لموظفي المصرف لتعزيز مهاراتهم الإدارية والمالية، مما قد يساهم في تحسين الأداء العام.

تحليل تأثير الأدوار الوظيفية: يُفضل إجراء تحليل لتأثير الأدوار الوظيفية على الأداء والقرارات داخل المصرف، مما يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة.

استهداف فرق عمل متنوعة: يجب التركيز على استقطاب موظفين من خلفيات وظيفية متنوعة لضمان وجود شمولية في الآراء والرؤى.

إعادة تقييم الهيكل التنظيمي: من المهم إعادة تقييم الهيكل التنظيمي للمصرف لضمان تمثيل كافٍ لمختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز من اتخاذ القرارات الشاملة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية:

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية في مصرف الوحدة وكالة شركة سرت

| العبارة | التكرارات | النسبة % |
|----------------|-----------|----------|
| 1 - 5 سنوات | 7 | 58.3% |
| 6 - 10 سنوات | 4 | 33.3% |
| 11 - 16 سنة | 0 | 0% |
| أكثر من 16 سنة | 1 | 8.3% |
| المجموع | 12 | 100% |

يعد توزيع الخبرة العلمية لأفراد عينة الدراسة عنصرًا مهمًا لفهم مستوى الكفاءة والخبرة ضمن فريق العمل في المصرف.

تحليل الجدول:

1 - 5 سنوات: التكرارات 7 النسبة 58.3% تُظهر هذه النسبة أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 1 إلى 5 سنوات. هذا قد يدل على وجود جيل جديد من الموظفين، مما قد يؤثر على الثقافة التنظيمية وطرق العمل.

6 - 10 سنوات: التكرارات 4 النسبة 33.3% تمثل هذه الفئة نسبة جيدة من العينة، مما يعني وجود بعض الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة، الذين قد يكون لديهم معرفة أعمق بالعمليات الداخلية للمصرف.

11 - 16 سنة: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أي أفراد في هذه الفئة يشير إلى نقص في الخبرات المتوسطة إلى العالية، مما قد يحد من التنوع في الرؤى والتوجهات.

أكثر من 16 سنة: التكرارات 1 النسبة 8.3% وجود فرد واحد فقط في هذه الفئة يشير إلى قلة الخبرات الطويلة الأمد، مما قد يؤثر سلبًا على استمرارية المعرفة والخبرة داخل المصرف.

تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتكون بشكل رئيسي من أفراد ذوي خبرة قصيرة (1-5 سنوات) مع نقص ملحوظ في الخبرات المتوسطة والطويلة. هذا التوزيع قد يؤثر على القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على خبرات سابقة.

التوصيات

تطوير برامج الإرشاد: يُوصى بتطوير برامج إرشاد حيث يمكن للموظفين ذوي الخبرة الطويلة توجيه الجدد، مما يساهم في نقل المعرفة والخبرة.

تقديم فرص تدريبية: ينبغي توفير فرص تدريبية مستمرة للموظفين الجدد لتعزيز مهاراتهم وزيادة مستوى خبرتهم في مجالاتهم.

تشجيع الاستبقاء: يجب وضع استراتيجيات لتشجيع الموظفين ذوي الخبرات العالية على البقاء في المصرف، مثل تحسين بيئة العمل وتقديم حوافز.

تحليل تأثير الخبرة: يُفضل إجراء تحليل لتأثير مستويات الخبرة على الأداء والنتائج داخل المصرف، مما قد يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة.

استهداف توظيف ذوي الخبرات المتوسطة: التركيز على استقطاب موظفين ذوي خبرات متوسطة وطويلة من خلال حملات توظيف مستهدفة، مما يعزز من تنوع الخبرات داخل الفريق.

5.3 تحليل محور الدراسة:

جدول (6) تطبيق نظام تحليل ربحية العميل.

| ت | العبارة | موافق | محايد | غير موافق | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رأي العام |
|----|---|-------|-------|-----------|---------------|-------------------|-----------|
| | | | | | | | |
| 1 | يعد مفهوم نظام تحليل ربحية العميل من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في المصارف التجارية. | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 2 | ان نظام تحليل ربحية العميل في المصارف التجارية قادر على توفير معلومات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعملاء. | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 3 | ان وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إنجاح نظام تحليل ربحية العميل بالمصارف التجارية . | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |
| 4 | يوفر نظام تحليل ربحية العميل معلومات مالية و غير مالية تساعد الادارة في وضع مقاييس ربحية محدد. | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |
| 5 | ان بناء علاقة تفاعلية مع العميل و إدارتها بكفاءة يعد أمراً ضروريا لاستمرار نشاط المصارف التجارية | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |
| 6 | يوجد في المصارف التجارية العديد من الاستراتيجيات التي تهدف الى المحافظة على العميل المربح وكسب عملاء جدد. | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 7 | يقوم المصارف التجارية بالتركيز على كل عميل عند تحليل الربحية . | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 8 | يقوم المصارف التجارية بالتركيز على مجاميع العملاء عند تحليل الربحية. | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |
| 9 | إن تحديد ربحية العميل الحالية والمستقبلية يساهم في التنبؤ بربحية العميل المستقبلية. | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 10 | يقوم المصارف التجارية بتحليل ربحية العميل من اجل الارتقاء بالخدمات المقدمة لكبار العملاء المربحين . | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |

المتوسط الحسابي العام 2.9167

الانحراف المعياري العام 1.5859.

الرأي العام موافقون

يتضح من الجدول رقم (6) المتعلق بإجابات عينة الدراسة حول محور تطبيق نظام تحليل ربحية العميل، يقع في حدود الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (10) فقرات 2.9167 وبانحراف معياري 1.5859.

جدول (7) العلامات المتوازنة لتطبيق نظام تقويم الأداء بطاقة

| ت | العبارة | موافق | محايد | غير موافق | متوسط الحسابي | انحراف المعياري | رأي العام |
|---|---|-------|-------|-----------|---------------|-----------------|-----------|
| | | | | | | | |
| 1 | تضمن نظام تقويم الاداء بالمصارف التجارية مقاييس مالية | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 2 | يتضمن نظام تقويم الاداء بالمصارف التجارية مقاييس غير مالية ، مثل المؤشرات ذات العلاقة بالزبانن و العمليات الداخلية و النمو و التعلم | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 3 | يعد مفهوم بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء من المفاهيم المعروفة بشكل جيد في المصارف التجارية | 9 | 0 | 3 | 2.5 | 0.90453 | موافقون |
| 4 | ان بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء بالمصارف التجارية قادره على توفير معلومات ملائمة لتحليلات لا تستطيع المؤشرات المالية توفيرها. | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 5 | إن وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إنجاح تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء في المصارف التجارية | 12 | 0 | 0 | 3 | 0.0000 | موافقون |
| 6 | إن تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء في المصارف التجارية يساعد في قياس الاداء من نواحي غير ماليه | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 7 | إن استخدام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء في المصارف التجارية يوفر قاعدة بيانات تساعد الإدارة على تقويم الاداء بشكل افضل | 12 | 0 | 0 | 3 | 0.0000 | موافقون |
| 8 | إن النتائج المتوقعة من تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء بالمصارف التجارية تفوق تكاليف تطبيقه | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|----|---|---|--------|---------|---------|
| 9 | توفر بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء بالمصارف التجارية إطاراً للقياس يشمل مقاييس للأداء المالي وغير المالي | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | 0.57735 | موافقون |
| 10 | يساهم تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء في المصارف التجارية في وضع الخطط الاستراتيجية | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |
| 11 | يساعد تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء في المصارف التجارية في وضع الخطط التكتيكية | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |
| 12 | يساهم تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الاداء في المصارف التجارية في تعزيز نظام الرقابة | 12 | 0 | 0 | 3 | .0000 | موافقون |
| المتوسط الحسابي العام 2.8750 | | | | | | | |
| الانحراف المعياري العام 20257. | | | | | | | |
| الرأي العام موافقون | | | | | | | |

يتضح من الجدول رقم (7) المتعلق بإجابات عينة الدراسة حول محور تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة لتقويم الأداء ، يقع في حدود الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (12) فقرة 2.8750 وبانحراف معياري 20257.

جدول (8) تطبيق سيجما ستة SixSigma لقياس الجودة

يتضح من الجدول رقم (7) المتعلق بإجابات عينة الدراسة حول محور تطبيق سيجما ستة
SixSigma لقياس الجودة ، يقع في حدود الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لعدد (6)
فقرات 2.8056 وبإنحراف معياري 36121.

| ت | العبارة | موافق | محايد | غير موافق | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رأي العام |
|--------------------------------|---|-------|-------|-----------|---------------|-------------------|-----------|
| | | | | | | | |
| 1 | وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إنجاح نظام سيجما ستة لقياس الجودة بالمصارف التجارية . | 12 | 0 | 0 | 3.0000 | .00000 | موافقون |
| 2 | تعتمد الإدارة على نظام سيجما ستة لقياس الجودة في تطبيق سياسته الجودة الشاملة لمنتجاتها | 10 | 0 | 2 | 2.6667 | .77850 | موافقون |
| 3 | تعتمد الإدارة على نظام سيجما ستة لقياس الجودة في تطبيق سياسة التحسين المستمر للمصارف . | 9 | 0 | 3 | 2.5000 | .90453 | موافقون |
| 4 | تعتقد الإدارة بأن هناك علاقة بين الجودة و تحقيق الأرباح. | 12 | 0 | 0 | 3.0000 | .00000 | موافقون |
| 5 | تلتزم الإدارة العليا بتحقيق أعلى درجات الجودة و يعتبر إدارة الجودة الشاملة هدف جوهرى للمصارف التجارية | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | .57735 | موافقون |
| 6 | توفر المصارف التجارية برامج تدريبية للموظفين على الأساليب الحديثة في العمل. | 11 | 0 | 1 | 2.8333 | .57735 | موافقون |
| المتوسط الحسابي العام 2.8056 | | | | | | | |
| الانحراف المعياري العام 36121. | | | | | | | |
| الرأي العام موافقون | | | | | | | |

يتضح من خلال إجابات عينة الدراسة على محاور الدراسة بأن مصرف الوحدة - وكالة شركة سرت يتبع طرق وأساليب المحاسبة الحديثة والمعتمدة دولياً لضمان دقة وشفافية تسجيل العمليات المالية وإعداد التقارير المالية، كما يعتمد المصرف على أنظمة محاسبية متطورة لمتابعة تسجيل العمليات المالية بدقة وفعالية مما يساعد في تحقيق اهدافه المالية وتلبية متطلبات الجهات الرقابية والتنظيمية.

4. النتائج

1- بينت نتائج الدراسة أن مصرف الوحدة وكالة شركة سرت يطبق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وذلك من خلال المحاور الثلاثة التي تناولته الدراسة. وقد جاء تطبيق نظام تحليل ربحية الزبون، ثم نظام سيجما ستة لقياس الجودة، واخيراً جاء تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة لتقييم الاداء.

2- بينت الدراسة أن مصرف الوحدة وكالة شركة سرت يعمل على تطبيق نظام تحليل ربحية الزبون بدرجة من خلال وجود هيكل إداري سليم وهو العامل الأكثر أهمية.

3 - بينت نتائج الدراسة أن بطاقة العلامات المتوازنة في المصارف تساهم في وضع الخطط الاستراتيجية و هو العامل الأكثر أهمية وراء تطبيق النظام.

4- بينت الدراسة أن وجود هيكل إداري سليم يساعد كثيراً في عملية إنجاح نظام سيجما ستة لقياس الجودة بالمصرف حيث يشكل العامل الأكثر أهمية في تطبيق النظام.

5. التوصيات

في ضوء ما سبق توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تطبيق المصارف التجارية الليبية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتعزيزها، ومواكبة المستجدات واختيار ما يناسب المصارف منها.
2. ضرورة التأكد من وجود هيكل إداري سليم قبل تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة، إذ يشكل هذا الهيكل العامل الأكثر أهمية في نجاح تطبيق هذه الأساليب.
3. ضرورة تدريب العاملين على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية قبل المباشرة بتطبيقها من أجل استغلالها بشكل أمثل.
4. أهمية قيام المصارف التي تريد تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة باستشارة المنشآت الأخرى التي طبقت الأسلوب الحديث من أجل الاستفادة من تجربة هذه المنشآت ولتحديد نقاط القوة والضعف بهدف تعزيز الأولى وتفادي الثانية. وذلك لتحقيق الميزة التنافسية في ظل تحديات العولمة.

قائمة المراجع

-العربية

- 1- الخليل، محار عبدالله، 2012 جامعة الشرق الأوسط، تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في المنشآت الصناعية المساهمة العامة الأردنية .

- 2- الشهيبي، عزيزة عوض آخرون ، 2019 دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين أداء المصارف التجارية الليبية ميدانية على المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي.
- 3- النمشان، نمشان فردان، 2018، مجلة الدراسات و الأبحاث البيئية المجلد 8 العدد (2) واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي.
- 4- رحيمة، العيفة، 2021 جامعة محمد خيصر، بسكرة، مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في اتخاذ القرار المالي - دراسة حالة مؤسسة التسيير السياحي بسكرة .
- 5- زبيلة، نور الايمان، 2019، رسالة ماجستير، دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين تنافسية المنشآت - دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة.
- 6- قاسم، سامر أحمد، وآخرون، 2023 مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 45 العدد(5) دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في جودة القرارات الإدارية - دراسة ميدانية على عينة من المنشآت الصناعية في الساحل السوري.
- 7- مؤيد محمد الفضل وآخرون، المحاسبة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2007 ، ص 13.
- 8- هاري مايكل، وشرويدي، ريتشارد (2008) ستة سيجما، ترجمة علا احمد صلاح، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة .
- 9- ملحم، محمد فضل، (2001). إدارة الجودة الشاملة، البنوك، مج 20، (ع 2، ص48-33).
- 10- صباح ، نرمان ابراهيم، (2008) ، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في المنشآت في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية التجارة والتمويل، جامعة غزة، فلسطين .
- 11- دويدري ، رجاء وحيد(2000) كتاب البحث العلمي، أساسيته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، بيروت، لبنان.
- 12- عليان، ربحي مصطفى ، (2001) كتاب البحث العلمي (أسسه، مناهجه، وأساليبه، وإجراءاته) جامعة البلقاء التطبيقية، بيت الأفكار الدولية ، عمان .

- الأجنبية

- 13- Anbari Frank T. and Kwak Young Hoon (2008) Benefits, obstacles, and future of six sigma approach, Technovation, Vol 26, Issue 5/6 , pp708-715.
- 14- Erik, M Van Raaij (2005) The strategic value of customer profitability analysis marketing, Intelligence and planning, Vol.23 no.4 pp 372-382.
- 15- Kaplan Robert , and Norton (2005) balanced scorecard: Measures that drive performance, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA.
- 16- Kaplan ,S,Robert and Norton David ,P.(1996), The Balanced Scorecard Measures Translating Strategy in Action, Harvard Business, Review.
- 17- Krakmal, Vira, (2006), Development of Customer Profitability analysis In Service Industry ,Business School University of Portsmouth.
- 18- Turney, Peter, (2006), Customer Profitability. Cost Technology.

دور نظام RCA في تعزيز محاسبة المسؤولية لدي المصارف الليبية

(دراسة ميدانية على مصرف الوحدة/ وكالة شركة سرت)

التخصص: محاسبة

اسم : إيمان عبدالسلام بلعيد فرج العريبي

البريد الإلكتروني: eman9331@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام RCA في تعزيز محاسبة المسؤولية في مصرف الوحدة وكالة شركة سرت.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، وتم تصميم استمارة استبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من مصرف الوحدة وكالة شركة سرت، ولتحليل البيانات استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS)، كما استخدمت مجموعة من الوسائل الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي (one way ANOVA).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تطبيق نظام (RCA) يؤدي إلى تعزيز نظام محاسبة المسؤولية لدي مصرف الوحدة وكالة شركة سرت، كما يوفر مقاييس دقيقة عن الأداء مما يدعم محاسبة المسؤولية، و يساعد علي الاستغلال الأمثل للموارد، مما يؤدي إلى خفض تكلفة الموارد وزيادة الربحية.

كما أن وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يؤدي إلى تحديد مراكز المسؤولية بوضوح و يوفر معلومات ملائمة لسلوك التكلفة، و تقديم معلومات حول الموارد المتاحة وتدفق هذه الموارد عبر الأنشطة والعمليات، و تقديم التقارير لكل مركز تكلفة، وتحديد الانحرافات وتصحيحها مما يعزز كفاءة الأداء، ويدعم عملية اتخاذ القرارات.

وبناء على هذه النتائج توصي الباحثة بضرورة اهتمام القطاع العام للمصارف التجارية الليبية بتطبيق نظام محاسبة استهلاك الموارد لما له من مزايا في قياس التكلفة بدقة، واستغلال الموارد، والرقابة على التكاليف لوجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد.

كما توصي بضرورة اهتمام المنشآت الخدمية بتطوير نظم تكاليفها من أجل الوصول إلى قياس أكثر دقة في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

1 الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

إن زيادة المنافسة المحلية والأجنبية، والتطور التكنولوجي السريع والتغيير في هيكل تكلفة المنتجات والخدمات، أجبر المديرين على البحث عن نظم حديثة للإدارة الاستراتيجية للتكلفة من أجل تدعيم المركز التنافسي للمنشآت إنتاجية كانت أم خدمية، حيث أن نظم التكاليف التقليدية وقفت عاجزة أمام التطورات التي حدثت في البيئة الصناعية الحديثة مما أدى إلى تقديم معلومات تكاليفية مشوهة، بل أصبحت هذه الأنظمة مضللة لمستخدميها فكان من الضروري إيجاد الحلول للمشاكل التي واجهت أنظمة محاسبة التكاليف التقليدية (كيوان، 2013).

واستجابة لهذه الرغبات فقد اتجهت المنشآت الحديثة إلى تطبيق مجموعة من النظم الحديثة من بينها نظام محاسبة استهلاك الموارد (RCA) (Consumption Accounting Resource)، حيث يعتبر نظام متكامل يعمل على الدمج بين نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) (Activity Based Costing) ونظام التكلفة الألماني (Grenz Plan (GPK) (Kostenrechnung) في نظام شامل للمحاسبة الإدارية حيث يقدم للمديرين معلومات ملائمة تدعم عمليات اتخاذ القرارات، وتقوم فلسفة محاسبة استهلاك الموارد على أن الموارد هي المسبب الأساسي للتكلفة وأن التكلفة تحدث وتراقب على مستوى الموارد وليس على مستوى النشاط، وتعد محاسبة استهلاك الموارد من الأنظمة الحديثة لما تتميز به من الشمول وقدرتها على توفير المعلومات الملائمة والتي عجزت عن توفيرها نظم التكاليف التقليدية (موسي، 2021).

كما يعمل نظام (RCA) (Resource Consumption Accounting) على تحليل الموارد وإبراز أيها تضيف قيمة، وأيها لا تضيف قيمة، وأيها يتم استغلالها بالكامل، أو لم يتم استغلالها بالكامل ويجب استغلالها حتى يتم تحقيق أقصى استفادة ممكنة، وذلك للقضاء على الطاقة العاطلة (عبدالهادي، 2012).

وتستخدم الإدارة الحديثة مجموعة من النظم المحاسبية في أداء وظائفها المتمثلة في رسم الخطط والسياسات، والتنسيق، واتخاذ القرارات، والرقابة، وتقييم الأداء، ويعتبر نظام محاسبة المسؤولية أحد أهم النظم التي تساعد الإدارة في ممارسة وظائفها السابقة الذكر.

كما يعتبر نظام محاسبة المسؤولية أحد الأدوات التي يمكن استخدامها في عمليات التخطيط والرقابة، وأعداد التقارير بشكل دوري لكل مركز مسؤولية، وتحديد الانحرافات من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط له وتصحيحه.

و نظرا لأهمية ودور المعلومات المالية و التكاليفية التي يقدمها نظام (Resource (RCA Consumption Accounting) من جهة، وأهمية ودور محاسبة المسؤولية في تحديد مسؤولية كل فرد مسؤول ودوره في تحسين الأداء من جهة، ولأهمية وتكامل النظامين في الإدارات الحديثة في تقديم المعلومات الملائمة والوقتية التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات المناسبة من قبل الإدارة العليا لتحقيق أقصى استفادة عند أدنى مستوى من التكاليف.

فعليه سيتم دراسة دور نظام (Resource Consumption Accounting) (RCA) ، وتأثيره في دعم وتعزيز مهام محاسبة المسؤولية، على مصرف الوحدة وكالة شركة سرت.

1.2 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في عدم قدرة وملائمة أنظمة التكاليف التقليدية في تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة التي تساعد مديري المنشآت على اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التميز التكاليفي للمنشآت ودعم المركز التنافسي، كما أنها غير قادرة على المساعدة في ترشيد إدارة الموارد والرقابة على عناصر التكاليف المختلفة.

وبما أن الهدف من محاسبة المسؤولية هو التأكد من أن جميع الأنشطة تتوافق مع الأهداف المخطط لها في مراكز المسؤولية المختلفة، من هنا كان لابد من مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وتحليل الانحرافات السلبية لمنع حدوثها في المستقبل، وذلك من خلال وضع الحلول المناسبة ضمن عملية التغذية العكسية لعملية الرقابة.

ومن هنا يظهر التساؤل الآتي:

هل يؤدي تطبيق نظام (RCA) إلى تعزيز محاسبة المسؤولية في المصارف التجارية الليبية؟

1.3 أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي من الدراسة هو معرفة قدرة نظام محاسبة استهلاك الموارد (RCA) في تعزيز محاسبة المسؤولية في مصرف الوحدة وكالة شركة سرت.

1.4 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كونها من أول الدراسات التي حاولت الربط بين نظام (RCA) ومحاسبة المسؤولية حسب علم الباحثة، كما أن من المتوقع أن تقدم هذه الدراسة إضافة للأدب المحاسبي وتبين الصلة بين نظام محاسبة استهلاك الموارد ومحاسبة المسؤولية.

1.5 حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على البحث في محاسبة المسؤولية وإمكانية تعزيزها باستخدام نظام (RCA) دون النظر إلى النظم المالية والإدارية الأخرى.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت).

الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالإدارة المالية، وإدارة المراجعة، والإدارات العليا ب مصرف الوحدة (وكالة شركة سرت).

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2024).

2. الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

2.1 نشأة نظام (RCA):

أن التطورات التي تشهدها البيئة العالمية والتغيير المتسارع بشكل كبير، نتيجة ارتباطها بالتكنولوجيا، والذي جعل من الأسواق ساحة تنافسية غير مستقرة، الأمر الذي يتطلب وجود نظام لإدارة التكلفة يساعد المنشآت في عملية اتخاذ القرارات المناسبة (سرور وعلى، 2017).

وعليه فإن نظام التكاليف التقليدية لا يقدم المعلومات الكافية، نتيجة التغييرات الكبيرة في هيكل التكلفة وارتفاع التكاليف غير المباشرة منها (Lawence, 2005).

وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية ظهرت نظام محاسبة التكلفة الألمانية (GPK) لأول مرة في البلدان الناطقة بالألمانية وتمت ترجمته إلى الإنجليزية بنظام التكلفة المعيارية، ويرجع الفضل في أصول نظام (GPK) إلي الإداري Hans-Georg Plaut والأكاديمي Wolfgang Kilger الذي يعمل من أجل تحسين معلومات محاسبة التكاليف، حيث ركز كل من Plaut & Kilger على إنشاء نظام محاسبة تكاليف يلبي حاجات المدراء المسؤولين عن الرقابة على التكاليف وإدارة الأرباح وتوفير المعلومات التي تمكن المدراء من اتخاذ القرارات (مطر، 2020).

وفي منتصف الثمانينات من القرن الماضي قدم كلا من Kaplan & Cooper نظام (ABC) الذي يهدف لتصحيح المسار الخاطئ لتخصيص التكاليف غير المباشرة، وقد حظى هذا النظام باهتمام كبير خلال العقدين الماضيين وقامت بعض الشركات الأمريكية بتطبيقه (كيوان، 2013).

ومع الاستمرار في محاولات تطوير نظم محاسبة التكاليف، والمحاولة للاستفادة من مميزات كلا من النظامين (GPK)، (ABC) تم طرح مفهوم جديد في عام 2000م عرف بنظام (RCA) كمحاولة لتحقيق التكامل بين المعلومات المتولدة عن الموارد المستهلكة والأنشطة، في ظل تقنية متكاملة توفر الإجابة عن التكلفة في ظل علاقة السبب/النتيجة، من جانبين: الجانب الأول تصنيف التكاليف في ضوء ما يقدمه نظام (GPK)، أما الجانب الثاني فهو تحقيق الإدارة الفعالة للموارد العاطلة وعدم تخصيصها على المنتجات والخدمات (الغندور، 2014)، وتم اقتراح هذا التطور كبديل لنظام (ABC) وكان هذا النظام يطبق في المنظمات الألمانية (Suessmair, 2007 krumwiede).

حيث عرف (White, 2009) نظام محاسبة استهلاك الموارد على أنه "نموذج لقياس التكلفة مصمم لإمداد المديرين بمعلومات التكاليف اللازمة عن جميع أنحاء المنشأة لدعم عملية اتخاذ القرارات؛ حتى يتمكنوا من تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لدى المنشأة بغرض تحسين الوضع التنافسي للمنشأة".

2.2 أهمية نظام (RCA):

تتمثل أهمية نظام (RCA) فيما يلي (صغير، 2011):

- 1- يقوم عمل النظام بصورة جوهرية على النظرة الشاملة لطبيعة التكلفة والتوسع في مستوى تفصيل الموارد، لتوفير معلومات ذات جودة عالية في النظام، كما يعمل مع نظم تخطيط الموارد لتحقيق التكامل مع نظم المحاسبة الإدارية الأخرى.
- 2- يجمع هذا النظام بين نظامين مهمين وهما (GPK) ، (ABC) بهدف توفير معلومات مالية وتشغيلية أكثر دقة تساعد في التحليل عند أدنى مستويات التشغيل.
- 3- أنه يفرق بين امتلاك الموارد واستهلاكها.
- 4- يعتبر أداة محاسبية لإدارة التكلفة لتوفير المعلومات الملائمة عن كيفية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتوظيف الطاقات العاطلة أو الفائضة، بما يساهم في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف، وبالتالي زيادة أرباح المنشأة ودعم مركزها التنافسي.
- 5- إنه أسلوب يسعى إلى تقديم المعلومات الأكثر ارتباطا بعمليات التشغيل.

2.3 دعائم نظام (RCA):

يعتمد نظام (RCA) على أسس ودعائم ثلاثة تعبر عن رؤية هامة ومحددة ترتبط بالموارد، وطبيعة التكلفة، واستخدام منهج قائم على الكمية، تتمثل فيما يلي (Zehetner & Eschenbach, 2017).

أولاً: النظرة الشاملة للموارد:

تتمثل الموارد في الاستثمارات المتاحة التي تمتلكها المنشأة في صورة مادية من أجل الحصول على طاقات التشغيل مثل (الأفراد، الخامات، الأموال، الآلات)، أو في صورة غير مادية (معنوية) مثل خدمات تكنولوجيا المعلومات (IT) (Information Technology) وتعكس تكاليف الموارد طبيعة المورد نفسه، فعلى سبيل المثال تمثل المرتبات والمزايا العينية وأجور الإجازات تكلفة الموارد البشرية، في حين تمثل مصاريف الصيانة والاستهلاك وأجور الفنيين، وتكلفة موارد الآلات، وبناء عليه تتكون المنشأة من مجموعة معينة من الموارد تتحمل في سبيل استغلالها مجموعة معينة من النفقات تعكس تكلفة استغلال هذه الموارد والاستفادة منها (كيوان، 2013)؛ وهذا ما أشار إليه (Wang, et al, 2009) "لا تتضمن الموارد، الموارد المستغلة بواسطة النشاط فقط، ولكن أيضا الموارد المستغلة بواسطة الموارد نفسها، حيث أن الموارد الموجودة قد تخدم مورد أو موارد أخرى".

ويتضمن مفهوم الموارد ثلاث خصائص أساسية هي (الشبطي، 2017):

- **المقدرة:** يقصد بها القدرات الكامنة للموارد على أداء عمل أو تقديم خدمة معينة.
- **الطاقة:** يقصد بها الطاقة الكامنة في الموارد وليس في النشاط، والطاقة قد تكون طاقة إنتاجية بمعنى إنتاج أو توفير خدمات، أو تكون طاقة غير إنتاجية مثل الموارد المخصصة لتجهيز الآلات والمخصصة للأنشطة الإدارية، أو قد تكون طاقة عاطلة بسبب نقص الطلب.

- **التكلفة:** تعتبر تكلفة الموارد من ضمن خصائص الموارد، فعلى سبيل المثال تتطلب الموارد الآلية تكاليف صيانة وتكاليف تشغيل وتكاليف المساحة التي تحتاجها هذه الطاقة الآلية. وتتجمع الخصائص السابقة في كل مجمع موارد وتنتج مخرجات بوحدة متجانسة يتم تحويلها إلى مجتمعات موارد أخرى أو إلى موضوعات القياس التكاليفي (عبد الدايم، 2014). وبالتالي فإن نظام (RCA) يركز على النظرة الشمولية للموارد التي تعمل على تجميع تلك الموارد في مجتمعات موارد تتضمن التكاليف المرتبطة بكل نوعية من الموارد، وتساعد في التعرف على العلاقات التبادلية المتداخلة بين الموارد (خطاب، 2009).

ثانياً: تخصيص التكاليف على أساس الكمية:

يعتمد نظام (RCA) على قياس مخرجات الموارد في شكل وحدات كمية تتمثل في ساعات العمل المباشر، وعدد الكيلوات من الكهرباء، وعدد ساعات دوران الآلات ... الخ، ويتم تخصيص التكلفة المخططة والفعلية على أساس ما تستهلك مخرجات هذه الموارد من كميات، مع الأخذ في الاعتبار العلاقات السببية بين الموارد الفعلية المستنفذة وتكلفة الوحدات ثم تأتي القيمة النقدية بعد ذلك وليس مقدماً كما في حالة نظم التكاليف التقليدية (فمثلاً 7 ساعات تشغيل/ وحدة منتجة)، وإذا تعذر إقامة هذه العلاقات السببية، فإن تخصيص التكاليف يتم على المستوى التنظيمي الأعلى في المنشأة، فعلى سبيل المثال لو حدث انخفاض في حجم المبيعات فإن إدارة المنشأة وإدارة المبيعات تتحملان مسؤولية ذلك، ومن ثم يجب أن يتحمل بهذه التكاليف (طاقة فائضة) ولا يتم بها تضخيم تكلفة المنتجات (كيوان، 2013).

ثالثاً: سلوك طبيعة التكلفة :

يعتبر استهلاك الموارد هو سبب التكلفة حيث أن للموارد طاقة غالباً ما يتم قياسها والتعبير عنها بوحدة المخرجات، والحصول على هذه الطاقة بواسطة الأنشطة (استهلاك المورد) هو ما يسبب حدوث التكلفة، ولا شك أن الفهم الجيد لمسببات التكلفة وسلوكها يعتبر العمل الأساسي في عملية قياس التكلفة (عبد الدايم، 2014).

وتنقسم التكاليف وفقاً لعلاقتها بمجمع تكلفة الموارد إلى قسمين هما (Okutmus, 2015):

التكاليف الأولية: هي التي تعكس الطبيعة الأولية للتكلفة، والتي تنشأ بصفة أساسية داخل مجمع التكلفة ويمكن للمسؤول عن المجمع التحكم فيها والرقابة عليها.

التكاليف الثانوية: هي تلك التكاليف التي تُحمل على مجمع تكلفة الموارد مقابل استفادته من مجمع موارد أخرى، وتكون لإدارة هذا المجمع رقابة محدودة على هذه التكاليف إلا بالقدر الذي يستهلكه هذا المجمع من موارد المجتمعات الأخرى، ويعتمد طبيعة تكلفة الموارد الثانوية على بعدين أساسيين

هما (Clinton & Webber, 2004):

- **البعد الأول: الطبيعة الأولية:** وهي الطبيعة المتأصلة للتكاليف أو ما يعرف بسلوك التكلفة وعلاقتها بحجم الإنتاج سواء كانت ثابتة أو متغيرة وفقا لنماذج استهلاك الموارد، واستراتيجية المنشأة وخياراتها التنظيمية هي التي تحدد طبيعة التكلفة عند حدوثها مبدئيا ما إذا كانت ثابتة أو تناسبية، وذلك حسب العلاقة مع مقياس حجم المخرجات الخاصة بمجمع الموارد، فمثلا الكهرباء المستغلة داخل المنشأة ككل لو كانت مشتراه تكون تكاليف متغيرة ولكن لو كانت مملوكة للمنشأة (الآلات والمباني الخاصة بتوليد الكهرباء....الخ) تكون تكاليف ثابتة.

- **البعد الثاني: الطبيعة الاحتمالية للتكاليف المتغيرة:** ويفسر هذا البعد احتمال التغير التناسبي للتكاليف المتغيرة عند نقطة استهلاك الموارد، فالموارد المتوفرة في الطبيعة المتغيرة يمكن استهلاكها بطريقة تتفق مع معاملة التكلفة الثابتة من ثم يجب أن ترتبط طريقة تخصيص التكاليف بنماذج استهلاك الموارد فتعالج التكاليف المتغيرة إما تكاليف تناسبية أو تكاليف ثابتة حسب ما تملبه نماذج الاستهلاك، وفي المقابل لا تتغير الطبيعة الملازمة للتكاليف الثابتة مع نماذج استهلاك الموارد.

2.4 نشأة محاسبة المسؤولية:

إن محاسبة المسؤولية تقوم على شعور الفرد بالمسؤولية وتحملها عند توليه مسؤولية استعمال الصلاحيات والمسؤوليات المخول باستعمالها في حدود مسؤوليته ضمن مراكز المسؤولية التكاليف أو الإيراد أو الاستثمار، ويكون هو المسؤول عن حدوث أي انحرافات في الأداء (التكريتي وآخرون، 2010)، كما أن محاسبة المسؤولية تساعد في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، فضلاً عن تحديد تكلفة الخدمة المقدمة بشكل دقيق وتنسيبها لمن هو مسؤول عن تحديدها (الداوي، 2010)؛ وتدور فكرة محاسبة المسؤولية إلى تقسيم المنشأة إلى وحدات فرعية تسمى بمراكز المسؤولية، بحيث يتم حصر التكاليف والإيرادات لكل مركز مسؤولية وإعطاء صلاحيات تنفيذ الأنشطة لمسؤول المركز (صبري، 2002)، ويعرف مركز المسؤولية على أنه "وحدة إدارية أو فنية داخل المنشأة تستخدم مصادرها ومواردها المتاحة لتحقيق أهدافها، وتقع تحت سلطة ومسؤولية شخص معين" (الرجبي، 2004، ص 327).

و**عرف (Horngren, et al, 2005):** محاسبة المسؤولية بأنها "نظام محاسبي يُمكن الإدارة العليا من المقارنة بين الأهداف المخطط لها (الموازنات التخطيطية) وبين المنفذة فعلياً (النتائج الفعلية) لكل مركز مسؤولية على حدا".

2.5 مقومات نظام محاسبة المسؤولية:

المقومات الأساسية التي يقوم عليها نظام محاسبة المسؤولية وهي كما يلي (نبيل، 2013):

أولاً: وجود هيكل تنظيمي جيد ومفهوم :

يعد الهيكل التنظيمي أولى خطوات نجاح تطبيق نظام محاسبة المسؤولية، والتي تسعى إلى ربط معدلات الأداء المخطط بمراكز المسؤولية ثم ربط معدلات الأداء الفعلي بنفس المراكز لمراقبة الأداء

وقياسه، وتحقيقها للرقابة الداخلية الكاملة التي تساعد على تصحيح المسار إذا انحرف في الوقت المناسب لذلك.

فيوجد هيكل تنظيمي معتمد وسليم وواضح للمنشأة تتضح الأهداف والمهام والصلاحيات وتوزع المسؤولية وفق مراكز المسؤولية التي يتألف منها الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى وضوح السياسات والإجراءات من ناحية المتطلبات التنظيمية التي تقرها الإدارة العليا، وتحديد مسؤولية العاملين وواجباتهم وفق المؤهلات العملية والمهنية لتنفيذ السياسات والإجراءات المعتمدة من قبل الإدارة العليا.

ثانيا: الموازنات التقديرية :

لتطبيق نظام محاسبة المسؤولية بشكل سليم في أي منشأة يجب إعداد موازنات تقديرية تساهم في رسم الطريق الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنشأة.

وحتى تتوافق الموازنات التخطيطية مع أهداف نظام محاسبة المسؤولية لا بد أن تكون مرنة وقابلة للتكيف مع ظروف المنشأة الداخلية والخارجية، وأن تُبنى على أسس واقعية وشاملة لجميع أقسام المنشأة، وأن يتم ربط هذه التقديرات بمراكز المسؤولية، كما يجب أن توفر لهم حوافز تشجيعية لتحقيقها.

ثالثا: وجود نظام معلومات محاسبي متطور وشامل:

ترتكز فكرة نظام المعلومات بشكل عام على وجود مجموعة من المتغيرات تمثل استخدامات النظام أو مدخلاته، ووجود مجموعة من العمليات التي يقوم النظام بأدائها على هذه المدخلات في ظل ظروف بيئية معينة ومعايير أداء ومجموعة النتائج التي تمثل الإنتاج النهائي للنظام.

ويتم التركيز على الهدف الرقابي للمعلومات ومبدأ المساءلة، وتقييم الأداء لجميع المستويات الإدارية، لذا أن من أهم أهداف نظام المعلومات الضرورية مساعدة الإدارة على إدارة مواردها المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، مما يعني أن هناك تركيز على المساءلة من عدة جوانب أهمها المساءلة عن الموارد المالية وكيفية استخدامها وكذلك المساءلة عن الالتزام العام للمتطلبات القانونية والتعاقدية والسياسات الإدارية الموضوعية.

لذلك فإن المساءلة هي جوهر نظام محاسبة المسؤولية وكذلك العملية الرقابية التي هي أساس هذا النظام.

رابعا: وجود نظام حوافز فعال:

تتبع الأهمية الأساسية لنظام الحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنشأة، لذلك يجب على الإدارة العليا أن تسعى لربط أهداف الأفراد بأهداف المنشأة بما يعود على الفرد بالمنفعة، وبما يتحدد بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف.

حيث يعتبر نظام الحوافز الخطة التي يتم بموجبها ربط الأجر بالأداء، ويقضي بزيادة الكفاءة الإنتاجية والخدمية مع مراعاة الفترة الزمنية التي قضاها الفرد في العمل وحجم إنتاجيته، وبالتالي فإن توفر نظام عادل للحوافز يساعد على تطبيق محاسبة المسؤولية في إطاره المتكامل وبصورة فعالة؛ فإذا ما تم وضع نظام الحوافز بناءً على أسس علمية ودراسات في هذا المجال تأخذ بعين الاعتبار سلوك الموظفين

واحتياجاتهم وقدراتهم، فإن ذلك سيؤدي إلى تشجيع الموظفين على تنمية مهاراتهم، لذلك يجب أن يكون هذا النظام عاملاً محفزاً على تشجيعهم وخلق جو من المنافسة.

خامساً: وجود نظام فعال للتقارير :

يعتبر نظام التقارير من أهم مقومات نظام محاسبة المسؤولية وبدونها لا يمكن لهذا النظام أن يحقق أهدافه، وتظهر أهمية التقارير كأداة لإمداد المستويات الإدارية بالمعلومات المالية منها وغير المالية، للتعرف على الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط مما يعطي صورة عن الانحرافات الموجودة مع التركيز على الانحرافات السلبية التي تستدعي الانتباه مع اتخاذ الإجراءات التصحيحية لها.

لذلك يلعب نظام التقارير الرقابية دوراً كبيراً في محاسبة المسؤولية التي تتطلب إعداد التقارير لكل قطاع ومركز مسؤولية، كما يمكن الاستفادة من نظام التقارير كوسيلة في تحقيق الرقابة وتقييم الأداء والتخطيط لفترات قادمة، وذلك من خلال وضوح وسهولة التقارير، وكذلك كفاية المعلومات الواردة فيها، وأن تقدم التقارير في الوقت المناسب حتى لا تنعدم فائدتها وذلك لاتخاذ القرارات اللازمة بسرعة.

2.6 تحديد مراكز المسؤولية:

إن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يتطلب إجراء عملية حصر كامل لجميع التكاليف والإيرادات والإنتاج والخدمات وغيرها من متطلبات نشاط المنشأة أو مركز المسؤولية، مما يساعد على تحقيق عدة أهداف منها (ميده، 2003):

- الرقابة على تكاليف الإنتاج واستخدام عوامل الإنتاج على مستوى الإشراف والمسؤولية.
- توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تتطلبها الموازنات التخطيطية طبقاً لمراكز المسؤولية ومراكز التكلفة.

- مساعدة الإدارة العليا على التخطيط واتخاذ القرارات اللازمة.
والهدف من عملية تحديد مراكز المسؤولية هي تحديد الانحرافات عن الخطط المحددة مقدماً ومحاسبة المسؤولين عنها في مراكز المسؤولية.

ومن وجهة نظر الباحثة إن مركز المسؤولية عبارة عن وحدة إدارية لا مركزية في الهيكل التنظيمي داخل المنشأة، تخضع لسلطة وإشراف شخص يكون هو المسؤول عن جميع التكاليف والإيرادات وتنفيذ مهام مركز المسؤولية المسؤول عنه، وذلك لتحقيق أهداف الرقابة وتقييم الأداء لكل مركز، وتحديد الانحرافات والمسؤول عن حدوثها داخل مركز المسؤولية والإجراءات المناسبة لتصحيحها.

2.7 نظام محاسبة المسؤولية وأساليب المحاسبة الإدارية:

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA) (American Accounting Association) المحاسبة الإدارية بأنها "تطبيق الأساليب والمفاهيم المناسبة في سبيل إعداد البيانات التي تساعد إدارة المنشأة في وضع الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة مقدماً واتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف" (الفضل، شعبان، 2002، ص16).

وجاءت المحاسبة الإدارية لتطوير البيانات والمعلومات المحاسبية لخدمة احتياجات الإدارة في مجالات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، فالعملية الإدارية دورة مستمرة تبدأ وتنتهي باتخاذ القرار مروراً بكلاً من التخطيط والرقابة وهي أهم وظائف الإدارة في المنشأة.

فالمحاسبة الإدارية تبحث في دراسة البيانات المحاسبية اللازمة للإدارة والبيانات الإدارية اللازمة للمحاسبة، ومن ثم الخروج بإطار عام تركز أهدافه على تحديد أهداف المنشأة والتخطيط والرقابة لتحقيق هذه الأهداف من خلال تنفيذ نشاط المنشأة بأقل تكلفة وأكثر كفاءة وإنتاجية وربحية ممكنة.

كما أن المحاسبة الإدارية لا تخدم الإدارة العليا فحسب، بل تخدم جميع المستويات داخل المنشأة، وذلك حسب نوع الاحتياج للمعلومات والبيانات المحاسبية ونوع القرار الإداري الخاص بكل مستوى، مثل قرار استثمار الأصول والقرارات المتعلقة بالهيئات الحكومية والمتعلقة بالعاملين... وغير ذلك.

ومن هنا تكمن أهمية المحاسبة الإدارية في توفر ما لا توفره المحاسبة المالية، فأصبح لزاماً تطوير أساليب ونظم المحاسبة الإدارية وتنويعها بحيث تحقق الأهداف المنشودة منها.

والمحاسبة الإدارية بأساليبها المختلفة تتميز بالمرونة وتركز على المستقبل وتبرز الدور المحاسبي في العملية الإدارية لأي منظمة، وهذه الأساليب تختلف باختلاف وظائف المحاسبة الإدارية سواء كانت في التوصل للتقديرات المتعلقة بالتخطيط للمستقبل أو توصيل المعلومات وتجميع البيانات (مكي، 2009).

وكما ذكرنا سابقاً بأن نظام (RCA) مدخل للمحاسبة الإدارية الذي يركز على توفير معلومات يمكن الاعتماد عليها لإدارة التكلفة وكيفية الاستغلال الكفء للموارد المتاحة وتوظيف الطاقات العاطلة والفائضة بما يساهم في زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وبالتالي زيادة أرباح المنشأة ودعم المركز التنافسي.

وعليه ترى الباحثة بأن تطبيق نظام (RCA) سيساهم بشكل فعال في تحديد ذلك من خلال تقييم أداء مراكز المسؤولية التي تحتوي على تلك الموارد لأجل تحسين الأداء وخفض التكاليف.

2.8 الدراسات السابقة:

تطرق العديد من الدراسات إلى معرفة تأثير تطبيق نظام (RCA) على الأنظمة الإدارية والمالية، وبهدف توضيح مشكلة الدراسة نستعرض في هذا الجانب ملخصاً لبعض الدراسات السابقة.

- حيث ركزت دراسة كلا من (الدفن، 2013- محمد، 2016- محمد، 2019- مالك وآخرون، 2019- التميمي، 2020): على تطوير أنظمة محاسبة التكاليف وذلك باستخدام نظام (RCA)، لتوفير معلومات ملائمة ودقيقة، وذلك لتحقيق دقة أكبر في تخصيص التكاليف وتحديد الموارد العاطلة وتكاليفها، لزيادة الربحية والمساعدة في اتخاذ القرارات. وأهم النتائج التي تم التوصل إليها أن نظام (RCA) يقدم معلومات تعمل على تخفيض التكاليف عن طريق تحديد الطاقة العاطلة بما يحقق الترشيد السليم لها، مما يدعم مفهوم محاسبة المسؤولية، وتساعد في عملية

الرقابة و اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسات بضرورة اهتمام المنشآت بتطوير أنظمة محاسبة التكاليف، وضرورة إقناع الإدارات بجذوي تطبيق نظام (RCA).

- كما هدفت دراسة (موسي، 2021): إلى معرفة تأثير نظام (RCA) كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية. وتوصلت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين تكاليف الجودة والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام نظام (RCA) بغرض تحسين الأداء وتحقيق التميز التنافسي.

- وتهدف أيضا دراسة (أبو برهم، درغام، 2021): إلى اقتراح نموذج لتطبيق (RCA) في قياس تكلفة الخدمات الصحية كمحاولة لتطوير النظام المحاسبي. وتوصلت الدراسة أن تطبيق نظام (RCA) يساعد في توفير نظرة مستقبلية عن كيفية استغلال الموارد بشكل أمثل، ويوفر معلومات أكثر دقة عن التكلفة مقارنة بالأنظمة التقليدية الأخرى. كما أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام (RCA) في مستشفى دار السلام التخصصي محل الدراسة.

- و تتفق دراسة (جودة، وآخرون، 2009)، مع دراسة (الخالدي، 2015): في التعرف على مدى تأثير محاسبة المسؤولية لمراكز المسؤولية (مركز التكلفة، الربحية، الاستثمار)، لتحقيق الميزة التنافسية مع اختلاف مجتمع الدراسة. وتوصلت دراسة جودة وآخرون، أن الفنادق الأردنية تقوم بتحديد واضح لمراكز المسؤولية، وأنه يتم أعداد موازنات تخطيطية تربط الأداء المخطط له مع الأداء الفعلي لغرض تقييم الأداء، وأيضا توصلت دراسة الخالدي أن هناك دور إيجابي لمحاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية بالمملكة السعودية، ويتم ذلك من خلال التكامل بين مراكز المسؤولية التي تعمل على رفع كفاءة أداء الشركات. و أوصت الدراسات بضرورة زيادة التنسيق بين مراكز المسؤولية، والعمل على توضيح العلاقات بينها.

- و هدفت أيضا دراسة (أدم، 2020)، إلى التعرف على محاسبة المسؤولية وأثرها على الرقابة ومساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات، ودورها في الرقابة وتقييم الأداء المالي بالمنشآت الصناعية. وتوصلت إلي أن تطبيق محاسبة المسؤولية يزيد من فاعلية الرقابة وإصدار التقارير في موعدها بمركز التكلفة، ويساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط والرقابة على الاستثمار، و وضع المعايير المالية المتعلقة بمركز الربحية. و أوصت الدراسة على ضرورة وضع معايير للأداء في جميع المستويات الإدارية لتحقيق الرقابة الإدارية.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت كلا من دراسة ((الذنف، 2013- محمد، 2016- محمد، 2019- مالك وآخرون، 2019- التميمي، 2020): على أهمية نظام (RCA) كنظام تحديد تكلفة الموارد بشكل أكثر دقة، وتحديد الطاقة العاطلة مما يؤدي إلى تخصيص التكلفة بشكل دقيق، والاستغلال الأمثل للطاقة وتخفيض التكاليف، وتمتد متخذي القرارات بالمعلومات الملائمة لإنجاز الاستراتيجية .

كما تتفق الدراسات السابقة أن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية يساعد الإدارة العليا على تقييم جودة الأداء لكل مركز مسؤولية من خلال تقارير الأداء التي يقدمها التي تساعد على توفير

المعلومات الملائمة في الوقت المناسب، وتعمل على تحقيق مستوى عالي من الرقابة، وتخفيض التكاليف، واتخاذ القرارات المناسبة، وتقليل نسبة الانحراف، وتحقيق الميزة التنافسية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: في كونها تبحث عن الخصائص المميزة في نظام (RCA)، والتي تدعم مفهوم محاسبة المسؤولية لتحقيق أفضل أداء تكاليفي ورقابي متزامن في ظل الإدارات الحديثة، وهذا ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة التي تم عرضها، حيث تعتبر من أول الدراسات التي حاولت الربط بين نظام (RCA) ومحاسبة المسؤولية حسب علم الباحثة، مما يقدم إضافة للمجتمع محل الدراسة وأضافه للأدب العلمي.

2.9 فرضية الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة تما صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

لا يؤدي تطبيق نظام محاسبة استهلاك الموارد (RCA) إلى تعزيز محاسبة المسؤولية في مصرف الوحدة وكالة شركة سرت.

3 منهجية الدراسة

يتناول هذا الجانب منهج الدراسة المتبع بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، ومدى صدقها وثباتها، بالإضافة إلى أسلوب تحليل البيانات في هذه الدراسة.

3.1 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الذي تحاول من خلاله وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، وتحليل بياناتها، والتعرف على العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مصرف الوحدة وكالة شركة سرت، وتم الاعتماد على عينة المسح الشامل في جمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على جميع المدراء و رؤساء الأقسام والموظفين في القسم المالي وقسم المراجعة في المصرف.

3.3 أسلوب جمع البيانات:

تم الاعتماد على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسة لجمع البيانات، بالإضافة إلى بعض الوسائل الأخرى كالملاحظة والمقابلات الشخصية، كما تم الاعتماد على الكتب والرسائل والمجلات العلمية وذلك بهدف بناء إطار نظري للدراسة.

3.4 أسلوب تحليل البيانات:

لأغراض البحث فقد قمنا بتفريغ وتحليل البيانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية (spss) للقيام بعملية التحليل وتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار البحث لتفسير نتائج الدراسة التي أجريت على مصرف الوحدة وكالة شركة سرت وقد تم تحديد مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي توزيع الدرجات حسب درجات الموافقة على بنود الإجابة.

جدول (1) مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

3.4.1 حدود مقياس ليكرت: تم حساب المدى بطرح أكبر قيمة في مقياس ليكرت من أقل قيمة (4=1-5)، ثم تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس (4=5÷4)، تضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس للحصول على حدود كل تصنيف.

جدول (2) مقياس ليكرت الخماسي

| التصنيف | الحد الأدنى | الحد الأعلى |
|----------------|-------------|-------------|
| غير موافق بشدة | 1 | 1.79 |
| غير موافق | 1.80 | 2.59 |
| محايد | 2.60 | 3.39 |
| موافق | 3.40 | 4.19 |
| موافق بشدة | 4.20 | 5 |

3.5 الدراسة الاستطلاعية:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وبعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية من خلال تحليل البيانات التي تم تجميعها، وهي تضم الصدق الظاهري والصدق الداخلي لأداة جمع البيانات.

3.5.1 الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (استمارة الاستبيان) بعد عرضها على عدد من الاساتذة المتخصصين في مجال المحاسبة وطلب منهم الحكم على كل سؤال من الأسئلة من حيث الصياغة اللغوية، ووضوح العبارات، ومدى انتماء العبارة إلى المحور الذي وضعت فيه، وذلك بهدف معرفة آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم . وبناء على ملاحظاتهم تم حذف بعض العبارات، وإضافة فقرات أخرى كما تم تعديل البعض الأخر، وبذلك تم صياغة استمارة الاستبيان في صورتها النهائية ولقد تكونت من (27) عبارة.

3.5.2 الصدق الداخلي: تم حساب الصدق الداخلي لأداة الدراسة وذلك باستخدام طريقة الصدق (Validity Statistical)، تم اختبار درجة المصدقية بمعامل الفا كرونباخ وذلك لغرض اختبار وقياس درجة المصدقية (الاعتمادية) في الاستجابات الواردة عن أسئلة الاستبانة، إذ يعتمد هذا الاختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة.

جدول رقم (3) مدى الصدق والثبات

| المحاور | عدد الفقرات | الثبات | الصدق |
|---------|-------------|--------|-------|
| | 27 | .982 | %99 |

4- نتائج الدراسة

يتناول هذا الجانب الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات واختبار فرضية الدراسة، حيث يشمل هذا الجانب الإحصاء الوصفي للبيانات الديمغرافية لأفراد العينة، والإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

4.1 مرحلة توزيع وتجميع استمارات الاستبيان: لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات فقد وزعت استمارات الاستبيان على العاملين بمصرف الوحدة وكالة شركة سرت وقد تم توزيع (12) استمارة استبيان على الموظفين عينة البحث وقد تم استرجاع (12) استمارة استبيان.

الجدول (4) يوضح توزيع هذه الاستبيانات.

| النسبة | صحائف الاستبيان المستلمة | صحائف الاستبيان الموزعة |
|--------|--------------------------|-------------------------|
| %100 | 12 | 12 |

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (2) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

| النسبة % | التكرارات | العبارة |
|----------|-----------|------------|
| %8.3 | 1 | دبلوم عالي |
| %83.3 | 10 | بكالوريوس |
| %8.3 | 1 | ماجستير |
| %0 | 0 | دكتوراه |
| %0 | 0 | أخرى حددها |
| %100 | 12 | المجموع |

يعتبر تحليل المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة في مصرف الوحدة - وكالة شركة سرت مهماً لفهم الخلفيات الأكاديمية للمشاركين وتأثير ذلك على النتائج.

تحليل الجدول

دبلوم عالي: التكرارات 1، النسبة %8.3 تمثل هذه النسبة القليلة الأفراد الحاصلين على دبلوم عالي، مما يشير إلى أن هذه الفئة لا تشكل جزءاً كبيراً من القوة العاملة في المصرف.

بكالوريوس: التكرارات 10، النسبة 83.3% يشكل حاملو البكالوريوس الغالبية العظمى من العينة، مما يعكس مستوى التعليم السائد بين موظفي المصرف. هذه النسبة العالية قد تؤثر على تنوع الآراء والرؤى في الدراسة.

ماجستير: التكرارات 1، النسبة 8.3% تماثل هذه النسبة تلك الخاصة بالدبلوم العالي، مما يدل على قلة الأفراد ذوي المؤهلات العليا في المصرف.

دكتوراه: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أي مشارك يحمل درجة الدكتوراه يشير إلى نقص في الخبرات الأكاديمية العليا ضمن العينة، مما قد يحد من تنوع وجهات النظر.

تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتركز بشكل كبير بين حاملي البكالوريوس، بينما تفتقر إلى الأفراد ذوي المؤهلات العليا. هذا التوزيع قد يؤثر على نتائج الدراسة ويحد من فهم شامل للموضوع المدروس.

التوصيات:

زيادة التنوع في العينة: ينبغي توسيع نطاق العينة لتشمل أفرادًا من مختلف المؤهلات التعليمية، خاصة حاملي الماجستير والدكتوراه.

تطوير برامج تدريبية: يُوصى بتطوير برامج تدريبية للموظفين ذوي المؤهلات الأقل لتعزيز كفاءاتهم وزيادة فرصهم في الحصول على مؤهلات أعلى.

تحليل تأثير المؤهل العلمي: إجراء تحليل لتأثير المؤهلات العلمية على الأداء والآراء داخل المصرف، مما يمكن أن يساهم في تحسين السياسات الإدارية.

استهداف مجتمعات تعليمية متنوعة: التركيز على استهداف مجتمعات تعليمية تتضمن تنوعًا أكبر في المؤهلات العلمية لتعزيز شمولية العينة.

إعادة تقييم تصميم الدراسة: من المهم إعادة تقييم تصميم الدراسة لضمان جمع بيانات شاملة وموثوقة تعكس مختلف وجهات النظر والخبرات.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

جدول (3) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

| النسبة % | التكرارات | العبارة |
|----------|-----------|-------------|
| 91.7% | 11 | محاسبة |
| 0% | 0 | اقتصاد |
| 0% | 0 | تمويل |
| 8.3% | 1 | إدارة أعمال |
| 0% | 0 | أخرى انكرها |
| 100% | 12 | المجموع |

يعتبر توزيع التخصصات العلمية لأفراد عينة الدراسة في مصرف الوحدة - وكالة شركة سرت عاملاً رئيسياً في فهم الخلفيات الأكاديمية للمشاركين وتأثير ذلك على نتائج الدراسة.

تحليل الجدول

محاسبة: التكرارات 11 النسبة 91.7% يشكل حاملو تخصص المحاسبة الغالبية العظمى من العينة. هذه النسبة العالية تشير إلى أن المصرف يعتمد بشكل كبير على خبرات المحاسبين، مما قد يؤثر على طبيعة القرارات والسياسات المتبعة داخله.

اقتصاد: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أفراد من تخصص الاقتصاد يعني أن هناك نقصاً في الرؤية الاقتصادية المتخصصة، مما قد يحد من القدرة على تحليل الاتجاهات الاقتصادية.

تمويل: التكرارات 0 النسبة 0% غياب المتخصصين في التمويل يعكس نقصاً في الخبرات المتعلقة بالاستثمار وإدارة الأصول، وهو ما قد يؤثر سلباً على استراتيجيات المصرف المالية.

إدارة أعمال: التكرارات 1 النسبة 8.3% تمثل هذه النسبة القليلة الأفراد المتخصصين في إدارة الأعمال، مما يدل على قلة التنوع في الخبرات الإدارية.

تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتركز بشكل كبير بين حاملو تخصص المحاسبة، مما قد يؤثر على تنوع وجهات النظر والقرارات داخل المصرف. كما أن نقص التخصصات الأخرى مثل الاقتصاد والتمويل قد يحد من القدرة على تحليل الوضع المالي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

التوصيات

زيادة التنوع في التخصصات: يُوصى بتعزيز التنوع في التخصصات ضمن فريق العمل من خلال توظيف أفراد ذوي خلفيات أكاديمية متنوعة، خاصة في مجالات الاقتصاد والتمويل. تدريب وتطوير الموظفين: ينبغي توفير برامج تدريبية لموظفي المحاسبة لتعزيز فهمهم للمجالات الأخرى مثل التمويل والاقتصاد، مما قد يساهم في تحسين الأداء العام.

تحليل تأثير التخصصات: إجراء تحليل لتأثير التخصصات العلمية على الأداء والقرارات داخل المصرف، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة.

استهداف خريجي التخصصات المختلفة: التركيز على استقطاب خريجي التخصصات المختلفة من الجامعات لضمان وجود تنوع في الخبرات والمهارات.

إعادة تقييم الهيكل التنظيمي: من المهم إعادة تقييم الهيكل التنظيمي للمصرف لضمان تمثيل تخصصات متعددة تساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة وشاملة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

| النسبة % | التكرارات | العبارة |
|----------|-----------|-------------|
| 8.3% | 1 | مدير عام |
| 0% | 0 | مدير مالي |
| 16.7% | 2 | مدير إداري |
| 41.7% | 5 | رئيس قسم |
| 33.3% | 4 | موظف |
| 0% | 0 | أخرى انكرها |
| 100% | 12 | المجموع |

يعد تحليل المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة عنصرًا مهمًا لفهم الهيكل التنظيمي للمصرف وكيفية تأثير ذلك على النتائج والرؤى المستخلصة.

تحليل الجدول:

مدير عام: التكرارات 1 النسبة 8.3% تمثل هذه النسبة القليلة وجود مدير عام واحد فقط ضمن العينة، مما قد يشير إلى قلة المشاركة من أصحاب المناصب العليا في الدراسة، وهو ما قد يؤثر على وجهات النظر المستخلصة.

مدير مالي: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أي مدير مالي يعكس نقصًا في الخبرات المالية الاستراتيجية، مما قد يؤثر على القدرة على تحليل القضايا المالية بشكل دقيق.

مدير إداري: التكرارات 2 النسبة 16.7% يشير وجود مديران إداريان إلى وجود بعض الخبرة في الجوانب الإدارية، ولكن النسبة لا تزال منخفضة بالنسبة لحجم العينة.

رئيس قسم: التكرارات 5 النسبة 41.7% يشكل رؤساء الأقسام النسبة الأكبر من العينة، مما يشير إلى أن معظم المشاركين يمتلكون خبرات عملية في القيادة والإدارة على مستوى القسم.

موظف: التكرارات 4 النسبة 33.3% تشكل نسبة الموظفين أيضًا جزءًا ملحوظًا من العينة، مما يعكس وجهات نظر القاعدة الوظيفية.

أخرى انكرها: التكرارات: 0 النسبة 0% عدم وجود مسميات وظيفية أخرى يدل على قلة التنوع في الأدوار الوظيفية.

تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتوزع بشكل كبير بين رؤساء الأقسام والموظفين، بينما تقتصر إلى تمثيل كافٍ للأدوار الإدارية العليا مثل المدير المالي. هذا قد يؤثر على تنوع وجهات النظر وبالتالي على النتائج النهائية للدراسة.

التوصيات:

زيادة تمثيل الأدوار العليا: يُوصى بزيادة تمثيل أصحاب المناصب العليا مثل المدير المالي والمدير العام في الدراسات القادمة لضمان الحصول على رؤى استراتيجية.

تقديم برامج تدريبية: ينبغي تقديم برامج تدريبية لموظفي المصرف لتعزيز مهاراتهم الإدارية والمالية، مما قد يساهم في تحسين الأداء العام.

تحليل تأثير الأدوار الوظيفية: يُفضل إجراء تحليل لتأثير الأدوار الوظيفية على الأداء والقرارات داخل المصرف، مما يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة.

استهداف فرق عمل متنوعة: يجب التركيز على استقطاب موظفين من خلفيات وظيفية متنوعة لضمان وجود شمولية في الآراء والرؤى.

إعادة تقييم الهيكل التنظيمي: من المهم إعادة تقييم الهيكل التنظيمي للمصرف لضمان تمثيل كافٍ لمختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز من اتخاذ القرارات الشاملة. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية:

جدول (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية في مصرف الوحدة وكالة شركة سرت

| النسبة % | التكرارات | العبرة |
|----------|-----------|----------------|
| 58.3% | 7 | 1 - 5 سنوات |
| 33.3% | 4 | 6 - 10 سنوات |
| 0% | 0 | 11 - 16 سنة |
| 8.3% | 1 | أكثر من 16 سنة |
| 100% | 12 | المجموع |

يعد توزيع الخبرة العلمية لأفراد عينة الدراسة عنصرًا مهمًا لفهم مستوى الكفاءة والخبرة ضمن فريق العمل في المصرف.

تحليل الجدول:

1 - 5 سنوات: التكرارات 7 النسبة 58.3% تظهر هذه النسبة أن الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 1 إلى 5 سنوات. هذا قد يدل على وجود جيل جديد من الموظفين، مما قد يؤثر على الثقافة التنظيمية وطرق العمل.

6 - 10 سنوات: التكرارات 4 النسبة 33.3% تمثل هذه الفئة نسبة جيدة من العينة، مما يعني وجود بعض الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة، الذين قد يكون لديهم معرفة أعمق بالعمليات الداخلية للمصرف.

11 - 16 سنة: التكرارات 0 النسبة 0% عدم وجود أي أفراد في هذه الفئة يشير إلى نقص في الخبرات المتوسطة إلى العالية، مما قد يحد من التنوع في الرؤى والتوجهات.

أكثر من 16 سنة: التكرارات 1 النسبة 8.3% وجود فرد واحد فقط في هذه الفئة يشير إلى قلة الخبرات الطويلة الأمد، مما قد يؤثر سلباً على استمرارية المعرفة والخبرة داخل المصرف. تظهر النتائج أن عينة الدراسة تتكون بشكل رئيسي من أفراد ذوي خبرة قصيرة (1-5 سنوات) مع نقص ملحوظ في الخبرات المتوسطة والطويلة. هذا التوزيع قد يؤثر على القدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية تعتمد على خبرات سابقة.

التوصيات

تطوير برامج الإرشاد: يُوصى بتطوير برامج إرشاد حيث يمكن للموظفين ذوي الخبرة الطويلة توجيه الجدد، مما يساهم في نقل المعرفة والخبرة.

تقديم فرص تدريبية: ينبغي توفير فرص تدريبية مستمرة للموظفين الجدد لتعزيز مهاراتهم وزيادة مستوى خبرتهم في مجالاتهم.

تشجيع الاستبقاء: يجب وضع استراتيجيات لتشجيع الموظفين ذوي الخبرات العالية على البقاء في المصرف، مثل تحسين بيئة العمل وتقديم حوافز.

تحليل تأثير الخبرة: يُفضل إجراء تحليل لتأثير مستويات الخبرة على الأداء والنتائج داخل المصرف، مما قد يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة.

استهداف توظيف ذوي الخبرات المتوسطة: التركيز على استقطاب موظفين ذوي خبرات متوسطة وطويلة من خلال حملات توظيف مستهدفة، مما يعزز من تنوع الخبرات داخل الفريق.

4.6 نتائج الإحصاء الوصفي لمحاورة الدراسة: يتناول هذا الجانب الإحصاء الوصفي لمحور الدراسة

جدول (9)

المحور الاول: يؤدي نظام RCA إلى تعزيز محاسبة المسؤولية في مصرف الوحدة وكالة شركة سرت عن طريق.

| ت | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق | متوسط الحسابي | الإحتراف المعياري | نسبة الموافقة | رأي العام |
|----|---|------------|-------|-------|----------------|-----------|---------------|-------------------|---------------|--------------|
| | | | | | | | | | | |
| 1 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجتمعات الموارد يؤدي إلي تحديد مراكز المسؤولية | 4 | 4 | 1 | 2 | 1 | 3.67 | 1.37069 | 67% | موافقون |
| 2 | تطبيق نظام RCA يوفر مقاييس دقيقة للأداء مما يدعم محاسبة المسؤولية | 3 | 6 | 3 | 0 | 0 | 4 | .73855 | 75% | موافقون |
| 3 | تطبيق نظام RCA يساعد على استخدام الموارد بكفاءة وفعالية بما يعزز تقييم الأداء | 4 | 6 | 2 | 0 | 0 | 4.17 | .71774 | 83% | موافقون |
| 4 | تطبيق نظام RCA يؤثر في الخطط المالية لتحقيق ربحية العمليات المختلفة بما يعزز تقييم الأداء | 0 | 11 | 1 | 0 | 0 | 3.92 | .28868 | 92% | موافقون |
| 5 | تطبيق نظام RCA يسهل عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط له مما يعزز عملية تقييم الأداء تطبيق نظام RCA يساعد على خفض التكاليف من خلال | 6 | 5 | 1 | 0 | 0 | 4.42 | .66856 | 92% | موافقون بشدة |
| 6 | الاستغلال الأمثل للموارد مما يساهم في عملية تعزيز الأداء | 5 | 7 | 0 | 0 | 0 | 4.42 | .51493 | 100% | موافقون بشدة |
| 7 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجتمعات الموارد هل يساعد على تحديد الانحرافات لكل مركز تكلفة وتصحيحها مما يعزز | 7 | 1 | 1 | 3 | 0 | 4 | 1.34840 | 67% | موافقون |
| 8 | عملية تقييم الأداء وجود شخص واحد مسؤول عن مجتمعات الموارد هل يساعد | 5 | 4 | 0 | 3 | 0 | 3.92 | 1.24011 | 75% | موافقون |
| 9 | على توفير تقارير عن التكاليف بدقة مما يزيد في كفاءة الأداء | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 | 4.08 | .99620 | 75% | موافقون |
| 10 | الرقابة على التكاليف التي يفرضها نظام RCA تعزز من أداء المصارف اللببية. | 5 | 3 | 3 | 1 | 0 | 4 | 1.04447 | 67% | موافقون |
| 11 | تطبيق نظام RCA يساهم في رفع الأداء عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد | 5 | 4 | 2 | 1 | 0 | 4.08 | .99620 | 75% | موافقون |
| 12 | تطبيق نظام RCA يحدد اتجاهات خفض التكاليف في الموارد المستخدمة مما يعزز الأداء | 5 | 6 | 1 | 0 | 0 | 4.33 | .65134 | 92% | موافقون بشدة |

| | | | | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|---|---|------|---------|---------|-----|
| 13 | تطبيق نظام RCA يساعد على تقليل الإهدار في الموارد لتحسين الأداء | 0 | 8 | 1 | 3 | 0 | 3.42 | .90034 | موافقون | 67% |
| 14 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص التكاليف | 4 | 5 | 0 | 3 | 0 | 3.83 | 1.19342 | موافقون | 75% |
| 15 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على توفير المعلومات الملائمة لسلوك التكلفة | 3 | 5 | 1 | 3 | 0 | 3.67 | 1.15470 | موافقون | 67% |
| 16 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على تقديم معلومات كافية عن التكاليف لكل مركز تكلفة | 5 | 4 | 0 | 3 | 0 | 3.92 | 1.24011 | موافقون | 75% |
| 17 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على معرفة مدى تقدم كل مركز مسؤولية اتجاه أهداف خفض التكاليف للموارد من خلال استبعاد الموارد غير المستعملة | 4 | 4 | 1 | 3 | 0 | 3.75 | 1.21543 | موافقون | 67% |
| 18 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على توفير معلومات أساسية حول الموارد المتاحة وأماكن تواجدها مما يحقق الترشيد السليم لها | 5 | 4 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.12815 | موافقون | 75% |
| 19 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على توفير معلومات أساسية حول تدفق الموارد عبر الأنشطة والعمليات والمنتجات | 2 | 6 | 2 | 2 | 0 | 3.67 | .98473 | موافقون | 67% |
| 20 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على ربط الموارد المتاحة بالعمليات التشغيلية | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 3.83 | 1.02986 | موافقون | 75% |
| 21 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على ربط الموارد المتاحة بالأنشطة | 5 | 4 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.12815 | موافقون | 75% |
| 22 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على تقديم رؤية مباشرة لطاقت الموارد تكاليف هذه الطاقات وإلى استبعاد تكلفة الموارد غير اللازمة | 4 | 4 | 2 | 2 | 0 | 3.83 | 1.11464 | موافقون | 67% |
| 23 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد في صياغة آليات للتحكم في التكلفة للوصول بالتكاليف إلى أدنى مستوى ممكن | 1 | 7 | 2 | 2 | 0 | 3.58 | .90034 | موافقون | 67% |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|---|---|---|---|---|------|---------|-----|--------------|
| 24 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يساعد على معرفة الموارد المطلوبة للاستخدام في المستقبل | 3 | 6 | 1 | 2 | 0 | 3.83 | 1.02986 | 75% | موافقون |
| 25 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يدعم عمليات اتخاذ القرارات | 4 | 4 | 3 | 1 | 0 | 3.92 | .99620 | 67% | موافقون |
| 26 | تطبيق نظام RCA يساعد على تقديم نظرة مستقبلية لكيفية الاستغلال الأمثل لموارد الأنشطة مما يزيد من كفاءة أداء الأنشطة | 7 | 2 | 2 | 1 | 0 | 4.25 | 1.05529 | 75% | موافقون بشدة |
| 27 | وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد هل يساعد على إمكانية الرقابة بشكل أفضل مما يعزز تقييم الأداء | 5 | 4 | 1 | 2 | 0 | 4 | 1.12815 | 75% | موافقون |
| المتوسط الحسابي العام 3.944 | | | | | | | | | | |
| الانحراف المعياري العام 0.84361 | | | | | | | | | | |
| التباين العام 0.712 | | | | | | | | | | |
| الرأي العام موافقون | | | | | | | | | | |

يهدف نظام محاسبة المسؤولية (RCA) إلى تعزيز محاسبة المسؤولية في المؤسسات من خلال تحديد مراكز المسؤولية وتحليل الأداء المالي. يوفر هذا النظام معلومات دقيقة عن التكاليف والأداء، مما يساعد في اتخاذ القرارات وتحسين الكفاءة.

تحليل الجدول:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و التباين:

المتوسط الحسابي العام 3.944

الانحراف المعياري العام 0.84361

التباين العام 0.712

يشير المتوسط الحسابي إلى توافق إيجابي قوي بين المشاركين بشأن فعالية نظام RCA في تعزيز محاسبة المسؤولية. كما يعكس الانحراف المعياري المنخفض تبايناً محدوداً في الآراء، مما يدل على توافق جيد بين المشاركين.

العبارات الفردية:

عبارة 1: حصلت على متوسط 3.67، مما يدل على اتفاق جيد حول أهمية وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد.

عبارة 4 و 5 و 12 و 26: حصلت على متوسطات عالية (3.92 و 4.42)، مما يشير إلى أن المشاركين يؤمنون بأن RCA يعزز من تحقيق الربحية، ويساعد في خفض التكاليف، ويقدم رؤية مستقبلية للاستغلال الأمثل للموارد.

عبارة 3: حصلت على متوسط 4.17، مما يدل على أن تطبيق RCA يعزز استخدام الموارد بكفاءة.

عبارة 11: حصلت على متوسط 4.08، مما يشير إلى أن RCA يساهم في رفع الأداء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

تظهر النتائج أن المشاركين يوافقون بشكل عام على أن نظام RCA يعزز محاسبة المسؤولية في المصرف، حيث يدعم اتخاذ القرارات، ويعزز الكفاءة، ويقلل من التكاليف. كما أن وجود شخص واحد مسؤول عن مجتمعات الموارد يعتبر عاملاً مهماً في نجاح هذا النظام.

التوصيات:

تعزيز التدريب والتوعية: يجب تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف الموظفين بنظام RCA وأهميته، مما يساهم في تحسين استخدامه وتطبيقه بشكل فعال.

تحسين الهيكل الإداري: تأكيد أهمية وجود هيكل إداري سليم، حيث يكون هناك شخص واحد مسؤول عن كل مجمع من الموارد، مما يسهل عملية المحاسبة والتقييم.

تطوير مؤشرات الأداء: ينبغي تطوير مؤشرات أداء دقيقة تعكس فعالية نظام RCA، مما يساعد في رصد الأداء وتحقيق الأهداف المحددة.

تقييم دوري للنظام: يُفضل إجراء تقييم دوري لنظام RCA لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تعزيز التواصل بين الأقسام: تحسين التواصل بين الأقسام المختلفة لتبادل المعلومات المتعلقة بالتكاليف والأداء، مما يساهم في تعزيز فعالية نظام RCA.

الخلاصة:

تظهر النتائج توافقاً إيجابياً قوياً بين المشاركين حول فعالية نظام محاسبة المسؤولية (RCA) في تعزيز الأداء والكفاءة في مصرف الوحدة. من خلال تطبيق التوصيات المذكورة، يمكن للمصرف تحسين فعالية هذا النظام وتحقيق نتائج أفضل في مجال محاسبة المسؤولية.

جدول (9) اختبار الفرضية باستخدام اختبار T

| One-Sample Test | | | | | | |
|-------------------|--------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
| Test Value = 0.01 | | | | | | |
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| 12 | 16.156 | 11 | .000 | 3.93444 | 3.3984 | 4.4705 |

اختبار T هو أداة إحصائية تُستخدم لتحديد ما إذا كان هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط عينة و قيمة محددة (في هذه الحالة، القيمة 0.01). في هذا الجدول، تم استخدام اختبار T أحادي العينة لتقييم ما إذا كان متوسط العينة يختلف عن القيمة المحددة.

تحليل الجدول:

قيمة t: 16.156 تشير هذه القيمة إلى وجود فرق كبير بين متوسط العينة والقيمة المحددة. كلما كانت قيمة t أعلى، دل ذلك على أن الفرق بين المتوسطين كبير. درجات الحرية (df): 11 تعني أن عدد المشاركين في العينة هو 12 ($n - 1 = 11$). هذا يشير إلى حجم العينة المستخدمة في الاختبار.

دلالة الاختبار (Sig. 2-tailed): 0.000 تشير هذه القيمة إلى أن النتائج ذات دلالة إحصائية قوية. عادةً ما يُعتبر أن القيم أقل من 0.05 تعني أن النتائج ذات دلالة. في هذه الحالة، القيمة 0.000 تعني أن هناك علاقة قوية.

فرق المتوسطات: Mean Difference = 3.93444 يشير إلى أن متوسط العينة أعلى بكثير من القيمة المحددة (0.01). هذا الفرق الملحوظ يدعم فرضية أن العينة تعكس ظاهرة أكبر.

فترة الثقة (95% Confidence Interval of the Difference):

Upper = 4.4705، Lower = 3.3984 تشير هذه الأرقام إلى أن فرق المتوسطات يقع ضمن هذا النطاق. بما أن كلا القيمتين إيجابيتين، فهذا يعزز فرضية أن متوسط العينة أعلى من القيمة 0.01.

تشير نتائج اختبار T إلى أن متوسط العينة يختلف بشكل كبير عن القيمة المحددة 0.01، مما يدل على أن النتائج ليست عشوائية ولها دلالة إحصائية قوية.

التوصيات:

توسيع الدراسة: يُفضل إجراء دراسة أوسع تشمل عينات أكبر للتحقق من استمرارية النتائج، مما يعزز الثقة في النتائج المستخلصة.

تطبيق النتائج: يجب استخدام النتائج لدعم اتخاذ القرارات الإدارية أو الاستراتيجيات الجديدة بناءً على البيانات التي تم جمعها.

الخلاصة

تظهر نتائج اختبار T وجود فرق كبير بين متوسط العينة والقيمة المحددة، مما يشير إلى نتائج قوية وذات دلالة إحصائية. من خلال تطبيق التوصيات المذكورة، يمكن تعزيز الفهم والإفادة من هذه النتائج في سياقات عملية وإدارية، ومن خلال ذلك يمكننا ان نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

5. نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج ومن أهمها:

- أن تطبيق نظام (RCA) يؤدي إلي تعزيز محاسبة المسؤولية مصرف الوحدة وكالة شركة سرت.
- أن تطبيق نظام (RCA) يوفر مقاييس دقيقة عن الأداء مما يدعم محاسبة المسؤولية.
- أن تطبيق نظام (RCA) يساعد علي الاستغلال الأمثل للموارد، وتقليل الإهدار في الموارد من خلال استبعاد الموارد غير المستخدمة، مما يؤدي إلي خفض تكلفة الموارد.
- تطبيق نظام (RCA) يقدم نظرة مستقبلية لكيفية الاستغلال الأمثل للموارد مما يعزز من كفاءة الأداء.
- كما تبين أن وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يؤدي إلي تحديد مراكز المسؤولية بوضوح من خلال تقديم التقارير عن التكاليف بدقة مما يوفر معلومات ملائمة لسلوك التكلفة لكل مركز تكلفة لتحسين الأداء.
- أن وجود شخص واحد مسؤول عن مجموعات الموارد يؤدي إلي تقديم معلومات حول الموارد المتاحة وتدفق هذه الموارد عبر الأنشطة والعمليات، وربطها بعمليات التشغيل، مما يعمق الفهم بسلوك وطبيعة التكلفة. كما يساعد علي تفعيل عملية الرقابة من خلال تقديم التقارير لكل مركز تكلفة، وتحديد الانحرافات وتصحيحها مما يعزز تقييم الأداء، ويدعم عملية اتخاذ القرارات.

6. توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- العمل على إعداد البرامج التدريبية للعاملين بالمصارف التجارية الليبية العامة لتعريفهم بنظام محاسبة استهلاك الموارد ومزاياه التي تسهم في تحقيق التميز في العمل.
- ضرورة الاهتمام بالمصارف العامة، والعمل على تطوير أنظمة محاسبة التكاليف بها، لمواكبة التطورات الحديثة في بيئة الأعمال.
- ضرورة إدراك الإدارة العليا في المصارف للمزايا التي يحققها تطبيق نظام محاسبة استهلاك الموارد.
- إجراء دراسات أخرى على تطبيق نظام (RCA) في منشآت صناعية وخدمية أخرى.
- ضرورة اهتمام المنشآت الخدمية بتطوير نظم تكاليفها من أجل الوصول إلي قياس أكثر دقة في ظل بيئة الأعمال الحديثة.
- ضرورة اهتمام القطاع العام بتطبيق نظام (RCA) لما له من مزايا في قياس التكلفة بدقة، واستغلال الموارد، والرقابة علي التكاليف لوجود شخص واحد مسئول عن مجتمعات الموارد.
- حث المصارف علي أتباع اسلوب محاسبة المسؤولية لتعزيز الرقابة وتقليل الانحرافات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

- التكريتي، إسماعيل يحي وطعمه، طعمة، عبدالوهاب حبش، عبدالقادر، وليد (2010). المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة. ط1. الأردن: دار الإثراء للنشر والتوزيع.

- الداوي، الشيخ (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، الجزائر. 1(7).

- الرجبي، عبد الحكيم (2004)، المحاسبة الإدارية، ط1، عمان: دار وائل للنشر.

- صبري، نضال (2002)، المحاسبة الإدارية، غزة: جمعية المحاسبين والمراجعين الفلسطينية، للنشر.

- الفضل، مؤيد، شعبان، عبد الكريم (2002). المحاسبة الإدارية. ط1. عمان: دار المسيرة للنشر.

الدوريات والمجلات:

- أبو برهم، نور إبراهيم، درغام، ماهر موسي (2021). أنموذج مقترح لتطبيق نظام محاسبة استهلاك الموارد في قياس تكلفة

الخدمة الصحية- دراسة حالة مشفى دار السلام، خان يونس. مجلة الجامعة الإسلامية بغزة للدراسات الاقتصادية والإدارية، 29(2).

- التميمي، محمد تبيان محمد (2020). تأثير نظام محاسبة استهلاك الموارد في ترشيد التكاليف- بحث تطبيقي شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (61).

- جودة، عبد الحكيم مصطفى، الشيخ، عماد يوسف، السبوع، سليمان سند (2009). مدى تطبيق محاسبة المسؤولية في الفنادق الأردنية- دراسة ميدانية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 9(2).

- خطاب، محمد شحاته (2009). إطار مقترح للتكامل بين نظام التكاليف على أساس النشاط ومحاسبة استهلاك الموارد لتعزيز فلسفة الإدارة على أساس القيمة: دراسة نظرية ميدانية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة. 29(2).

- سرور، منال جبار، علي، ميعاد حميد (2017). دور المحاسبة عن استهلاك الموارد في الاستغلال الأمثل للطاقة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، (51).

- الشبلي، علي عبد الله صالح (2017). استخدام محاسبة استهلاك الموارد في تدعيم مدخل تكاليف مسار تدفق القيمة بهدف الاستغلال الأمثل للموارد - دراسة نظرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 8(1)، ص752.

- صغير، محمد السيد محمد (2011). إطار مقترح للتكامل بين مدخل تكلفة المواصفات ومحاسبة استهلاك الموارد لأغراض دعم القدرة التنافسية للمنشأة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، القاهرة، جامعة سوهاج، 25(1).

- عبد الدايم، صفاء محمد (2014). مدخل مقترح للتكامل بين نظامي المحاسبة عن استهلاك الموارد وتكاليف مسار القيمة بهدف تحسين جودة قياس التكلفة، دراسة ميدانية. مجلة البحوث المحاسبية، جامعة طنطا، كلية التجارة، 1(2).

- كيوان، راندا مرسي (2013). استخدام نموذج المحاسبة عن استهلاك الموارد RCA في تطوير نظم إدارة التكلفة في الظروف الاقتصادية المعاصرة- دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 34(2).

- مالك، ياسر صاحب، علي، أحمد ماهر محمد، عوجة، حسنين كاظم (2019). أثر محاسبة استهلاك الموارد على قرارات التسعير المحاسبية"- دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث- مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العراق، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، 3(13).

- مطر، زينب جمعة (2020). دور المحاسبة عن استهلاك الموارد RCA في تخفيض التكاليف. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، كلية التجارة والاقتصاد، (126).

-ميدة، إبراهيم (2003). نظام محاسبة المسؤولية في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية واقع وتطلعات. مجلة جامعة دمشق، 19(2).

الرسائل علمية:

- أدم، مبارك عبد الجبار عبد الله (2020). محاسبة المسؤولية وأثرها على الرقابة وتقويم الأداء المالي- دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

- الخالدي، معتصم مفضي (2015). دور محاسبة المسؤولية في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السعودية- دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، الأردن، جامعة جدارا، كلية الاقتصاد والأعمال، قسم المحاسبة.

- الدنف، محمد عمر محمد (2013). تطوير أنظمة التكاليف في منشآت الخدمات باستخدام محاسبة استهلاك الموارد بهدف ترشيد إدارة الموارد- دراسة تطبيقية.
- عبد الهادي، يارا سعد على (2012). المحاسبة عن استهلاك الموارد (RCA) لتحسين جودة مخرجات نظام المحاسبة عن التكلفة: مدخل لإدارة التكلفة – دراسة حالة. رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم المحاسبة.
- محمد، مكي صالح السمانى (2016). محاسبة استهلاك الموارد ودورها في إدارة التكلفة في القطاع المصرفي السوداني. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- محمد، وفاء محمد بابكر (2019). أثر محاسبة استهلاك الموارد على قرارات التسعير بالشركات الصناعية- دراسة ميدانية على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- مكي، سالم توفيق سالم (2009). مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الاهلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية تحليلية على المنظمات الاهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل غزة.
- موسى، أسحق محمد عمر (2021). المحاسبة عن استهلاك الموارد متغيرا وسيطا في العلاقة بين تخصيص تكاليف الجودة والميزة التنافسية- دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية وقطاع الدواجن. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.
- نبيل، عيش (2013). محاسبة المسؤولية وقياس الأداء في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مطاحن الحنطة- المسيلة. أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Cited Books:

- Zehetner, K., & Eschenbach, S. (2017). Closing the Gap between US and German Managerial Accounting. Humanities and Social Sciences Review.

periodicals and scientific theses:

- Krumwiede, K., & Suessmair, A. (2007). Comparing US and German cost accounting methods. Management accounting quarterly, 8(3).
- Lawrence P. Grasso (2005). Are ABC and RCA Accounting Systems Compatible with Lean Management, Management Accounting Quarterly, Fall,7(1).
- Okutmus, E. (2015). Resource consumption accounting with cost dimension and an application in a glass factory. international journal of academic research in accounting, finance and management sciences, 5(1).
- Wang, Y., Zhuang, Y., Hao, Z., Li, J., (2009), "Study on the Application of RCA in College Education Cost Accounting", International Journal of Business and Management, 4(5).
- Webber, S. & Clinton, D. (2004). **RCA at Chopay : Here's Innovation In Management Accounting With Resource Consumption Accounting**, Strategic Finance, 2004a ,6(1).
- White, L. (2009). Resource consumption accounting: **Manager-focused management accounting**. Journal of Corporate Accounting & Finance, 20(4).