

شعارنا

التميز

النزاهة

الشفافية



مجلة الرفاق للمعرفة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في العلوم الإنسانية والتطبيقية

تصدر عن جامعة الرفاق الأهلية للعلوم الإنسانية والتطبيقية

العدد الأول - يونيو 2018م

المشرف العام

● د. علي محمد قشوط

● أ. مهيبة فرنكة

مدير التحرير.

رئيس التحرير.

● أ. د. صالح محمد عبودة

● د. محمد سالم موسى

أعضاء هيئة التحرير

الهيئة الاستشارية:

- د. علي حسين صكح
- د. حسني رمضان الشتيوي
- د. رمضان احمد أبو عجيلة
- د. حاتم عبدالرزاق النعاس
- د. أحمد رمضان بن نوبة
- أ. عبدالحميد محمد النائلي
- أ. أ. نجلاء بشير القرطبي

- أ. د أحمد علي صميذة
- أ. د محمد عمران الغرياني
- د. منصور عليوة منصور
- د. شريف محروس جاد
- سكرتير التحرير
- حنين صالح عبد الحفيظ
- المراجع اللغوي.
- د. كامل علي أبو عاصي

الرفاق
جامعة الرفاق الأهلية

مجلة الرفاق للمعرفة

مجلة نصف سنوية محكمة متخصصة في العلوم الإنسانية و التطبيقية
تصدر عن جامعة الرفاق الأهلية للعلوم الإنسانية و التطبيقية

حقوق الطبع محفوظة

المراسلات:

توجه كافة المراسلات باسم رئيس هيئة التحرير على العنوان الآتي:

جامعة الرفاق للعلوم التطبيقية والإنسانية

طرابلس/شارع الجمهورية.

الهاتف. 0913215532.

البريد الإلكتروني alrefak.e.m@gmail.com

الموقع الاجتماعي الفيسبوك : مجلة الرفاق للمعرفة

رقم الإيداع: 117 / 2018م

دار الكتب الوطنية - بنغازي - ليبيا .

قواعد النشر بالمجلة:

مجلة الرفاق للمعرفة مجلة علمية محكمة تصدر نصف سنوية عن جامعة الرفاق للعلوم التطبيقية والإنسانية، وتسعى إلى المساهمة في إثراء البحث العلمي من خلال البحوث والدراسات التي تنشرها، ولتحقيق ذلك فإن هيئة تحرير المجلة تركز على رصانة ما ينشر في المجلة من حيث التأكد من أن البحوث المنشورة ذات فائدة علمية وعملية للمجتمع.

وفيما يلي القواعد العامة للنشر بالمجلة:

- أن يحتوي البحث على خطة بحث إجرائية (البحوث التطبيقية) تبين المشكلة البحثية بوضوح وواقعية والأهداف والأهمية، وأيضاً الفروض والمنهجية المتبعة وغيرها من متطلبات خطط البحث.
- أن يكون للبحث إطار نظري يلقي الضوء على موضوع البحث ويستمد عرض أدبيات البحث من خلال المراجع العلمية الموثوق بها، ويسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال العلوم الإنسانية والتطبيقية.
- أن يكون للبحث نتائج وتوصيات تتوافق مع ما تم عرضه في أدبيات البحث.
- أن ألا يكون البحث جزءاً من رسالة دكتوراه أو ماجستير أو جزءاً من كتاب أو بحث سبق نشره أو قُدم للنشر إلى جهة أخرى.
- يعرض البحث بشكل سري على محكمين اثنين في مجال تخصص البحث ممن تختارهم هيئة التحرير وهم يحدد القبول أو الرفض للنشر بالمجلة.
- في حالة قبول أو رفض أو وجود تعديلات في البحث يتم إبلاغ صاحبه بنتائج التقييم السري.
- يتم نشر البحوث بالمجلة باللغتين العربية والإنجليزية فقط.
- يمنح كل باحث تم قبول بحثه للنشر ثلاث نسخ من العدد الذي نشر فيه بحثه.

ضوابط النشر ومواصفاته :

- يقدم الباحث نسخة ورقية من بحثه مطبوعة على الورق حجم «A4»، ونسخة إلكترونية على قرص ليزري «CD»، إلى سكرتير المجلة أو عبر البريد الإلكتروني للمجلة.
- يكتب البحث على برنامج (Microsoft Word).
- يجب أن تحتوي الصفحة الأولى للبحث على اسم الباحث أو الباحثين ثلاثياً وعنوان البحث والدرجة العلمية وجهة العمل.
- أن يكون للبحث ملخص لا يتجاوز صفحة واحدة.
- أن ألا يزيد عدد صفحات البحث عن 25 صفحة.
- يكتب البحث بخط نوع (Simplyfied Arabic) للغة العربية وخط نوع (Times New Roman) للغة الإنجليزية.
- يكون حجم الخط للبحث رقم (14) عادي، والعناوين الفرعية رقم (16) أسود داكن، والعناوين الرئيسية رقم (18) أسود داكن.
- تترك مسافة مفردة واحدة للتباعد بين الأسطر.
- تكون هوامش الصفحة من الأعلى والأسفل واليسار (2.5سم) ومن اليمين (3سم).
- يكون ترقيم الصفحات أسفل الصفحة في الوسط.

لمجلة الرفاق للمعرفة

في إطار اهتمام جامعة الرفاق بالبحث العلمي بالإضافة إلى العملية التعليمية وهما عمليتان متلازمتان ، فإنه يسرنا أن نضع بين أيديكم العدد الأول من مجلة «الرفاق للمعرفة» ، وهى مجلة تُعنى بالعلوم التطبيقية والانسانية ونافذة من نوافذ المعرفة تسعى من خلالها جامعة الرفاق الأهلية إلى نشر المعرفة العلمية بين أفراد المجتمع ، وتشجيع البحوث والمهتمين بالعلوم والبحث العلمي لنشر أبحاثهم ودراساتهم في شتى فروع المعرفة . إن البحث العلمي هو أحد مقاييس تقدم الأمم والشعوب وصارت نتائجه التطبيقية تدر دخلاً إلى الدخل القومي، وبالتالي فإن الاهتمام به ودعمه أصبح خياراً استراتيجياً. وفى هذا الاتجاه فإن جامعة الرفاق تفرد له بنداً في ميزانيتها لتشجيع الأساتذة والطلاب لتقديم البحوث والمشاركة في المؤتمرات العلمية داخلياً وخارجياً. إن اسرة التحرير وهي تزف إليكم هذه المطبوعة مساهمة منها في إثراء المكتبة الوطنية تدعو جميع المهتمين بالبحث العلمي من داخل الجامعة وخارجها إلى التقدم بأبحاثهم ودراساتهم . كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم في هذا العدد بورقة بحثية أو دراسة. ونعلن عن ترحيبنا بملاحظاتكم وآرائكم وإسهاماتكم العلمية للرفق بهذه المطبوعة.



الفهرس

عوائق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الليبية
دراسة ميدانية بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط

9

■ د. أحمد البشير الشريف

مدى التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة
وفق معايير (الانتوساي)

43

■ د. حسني رمضان الشتيوي ■ د. محمد شقلوف ■ أ. خالد محمد رمضان

الغزو الصليبي الأسباني لليبيا 1510 – 1530 م
الأسباب والنتائج

101

■ د. / محمد فرج مادي حسن

الفكر السياسي عند بودان

127

■ د. عبدالقادر العجيل النجار

سلامة البيئة العمرانية والسلوكيات الإنسانية الإيجابية

143

■ د. منصور عليوه الزوي

تمويل المنافع والخدمات في المؤسسات المصرفية الإسلامية

163

■ أ. مصطفى علي الجمالي ■ أ. سمير علي الختالي

مدخل نظري لتفعيل مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي

195

■ د. مفتاح محمد عمار ■ أ. طارق أبوشعفة معتوق

دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل

دراسة ميدانية حول مصرف ليبيا المركزي / طرابلس

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب

221

■ أمل رجب المصراطي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

الأجهزة الداخلية المختصة بالقيام بالعمل الدبلوماسي

267

■ أ. الشارف سعد سالم ■ أ. أماني حُدود علي

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تسويق الخدمات المصرفية

289

■ د. إسماعيل عبدالله سويسي ■ د. رضا عبدالله ابوراس

دراسة اقتصادية حول توقعات تطور عدد السكان في

ليبيا حتى العام 2030م

325

■ د. محمد سالم موسى ■ د. يوسف عثمان الغويزي

البحوث المنشورة في المجلة تعبر عن آراء أصحابها فقط، وهم وحدهم الذين يتحملون المسؤولية القانونية والأدبية عن أفكارهم وآرائهم، والمجلة ليست مسئولة عن أي شيء من ذلك.

البحوث المنشورة مرتبة وفقاً لاعتبارات فنية، ولا يعكس هذا الترتيب قيمة هذه البحوث أو مستوى مؤلفيها.

ثمن النسخة

أعضاء هيئة التدريس	10 دينار ليبي
طلبة الجامعات والمعاهد العليا	5 دينار
المؤسسات والشركات العامة والخاصة	20 دينار ليبي
خارج الدولة	15 دولار

عوائق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الليبية

دراسة ميدانية بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط

■ د. أحمد البشير الشريف

● أستاذ مساعد قسم الإدارة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم وأبرز العوائق التي تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بفروع المصارف التجارية الليبية التابعة لمصرف الجمهورية وبالتحديد فرع تاجوراء الوسط. حيث تم عرض الأدب الإداري ذي العلاقة بالمشكلة قيد الدراسة بشكل موجز إلى جانب سرد لبعض من الدراسات السابقة.

اعتمد الباحث لغرض جمع وتحليل البيانات على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الوصف والتحليل للبيانات ذات العلاقة بالمشكلة قيد الدراسة، حيث صُممت استبانة خصيصاً لهذا الغرض والتي وزعت شخصياً على عينة الدراسة. تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في تحليل البيانات الأولية المجمع باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

■ وجود مجموعة من العوائق والصعوبات والتي كانت عائقاً حال دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة المعروف اختصاراً بـ TQM؛ تشكلت هذه العوائق في أربع مجموعات كالاتي:

■ مجموعة العوائق الإدارية والتي تمثلت في دعم الإدارة العليا، القيادات الإدارية، وثقافة الجودة.

- مجموعة العوائق البشرية والتي تمثلت في كفاءة الأفراد العاملين وفرق العمل.
- مجموعة العوائق التقنية والتي تمثلت في نظم الاتصالات والمعلومات والتدريب.
- مجموعة العوائق المالية والتي من بينها الدعم المالي والمخصصات المالية اللازمين لتطبيق البرنامج.

المبحث الأول/ الإطار العام للدراسة:

أولاً - المقدمة:

لعبت العديد من العوامل والظروف الدور الفاعل في تزايد الاهتمام بنظم إدارة الجودة لعل من أبرزها التغيرات الاقتصادية والانفجار العلمي والتكنولوجي وكذلك حدة المنافسة خصوصاً تلك المنافسة المتعلقة بالأسعار وجودة المنتجات المقدمة للعملاء. ولما كانت اقتصاديات الدول اليوم ترتبط إلى حد كبير بجودة المنتجات الصناعية كواحدة من أهم العوامل التي تؤثر على ذلك، أصبح لزاماً على الإدارة إيجاد طريقة يمكن من خلالها الربط بين أنشطة العمليات الإدارية للمنظمة بشكل كامل، الأمر الذي يساهم في اكتشاف نقاط الضعف والاختناقات بها، وكذلك ضمان ثبات جودة المنتج نتيجة التركيز المستمر على نفس المستوى من الدقة في تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأعمال وكذلك إجراء التحسينات في الأنشطة والعمليات بصفة مستمرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة العاملين وكذلك زيادة القدرة التنافسية للمنظمة ومساعدتها على الدخول لأسواق جديدة.

في هذا السياق زادت الحاجة الملحة للاهتمام بالنظم الإدارية ذات العلاقة والتي لعل من أبرزها نظام إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management System المعروف اختصاراً بـ « TQM » الذي يعد من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي استحوذت على النصيب الأكبر من الاهتمام الواسع من قبل المتخصصين والباحثين والأكاديميين والإداريين المعنيين بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في جميع المنظمات.

حيث أدركت أغلب المنظمات - الصناعية والخدمية على حد سواء - الأهمية

الواضحة لنظام إدارة الجودة الشاملة والتي دفعت العديد منها لتتجنب عوائقها لتتبنى فلسفتها وتلتزم بمبادئها .

ثانياً - مشكلة الدراسة:

على الرغم من الانتشار الواسع لنظام إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمات والشركات العالمية، فإنه وفي المقابل لم يحظ هذا الانتشار بالنصيب الواضح داخل المصارف الليبية وخصوصاً المصارف التجارية منها، حيث تجلى ذلك واضحاً بالفروع التابعة لمصرف الجمهورية الواقعة في نطاق مدينة تاجوراء إذ لم يتبن أي من هذه الفروع فلسفة إدارة الجودة الشاملة حتى تاريخ الدراسة، ولما كان مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط أكبر هذه الفروع وأقدمها تم اختياره لإجراء الدراسة الميدانية به. حيث إنه ومن خلال المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض العاملين بهذا المصرف أتضح وجود بعض الشواهد والدلائل على غياب بعض متطلبات تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة المعروف اختصاراً بـ TQM والتي تعد بمثابة عوائق قد تحد من عملية تطبيق النظام الأمر الذي يؤكد وجود مشكلة تستحق الدراسة وحاجة ماسة إلى فهمها ومحاولة الإحاطة بجميع جوانبها. وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي:

” ما مدى وجود عوائق تحد من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة TQM بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط؟“

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تكمن أهداف الدراسة في تحقيق ما يلي:

- 1 - التعرف على أهم وأبرز العوائق التي تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة.
- 2 - تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تذليل تلك الصعوبات والعوائق والتي قد تساهم في الحد من المشكلة قيد الدراسة.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

1 - المساهمة في سد فجوة في المعرفة والبحوث العلمية في مجال الإدارة ألا وهي الندرة النسبية في عدد البحوث في المكتبات الليبية حول فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المنظمات الخدمية والمصارف التجارية الليبية وخصوصاً في المصرف قيد الدراسة.

2 - تكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من خلال المساهمة في مساعدة المصارف التجارية عموماً والمصرف قيد الدراسة على وجه الخصوص على تبني هذه الفلسفة.

خامساً - فرضيات الدراسة:

تبنى هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

” توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: ” توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

الفرضية الفرعية الثانية: ” توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

الفرضية الفرعية الثالثة: ” توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

الفرضية الفرعية الرابعة: ” توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط ”.

سادساً - منهجية البحث:

1 - المنهج المستخدم في البحث:

استخدم الباحث لغرض القيام بهذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتمد على استخدام الأسلوب الميداني في تجميع البيانات ذلك باستخدام صحيفة الاستبانة وتحليلها إحصائياً لغرض اختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج وتقديم التوصيات.

2 - مصادر البيانات:

استندت الدراسة على اتجاهين رئيسيين في الحصول على البيانات اللازمة هما:
1.2 - المصادر الثانوية: هذه المصادر تمثلت في الكتب والدوريات والدراسات السابقة إلى غيرها من المصادر والمراجع.

2.2 - المصادر الأولية: تمثلت في مفردات عينة الدراسة التي تم اختيارها من المصرف قيد الدراسة.

تمثلت المنهجية المتبعة لإجراء هذه الدراسة في الآتي:

2 - أداة جمع البيانات:

تم استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لتجميع البيانات من المصادر الأولية بهذه الدراسة.

3 - مجتمع الدراسة وعينتها:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط وعددهم (60)، أما عن عينة الدراسة فتمثلت في مسح شامل لجميع مفردات المجتمع فكانت (60) مفردة.

4 - حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في الآتي:

أ - الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الواقعة في نطاق مدينة تاجوراء.

ب - الحدود الزمنية: امتدت الحدود الزمنية للدراسة من 2018/2/15 إلى 2018/6/05.

ج - الحدود الموضوعية للدراسة: اقتصر الحدود الموضوعية على دراسة موضوع عوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصارف التجارية الليبية/ دراسة ميدانية بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط دون غيره من الموضوعات.

ثامناً - مصطلحات الدراسة:

هناك مصطلحات إجرائية تم استخدامها في هذا البحث تجدر الإشارة إليها أهمها:

1 - إدارة الجودة الشاملة (TQM):

تعرف بأنها تلك العملية التي يتم بمقتضاها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن أفضل الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء وتقليل الوقت لانجازها بالاستغناء عن جميع المهام غير الضرورية للعميل أو العملية الإنتاجية ذاتها وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة استناداً على احتياجات العميل في كل مرحلة إنتاجية وإدارية وهذا لا يتحقق إلا بإدارة جيد وتضافر جهود الجميع (العالم، 2010، ص37).

2 - عوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة: هي تلك العوائق والمحددات التي

تحول وتحد من سير عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل المطلوب.

3 - العوائق الإدارية: وهي عوائق تتعلق بالجوانب الإدارية من نشر ثقافة الجودة

داخل المنظمة وتوفر القيادات الإدارية القادرة على تطبيق برنامج إدارة الجودة علاوة على الدعم والتأييد اللازمين لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

4 - العوائق البشرية: وهي تلك العوائق التي تتعلق بجميع العاملين بالمنظمة

المتمثلة في قدرة العاملين على تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وتشكيل فرق العمل الداعمة لعملية التطبيق.

5 - العوائق التقنية: وهي الصعوبات و العوائق التي تتعلق بالأجهزة والأدوات

التقنية اللازمة لعملية التطبيق ونظم الاتصال والمعلومات لاسيما البرامج التدريبية

ذات العلاقة والتي تساعد على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات .

6 - العوائق المالية: وهي العوائق المرتبطة بالنواحي المالية من حيث توفير الموارد المالية والنفقات المالية الضرورية لتطبيق البرنامج. ونهاية يشير الباحث إلى أنه وإن اختلف عدد ومسمى هذه العوائق بين المؤلفين والكتاب إلا أنه هناك اتفاق في مضمون هذه العوائق من حيث الأهمية ودرجة التأثير.

المبحث الثاني/ الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة:

أولاً/ الدراسات السابقة:

لقد أسفرت عملية البحث والتنقيب التي قام بها الباحث عن وجود بعض الدراسات والأبحاث السابقة ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة ومن هذه الدراسات:

1 - دراسة "برزيق" (2015) بعنوان "واقع التدريب وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة" حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من المؤشرات تؤكد وجود العلاقة بين التدريب وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية بليبيا قيد الدراسة.

2 - دراسة " غميض " (2011) بعنوان « صعوبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية» حيث هدفت هذه الدراسة على تحديد هذه الصعوبات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة 7 أكتوبر كليات بني وليد جامعة مصراتة حالياً حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف الحالة وذلك باستخدام طريقة المسح الشامل ذلك بتوزيع عدد 103 استمارة وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تشير إلى وجود صعوبات تعوق عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة أهمها قلة اهتمام الجامعة بتدريب القوى العاملة وكذلك عدم توفر الدعم المالي اللازم لتبني الفلسفة.

3 - دراسة " طالب وآخرون، Faisal Talib et al " (2011) بعنوان تحليل التفاعل بين عوائق تطبيق إدارة لجودة الشاملة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أنه يمكن إجمال الصعوبات التي تواجه عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى مجموعتين الأولى كان لها الأثر الكبير في عملية التطبيق تحوي العوامل الآتية ضعف

دعم والتزام الإدارة العليا وغياب التعاون بين الأقسام، أما المجموعة الثانية فتمثلت في ضعف التحسين المستمر للثقافة وكذلك معارضة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

4 - دراسة « الوادعي » (2008) بعنوان « مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المديرية العامة للمياه بمنطقة الرياض » حيث كان من بين أهداف هذه الدراسة التعرف على أهم العوائق والمحددات التي تواجه عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمديرية حيث تعاملت هذه الدراسة مع عينة قوامها 396 موظفاً وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه هناك ضعف في مستوى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة إلى جانب وجود مجموعة من العوائق لعملية التطبيق من بينها ضعف بنية نظام المعلومات وعدم وجود الدورات التدريبية الخاصة بعملية التدريب إلى جانب غياب مبدأ المشاركة الكاملة من قبل العاملين بالمديرية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية التطبيق.

5 - دراسة " الحكاري" (2007) حول مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالكليات الأهلية بمدينة جدة اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استمارة الاستبانة وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج تشير إلى وجود مجموعة من العوائق التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة أهمها ضعف بنية نظام المعلومات بالكلية إلى جانب مقاومة عملية التغيير من قبل الأفراد العاملين بها.

6 - دراسة " اللالفي" (2007) بعنوان " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية بالجامعات الليبية" حيث أجريت هذه الدراسة على جامعة السابع من أبريل، وكان من بين أهدافها دراسة وتوصيف الثقافة التنظيمية السائدة داخل الجامعة، وكذلك الوقوف على أهم العوامل التي تحكم جودة الخدمات الإدارية بالجامعة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: قلة الكفاءات الإدارية القادرة على تبسيط إجراءات تطبيق البرنامج وانخفاض مستوى وعي العاملين بالجامعة بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

7 - دراسة "راد - Rad" (2005) بعنوان " عوائق نجاح عملية تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الصحية" حيث طبقت هذه الدراسة بالمنظمات الصحية

الإيرانية وخلصت بمجموعة من النتائج حول تلك العوائق وكان أهمها أنه هناك نقص في الموارد البشرية اللازمة لعملية التطبيق إلى جانب بعض المشاكل الإستراتيجية والتنظيمية داخل هذه المنظمات.

8 - دراسة "بخاري وآخرون" (2004) بعنوان "عوائق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الطوافة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأبرز عوائق ذلك التطبيق في مؤسسات الطوافة بالمملكة السعودية وخلصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج تؤكد وجود هذه العوائق من أهمها ضعف ثقافة إدارة الجودة بالمؤسسات ومقاومة التغيير وعدم مشاركة الأفراد العاملين في هذه العملية إلى جانب عدم توفر الكفاءات الإدارية ونظام المعلومات اللازمين لعملية التغيير.

ومن خلال العرض السابق للدراسات السابقة يمكن تحديد أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة التي تم سردها آنفاً في الآتي:

- تتشابه هذه الدراسة مع تلك الدراسات في كون كل منها - على الرغم من اختلاف ميادين تطبيقها - يسعى إلى دراسة واقع إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات وذلك بالتعرف على واقع تطبيقها وأهم العوائق التي تحد وتحول دون تطبيقها بالشكل الجيد.
- تختلف هذه الدراسة عن تلك الدراسات في كونها تسعى إلى الوقوف على تحديد هذه الصعوبات و العوائق في بيئة مختلفة ألا وهي قطاع المصارف التجارية بلبيبا وبالتحديد مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الواقع في نطاق مدينة تاجوراء. ونهايةً يمكن الإشارة إلى أن هذه الدراسات تؤكد عدم إجراء مثل هذه البحوث في البيئة الليبية الأمر الذي دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

ثانياً/ الإطار النظري:

1 - مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الرائدة التي استحوذت على نصيب كبير من الاهتمام من قبل المتخصصين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات،

فعلى الرغم من أن مفاهيم الجودة نشأت أساساً لغرض تحسين مستوى جودة السلع والارتقاء به، إلا أنه امتد ليشمل جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات الخدمية ذلك لأجل الارتقاء بمستوى الجودة بخدماتها.

ومن بين هذه المفاهيم ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي اقترن ظهوره مع ديمنج (1947) الذي يعد الأب الروحي لها، والذي قام بتطوير مدخل إدارة الجودة الشاملة عندما قام بإعداد دراسة قدّمها إلى بعض الشركات الدراسية، إلا أن هذه الدراسة لم تجد اهتماماً بهذه كافيًا من قبل هذه الشركات ممن اضطره إلى تطبيق نتائج دراسته في اليابان، حيث تبنت معظم الشركات اليابانية وبسرعة كبيرة مبادئ ديمنج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة، ومن هنا أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الانتشار الواسع بين المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، حيث أخذت ممارستها تزداد وبشكل تلقائي ولعبت العديد من العوامل دورها الفاعل في انتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة والتزايد والاهتمام به، ولعل من أبرز هذه العوامل التغييرات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع والتشكيل في الخدمات المقدمة للعملاء ما ساعد في أخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة صورته الحالية المتمثلة في مجموع الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، ذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن لمنظمتها الذي يهدف إلى تحقيق أعلى مستوى رضا للعملاء في المقام الأول وثانياً التركيز على أهمية التحسين والتطوير المستمر لكافة العمليات المؤدية لتحسين المخرجات.

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت التعاريف لإدارة الجودة الشاملة حيث عرّفها معهد الجودة الفدرالي على أنها «تأدية الأعمال الصحيحة على نحو الواضح من الوهلة الأولى لتحقيق الجودة المرجوة بشكل أفضل وفعالية أكبر في أقصى الوقت مع الاعتماد على تقييم المستفيد في معرفة مدى تحسن الأداء» (الفضل والطائي، 2004، ص317). كما عرّفت إدارة الجودة الشاملة من خلال المصطلحات التي يحويها المفهوم وهي (الطائي وآخرون، 2009، ص194): الإدارة: وتعني تطوير القدرات التنظيمية والقيادات الإدارية، بحيث تصبح قادرة على التحسين المستمر لغرض المحافظة على المستوى العالي من جودة الأداء.

الجودة: المقصود بها هو تحقيق رغبات الزبائن والمستفيدين وتوقعاتهم مما تقدمه المنظمة من سلع أو خدمات، بل تصل أيضا إلى محاولة تقديم مستوى أعلى من تلك التوقعات.

الشاملة: ويقصد بها إدخال عناصر العمل كله بالمنظمة في التحديد والتعريف الدقيق لحاجات الزبون أو المستفيد ورغباته من سلع المنظمة وخدماتها، والعمل على بذل كل جهد جماعي وفردى ممكن في سبيل تحقيق الغايات.

كما أن هناك تعريفاً لعمر وصفي عقيلي الذي يعد من أكثر التعريفات شمولية وإحاطة والذي ينصّ على أنها «فلسفة إدارة حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، حيث تشمل هذه المنظمات: الفكرة، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، ونمط وإجراءات العمل والأداء الخ....، ومن أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة لمخرجاتها من سلع وخدمات بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجات الرضا لزيائنها (أبوعمود 2014، ص48).

3 – عوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة:

هناك عدم اتفاق عام بين الكتاب والعلماء على عدد العناصر التي تعد بمثابة متطلبات أو عوائق قد تحد من تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة وهذا الاختلاف قد يعزى إلى الاندماج أو الفصل بين هذه العوامل دون الاختلاف في المحتوى الكلي للعناصر مجتمعة فقد حددها (أبوعمود 2014، ص69) في الآتي:

● دعم الإدارة العليا: لقد جاءت الحاجة إلى دعم الإدارة العليا كي يتحقق النجاح لتطبيق هذا البرنامج ذلك من خلال دعم القرارات الإستراتيجية له والتي تتخذ في مستوى الإدارة العليا فلقد جاءت الحاجة إلى هذا الدعم لأن الإدارة العليا هي الأقدر على الإقناع بضرورة تطبيقه كما تمتلك القدرة على تقديم الدعم المادي والمعنوي بسبب سلطتها على المستويات الأخرى، كما لها القدرة على تخصيص الإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لعملية التطبيق، وفي غياب هذا الدعم تصبح عملية تطبيق وتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات صعبة إن لم تكن مستحيلة.

- ثقافة المنظمة: ويقصد بها مدى تقبل العاملين وفهمهم واقتناعهم بمفاهيم وممارسات إدارة الجودة الشاملة لأن ذلك يسهم وبصورة مباشرة في الحصول على دعمهم وتعاونهم والتزامهم بتطبيق البرنامج وفي غياب هذه الثقافة قد يتحول هذا الدعم إلى مقاومة والتي تعرف بمقاومة التغيير (أبوظالب، 2001، ص65).
- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالمنظمة: لاشك أن المورد البشري الفعال هو خير ضمان حقيقي لنجاح عملة تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي يتطلب أن يكون هذا المورد محل عناية واهتمام ويكون ذلك من خلال الإدارة الفعالة له بجميع النواحي ابتداء من التدريب والتحفيز وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشاكل وتقديم الحلول.
- التعليم والتدريب: يعد كل من التدريب والتعليم من المتطلبات الرئيسية لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة لكونهما أفضل طريقة لتحسين مستوى أداء العاملين المتعلقة بعملية التطبيق وفي غياب هذا الدعم يرجع ذلك بالسلب على مستوى المعارف الفنية والخبرات المهنية الذي قد يعيق عملية التطبيق للبرنامج.
- تشكيل فرق العمل: يعد العمل الجماعي ميزة تنافسية من مزايا برنامج إدارة الجودة الشاملة وفي ذات الوقت يعد مطلباً أساسياً من متطلبات تطبيقه إذ يسهم فريق العمل في حل مشاكل العمل وتحسين سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وفي غياب هذا التشكيل قد تخلق حساسيات وصراعات بين الأفراد العاملين وقد تعود بالسلب على مستوى أداء المنظمة ككل (الطائي وآخرون، 2009، ص210).
- كما حددت عوائق تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من زوايا مختلفة في النقاط الآتية (عقبلي، 2001، ص135):
- الافتقار إلى نظام معلومات جيد والاستخدام الرديء لما هو موجود منها.
- عدم وجود الدعم اللازم من الإدارة العليا والافتقار للقناعة التامة لتطبيق البرنامج.
- التغيير الدائم للقيادات الإدارية العليا والانخفاض في مستوى كفاءة المستقر منها.

● غياب الثقافة التنظيمية اللازمة لتبني هذه الفلسفة.

● عدم مرونة القوانين والأنظمة داخل المنظمات.

وفي تقسيم آخر لعوائق تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات فقد قامت القطروني في دراستها حول صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية بتجميعها في أربع مجموعات تضم كل مجموعة من العوائق ذات الاتساق الداخلي (القطروني، 2015، ص5) وهذا ما تبناه الباحث في هذه الدراسة حيث تمثلت هذه المجموعات في الآتي:

■ المجموعة الأولى/ الصعوبات الإدارية: وهي عوائق تتعلق بالجوانب الإدارية من نشر ثقافة الجودة داخل المنظمة وتوفير القيادات الإدارية القادرة على تطبيق برنامج إدارة الجودة علاوة على الدعم والتأييد اللازمين لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

■ المجموعة الثانية/ الصعوبات البشرية: وهي العوائق التي تتعلق بالعاملين بالمنظمة المتمثلة في قدرة العاملين على تطبيق البرنامج وتشكيل فرق العمل الداعمة لعملية التطبيق.

■ المجموعة الثالثة/ الصعوبات التقنية: وهي الصعوبات و العوائق التي تتعلق بالأجهزة والأدوات التقنية اللازمة لعملية التطبيق ونظم الاتصال والمعلومات لاسيما البرامج التدريبية ذات العلاقة والتي تساعد على تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات.

■ المجموعة الرابعة/ الصعوبات المالية: وهي العوائق المرتبطة بالنواحي المالية من حيث توفير الموارد المالية والنفقات المالية الضرورية لتطبيق البرنامج. ونهاية يشير الباحث إلى أنه وإن اختلف عدد ومسمى هذه العوائق بين المؤلفين والكتاب إلا أنه هناك إتفاق في مضمون هذه العوائق من حيث الأهمية ودرجة التأثير.

المبحث الثالث/ تجميع وتحليل البيانات الأولية:

أولاً/ منهجية الدراسة:

1 - منهج الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات الأولية للدراسة وتحليلها وذلك لتغطية موضوع الدراسة.

2 - أداة جمع البيانات:

أعتمد الباحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية بهذه الدراسة ذلك لغرض الحصول على البيانات الأولية اللازمة التي تخدم أهداف الدراسة وتساعد على اختبار الفرضيات التي تقوم عليها، حيث قسمت إلى محورين اشتمل الأول منها على مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بوصف خصائص مفردات عينة الدراسة كالجنس، الصفة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؛ في حين اشتمل المحور الثاني الأسئلة المرتبطة بالجانب الرئيسي من الدراسة والذي كان الهدف منه التعرف على أهم العوائق التي تحد وتحول دون تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث قسم هذا الحور بدوره إلى أربعة أقسام كل يخدم فرضية فرعية من الدراسة كانت على التوالي كالآتي: القسم الأول مرتبط ب العوائق الإدارية، القسم الثاني مرتبط ب العوائق البشرية، القسم الثالث مرتبط ب العوائق التقنية، أما القسم الرابع فارتبط ب العوائق المالية.

3 - مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط قيد الدراسة وعددهم (60) فرداً، ولما كان من الصعب التوصل لكافة أفراد المجتمع المستهدف من جهة؛ والتجانس النسبي لطبيعة مفرداته من جهة أخرى تم اختيار عينة عشوائية قوامها (45) مفردة من جموع مفردات مجتمع الدراسة.

4 - توزيع وتجميع استمارة الاستبيان:

تم توزيع عدد 45 استمارة استبيان على جميع أفراد عينة الدراسة المختارة؛ أعيد منها عدد 38 استمارة أي ما نسبته 84 ٪ من إجمالي استمارات الاستبانة

الموزعة حيث كان الفاقد عدد 7 استمارات بنسبة 16 % من الموزع، تم استبعاد عدد 2 استمارة لعدم استيفائها لبعض الشروط وكانت نسبتهم 4 % وبذلك يكون عدد الاستمارات الصالحة والخاضعة فعلياً للتحليل 36 استمارة ممثلة ما نسبته 80 % من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة وتعد هذه النسبة كافية ويعوّل عليها والجدول رقم (1) يوضح حركة توزيع وتجميع استمارات الاستبانة كالآتي:

جدول (1) حركة توزيع وتجميع استمارات الاستبانة

البيان	الموزعة	المجمعة	الفاقد	المستبعد	الخاضعة للتحليل
العدد	45	38	7	2	36
النسبة	100 %	84 %	16 %	4 %	80 %

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام المقاييس الإحصائية المناسبة والتي تتلاءم مع طبيعة البيانات المجمعة وتساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها حيث تمثلت هذه المقاييس والأساليب في الآتي:

أ - اختبار كرونباخ ألفا (Cornbach's Alpha Test): استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى ثبات أداة جمع البيانات المتمثلة في استمارة الاستبانة وللحكم على مدى معوّليتها.

ب - المقاييس الوصفية: تم استخدام أسلوب التوزيع النسبي المتمثل في النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية، لوصف طبيعة إجابات مفردات عينة الدراسة عن أسئلة الاستبانة المتعلقة بالبيانات الأساسية وكذلك وصف متغيرات الدراسة.

ج - اختبار (ت) T-test (One Sample Test): استخدم هذا الاختبار لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية 0.05 لغرض اختبار فرضيات الدراسة.

6- ترميز البيانات:

تم استخدام الطريقة الرقمية في ترميز البيانات بأسلوب مقياس ليكرت (Lickert) ذي الأوزان الخمسة حيث تدرجت الأوزان المعطاة على النحو المبين في الجدول أدناه رقم (2):

جدول (2) توزيع الدرجات على الإجابات المتعلقة بمقياس (ليكرت) الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

تم اعتماد متوسط درجة الموافقة الدرجة (3)؛ فإذا كان متوسط درجة إجابات مفردات العينة يزيد عن 3 فيدل على ارتفاع درجة الموافقة؛ أما المتوسط يقل عن 3 فيدل على انخفاض درجة الموافقة؛ في حين إذا كان المتوسط لا يختلف عن 3 فيدل على أن درجة الموافقة متوسطة.

7- نتائج اختبار كرونباخ ألفا (Cornbach Alpha) للصدق والثبات:

استخدم هذا المقياس للتحقق من درجة الارتباط الداخلي بين إجابات عناصر العينة في الدراسة؛ وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول (3) أدناه.

جدول (3) نتائج اختبار كرونباخ ألفا (α)

م	المجموعة	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا
1	العوائق الإدارية	15	0.856
2	العوائق البشرية	10	0.814
3	العوائق التقنية	10	0.661
4	العوائق المالية	5	0.854
5	جميع العبارات	40	0.875

يلاحظ أن قيم ألفا كانت أكبر من القيمة (0.60) لكل مجموعة من عبارات الاستمارة ولجميع العبارات مجتمعة مما يدل على وجود ارتباط بين إجابات مفردات عينة الدراسة.

ثانياً - تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

1 - خصائص مفردات عينة الدراسة:

يبين الجدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي المتوي لمفردات عينة الدراسة حسب البيانات الأساسية من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والصفة الوظيفية، وسنوات الخبرة كالتالي:

جدول (4) التوزيع التكراري والنسبي المئوي لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والصفة الوظيفية، وسنوات الخبرة.

ت.س	السؤال	الصفة	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	14	38.9%
		أنثى	22	61.1%
		المجموع	36	100%
2	العمر	أقل من 30 سنة	6	16.7%
		من 30 إلى أقل 40	14	38.9%
		من 40 إلى أقل من 50	8	22.2%
		50 سنة فأكثر	8	22.2%
		المجموع	36	100%
3	المؤهل العلمي	دبلوم عالي فأقل	20	55.6%
		جامعي	14	38.9%
		ماجستير	2	5.6%
		دكتوراه	0	0.0%
		المجموع	36	100%
4	الصفة الوظيفية	مدير عام	0	0.0%
		مدير إدارة	4	11.1%
		رئيس قسم	6	16.7%
		موظف	26	72.2%
		المجموع	36	100%
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2	5.6%
		من 5 إلى أقل من 15	10	27.8%
		من 15 إلى أقل من 30	16	44.4%
		30 سنة فأكثر	8	22.2%
		المجموع	36	100%

■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس: يبين جدول(4) أن معظم مفردات عينة الدراسة من الإناث وعددهن 22 ويمثلن نسبة 61.1% والباقي من

الذكور وعددهم 14 ويمثلون نسبة 38.9 % من مجمل مفردات عينة الدراسة.

■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر: من الجدول السابق رقم (4) يتضح أنّ معظم مفردات عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 30 إلى أقل من 40 سنة بعدد 14 مفردة بنسبة 38.9 % من مفردات عينة الدراسة يليهم ممن أعمارهم تتراوح من 40 إلى أقل من 50 سنة و50 سنة فأكثر بنفس النسبة 22.2 % ، والباقي تقل أعمارهم عن 30 سنة فشكّلوا فقط 16.7 % من مفردات العينة.

– توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: لقد شكّل حملة الدبلوم العالي فأقل النسبة الأكبر من مفردات العينة فكان عددهم 20 مفردة بنسبة 55.6 % يلي ذلك حملة المؤهل الجامعي بنسبة 38.9 و عددهم 14 فرداً أما حملة الماجستير فكان عددهم فقط 2 في حين لم يكن أي من أفراد العينة من حملة شهادة الدكتوراه.

■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الصفة الوظيفية: يمكن تمثيل مفردات العينة حسب الصفة الوظيفية في قسمين؛ الأول وهو الأغلب ويشمل الموظفين حيث كان عددهم 26 موظفاً بنسبة 72.2 % ، في حين شمل القسم الثاني باقي مفردات العينة 10 والذين هم رؤساء الأقسام ومديرو الإدارات بالمصرف بنسبة 27.8 % من جميع مفردات العينة.

■ توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة: يتضح من البيانات الواردة بالجدول (4) أن المفردات الأكثر تكراراً تتراوح خبرتهم ما بين 15 وأقل من 30 سنة ويمثلون نسبة 44.4 % ، تليها سنوات الخبرة من 5 إلى أقل من 15 سنة بنسبة 27.8 % وعدد 8 أفراد تزيد سنوات خبرتهم عن 30 سنة والباقي من مفردات العينة الخاضعة للدراسة تقل سنوات خبرتهم في العمل داخل المصرف عن الـ 5 سنوات فأقل.

2 – وصف متغيرات الدراسة:

أ/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق الإدارية: يبين جدول (5) المتوسطات الحسابية

لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالعوائق الإدارية:

جدول (5) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات

المتعلقة بالعوائق الإدارية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ دعم الإدارة العليا			
1	عدم اقتناع إدارة المصرف بأهمية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة	3.58	0.554
2	غياب الإستراتيجية الواضحة التي تؤيد وتدعم برامج التغيير بالمصرف	3.61	0.645
3	لا تعطي الإدارة الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بالجودة	3.69	0.525
4	عجز إدارة المصرف عن الالتزام طويل المدى بتطبيق فلسفة إدارة الجودة	3.64	0.543
5	لا تمنح إدارة المصرف الحوافز التشجيعية للمساهمين في تطبيق البرامج	3.75	0.500
ب القيادات الإدارية			
1	يفتقر المصرف للكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.64	.639
2	لا تتمتع أغلب القيادات بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق برنامج الجودة	3.69	.624
3	لا تتلاءم تخصصات القادة الإداريين مع متطلبات تطبيق البرنامج	4.00	.756
4	لا توجد الرغبة لدى القيادات الإدارية بالتحسين المستمر للخدمات المقدمة	3.64	.487
5	لا يمتلك قادة المصرف القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بتبني النظام	3.64	.543
ج ثقافة الجودة			
1	لا يمتلك العاملون بالمصرف المعرفة والإدراك الكافيين بمفهوم إدارة الجودة	3.78	.485
2	يعتقد العاملون بأن تطبيق برنامج إدارة الجودة تهديداً لاستقرار وظائفهم	3.89	.465
3	لا يمتلك العاملون القدرة على تفهم احتياجات ومتطلبات عملية التطبيق	3.81	.577
4	لا تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة إدارة الجودة وأهمية تطبيقها	3.75	.500
5	لا تعقد اجتماعات دورية بالعاملين بغية تثقيفهم بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة	3.72	.566
المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق الإدارية مجتمعة		3.722	0.3260

من خلال البيانات الواردة بالجدول (5) يتضح أنّ متوسطات إجابات مفردات عينة

الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق الإدارية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق الإدارية مجتمعة تساوي (3.722) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق إدارية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث إنه:

أ - توجد بعض العوائق المتعلقة بدعم الإدارة العليا منها:

- 1 - غياب الإستراتيجية الواضحة التي تؤيد وتدعم برامج التغيير بالمصرف؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.61).
- 2 - لا تعطي الإدارة الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بالجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بالقيادات الإدارية منها:

- 1 - لا تتمتع أغلب القيادات بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق برنامج الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).
- 2 - يفتقر المصرف للكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.64).

ج - توجد بعض العوائق المتعلقة بثقافة الجودة منها:

- 1 - لا يمتلك العاملون بالمصرف المعرفة والإدراك الكافيين بمفهوم إدارة الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.78).
- 2 - لا تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة إدارة الجودة وأهمية تطبيقها؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.75).

ب/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق البشرية:

يبين جدول (6) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب العوائق البشرية:

جدول (6) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب العوائق البشرية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	كفاءة الأفراد العاملين		
1	يفتقر المصرف للموارد البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3,86	.798
2	لا يتمتع أغلب العاملين بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق البرنامج	3,64	.593
3	لا يمتلك العاملون الخبرة الكافية التي تمكنهم من الانخراط في تبني البرنامج	3,69	.624
4	لا توجد لدى العاملين الرغبة في العمل على تطبيق فلسفة إدارة الجودة	3,83	.447
5	لا تتناسب مؤهلات ومهارات العاملين مع متطلبات عملية تطبيق البرنامج	3,83	.507
ب	فرق العمل		
1	لا يوجد تعاون بين العاملين والإدارة لأجل تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة	3,72	.513
2	لا يتم تشكيل فرق العمل لمواجهة الصعوبات التي تواجه سير العمل	3,61	.688
3	لا تتيح الإدارة الفرصة للعاملين للمشاركة في عمليات التغيير في سير العمل	3,69	.525
4	لا تسود ثقافة العمل الجماعي لتبني أية برامج جديدة بالمصرف	3,83	.697
5	لا يتم تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه تطبيق البرامج	4,08	.692
	المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق البشرية مجتمعة	3,780	0,3778

من خلال البيانات الواردة بالجدول (6) يتضح أنّ متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق البشرية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق البشرية مجتمعة تساوي (3.78) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق بشرية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف تاجوراء الوسط قيد الدراسة حيث إنه:

أ - توجد بعض العوائق المتعلقة بكفاءة الأفراد العاملين منها:

1- يفترق المصرف للموارد البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.86).

2- لا يمتلك العاملون الخبرة الكافية التي تمكنهم من الانخراط في تبني البرنامج؛

(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بفرق العمل منها:

1 - لا يتم تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه تطبيق البرامج؛

(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 4.08).

2 - لا يوجد تعاون بين العاملين والإدارة لأجل تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة؛

(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.72).

ج/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق التقنية:

يبين جدول (7) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على

العبارات المتعلقة ب العوائق التقنية:

جدول (7) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالعوائق التقنية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ	نظم الاتصالات والمعلومات		
1	يفتقر المصرف للنظام الدقيق والحديث لتوفير المعلومة لمتخذي القرارات	3.61	.599
2	لا يتصف نظام الاتصال بالفعالية التي تضمن انسياب المعلومات	3.50	.561
3	الافتقار لقاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة	3.86	.351
4	عدم مواكبة المصرف للتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة	3.81	.401
5	لا تسعى إدارة المصرف إلى توفير التقنيات الحديثة في مجال إدارة الجودة	3.86	.487

التدريب		ب
3.69	.710	1 لا يمنح المصرف الدورات التدريبية ذات العلاقة والضرورية لتطبيق البرامج
3.78	.637	2 لا تقدم الدورات التدريبية بشكل مستمر للتعريف ببرامج إدارة الجودة
4.00	.793	3 لا توجد بالمصرف خطة تدريبية سنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة
3.86	.593	4 لا تشمل برامج التدريب المتعلقة بإدارة الجودة جميع العاملين بالمصرف
3.97	.446	5 لا يتم تحديد احتياجات العاملين التدريبية المتعلقة بتطبيق برنامج إدارة الجودة
3.794	0.2848	المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق التقنية مجتمعة

من خلال البيانات الواردة بالجدول (7) يتضح أن متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق التقنية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق التقنية مجتمعة تساوي (3.79) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق تقنية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث إنه:

أ - توجد بعض العوائق المتعلقة بنظم الاتصالات والمعلومات منها:

- 1 - الافتقار لقاعدة بيانات دقيقة ومتكاملة اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.86).
- 2 - عدم مواكبة المصرف للتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة؛ (المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.81).

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بالتدريب منها:

1 - لا توجد بالمصرف خطة تدريبية سنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 4.00).

2 - لا يمنح المصرف الدورات التدريبية ذات العلاقة والضرورية لتطبيق البرامج؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.69).

د/ التحليل الوصفي لبيانات العوائق المالية:

يبين جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بالعوائق المالية:

جدول (8) المتوسطات الحسابية لإجابات مفردات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة ب العوائق المالية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العوائق المالية		
	لا توجد إستراتيجية مالية واضحة لدعم برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة	3,81	.786
2	لا توجد الموارد المالية الكافية لدعم تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3,92	.732
3	قلة المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على برنامج الجودة الشاملة	3,86	.762
4	لا تعمل الإدارة على تشجيع تبني البرنامج بالدعم المالي اللازم	3,92	.692
5	قلة المخصصات المالية لدعم العمليات التدريبية المتعلقة بتطبيق البرنامج	3,89	.747
	المتوسط العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق المالية مجتمعة	3.877	0.5919

من خلال البيانات الواردة بالجدول (8) يتضح أنّ متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة تزيد عن متوسط درجة الموافقة المعتمد من الباحث (3) لجميع العبارات المتعلقة بمحور العوائق المالية؛ ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات مفردات العينة حول العوائق المالية مجتمعة تساوي (3.877) وهي أكبر من قيمة المتوسط المعتمد (3) فهذا يؤكد وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة حيث إنه:

- 1 - لا توجد إستراتيجية مالية واضحة لدعم برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.81).
 - 2 - قلة المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على برنامج الجودة الشاملة ومتطلباته؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.86).
 - 3 - قلة المخصصات المالية لدعم العمليات التدريبية المتعلقة بتطبيق البرنامج. ؛
(المتوسط الحسابي للموافقة على العبارة 3.89).
- 3 - اختبار فرضيات الدراسة:

أ - اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تتص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه « توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط »، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (9) الآتي:

جدول رقم (9) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى وجود عوائق "مجتمعة" تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

مستوى المعنوية	إحصائي الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
0.000	18.575	0.25011	3.774	مدى وجود عوائق «مجتمعة» تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة

من خلال البيانات الواردة بالجدول (9) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (18.575) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ويساعد على تحقيق الهدف الرئيسي لها.

ب - اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه «توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط»، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى وجود عوائق إدارية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق إدارية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة	3.722	0.32601	13.292	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (10) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (13.292) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق إدارية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه «توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط» ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:
الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة حول مدى وجود عوائق بشرية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيانات	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق بشرية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.780	0.37783	12.395	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (11) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (12.395) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي

أنه توجد عوائق بشرية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه « توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط »، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية 0.05 Sig وكانت النتائج كما في الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة

الدراسة حول مدى وجود عوائق تقنية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق تقنية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.7944	0.28480	16.737	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (12) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (16.737) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق تقنية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف

الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه « توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط »، ولاختبار هذه الفرضية البحثية يجب إعادة صياغتها في صورة فرضية إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

الفرضية البديلة H_1 : توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T-test لحساب قيمة ألفا (α) عند مستوى المعنوية Sig 0.05 وكانت النتائج كما في الجدول رقم (13) الآتي:

جدول رقم (13) نتائج اختبار T-test للمعنوية وكذلك المتوسط العام لإجابات مفردات عينة

الدراسة حول مدى وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	مستوى المعنوية
مدى وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة	3.877	0.59190	8.898	0.000

من خلال البيانات الواردة بالجدول (13) يتضح أن قيمة إحصائي الاختبار تساوي (8.898) بمستوى معنوية مشاهد (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) عليه يتم رفض الفرضية الصفرية ومن ثم يمكن قبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد عوائق مالية تحد وتحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بمصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط الذي يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

المبحث الرابع/ نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة:

أولاً - نتائج الدراسة:

خُصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

1 - وجود مجموعة من العوائق والصعوبات التي كانت عائقاً حال دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة تشكلت هذه العوائق في أربع مجموعات هي مجموعة العوائق الإدارية، مجموعة العوائق البشرية، مجموعة العوائق التقنية، ومجموعة العوائق المالية.

2 - تمثلت مجموعة العوائق والصعوبات الإدارية التي حالت دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

أ - وجود مجموعة من العوائق المتعلقة بدعم الإدارة العليا والتي شكلت عائقاً لعملية التطبيق بالمصرف والتي من أهمها:

- غياب الإستراتيجية الواضحة التي تؤيد وتدعم برامج التغيير بالمصرف، (جدول 5).
- لا تعطي الإدارة الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بالجودة، (جدول 5).
- ب - وجود مجموعة من العوائق المتعلقة بالقيادات الإدارية والتي شكلت أيضاً عائقاً لعملية التطبيق بالمصرف منها:
- لا تتمتع أغلب القيادات بالمؤهلات العلمية اللازمة لتطبيق برنامج الجودة، (جدول 5).
- يفتقر المصرف للكفاءات الإدارية اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، (جدول 5).

ج - هناك بعض العوائق المتعلقة بثقافة الجودة داخل المصرف شكلت هي الأخرى عائقاً لعملية التطبيق منها:

- لا يمتلك العاملون بالمصرف المعرفة والإدراك الكافيين بمفهوم إدارة الجودة، (جدول 5).
- لا تعمل إدارة المصرف على نشر ثقافة إدارة الجودة وأهميتها تطبيقها، (جدول 5).

3 - تمثلت مجموعة العوائق والصعوبات البشرية التي حالت دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في الآتي:

أ - وجود بعض العوائق المتعلقة بكفاءة الأفراد العاملين داخل المصرف والتي من بينها:

- افتقار المصرف للموارد البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة، (جدول 6) .

- عدم امتلاك العاملين الخبرة الكافية التي تمكنهم من الانخراط في تبني البرنامج، (جدول 6) .

ب - هناك بعض العوائق المتعلقة بفرق العمل حيث إنه:

- لا يتم تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه تطبيق البرامج، (جدول 6) .
- لا يوجد تعاون بين العاملين والإدارة لأجل تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة، (جدول 6) .

4 - اشتملت مجموعة العوائق والصعوبات التقنية التي حالت دون تطبيق مصرف الجمهورية فرع تاجوراء الوسط لبرنامج إدارة الجودة الشاملة العوائق الآتية:

أ - بعض العوائق المتعلقة بنظم الاتصالات والمعلومات من بينها:

- الافتقار لقاعدة البيانات الدقيقة والمتكاملة اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة، (جدول 7) .

- عدم مواكبة المصرف للتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة، (جدول 7) .

ب - توجد بعض العوائق المتعلقة بالتدريب منها:

- لا توجد بالمصرف خطة تدريبية سنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة، (جدول 7) .
- لا يمنح المصرف الدورات التدريبية ذات العلاقة والضرورية لتطبيق البرامج، (جدول 7) .

5 - أكدت المجموعة الرابعة من النتائج وجود عوائق مالية تحول دون تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالمصرف قيد الدراسة أهمها:

- غياب الإستراتيجية المالية الواضحة التي تدعم برامج تطبيق إدارة الجودة الشاملة، (جدول 8) .

- قلة المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على برنامج الجودة الشاملة ومتطلباته، (جدول 8) .

ثانياً - التوصيات المقترحة:

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الباحث يوصي بالآتي:

- 1 - العمل على وضع الإستراتيجيات الواضحة من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق ببرامج إدارة الجودة والتي تؤيد وتدعم برامج التغيير لما لذلك من أثر في نجاح عملية تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمصرف.
- 2 - تعزيز دعم الإدارة العليا بالمصرف لبرامج التغيير ذلك من خلال إعطاء الأولوية في اجتماعاتها لبرامج التغيير المتعلقة بنظم إدارة الجودة.
- 3 - العمل على صقل وتأهيل القيادات الإدارية بالمصرف بالمؤهلات والمهارات اللازمة لتطبيق برنامج الجودة ما يساعد على تحسين الأداء الإداري المرتبط بعملية التطبيق.
- 4 - العمل الجاد على ضرورة إكساب القادة الإداريين بالمصرف المهارات اللازمة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 5 - ضرورة توعية و تثقيف جميع العاملين بالمصرف بكافة مستوياته الإدارية لغرض التعريف بفلسفة إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها ما يسهل عملية التطبيق والتبني لهذه الفلسفة.
- 6 - العمل على نشر ثقافة الجودة بين العاملين بالمصرف ذلك من خلال تقديم المحاضرات الداخلية والإشراك بالمؤتمرات والندوات الخارجية ذات العلاقة بإدارة الجودة.
- 7 - العمل على تعيين بعض الكفاءات البشرية المطلوبة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة .
- 8 - نظراً للحدثة النسبية لمفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة، فإنه يكون لزاماً على إدارة المصرف أن تقوم بتوعية الأفراد العاملين به وكذلك خلق البيئة المناسبة التي تساعد على تهيئة الأفراد وتأهيلهم لتقبل هذه الأنظمة والانخراط في برامج تطبيقها.
- 9 - العمل على تشكيل فرق عمل لغرض حل المشكلات التي تواجه عملية تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة ذلك للاستفادة من جميع الخبرات داخل المصرف.
- 10 - ضرورة التزام وانخراط كافة المدراء والأفراد العاملين بالمصرف ببرامج الجودة

- وخصوصاً مدراء الإدارات العليا الذين يشغلون مراكز اتخاذ القرارات بها الأمر الذي ينعكس تبعاً على الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة ببرامج إدارة الجودة.
- 11 - استحداث قاعدة للبيانات داخل المصرف تكون دقيقة ومتكاملة من شأنها توفير البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات المتعلقة بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة بالمصرف.
- 12 - ضرورة اهتمام إدارة المصرف بمواكبة التطورات والتقنيات الحديثة اللازمة لتطبيق فلسفة إدارة الجودة.
- 13 - زيادة التأكيد على البرامج التدريبية بالمصرف ذلك من خلال وضع الخطط التدريبية السنوية في مجال تطبيق نظم إدارة الجودة التي من شأنها تذليل العوائق والصعوبات التي قد تواجه عملية التطبيق.
- 14 - ضرورة اهتمام إدارة المصرف بمنح الدورات التدريبية ذات العلاقة بتطبيق وتبني نظم إدارة الجودة ما يزيد من كفاءة عملية التطبيق والعمل على إنجاحها.
- 15 - العمل على وضع الإستراتيجية المالية الواضحة التي تكفل توفير الموارد المالية والدعم اللوجستي اللازم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- 16 - ضرورة التزام الإدارة العليا بالمصرف بتخصيص الميزانيات والإعدادات للبرامج التدريبية وتوفير الدعم والموارد اللازمة للإفناق على برنامج الجودة الشاملة ومتطلباته.

قائمة المراجع:

أولاً - المراجع العربية:

1. أبو طالب، محمد، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين مستوى الإدارة بالجهاز المصرفي، دراسة تطبيقية بالبنوك المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، 2001.
2. أبو عمود، عبدالحكيم، ثقافة المنظمة وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2014.
3. بخاري سلطان، ماريه عبدالرحمن، عبد الوهاب عبدالمحسن، إمكانية وأهمية و عوائق تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات الطوافة، معهد خادم الحرمين، السعودية، 2004.
4. برزيق عادل، واقع التدريب وعلاقته بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية بالشركة العامة للأدوية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2015.
5. الحكاري لما، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الكليات الأهلية بمدينة جدة

- رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، مكة، 2007.
6. الطائي، يوسف وآخرون، نظام إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
7. العالم، فتحي أحمد يحيى، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية، دراسة علمية وتطبيقية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
8. عقيلي، عمر، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل، 2001.
9. غميص، عزالدين، صعوبات تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على جامعة بني وليد، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2011.
10. الفضل، مؤيد، الطائي، يوسف، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004.
11. القطروني إيناس، صعوبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الليبية: دراسة تطبيقية بمستشفى الخضراء، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، 2015.
12. اللافي عامر، إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في ضوء الثقافة التنظيمية للجامعات الليبية: دراسة تطبيقية بجامعة 7 أبريل، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، طرابلس، 2007.
13. الوداعي محمد، مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بمديرية المياه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، 2008.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1 – Ali Mohammad Rad, 2005. A survey of Total Quality Management in Iran: Barriers to Successful Implementation in Health Care Organisations. *The TQM Magazine*, 18 (3) p1.
- 2 – Faisal, Talib. Zillur, R. & M.N. Qureshi., 2011. Analysis of Interaction Among the Barriers to Total Quality Management Implementation Using Interpretive Structural Modeling Approach. *The Emerald Magazine*, 18 (4) p1.

مدى التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير (الإنتوساي)

■ د محمد شقلوف

■ د حسني رمضان الشتيوي

● استاذ مساعد

● استاذ مساعد

■ أ - خالد محمد رمضان

الملخص

ركزت هذه الدراسة على إلقاء الضوء على مدى إلتزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير لإنتوساي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم استبانة وذلك كأساس للدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مراجعي ديوان المحاسبة، حيث تم توزيع 60 استبانة استرجع منها 53 استبانة اي ما نسبته % 88 من اجمالي الاستبانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها يلتزم ديوان المحاسبة بمسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة كذلك يطبق الديوان متطلبات السلوك الاخلاقي ذات العلاقة بالعمل الرقابي، وخلصت الدراسة الى مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة استمرار الديوان بتبني السياسات التي تهدف الى نشر وتعزيز ثقافة الجودة في أداء الأعمال.

مقدمة

شهدت العقود الأخيرة نمواً واهتماماً متزايدين بموضوع الرقابة المالية العامة مع اتساع دور الحكومات، وانتقالها من دور الدولة الحارسة إلى دور الدولة المتدخلة، بحيث اصبح دورها فعالا في ضمان حسن استغلال الموارد العامة المتاحة، وضمن

استخدامها بكفاءة اقتصادية مثل ما زاد من الثقة في الأجهزة الحكومية. وتعتبر أجهزة الرقابة المالية العليا هي الداعم للسلطة التشريعية لما تقوم به من رقابة مستمرة على أعمال السلطة التنفيذية التي تتخذ فيها بعد أساساً لتحسين إتخاذ كثير من القرارات المهمة في مجال الاقتصاد الوطني .

ولم يعد نطاق الرقابة العامة محدوداً في الرقابة المالية التقليدية والتأكد من تطبيق القوانين واللوائح بل أصبح أيضاً مدي كفاءة الادارة في استخدام الموارد المالية المتاحة لها وتحقيق الاهداف المرسومة بالكفاءة وفاعلية بأقل تكلفة ممكنة، وأن الجودة في أداء وظيفة معينة تؤثر على النتائج المتحققة من أداء هذه الوظيفة، وفي الآونة الأخيرة قد تم التركيز على جودة الأداء المقدم على جميع الأصعدة المهنية والاكاديمية وأصبح شعار العمل المهني للإرتقاء بالعمل المهني بصورة ملحوظة في المجتمعات المهنية.

حيث أنه مهنة المراجعة هي إحدى أهم المهن في المجتمع الاقتصادي وحتى السياسي إذا لوحظ في السنوات الأخيرة وبعد الأزمة المالية العالمية هناك دول قد تعثرت سياستها المالية بسبب تقصير الدور المراجعة فيها وعدم إستطاعة المراجع بتحديد المشاكل التي تواجه هذه الشركات.

وما نلاحظه على الصعيد المحلي أنه قد أرتفعت النداءات المتعالية بتحقيق الجودة في العمل للإرتقاء الى المستوى المميز والسليم والعالي في الأداء إذ أن جودة أداء وظيفة التدقيق تؤثر على علاقتها بالأطراف كافة التي لها صلة بالعملية التدقيقية مما يؤثر على الوفاء بمسؤولياتها تجاه تلك الأطراف.

ونظراً لأهمية هذه المهنة فقد دعت الحاجة الى الدارسة والبحث عن كيفية الارتقاء بهذه المهنة الى مستوى الجودة المطلوب بأعتبار أن للجودة معايير ومقاييس مختلفة قد تختلف من نشاط إلى آخر ولقلة الوعي الإدراك بماهية رقابة الجودة ومدي أهميته للراقي بمستوي جودة مؤسسات الدولة، فإن ديوان المحاسبة عاكف حالياً على إعداد دليل خاص برقابة الجودة يقدم من خلاله منهجية وإطار عام للقيام بمهمة رقابة الجودة وكذلك تقديم الأساس الذي يمكن من خلاله الحكم على جودة التي يتضمنها تقدير رقابة الجودة وبذلك فإن رقابة الجودة امر بالغ الأهمية لتأثيرها

المباشر على جودة الأداء وتساعد على تقديم تأكيد مستقل من قبل ديوان المحاسبة إلى السلطات المختصة حول مراجعة الأقتصاد وكفاءة والفاعلية من قبل مؤسسات الدولة في استغلال الموارد المتاحة لها في تنفيذ أنشطتها وبرامجها، ولذلك سيتطرق الباحث للتعرف على مدي التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير الإنتوساي.

مشكلة البحث

تقع على عاتق ديوان المحاسبة الليبي مسؤولية فحص أداء الجهات الخاضعة لرقابته وفقاً لما تضمنته المادة (21) من قانون الديوان رقم 19 لسنة 2013 وتعديلاته ولأنحته التنفيذية، وما تضمنته قواعد السلوك المهني في قاعدة الكفاءة المهنية وبذل العناية المهنية الكافية وبعد ديوان المحاسبة في ليبيا الجهة المركزية للرقابة المالية العليا والمفوضة بالقيام برقابة الأداء الحكومي والمؤسسات العامة، والرقابة المالية لهذه الجهات تتطلب قياس سليماً وموضوعياً قائماً على أسس علمية لمعرفة مدى فاعليتها، ولذلك كان لابد لديوان المحاسبة من التأكد من مدى استخدام موارد الدولة بصورة كفاءة وفعالة.

ووفقاً لمبادئ ومعايير الإنتوساي، والتي توفر الحد أدني لتوجيه مراجع الديوان ومساعدته في تحديد الخطوات والإجراءات الرقابية الواجب اتخاذها لتحقيق الرقابة . لذا، يمكن تلخيص مشكلة البحث في مدي التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير الإنتوساي؟

فرضيات البحث

للإجابة علي سؤال البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1 - يلتزم ديوان المحاسبة بمسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة.
- 2 - يطبق ديوان المحاسبة متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة.
- 3 - يقوم ديوان المحاسبة بقبول الأعمال ورفضها حسب تكليفه القانوني.
- 4 - يهتم ديوان المحاسبة بالموارد البشرية داخل ديوان المحاسبة بحيث يقوم بتدريب

وتطوير المستمر للموظفين بديوان.

- 5 - يلتزم ديوان المحاسبة بتأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال وفقاً لقواعد الرقابة المالية وممارسات الهيئة العليا للرقابة المالية.
- 6 - يلتزم ديوان المحاسبة بإسناد عملية المراقبة لأفراد لديهم خبرة وكفاءة وصلاحيات مناسبة لتأدية عملية المراقبة الجيدة.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي:

- 1 - التعريف برقابة الجودة بشكل خاص وعناصر رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفقاً للمعيار 40 (IASSAI 40) الصادر عن المنظمة الدولية للإنتوساي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة، وتوضيح مدى مساهمة رقابة الجودة في تحسين الأداء في عمليات المراجعة ومساهمتها في تحسين المساءلة والشفافية.
- 2 - مدى التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير الإنتوساي
- 3 - الخروج بتوصيات من شأنها ان تساهم في تطوير أداء الديوان والرفع من كفاءته في ممارسة الرقابة علي الجودة ومقارنتها بمتطلبات معايير الانتوساي لكي يتمكن من تحديد احتياجاته من أجل تطبيق هذه المعايير

أهمية البحث

تمكن أهمية هذه الدراسة في الاتي:

- 1 - التعريف بممارسات رقابة الجودة بديوان المحاسبة الليبي ومدى تطابقها مع متطلبات معيار رقابة الجودة للإعمال الرقابية.
- 2 - التعريف بعناصر الرئيسية لرقابة الجودة وفق المعيار 40 (IASSAI 40).
- 3 - التعريف بالمبادئ الرئيسة لمعيار رقابة الجودة 1، والمبادئ الرئيسية لرقابة الجودة الصادرة عن المنظمة الدولية للإنتوساي للأجهزة العليا لرقابة المالية والمحاسبة.

حدود البحث

- 1 - الحدود المكانية الإدارة العامة لديوان المحاسبة الليبي /طرابلس
- 2 - الحدود الموضوعية - مراجعين الخارجيين بديوان المحاسبة والذين يقومون بمراجعة القوائم المالية للجهات الخاضعة لرقابة الديوان .
- 3 - الحدود الزمنية 2017

تعريف (بمنظمة الإنتوساي INT و عناصر رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفق (منظمة الإنتوساي INTOSAI)

المقدمة

أدى تطور الدولة وازدياد حجم النفقات العامة، بالإضافة إلى التطورات التكنولوجية المتتالية التي دخلت في مختلف المجالات الحياة الاقتصادية والإدارية إلى زيادة الأهتمام بالرقابة على الأموال العامة، وبالأجهزة التي تقوم بهذه الرقابة، فمن أجل تحقيق التعاون وتبادل الأفكار والخبرات فيما بين الأجهزة العليا للرقابة في مختلف دول العالم، تم إنشاء مجموعة إقليمية تضم في إطارها أعداد من أجهزة الرقابة المالية العليا في الدول على الصعيد الإقليمي، وتمارس هذه المجموعات أنشطة مماثلة لأنشطة المنظمة الدولية، وتعد عضواً في المنظمة الدولية بناء على رغبة المجموعة وطلبها .

تعريف منظمة الإنتوساي (INTOSAI)

هي مؤسسة مستقلة وذاتية السيادة وغير سياسية ومنظمة غير حكومية ذات مركز استشاري في المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة.

كما تعرف معايير الإنتوساي بأنها المعايير الصادرة عن المنظمة الدولية لأجهزة الرقابة العليا (الإنتوساي) وتوفر هذه المعايير حداً أدنى لتوجيه المراجع لمساعدته في تحديد الخطوات الإجراءات الرقابية الواجب إتخاذها لتحقيق هدف الرقابة ويعد تطبيق هذه المعايير اختيارياً.

وتقدم للأجهزة العليا منذ 50 سنة إطاراً وهيكل مؤسساتية لتبادل المعلومات والخبرات الفنية والعلمية كرد للاعتبار والنفوذ والأجهزة العليا للرقابة في كل دولة من

دول المنظمة على أسس تطبيق شعار القائل أن تبادل الخبرات يستفيد منه الجميع حيث أن تبادل التجارب والنتائج والآراء بين أعضاء الإنتوساي في هذه المجالات تمثل ضمانات لمواصلة التطوير المستمر للرقابة المالية العامة.

2.3 تأسيس منظمة الإنتوساي (INTOSAI)

تأسست منظمة الإنتوساي عام 1953 م بمبادرة من قبل الرئيس السابق للجهاز الأعلى الكوبي السيد / إميليو فرنانديث كاموس ((Emilio Fernandez Camus)، ولقد اجتمع آنذاك 34 جهازاً رقابياً لعقد المؤتمر الأول للإنتوساي الذي عقد بجمهورية كوبا ويبلغ حالياً عدد أعضائها 192 عضواً كاملاً وخمسة أجهزة منتسبة، حيث أنضم ديوان المحاسبة الليبي للمنظمة سنة 1962/5/16، وتهدف منظمة الإنتوساي لدعم وتشجيع تبادل الآراء والمعرفة والتجارب بين الأجهزة العليا للرقابة في مجال رقابة الأموال العامة .

2.4 أهداف منظمة الإنتوساي (INTOSAI)

تطوير أجهزة رقابة عليا قوية ومستقلة ومتعددة التخصصات من خلال:

أ - تشجيع الأجهزة العليا بأن تصبح قدوة يحتذى بها .

ب - المساهمة في تطوير واعتماد معايير مهنية مناسبة وفعالة .

نطاق المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (منظمة الإنتوساي ISSAI40)

المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة (ISSAI40) المبني على المبادئ

الرئيسية في المعيار الدولي لرقابة الجودة 1، تم تعديله للتطبيق في الأجهزة العليا

للرقابة بالرغم من أن المعيار الدولي لرقابة الجودة 1 يتضمن بعض من المسائل

الخاصة بالمؤسسات تدقيق القطاع العام وبينما هي مناسبة لأجهزة العليا للرقابة

المالية في العديد من النواحي، ولاكن تتطلب المبادئ الرئيسية بعض التوضيح حتي

تستطيع الأجهزة العليا للرقابة تطبيقها، ويوفر المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة

المالية إرشاداً لمساعدة الأجهزة العليا للرقابة المالية في تطبيق المبادئ الرئيسية للمعيار

الدولي لرقابة الجودة 1 لكامل نطاق عملها بما يتلائم مع تكليفها وظروفها .

وعن طريق إدراك المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة

(ISSAI40) متوافقة مع المعيار الدولي لرقابة الجودة I والبناء عليها، أنشأ المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (ISSAI40) إطاراً عاماً لرقابة الجودة داخل الأجهزة العليا للرقابة المالية، وصمم هذا الإطار ليتم تطبيقه على نظام رقابة الجودة لكافة الأعمال التي تقوم بها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة مثل (الرقابة المالية، رقابة الالتزام، ورقابة الأداء وأي أعمال أخرى تقوم بها الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة).

وحيث أنه المعيار الدولي لرقابة الجودة I، حدد أنه هدفه هو إيجاد نظام لرقابة الجودة والالتزام به من أجل تزويدها بتأكيد معقول فيما يخص :

أ - إمتثال كل جهة تقوم بالمراجعة وموظفيها للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها .

ب - أن تكون التقارير الصادرة من الجهات التي تقوم بالمراجعة ملائمة في الظروف (1).
وكهدف أساسي يجب أن تنظر الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في المخاطر على جودة أعمالها وإنشاء نظام لرقابة الجودة مصمم بحيث يستجيب لهذه المخاطر استجابة كافية، ستعتمد المخاطر على جودة على التكليف القانوني ووظائف كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة والظروف والبيئة التي يعمل بها ووقد تكون هناك مخاطر على الجودة تتعلق بالأحكام المهنية والإجراءات المستخدمة في الرقابة والأعمال الأخرى، وقد تكون هناك مخاطر على الجودة تتعلق بعرض وتبليغ النتائج عمل الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة.

عناصر رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة (منظمة الإنتوساي AISSAI40)

قد عرفت لجنة معايير الرقابة الجودة تسعة عناصر لرقابة الجودة يجب أن تأخذها منشأة المحاسبة في الاعتبار عند وضع سياسات والإجراءات الخاصة بها، ولقد تم التركيز على خمسة عناصر من عناصر رقابة الجودة التسعة التي لم يحدث حولها أي نقاش أو جدل خلاف الأربعة عناصر الأخرى داخل لجنة معايير الرقابة الدولية، وفي مايو 1996 خفض مجلس معايير المراجعة هذه العناصر إلي ستة عناصر ابتداء من يناير 1997 .

وقد تم التركيز على العناصر التالية²:

1 - الحياد والأمانة والموضوعية

متطلبات هذا العنصر هي :

أ - يجب أن توافر في كافة الأفراد الذين ينفذون عملية المراجعة الحياد في الواقع والظاهر .

ب - ويجب أن يقوموا بأداء كافة المسؤوليات المهنية على نحو أمين وموضوعي .

ت - يجب أن يجيب كل شريك وكل عضو في فريق المراجعة على قائمة استقصاء السنوية .

2 - إدارة الأفراد

يجب تقييم كل مراجع في كل عملية مراجعة من خلال تقارير التقييم الخاص بكل عملية مراجعة، يجب وضع السياسات والإجراءات على نحو يوفر تأكيداً مناسباً عن:

أ - توفر تأهيل المناسب لكل مراجع لأداء العمل على نحو الجيد .

ب - تخصيص العمل على الأفراد الذين تتوافر فيهم مهارة فنية ملائمة وحصولهم على قدر ملائم من التدريب .

ت - يجب إشراك كافة الأفراد في برامج التعليم المستمر وأنشطة التطوير المهنية ليتمكنوا من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، ويجب أن تطوير الأفراد الذين سيتم ترفيقهم للتأهيل المناسب لإنجاز الأعمال المخصصة .

3 - قبول والاستمرار في مراجعة الأفراد العملاء لعملية المراجعة

متطلبات هذا العنصر هي :

أ - يجب وضع السياسات والإجراءات التي يمكن من خلالها تقدير مدي قبول والأستمرار التعامل مع عميل معين .

ب - يجب تصميم إطار لتقييم العميل يشمل التعامل مع تعليقات المراجع السابق وتقييم الأداء .

ت - يجب تصميم إطار لتقييم عمل لكل عميل جديد قبل أن يتم التعاقد معه .
ث - يجب أن تقلل هذه السياسات والإجراءات من الخطر المتعلق بالعملاء الذين
تفتقر لديهم الأمانة المهنية .

ج - يجب أن تباشر المنشأة العمل في حالات المراجعة التي يمكن أدائها بما يتفق
مع الكفاءة المهنية .

4 - أداء عملية المراجعة

أ - يجب إيجاد السياسات والإجراءات التي توفر التأكيد من أن العمل الذي يقوم
به المراجعين يتفق مع المعايير المهنية والمتطلبات التنظيمية والمعايير الجودة في
منشأة المحاسبة .

ب - يجب أن يوجد بالمشأة مدير للمحاسبة والمراجعة لتقديم المشورة والتصديق
على كافة عمليات المراجعة قبل إستكمالها .

ت - يجب وضع السياسات والإجراءات للتأكد من أن باقي العناصر رقابة الجودة
السابقة قد تم تطبيقها على النحو الفعال .

ث - يجب أن يختبر الشريك المخصص لرقابة الجودة إجراءات رقابة الجودة سنوياً
على الأقل لتحقيق من إلتزام منشأة المحاسبة بها .

وعندما تم تعديل عناصر رقابة الجودة 1 لتتطابق مع عمل الأجهزة العليا لرقابة
المالية والمحاسبة من قبل منظمة الإنتوساي، تم تعديل العناصر بمعيار رقابة الجودة
1 الذي تم تخفيضهم من قبل لجنة معايير الدولية سنة 1996 وتم ادراجها كعناصر
اساسية لرقابة الجودة في معيار رقابة الجودة 1، وأن عناصر رقابة الجودة في معيار
رقابة الجودة 1 التي تم تعديلها من قبل منظمة الإنتوساي لتتماشي مع الأجهزة العليا
للرقابة المالية والمحاسبة هي:

1 - مسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة.

2 - متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة.

3 - القبول والاستمرار.

4 - الموارد البشرية.

5 - تأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال.

6 - المراقبة.

ومنها يتضمن الإبلاغ عن سياسات وإجراءات رقابة الجودة إلى موظفي الأجهزة العليا للرقابة المالية والأهداف المصممة ليتم تحقيقها، والرسالة التي تتلخص في تحمل كل فرد مسؤولية شخصية عن الجودة ومن توقع من الأمتثال لهذه السياسات والإجراءات، ويؤكد تشجيع موظفي الأجهزة العليا للرقابة المالية على الإبلاغ عن وجهات نظرهم أو مسار قلقهم فيما يخص المسائل المتعلقة برقابة الجودة المراجعة على أهمية الحصول على تغذية راجعة حول نظام رقابة جودة المراجعة في الأجهزة العليا للرقابة المالية³.

وانه التوضيح التفصيلي لعناصر رقابة الجودة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة لمنظمة الإنتوساي (AISSAI40) موضح فيما يلي

1 - مسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة :

لقد نص معيار الدولي لرقابة الجودة 1 في المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لرقابة لجودة 1 أن مسؤوليات القيادة للجودة داخل الشركة " ينبغي أن تضع الشركات سياسات وإجراءات مصممة لتعزيز وجود ثقافة داخلية تقر بأنه الجودة عنصر أساسي في أداء العمليات، وينبغي أن تقضي مثل هذه السياسات والإجراءات من المدير التنفيذي للشركة أو من يكافئه من المنصب أو في حالة كان مناسباً أو المجلس الإداري للشركاء في الشركة بتحمل المسؤولية المطلقة فيما يخص نظام رقابة الجودة في الشركة"⁴.

وأنه هذا المبدأ الرئيسي تم تعديله للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفق منظمة الإنتوساي « يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتعزيز ثقافة داخلية وتعزيز أن الجودة أمر أساسي في أداء كافة أعمالها، ويجب أن تضع مثل هذه السياسات والإجراءات رئيس الجهاز حيث يتحمل المسؤولية العامة عن نظام رقابة الجودة »⁵.

إرشادات التطبيقية لمنظمة الإنتوساي على عنصر مسؤوليات القيادة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة :

أ - قد يكون رئيس الجهاز فردا أو جماعة حسب التكليف وظروف هذا الجهاز.
ب - ينبغي علي الرئيس أن يتولى المسؤولية العامة عن جودة كافة الأعمال التي يقوم بها الجهاز.

ت - يمكن لرئيس أن يفوض المسؤولية نظام رقابة الجودة إلي شخص آخر أو عدة أشخاص لديهم خبرة كافية ومناسبة لتحمل هذه المسؤوليات.

ث - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة " السعي إلي إيجاد ثقافة تعترف وتكافئ العمل ذي الجودة العالية في كافة أقسام الجهاز، ويجب على رئيس الجهاز ارسال أسلوب الإدارة العليا الصحيح"⁶، من أجل تحقيق تلك الثقافة التي تؤكد على أهمية الجودة في جميع أعمال الجهاز بما في ذلك العمل الذي يتم التعاقد عليه خارجياً، وتعتمد هذه الثقافة على وضوح واستمرارية التنفيذ للإجراءات على جميع المستويات الإدارية التي تركز أهمية الجودة في الجهاز.

ج - يجب أن تحدد استراتيجية كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة المتطلب الأهم بأن يحقق هذا الجهاز جودة في كافة أعماله حتي لا تؤدي الأعتبارات السياسية والأقتصادية إلي المساس بجودة الأعمال التي تم القيام بها.

ح - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التأكيد على إيصال سياسات وإجراءات الجودة لجميع موظفي الجهاز وللأطراف المتعاقد معها لتنفيذ أعمال الجهاز .

خ - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التأكيد من توفر موارد الكافية للمحافظة على نظام رقابة الجودة في الجهاز.

2 - متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة :

لقد نص معيار الدولي لرقابة الجودة I في المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لرقابة

لجودة I أن متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة « ينبغي أن تضع الشركة سياسات وإجراءات مصممة لتزودها بتأكيد معقول حول إمتثال الشركة وموظفيها لمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة »⁷ .

وأنه هذا المبدأ الرئيسي تم تعديله للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفق منظمة الإنتوساي « يجب علي كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتقدم له تأكيدا معقولا أن الجهاز وجميع موظفيه وأي من الأطراف المتعاقدة معه لتأدية أعمال له ملتزمون بمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة »⁸ .
إرشادات التطبيقية لمنظمة الإنتوساي على عنصر متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة :

أ - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التأكيد على أهمية الالتزام بجميع متطلبات السلوك الأخلاقي في تأدية أعمالها .

ب - يجب على جميع موظفي الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والأطراف المتعاقدة معه التحلي بالسلوك الأخلاقي المناسب .

ت - يجب على رئيس الجهاز الأعلى للرقابة المالية والمحاسبة والمسؤولين بالجهاز، أن يكون مثالا يتحذي به للسلوك الأخلاقي .

ث - ستتضمن متطلبات السلوك الأخلاقي أي متطلبات واردة في الإطار القانوني أو الرقابي الذي تخضع له الأعمال في الجهاز .

ج - قد تتضمن متطلبات السلوك الأخلاقي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أو تستمد من قواعد أخلاقيات المهنة للإنتوساي (المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 30) ومتطلبات السلوك الأخلاقي للإتحاد الدولي للمحاسبين بما يتناسب مع تكليفها القانوني وظروفها وظروف موظفيها المهنيين .

ح - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا لرقابة المالية والمحاسبة من اساسيات والإجراءات هي حيز التنفيذ حيث تعزز المبادئ الرئيسية للأخلاقيات المهنية كما عرفها المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 30⁹ ، وهي:

- 1 - النزاهة.
 - 2 - الاستقلالية والموضوعية والتجرد.
 - 3 - السرية المهنية.
 - 4 - الكفاءة.
- خ - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ضمان امتثال أي طرف يتم التعاقد معه للقيام بأعمال للجهاز للإتفاق حول السرية.
- د - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن تأخذ غي الاعتبار الحصول على إقرارات مكتوبة من موظفيها تؤكد التزامها بمتطلبات الجهاز حول السلوك الأخلاقي.
- ذ - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن تضمن أن السياسات والإجراءات هي التنفيذ لإبلاغ رئيس الجهاز في الوقت المناسب عن مخالفات لمتطلبات السلوك الأخلاقي وتمكنه من اتخاذ الخطوات الصحيحة لعلاج مثل هذه المسائل.
- ر - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن السياسات والإجراءات هي حيز التنفيذ للحفاظ على استقلالية رئيس الجهاز وجميع الموظفين والأطراف المتعاقدة مع الجهاز للقيام بأعمال له.
- ز - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن السياسات والإجراءات هي حيز التنفيذ حيث تعزز من أهمية تدوير موظفي الرقابة الرئيسية للتخفيف من مخاطر الاعتياد على الجهة التي تخضع للرقابة، وقد ينظر الجهاز في إجراءات أخرى لتخفيف مخاطر الاعتياد على الجهة.
- 3 - القبول والاستمرار :

لقد نص معيار الدولي لرقابة الجودة I في المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لرقابة جودة I أن القبول والاستمرار « ينبغي أن تضع الشركة السياسات وإجراءات لقبول واستمرار العلاقات مع العملاء وعمليات محددة، مصممة لتزويدها بتأكد معقول على أنها ستستمر في العلاقات وعمليات فقط عندما تكون الشركة :

- أ - مؤهلة لأداء العملية وتمتلك القدرات، بما في ذلك الوقت والموارد للقيام بها .
- ب - قادرة على الامتثال لمتطلبات السلوك الأخلاقي .
- ج - قد أخذت بعين الاعتبار نزاهة العميل ولا تمتلك معلومات قد تقودها إلى الاستنتاج بأن العميل يفتقر إلى النزاهة .¹⁰
- وأنه هذا المبدأ الرئيسي تم تعديله للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفق منظمة الإنتوساي « يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتقدم له تأكيداً معقولاً أنه سيقوم بمهام الرقابة وغيرها من الأعمال فقط إذا كان الجهاز :
- أ - مؤهلاً للقيام بالعمل ولديه القدرات بما فيها الوقت والموارد للقيام بذلك.
- ب - باستطاعته الامتثال لمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات الصلة .
- ج - قد أخذ بعين الاعتبار نزاهة الجهة الخاضعة للرقابة ودرس كيفية التعامل مع المخاطر على الجودة التي قد تنشأ .
- يجب أن تعكس السياسات والإجراءات نطاق العمل الذي يقوم به كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة، في الكثير من الأحيان ليس هناك خيارات لدى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة حول الأعمال التي تقوم بها، ولاكن تقوم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بالعمل في ثلاث فئات واسعة :
- 1 - الأعمال المطلوبة منها بموجب تكليفها القانوني والتي ليس لديها خيار إلا القيام بها .
 - 2 - الأعمال المطلوبة منها بموجب تكليفها القانوني ولكن لديها الحرية فيما يتعلق بوقت أو نطاق أو طبيعة كل مهمة عمل .
 - 3 - الأعمال التي تستطيع اختيار القيام بها »¹¹ .
- إرشادات التطبيقية لمنظمة الإنتوساي على عنصر القبول والاستمرار للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة¹² :
- أ - لكافة أعمال الرقابة وغيرها من العمال الي يتم القيام بها ويجب أن تقوم الأجهزة

- العليا للرقابة المالية والمحاسبة بإنشاء أنظمة لتتنظر في المخاطر على الجودة الى تنشأ من القيام بالأعمال، وهذه سوف تختلف بناء على نوع العمل المعني .
- ب - عادة تعمل الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بموارد قليلة، ويجب أن تنظر هذه الأجهزة في برنامج عملها وما إذا كان لديها الموارد لتنفيذ مجموعة الأعمال بالمستوي المطلوب من الجودة، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة نظاماً يحفظ أعمالها بالأولوية بطريقة تأخذ بعين الاعتبار الحاجة للحفاظ على الجودة، وإذا كانت الموارد غير كافية وتشكل خطراً على الجودة، يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إجراءات لضمان أن يتم إحاطة رئيس الجهاز بها وحيث يكون مناسباً، وإحاطة علم السلطة التشريعية أو السلطة المالية بالميزانية .
- ت - يجب أن تقيم الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إذا ما وجد هناك خطر جوهري على استقلاليته بناءً على المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 10، وإذا تحدد مثل هذا الخطر فستحتاج الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن تحدد وتوثق كيفية تخطيطها لمعالجة هذا الخطر، وضمان أن عملية الموافقة في حيز التنفيذ وأن يتم توثيقها توثيقاً كافياً .
- ث - يجب على الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة النظر في التعامل مع المخاطر الناتجة من قدرات الموظفين، ومستوي الموارد أي أمور متعلقة بأخلاقيات المهنة التي قد تنتج في الجهة الخاضعة للرقابة في حالة وجود شك حول نزاهة تلك الجهة
- ج - يجب أن تدرس الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إجراءات القبول والأستمرار للأعمال التقديرية متضمنة الأعمال المتعاقد عليها مع الأطراف الأخرى، وإذا قررت الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة القيا بالعمل، يجب أن تتضمن أن القرار تم إتخاذه من قبل المستوي الإداري المناسب في الجهاز وقد تم تقييمه من قبل إدارة المخاطر الموجودة .
- ح - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن إجراءاتها لإدارة المخاطر كافية وذلك لتقليل مخاطر القيام بالعمل، وقد تتضمن لاستجابة المخاطر :

- خ - فهم جيد للأعمال التي سيتم القيام بها .
- د - تخصيص عدد أكبر من الموظفين ذوي خبرة أي مستوى إداري عالي عن المستوي الاعتيادي .
- ذ - القيام بمهام متعمقة للمراجعة على رقابة الجودة للأعمال قبل صدور التقرير .
- ر - يجب أن تنظر الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة في الإفصاح في تقاريرها عن أي مسائل محددة والتي قد تقود عادة تلك الأجهزة إلى عدم قبول المهمة أو الأعمال الأخرى .
- 4 - الموارد البشرية :

لقد نص معيار الدولي لرقابة الجودة 1 في المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لرقابة جودة 1 أن الموارد البشرية "ينبغي أن تضع الشركة سياسات وإجراءات مصممة لتزودها بتأكيد معقول على أنها تمتلك عدداً كافياً من الموظفين الذين يتمتعون بالكفاءة والقدرات والالتزام بالمبادئ الأخلاقية اللازمة من أجل :

- أ - أداء العمليات وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها .
- ب - تمكين الشركة أو الشركاء العملية من إصدار التقارير المناسبة في ظل الظروف القائمة "13(1).

وأنه هذا المبدأ الرئيسي تم تعديله للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفق منظمة الإنتوساي « يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والحاسبة صياغة سياسات والإجراءات مصممة لتقد له تأكيداً معقولاً أن لديه ما يكفي من الموارد (موظفين حيثما كان ذلك مناسباً، والأطراف المتعاقدة للقيام بالأعمال للجهاز) والكفاءة والقدرات والالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي اللازمة لـ :

- أ - القيام بمهامه وفقاً للمعايير ذات الصلة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة .
- ب - تمكين الجهاز من إصدار تقارير مناسبة للظروف "14(2).

إرشادات التطبيقية لمنظمة الإنتوساي على عنصر الموارد البشرية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة :

أ - يجوز أن تعتمد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على مختلف المصادر لضمان أن لديها المهارات والخبرة اللازمة للقيام بمجموعة أعمالها سواء داخلياً أو عبر متعاقدين خارجيين.

ب - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التوزيع الواضح للمسئولية المتعلقة بجميع الأعمال التي يقوم بها الجهاز.

ت - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة أن الموظفين والأطراف المتعاقدة للقيام بالأعمال للجهاز (مثلا شركات المحاسبة القانونية أو الشركات الاستشارية) لديها الكفاءات الجماعية اللازمة للقيام بمجموعة الأعمال.

ث - يجب أن تدرك الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أنه في ظل ظروف معينة قد يكون لدى الموظفين حيث يكون مناسباً، للأطراف المتعاقدة للقيام بالأعمال للجهاز والتزامات الشخصية للأمتثال لمتطلبات الهيئات المهنية بالإضافة إلى متطلبات الجهاز ج - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن سياسات وإجراءات الموارد البشرية تعطي تشديداً مناسباً على الجودة والالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي للجهاز، مثل هذه السياسات والإجراءات المتعلقة بمسائل الموارد البشرية هي :

- 1 - التوظيف (المؤهلات الموظفين الذين يتم تعيينهم) .
- 2 - تقييم الأداء .
- 3 - التنمية المهنية .
- 4 - القدرات (بما فيها الوقت الكافي للقيام بالمهام بمستوي الجودة المطلوبة) .
- 5 - الكفاءة (بما فيها الكفاءة الفنية) .
- 6 - التطوير الوظيفي .
- 7 - الترقية .
- 8 - التعويضات .
- 9 - تقديرات احتياجات الموظفين .

ح - يجب أن تلتزم الأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة بتطوير التعلم والتدريب لجميع الموظفين لتشجيع تطورهم المهني وللمساعدة في ضمان أن الموظفين قد تم تدريبهم على التطورات الحالية في المهنة .

خ - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أنه لدى الموظفين وجميع الأطراف المتعاقدة للقيام بالأعمال للجهاز فهم جيد لبيئة القطاع العام التي يعمل فيها الجهاز، وفهم جيد للعمل المطلوب منهم القيام به .

د - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن تعكس أهداف الأداء وتقييمات الموظفين وجميع الأطراف المتعاقدة للقيام بالأعمال للجهاز أن الجودة ومبادئ السلوك الأخلاقي للجهاز هي المحرك الأساسي لتقييم الأداء .

5 - تأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال :

لقد نص معيار الدولي لرقابة الجودة 1 في المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لرقابة لجودة 1 أن تأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال « ينبغي أن تضع الشركة سياسات وإجراءات مصممة لتزويدها بتأكيد معقول على أن العمليات مؤداه وفقاً للمعايير المهنية والمتطلبات القانونية والتنظيمية المعمول بها وأن الشركة أو شريك العملية يصدر تقارير مناسبة في الظروف القائمة، وينبغي تتضمن مثل هذه السياسات والإجراءات ما يلي :

أ - المسائل المتعلقة بتعزيز الاتساق في جودة أداة العملية .

ب - مسؤوليات الإشراف .

ج - مسؤوليات المراجعة « 15(1) .

وأنه هذا المبدأ الرئيسي تم تعديله للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفق منظمة الإنتوساي « يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة صياغة سياسات وإجراءات مصممة لتقدم له تأكيداً أنه يؤدي مهامه وفقاً للمعايير ذات الصلة والمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة، وأنه يصدر تقارير تلائم الظروف، ويجب أن تتضمن مثل هذه السياسات والإجراءات ما يلي :

أ - مسائل تتعلق الاتساق في جودة الأعمال المنجزة .

ب - مسؤوليات الإشراف .

ج - مسؤوليات المراجعة "16(2) .

إرشادات التطبيقية لمنظمة الإنتوساي على عنصر تأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة :

أ - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وجود سياسات وإجراءات وأدوات مناسبة، مثل منهجيات الرقابة لإجراء مجموعة الأعمال التي هي من مسؤولية الأجهزة العليا للرقابة بما في ذلك العمل الذي يتم التعاقد عليه خارجياً¹⁷⁽³⁾.

ب - يجب أن تصوغ الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة سياسات وإجراءات تجشع الجودة العالية وتضبط أو تمنع الجودة المتدنية، ويتضمن هذا إنشاء بيئة محفزة تجشع الاستخدام المناسب للتقدير المهني وتؤيد التحسينات في الجودة .

ت - يجب أن تخضع كافة الأعمال للمراجعة كوسيلة للمساهمة في تحسن الجودة وأيضاً لتعزيز والتعلم وتطوير الموظفين.

ث - في حالة نشوء أمور متعسرة أو مثيرة للنزاع، يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة استخدام الموارد المناسبة (مثل الخبراء الفنيين) للتعامل مع هذه الأمور.

ج - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة التوثيق الواضح لأي اختلافات في الرأي داخلها وحلها قبل إصدار التقارير.

ح - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن السياسات والإجراءات المناسبة للرقابة الجودة مطبقة على مسؤوليات الأشراف والمراجعة ومراجعة رقابة جودة المهام، وأنها مطبقة على الأعمال المنجزة (بما في ذلك الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الإلتزام).

خ - يجب أن تدرك الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أهمية مراجعات رقابة

الجودة المهمة لأعمالهم، وفي حالة إنجاز هذه المراجعات يجب حل الأمور المثارة بشكل مُرضي وذلك قبل إصدار التقارير.

د - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من الإجراءات التي تجيز إصدار التقارير موضع التنفيذ، وقد تشمل مهام الأجهزة العليا للرقابة المالية على مهام تخضع لرقابة جودة مكثفة قبل صدور أي تقرير وذلك لتمتعها بمستوي عال من الأهمية والتعقيد.

ذ - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من إتباع إجراءات معينة تتعلق بقواعد الإثبات باستمرار مثل (أن يكون للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة على دور قضائي) وذلك عندما تكون خاضعة لمثل هذه الإجراءات.

ر - يجب أن تهدف الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى استكمال مهام الرقابة وغيرها من الأعمال في الوقت المناسب، حيث تدرك أن القيمة المكتسبة من قبل أصحاب المصلحة أعمال الأجهزة العليا للرقابة المالية تضعف إذا لم يتم استكمال كل عمل من الأعمال.

ز - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من توثيق كافة الأعمال التي تم القيام بها في الوقت المناسب مثل (أوراق عمل الرقابة) بعد استكمال كل عمل من الأعمال.

س - يجب أن تتأكد أن توثيق الأعمال مثل (أوراق عمل الرقابة) هو ملك لها بغض النظر عما إذا تم تنفيذ العمل داخلياً من قبل موظفيها أو بالتعاقد خارجياً.

ش - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إتباع الإجراءات المناسبة للتحقق من الاكتشافات وذلك من إتاحة الفرصة للأطراف التي تتأثر مباشرة بأعمال الأجهزة العليا للرقابة لتقوم بالتعليق قبل أن يتم إنهاء الأعمال المعنية، وذلك بغض النظر عن نشر التقارير من عدمه.

ص - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة من حفظ كل الوثائق

للفترات المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات والمعايير المهنية والإرشادات.
ض - يجب أن توازن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة بين سرية التوثيق
والحاجة إلى الشفافية والمساءلة.

ط - يجب أن تصوغ الأجهزة العليا للرقابة المالية إجراءات شفافة للتعامل مع
طلبات المعلومات المتماشية مع التشريعات في قوانينها 18(1).

6 - المراقبة :

لقد نص معيار الدولي لرقابة الجودة 1 في المبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لرقابة
لجودة 1 أن «ينبغي أن تضع الشركة عملية المراقبة مصممة لتزويدها بتأكيد
معقول على أن السياسات والإجراءات المتعلقة بنظام رقابة الجودة مناسبة
وملائمة وتعمل بفاعلية، ويتعين على أن هذه العلية أن :

أ - تشمل على اعتبار وتقييم مستمرين لنظام رقابة الجودة في الشركة بما في
ذلك إجراء فحص على أساس دوري لعملية منجزة واحدة على الأقل لكل شريك
عملية .

ب - تقتضي توكيل مسؤولية عملية المراقبة لشريك أو شركاء آخرين يملكون خبرة
وسلطة في الشركة لتحمل تلك المسؤولية .

ت - تقتضي عدم إشراك أولئك الأشخاص الذين يؤدون العملية أو مراجعة رقابة
جودة العمليات «19(2)

وأنه هذا المبدأ الرئيسي تم تعديله للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة وفق
منظمة الإنتوساي» يجب على كل جهاز أعلى للرقابة المالية والمحاسبة إنشاء عملية
مُصممة لتقدم له تأكيداً معقولاً أن سياسات والإجراءات المتعلقة بنظام رقابة الجودة
هي ذات صلة كافية وتعمل بفاعلية، ويجب على عملية المراقبة :

أ - أن تشمل على دراسة وتقييم مستمرين لنظام الجهاز الخاص برقابة الجودة
بما فيها مراجعة لعينة من المهام التي تم الانتهاء منها عبر مجموعة الأعمال

التي قام بها الجهاز.

ب - أن تتطلب إسناد المسؤولية عن عملية المراقبة إلى فر أو أفراد لديهم خبرة
وصلاحية مناسبة وكافية في الجهاز لتولي هذه المسؤولية .

ت - تتطلب أن يكون أولئك الذين يقومون بالمراجعة مستقلون، أن لا يكونوا قد
اشتركوا في المهمة أو أي مراجعة لرقابة جودة المهمة "20(1).

إرشادات التطبيقية لمنظمة الإنتوساي على عنصر المراقبة للأجهزة العليا للرقابة
المالية والمحاسبة :

أ - يجب أن تضمن الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن نظامها لرقابة
الجودة يتضمن مراقبة مستقلة لمجالات الرقابة فيها، باستخدام موظفين ليسوا
مشاركين في هذه المهام.

ب - يجب أن تسعى الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إلى الحصول على
تأكيد أن الجهات الخارجية التي يتم التعاقد معها على عمل خارجياً أن لها
أنظمة فعالة لرقابة الجودة حيز التنفيذ ومقبولة.

ت - يجب أن تتأكد الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة أن يتم إبلاغ رئيس
الجهاز عن نتائج مراجعات مراقبة الجودة في الوقت المناسب لتمكينه من اتخاذ
الإجراءات الصحيحة بشأن تلك المراجعات.

ث - حيثما يكون ذلك مناسباً يجب أن تنظر الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة
في إشراك أجهزة العليا للرقابة المالية أخرى أو أطراف أخرى مناسبة للقيام
بمراجعة مستقلة للنظام العام للرقابة الجودة كمرجع النظراء.

ج - حيثما يكون ذلك مناسباً، يجوز أن تتضمن عملة المراقبة للأجهزة العليا للرقابة
المالية والمحاسبة بالإضافة إلى ذلك، ولكن ليس على سبيل الحصر ما يلي :

1.مراجعة أكاديمية مستقلة.

2. استبانات لأصحاب المصلحة.

3. مراجعات متابعة للتوصيات.

4. تغذية راجعة من المؤسسات التي خضعت للرقابة (مسوحات / استبيانات العملاء).

ح - يجب أن يكون للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة إجراءات للتعامل مع الشكاوي أو الإدعاءات حول جودة الأعمال التي يقوم بها .

خ - يجب أن تنظر الأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة فيما إذا كان هناك أي متطلبات تشريعية أو غيرها لنشر التقارير المراقبة أو للاستجابة إلى الشكاوى أو الادعاءات من قبل العامة فيما يتعلق بالعمل الذي قام به هذا الجهاز (1)21.

مدي إلتزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير

الانتوساي

يعد ديوان المحاسبة في ليبيا الجهة المركزية للرقابة المالية العليا والمفوضة بالقيام برقابة الأداء الحكومي والمؤسسات العامة، والرقابة المالية لهذه الجهات تتطلب قياس سليماً وموضوعياً قائماً على أسس علمية لمعرفة مدى فاعليتها، ولذلك كان لابد لديوان المحاسبة من التأكد من مدى استخدام موارد الدولة بصورة كفوءة وفعالة، تعتبر رقابة الجودة من مجالات المراجعة الحديثة التي يمارسها ديوان المحاسبة الليبي بالإضافة إلى المجالين السابقين والمتتملة في الرقابة على البيانات المالية ورقابة الالتزام، حيث يهدف الديوان من خلال تبني أسلوب رقابة الجودة للارتقاء بأداء المؤسسات العامة للدولة في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وكذلك لتقديم تأكيدات معقولة عن مدى سلامة استخدام الأموال العامة من قبل المؤسسات.

تبني ديوان المحاسبة الليبي لمعايير الإنتوساي

بدأ الديوان فعلاً بمرحلة التبني لمعايير الإنتوساي من خلال اتفاقية المغرب، حيث أبرم رئيس / ديوان المحاسبة الليبي مع الأمين العام لمنظمة الأرابوساي وممثل العام لمبادرة تنمية الإنتوساي، خلال ورشة العمل التي عقدت بالمملكة المغربية شهر يونيو

في سنة 2014م حول تطبيق معايير الإنتوساي، وسيتم بموجبه الإتفاقية بتنفيذ ثلاث برامج من قبل مبادرة الإنتوساي تمكن المشاركين من الحصول على شهادة ميسري لتطبيق معايير الإنتوساي في مجالات الرقابة المالية، ورقابة جودة الأداء، ورقابة الإلتزام، ويلتزم الديوان بموجب الإتفاقية بإعداد خطة لتطبيق معايير الإنتوساي في ضوء نتائج استخدام أدوات تقييم الإلتزام بمعايير الإنتوساي قبل يوليو 2016م .

وعند يقوم ديوان المحاسبة بتبني معايير الإنتوساي يجب على الإدارة العليا بالديوان تأخذ في الاعتبار ما يلي :

- 1 - القوانين والمتطلبات الأخرى المحلية .
- 2 - ماهي الآثار المحتملة جراء تطبيق المعايير على الديوان .
- 3 - بيئة الرقابة الحالية .
- 4 - الحاجة للقيام بتحليل الفجوة وتقييم المخاطر .
- 5 - مراجعة النظراء .
- 6 - الخطوات اللازمة قبل اتخاذ القرار بشكل نهائي لتطبيق معايير الإنتوساي على الديوان .

مدي التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير الإنتوساي
لقد تم جمع البيانات والمعلومات حول مدي التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير الإنتوساي بديوان المحاسبة الليبي عن طريق أسلوب الاستبيان وقد تم تحديد مجتمع الدراسة والذي استهدف مراجعي الحسابات بالديوان وقد تم توزيع 60 استبانة وذلك للعدد الكبير الموجود بالديوان وقد تم استرجاع 53 استبانة وفقد 7 استبانة، وتم استخدام التحليل الوصفي لتحليل الاستبيان الذي تم تجميع المعلومات من خلالها .

الجزء الأول: عرض وصفي للبيانات الخاصة بعينة البحث

في هذا الجزء يتم جمع معلومات عامة عن المشاركين في وهم المراجعين بديوان المحاسبة الليبي ويشمل:

جدول (3.7.1) التكرار والنسب المئوية لمواصفات مجتمع الدراسة

النسبة %	العدد	النوع	الصفة
89 %	47	ذكر	الجنس
11 %	6	انثى	
100 %	53	المجموع	
6 %	3	أقل من 30 سنة	العمر
34 %	18	من 30 إلى 39 سنة	
49 %	26	من 40 إلى 50 سنة	
11 %	6	أكبر من 50 سنة	
100 %	53	المجموع	
19 %	10	دبلوم	المؤهل العلمي
51 %	27	جامعي	
23 %	12	ماجستير	
8 %	4	دكتوراه	
100 %	53	المجموع	
83 %	44	محاسبة	
2 %	1	أعمال	
-	-	تمويل	
4 %	2	اقتصاد	
11 %	6	أخرى	
100 %	53	المجموع	

2 %	1	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
19 %	10	من 5 سنوات إلى 9 سنوات	
28 %	15	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	
51 %	27	ما يزيد عن 15 سنة	
100 %	53	المجموع	

نلاحظ من الجدول رقم (1) أن لدينا العديد من البيانات الشخصية لكل استمارة مقابلة أو مبحوث لذلك من أجل تجنب التعقيد والتداخل سنقوم بشرح كل صفة لعينة البحث على حدي، وذلك على النحو التالي:

1- الجنس: تم تقسيم هذا العنصر إلى قسمين (ذكر، أنثى)، وكما نعلم أن هذا النوع من العناصر يصنف في الاحصاء إلى عنصر غير قابل للترتيب، عموماً تم توزيع (60) استمارات استبيان، وكان منها (47) استمارات وزعت على الذكور، في حين كان نصيب الإناث استمارة واحدة (6)، وبالتالي تحصلنا على 89 % من الاستمارات كانت من نصيب الذكور في حين كان نصيب الإناث 11 % فقط من إجمالي استمارات المقابلة الموزعة والمتحصل عليها، وهذا يعطي مؤشراً واضحاً على أن الديوان أغلب العاملين به من فئة الذكور.

2- العمر: تم تقسيم هذا العنصر إلى أربعة فئات، الفئة الأولى تتعلق بالأعمار أقل من 30 سنة الذي بلغ عددها (3) موظفين أي ما نسبته 6 % ، أما الفئة العمرية الثانية فيتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة وكان عددهم (18) موظفاً حيث بلغت نسبتهم 34 % ، أما الفئة العمرية الثالثة فيتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة وكان عددهم (26) موظفاً حيث بلغت نسبتهم 49 % ، في حين كان عدد الفئة العمرية الرابعة والتي تضم الأعمار الأعلى أكبر من 50 سنة (6) موظفين أي بنسبة 11 % ، وهذا يعطي مؤشراً أن الديوان لا يعتمد في إنجاز أعماله بشكل كبير على الشباب.

3- المؤهل العلمي : نلاحظ أنه تم تقسيم هذا العنصر إلى أربعة مستويات تمثلت في المستوى الدبلوم العالي، وكان عدد المبحوثين من حملة المؤهل العالي (10) موظفين أي ما نسبته 19 % ، أما حملة المؤهل الجامعي فبلغ عدد (27) موظفاً بنسبة 51 % ، في حين كان عدد المتحصلين على الماجستير (12) موظف بنسبة بلغت 23 % ، في حين كان عدد المتحصلين على الدكتوراه (4) موظفين بنسبة بلغت 8 % الأمر الذي يعطي مؤشر أن موظفين الديوان بشكل عام مؤهلين علمياً بشكل جيد حتى يتسنى لهم القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب .

6- التخصص : تم تقسيم هذا العنصر إلى خمسة أقسام وهي محاسبة حيث وصل عددهم إلى (44) من عناصر عينة البحث أي ما نسبته 83 % ، أما إدارة الأعمال وصل عددهم إلى (1) من عناصر عينة البحث أي ما نسبته 2 % ، ولا يوجد أي عنصر تمويل أي نسبته 0 % ، ما اقتصاد وصل عددهم إلى (2) من عناصر عينة البحث أي ما نسبته 4 % ، أما التخصصات الأخرى وصل عدد هم إلى (6) من عناصر عينة البحث أي ما نسبته 11 % ، وهذا يعني أن كل عناصر العينة الممثلة لمجتمع البحث هم محاسبون أي على قدر كبير من الفهم العلمي والعملية لموضوع البحث وهذا بدوره عامل قوة إضافي يعزز إجابات المبحوث .

4- سنوات الخبرة : هذا العنصر تم تقسيمه إلى أربع شرائح، فالشريحة الأولى هي الخبرة للموظفين الذين لم يتجاوزوا الخمس سنوات وكان العدد (1) موظف أي ما نسبته 2 % من عينة البحث، والشريحة الثانية هي الخبرة للموظفين الذين يمتلكون خبرة ما من 5 سنوات إلى 9 سنوات وكان عددهم (10) موظفين أي ما نسبته 19 % ، أما الشريحة الثالثة هي الخبرة لموظفين من 10 سنوات إلى 15 سنوات وكان عددهم (15) موظفاً أي ما نسبته 28 % من العينة، أما الشريحة الرابعة هي الخبرة لموظفين ما يزيد عن 15 سنة وكان عددهم (27) موظف أي ما نسبته 51 % من العينة وهذا يدل على أن أفراد عينة البحث تتمتع بخبرات مناسبة للقيام بالمهام الموكلة لهم .

الجزء الثاني : أسئلة الاستبانة وينقسم إلى:

أولاً : مسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة

جدول (3.7.2) يوضح مسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة

1		
يتبنى ديوان المحاسبة سياسات واضحة تهدف إلى نشر وتعزيز ثقافة الجودة في أداء الأعمال الرقابية .		
النسبة	التكرار	البيان
21 %	11	موافق بشدة
62 %	33	موافق
13 %	7	محايد
4 %	2	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
2		
يهتم ديوان المحاسبة بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة العمل الرقابي (مثل التوزيع الواضح للمسؤوليات) .		
النسبة	التكرار	البيان
17 %	9	موافق بشدة
66 %	35	موافق
13 %	7	محايد
4 %	2	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع

● مدي التزام مراجعي ديوان المحاسبة بعناصر رقابة الجودة وفق معايير (الإنترنسي)

■ د حسني رمضان الشتيوي ■ د محمد شقيلوف ■ أ - خالد محمد رمضان

3		
يسعى ديوان المحاسبة إلى إيجاد ثقافة تعترف وتكافئ العمل ذي جودة عالية في كافة الإدارات والأقسام بديوان .		
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	9	٪ 17
موافق	25	٪ 47
محايد	13	٪ 25
غير موافق	6	٪ 11
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	٪ 100
4		
لدى الديوان إجراءات وسياسة تؤكد أهمية جودة الأعمال لجميع موظفي ديوان وللأطراف المتعاقدة معها لتنفيذ أعمال الديوان .		
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	9	٪ 17
موافق	22	٪ 42
محايد	14	٪ 26
غير موافق	8	٪ 15
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	٪ 100
5		
يضع رئيس ديوان المحاسبة رؤية واضحة تهدف إلى أهمية النتائج المنشودة والمرغوب في تحقيقها بأن تكون بجودة عالية كما مخطط لها مسبقا .		
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	6	٪ 11
موافق	37	٪ 70

محاييد	5	9.5 %
غير موافق	5	9.5 %
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	100 %
6 لدي ديوان المحاسبة الموارد الكافية للمحافظة على نظام رقابة الجودة في الديوان .		
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	2	4 %
موافق	30	57 %
محاييد	16	30 %
غير موافق	5	9 %
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	100 %

1 - يتضح من السؤال الأول : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 21 % بينما كانت نسبة الموافقين 62 % بينما كانت نسبة 13 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 4 % ، نستنتج من ذلك أن معظم المستجوبين يوافقون على أنه يتبنى ديوان المحاسبة سياسات واضحة تهدف إلى نشر وتعزيز ثقافة الجودة في أداء الأعمال الرقابية، وهذا من شأنه يعطى مؤشر إيجابي على أن ديوان المحاسبة يهتم بنشر ثقافة الجودة في أداء الأعمال الرقابية لتحمل المسؤولية المطلقة فيما يخص نظام رقابة الجودة وفقاً للمبادئ الرئيسية للمعيار.

2 - يتضح من السؤال الثاني : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 66 % بينما كانت نسبة 13 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 7 % ، نستنتج من ذلك أن معظم المستجوبين يوافقون على أنه يهتم ديوان المحاسبة بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة العمل الرقابي (مثل التوزيع الواضح للمسؤوليات)، مما يدل على أن ديوان المحاسبة يهتم

بتحديد المخاطر المؤثرة على جودة العمل وهذا من شأنه يقوى ويساعد في تطوير أدائها.

3 - يتضح من السؤال الثالث : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 47 % بينما كانت نسبة 25 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 11 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أن يسعى ديوان المحاسبة إلى إيجاد ثقافة تعترف وتكافئ العمل ذي جودة العالية في كافة الإدارات والأقسام بديوان، هذا من شأنه يعطي مؤشر جيد على أن ديوان المحاسبة على قدر كبير من الوعي الكافي بجودة الرقابة.

4 - يتضح من السؤال الرابع : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 42 % بينما كانت نسبة 26 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 15 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه لدى الديوان إجراءات وسياسة تؤكد أهمية جودة الأعمال لجميع موظفي ديوان وللأطراف المتعاقدة معها لتنفيذ أعمال الديوان، مما يقودنا إلى نتيجة مفادها أنه لدى الديوان إجراءات وسياسات تؤكد أهمية الجودة والإدارة العليا لديها الالتزام بمسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة والتي تقوي جودة الرقابة وتحقق الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها الديوان.

5 - يتضح من السؤال الخامس : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 11 % بينما كانت نسبة الموافقين 70 % بينما كانت نسبة 9 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 9 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يضع رئيس ديوان المحاسبة رؤية واضحة تهدف إلى أهمية النتائج المنشودة والمرغوب في تحقيقها بأن تكون بجودة عالية كما مخطط لها مسبقا، وهذا له الأثر الإيجابي على الديوان لتحقيق أهدافه .

6 - يتضح من السؤال السادس : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 4 % بينما كانت نسبة الموافقين 57 % بينما كانت نسبة 30 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 9 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون

على أنه لدي ديوان المحاسبة الموارد الكافية للمحافظة على نظام رقابة الجودة في الديوان، وهذا من شأنه يؤثر بشكل إيجابي على فعالية جودة الرقابة والالتزام بتقديم خدمات رقابية ذات جودة عالية.

أختبار الفرضية الأولى:

تحليل الفرضية الأول والقائلة (يلتزم ديوان المحاسبة بمسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة).

جدول رقم (3.7.3) أختبار الفرضية الأولى

البيان	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	السؤال السادس	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	٪ 21	٪ 17	٪ 17	٪ 17	٪ 11	٪ 4	٪ 15
موافق	٪ 62	٪ 66	٪ 47	٪ 42	٪ 70	٪ 57	٪ 57
محايد	٪ 13	٪ 13	٪ 25	٪ 26	٪ 9.5	٪ 30	٪ 19.5
غير موافق	٪ 4	٪ 4	٪ 11	٪ 15	٪ 9.5	٪ 9	٪ 8.5
غير موافق بشدة	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100

يبين الجدول (2.1)، أن نسبة الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى كانت مقبولة حيث بلغ المتوسط الحسابي من إجمالي نسب الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالفرضية 57 ٪ والموافق بشدة 15 ٪ وذلك من خلال التحليل الوصفي للبيانات وحيث كان عدد الاستبيان الموزع 60 وتم استلام 53 وفقد 7 ومن خلال ذلك تم قبول الفرضية الأولى من خلال التحليل.

ثانياً : متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة

جدول (3.7.4) يوضح متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة

1		
يقوم ديوان المحاسبة بإتخاذ إجراءات وخطوات عملية التأكد من إلتزام أعضاءه بمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة بالعمل الرقابي .		
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	10	٪ 19
موافق	34	٪ 64
محايد	8	٪ 15
غير موافق	1	٪ 2
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	٪ 100
2		
يهتم ديوان المحاسبة بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة العمل الرقابي (مثل الأمتثال للسلوك الأخلاقي) .		
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	9	٪ 17
موافق	34	٪ 64
محايد	8	٪ 15
غير موافق	2	٪ 4
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	٪ 100

3		
يتبنى ديوان المحاسبة المبادئ الرئيسية للأخلاقيات المهنية (مثل النزاهة، الاستقلالية، الموضوعية، والتجرد، سرية المهنية، الكفاءة) .		
النسبة	التكرار	البيان
21 %	11	موافق بشدة
62 %	33	موافق
15 %	8	محايد
2 %	1	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
4		
يهتم ديوان المحاسبة بمتطلبات السلوك الأخلاقي الواردة في الإطار القانوني والإطار الرقابي للأعمال التي يقوم بها الديوان .		
النسبة	التكرار	البيان
17 %	9	موافق بشدة
66 %	35	موافق
15 %	8	محايد
2 %	1	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع

1 - يتضح من السؤال الأول : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 19 % بينما كانت نسبة الموافقين 64 % بينما كانت نسبة 15 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 24 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يقوم ديوان المحاسبة بإتخاذ إجراءات وخطوات عملية التأكد من إلتزام

أعضائه بمتطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة بالعمل الرقابي، وهذا مؤشر قوي يدل على التزام ديوان المحاسبة بجميع متطلبات السلوك الأخلاقي في تأدية أعماله لتحقيق رقابة الجودة.

2 - يتضح من السؤال الثاني : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 64 % بينما كانت نسبة 15 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 2 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين موافقين في أن ديوان المحاسبة يهتم بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة العمل الرقابي (مثل الأمتثال للسلوك الأخلاقي)، وهذا من شأنه يقودنا إلى حقيقة مفادها أن الديوان يهتم بشكل كبير بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة العمل الرقابي باتخاذ السياسات والإجراءات في الوقت المناسب عن مخالقات لمتطلبات السلوك الأخلاقي وتمكنه من اتخاذ الخطوات الصحيحة وفقاً للمعيار الدولي لجودة الرقابة .

3 - يتضح من السؤال الثالث : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 21 % بينما كانت نسبة الموافقين 62 % بينما كانت نسبة 25 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 11 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أن يتبنى ديوان المحاسبة المبادئ الرئيسية للأخلاقيات المهنية (مثل النزاهة، الاستقلالية، الموضوعية، والتجرد، سرية المهنية، الكفاءة)، وهذا مؤشر قوي يقودنا إلى أن الأجهزة العليا لرقابة المالية والمحاسبة بالديوان تقوم بتنفيذ سياسات وإجراءات تعزز المبادئ الرئيسية للأخلاقيات المهنية وفقاً للمعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 30 .

4 - يتضح من السؤال الرابع : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 66 % بينما كانت نسبة 15 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 2 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على يهتم ديوان المحاسبة بمتطلبات السلوك الأخلاقي الواردة في الإطار القانوني والإطار الرقابي للأعمال التي يقوم بها الديوان، وهذا من شأنه يعزز ويؤكد التزام الديوان بمتطلبات السلوك الأخلاقي أي متطلبات واردة في الإطار القانوني أو الرقابي الذي تخضع له الأعمال في الديوان.

أختبار الفرضية الثانية:

تحليل الفرضية الثانية والقائلة (يطبق ديوان المحاسبة متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة).

جدول رقم (3.7.5)

البيان	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	٪ 19	٪ 17	٪ 21	٪ 17	٪ 19
موافق	٪ 64	٪ 64	٪ 62	٪ 66	٪ 64
محايد	٪ 15	٪ 15	٪ 15	٪ 15	٪ 15
غير موافق	٪ 2	٪ 4	٪ 2	٪ 2	٪ 3
غير موافق بشدة	-	-	-	-	-
المجموع	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100

يبين الجدول (3.1)، أن نسبة الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية كانت جيدة حيث بلغ المتوسط الحسابي من إجمالي نسب الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالفرضية 64 ٪ والموافق بشدة 19 ٪ وذلك من خلال التحليل الوصفي للبيانات وحيث كان عدد الاستبيان الموزع 60 وتم استلام 53 وفق 7 ومن خلال ذلك تم قبول الفرضية الثانية من خلال التحليل.

ثالثاً : القبول والاستمرار

جدول (3.7.6) يوضح القبول والاستمرار

1	لدي ديوان المحاسبة مؤهلات قادرة على القيام بكافة الأعمال ومهام الرقابة، ولديه القدرات الكافية لإنجازها بما فيها الوقت والموارد للقيام بذلك .	
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	14	٪ 26

موافق	31	59 %
محايد	8	15 %
غير موافق	-	-
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	100 %
2	قوم ديوان المحاسبة بأخذ في عين الاعتبار نزاهة الجهة الخاضعة لرقابته ودراسة كيفية التعامل مع المخاطر على الجودة التي قد تنشأ .	
البيان	التكرار	النسبة
موافق بشدة	10	19 %
موافق	29	55 %
محايد	12	22 %
غير موافق	2	4 %
غير موافق بشدة	-	-
المجموع	53	100 %
3	<p>هناك خيارات لدي ديوان المحاسبة حول الأعمال التي يقوم بها، ولاكن يقوم ديوان المحاسبة بالعمل في ثلاث فئات واسعة هي :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الأعمال المطلوبة منه بموجب تكليفه القانوني وليس له خيار إلا القيام به . ● الأعمال المطلوبة منه بموجب تكليفه القانوني ولكن لديه الحرية في يتعلق بالوقت أو نطاق أو طبيعة كل مهمة عمل . ● الأعمال التي يستطيع اختيار القيام بها 	

النسبة	التكرار	البيان
٪ 15	8	موافق بشدة
٪ 62	33	موافق
٪ 19	10	محايد
٪ 4	2	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
٪ 100	53	المجموع
يقوم ديوان المحاسبة بتخصيص عدد من الموظفين ذوي خبرة (أي بمستوي إداري عالي) للقيام مهام المتعمقة للمراجعة على رقابة جودة الأعمال قبل صدور التقارير .		4
النسبة	التكرار	البيان
٪ 17	9	موافق بشدة
٪ 53	28	موافق
٪ 26	14	محايد
٪ 2	1	غير موافق
٪ 2	1	غير موافق بشدة
٪ 100	53	المجموع

1 - يتضح من السؤال الأول : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 26 ٪ بينما كانت نسبة الموافقين 58 ٪ بينما كانت نسبة 15 ٪ يأخذ

موقف الحياد، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أن لدي ديوان المحاسبة مؤهلات قادرة على القيام بكافة الأعمال ومهام الرقابة، ولديه القدرات الكافية لإنجازها بما فيها الوقت والموارد للقيام بذلك. وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن الديوان يهتم مؤهلات القادرة على القيام بكافة الأعمال ومهام الرقابة ويضع سياسات وإجراءات مصممة بمهام الرقابة وغيرها من الأعمال المتعلقة بالديوان .

2 - يتضح من السؤال الثاني : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 19 % بينما كانت نسبة الموافقين 55 % بينما كانت نسبة 23 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 8 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين موافقين في أنه يقوم ديوان المحاسبة بأخذ في عين الاعتبار نزاهة الجهة الخاضعة لرقابته ودراسة كيفية التعامل مع المخاطر على الجودة التي قد تنشأ، وهذا من شأنه يقودنا إلى حقيقة مفادها أن الديوان يضع السياسات والإجراءات لنطاق العمل الذي يقوم به للرقابة المالية للتعامل مع المخاطر على الجودة التي قد تنشأ وفقاً للمبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لرقابة لجودة 1 .

3 - يتضح من السؤال الثالث : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 15 % بينما كانت نسبة الموافقين 62 % بينما كانت نسبة 26 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 4 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أن هناك خيارات لدي ديوان المحاسبة حول الأعمال التي يقوم بها، ولكن يقوم ديوان المحاسبة بالعمل في ثلاث فئات واسعة هي : (الأعمال المطلوبة منه بموجب تكلفة القانوني وليس له خيار إلا القيام به، الأعمال المطلوبة منه الأعمال المطلوبة منه بموجب تكلفه القانوني ولكن لديه الحرية في يتعلق بالوقت أو نطاق أو طبيعة كل مهمة عمل، الأعمال التي يستطيع اختيار القيام بها)، وهذا مؤشر يؤكد أن ديوان المحاسبة يلتزم بالعمل بالفئات الثلاثة للسياسات والإجراءات القبول واستمرار لجودة الرقابة .

4 - يتضح من السؤال الرابع : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 53 % بينما كانت نسبة 15 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 2 % بينما كانت نسبة غير الموافقين بشدة 2

٪ ، نستنتج من ذلك أغلب المستجوبين يوافقون على يقوم ديوان المحاسبة بتخصيص عدد من الموظفين ذوي خبرة (أي بمستوي إداري عالي) للقيام مهام المتعمقة للمراجعة على رقابة جودة الأعمال قبل صدور التقارير، وهذا من شأنه يعزز ويؤكد أن ديوان المحاسبة يقوم بتخصيص عدد من الموظفين ذوي خبرة (أي بمستوي إداري عالي) للقيام مهام المتعمقة للمراجعة على رقابة جودة الأعمال قبل صدور التقارير وذلك بوضع إجراءاتها لإدارة المخاطر كافية وذلك لتقليل مخاطر القيام بالعمل .

أختبار الفرضية الثالثة:

تحليل الفرضية الثالثة والقائلة (يقوم ديوان المحاسبة بقبول الأعمال ورفضها حسب تكليفه القانوني).

جدول رقم (3.7.7) أختبار الفرضية الثالثة

البيان	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	٪ 26	٪ 19	٪ 15	٪ 17	٪ 19
موافق	٪ 59	٪ 55	٪ 62	٪ 53	٪ 57
محايد	٪ 15	٪ 22	٪ 19	٪ 26	٪ 20
غير موافق	-	٪ 4	٪ 4	٪ 2	٪ 3
غير موافق بشدة	-	-	-	٪ 2	٪ 1
المجموع	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100

يبين الجدول (4.1)، أن نسبة الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة كانت مقبولة حيث بلغ المتوسط الحسابي من إجمالي نسب الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالفرضية 57 ٪ والموافق بشدة 19 ٪ وذلك من خلال التحليل الوصفي للبيانات وحيث كان عدد الاستبيان الموزع 60 وتم استلام 53 وفقد 7 ومن خلال ذلك تم قبول الفرضية الثالثة من خلال التحليل.

رابعاً : الموارد البشرية

جدول (3.7.8) يوضح الموارد البشرية

1		
يلتزم ديوان المحاسبة بتطوير التعليم والتدريب المستمر لجميع موظفيه، ويعمل على أن يكون لديهم الفهم الجيد لبيئة الرقابة وبيئة الأعمال بالقطاع العام .		
النسبة	التكرار	البيان
19 %	10	موافق بشدة
47 %	25	موافق
17 %	9	محايد
13 %	7	غير موافق
4 %	2	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
2		
يقوم ديوان المحاسبة بتوزيع الواضح للمسؤولية المتعلقة للقيام بجميع الأعمال التي يقوم بها الديوان .		
النسبة	التكرار	البيان
6 %	3	موافق بشدة
66 %	35	موافق
23 %	12	محايد
5 %	3	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
3		
يجوز لديوان المحاسبة بتعاقد مع موظفين وأطراف أخرى للقيام بالأعمال لديوان، ولاكن موظفين وأطراف أخرى لديها الكفاءات الجماعية اللازمة للقيام بمجموعة الأعمال المطلوبة منها .		

النسبة	التكرار	البيان
٪ 13	7	موافق بشدة
٪ 47	25	موافق
٪ 29	15	محايد
٪ 11	6	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
٪ 100	53	المجموع
		4 يتبنى ديوان المحاسبة إجراءات وسياسات موارد البشرية التي تعطي تشديداً مناسباً على الجودة والالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي لديوان مثل (مؤهلات التوظيف، تقييم الأداء، القدرات، الكفاءة، التطوير الوظيفي، الترقية، التعويضات، تقديرات احتياجات الموظفين) .
النسبة	التكرار	البيان
٪ 8	4	موافق بشدة
٪ 54	29	موافق
٪ 25	13	محايد
٪ 13	7	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
٪ 100	53	المجموع

البيان		التكرار	النسبة
5			
يتبنى ديوان المحاسبة السياسات والإجراءات التي تهتم بوصول لأهداف الأداء وتقييمات الموظفين وكفاءة جميع الأطراف المتعاقدة للقيام بأعمال الديوان، وتأكيد أن الجودة ومبادئ السلوك الأخلاقي بديوان المحاسبة هي المحرك الأساسي لتقييم الأداء .			
موافق بشدة	5	9 %	
موافق	30	57 %	
محايد	16	30 %	
غير موافق	2	4 %	
غير موافق بشدة	-	-	
المجموع	53	100 %	

1 - يتضح من السؤال الأول : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 19 % بينما كانت نسبة الموافقين 47 % بينما كانت نسبة 17 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 13 % بينما كانت نسبة غير الموافقين بشدة 4 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يلتزم ديوان المحاسبة بتطوير التعليم والتدريب المستمر لجميع موظفيه، ويعمل على أن يكون لديهم الفهم الجيد لبيئة الرقابة وبيئة الأعمال بالقطاع العام. وهذا من مؤشر قوي يؤكد على التزام ديوان المحاسبة بتطوير التعليم والتدريب المستمر لجميع موظفيه، أي أنه يهتم بتطوير والتدريب الموظفين ليكونوا ذات كفاءة وقدرة عالية للالتزام بالمبادئ الأخلاقية اللازمة لتحقيق رقابة الجودة.

2 - يتضح من السؤال الثاني : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 6 % بينما كانت نسبة الموافقين 66 % بينما كانت نسبة 23 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 6 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب

المستجوبين موافقين في يقوم ديوان المحاسبة بتوزيع الواضح للمسؤولية المتعلقة للقيام بجميع الأعمال التي يقوم بها الديوان. وهذا مؤشر إيجابي يؤكد على أن ديوان المحاسبة بتوزيع الواضح للمسؤولية المتعلقة للقيام بجميع الأعمال التي يقوم بها لتحقيق جودة الرقابة .

3- يتضح من السؤال الثالث : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 13 % بينما كانت نسبة الموافقين 47 % بينما كانت نسبة 28 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 11 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أن يجوز لديوان المحاسبة بتعاقد مع موظفين وأطراف أخرى للقيام بالأعمال لديوان، ولاكن موظفين وأطراف أخرى لديها الكفاءات الجماعية اللازمة للقيام بمجموعة الأعمال المطلوبة منها، مما يدل على أن ديوان المحاسبة يقوم بالتعاقد مع موظفين وأطراف أخرى للقيام بالأعمال ذات كفاءة وقدرة عالية بالقيام بالأعمال المطلوبة لتحقيق رقابة الجودة.

4- يتضح من السؤال الرابع : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 8 % بينما كانت نسبة الموافقين 55 % بينما كانت نسبة 25 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 13 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أن ديوان المحاسبة يتبنى إجراءات وسياسات موارد البشرية التي تعطي تشديداً مناسباً على الجودة والالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي لديوان مثل(مؤهلات التوظيف، تقييم الأداء، القدرات، الكفاءة، التطوير الوظيفي، الترقية، التعويضات، تقديرات احتياجات الموظفين)، وهذا من شأنه يعزز ويؤكد التزام الديوان بمبادئ السلوك الأخلاقي.

4 - يتضح من السؤال الخامس : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 9 % بينما كانت نسبة الموافقين 57 % بينما كانت نسبة 30 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 4 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يتبنى ديوان المحاسبة السياسات والإجراءات التي تهتم بوصول لأهداف الأداء وتقييمات الموظفين وكفاءة جميع الأطراف المتعاقدة

للقيام بأعمال الديوان، وتأكيد أن الجودة ومبادئ السلوك الأخلاقي بديوان المحاسبة هي المحرك الأساسي لتقييم الأداء، وهذا مؤشر قوى على التزام ديوان المحاسبة برقابة الجودة ومبادئ السلوك الأخلاقي وما ينص عليه المعيار الدولي لتحقيق أهداف.

أختبار الفرضية الرابعة:

تحليل الفرضية الرابعة والقائلة (يهتم ديوان المحاسبة بالموارد البشرية داخل ديوان المحاسبة بحيث يقوم بتدريب وتطوير المستمر للموظفين بديوان).

جدول رقم (3.7.9) أختبار الفرضية الرابعة

البيان	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	٪ 19	٪ 6	٪ 13	٪ 8	٪ 9	٪ 11
موافق	٪ 47	٪ 66	٪ 47	٪ 54	٪ 57	٪ 54
محايد	٪ 17	٪ 23	٪ 29	٪ 25	٪ 30	٪ 25
غير موافق	٪ 13	٪ 5	٪ 11	٪ 13	٪ 4	٪ 9
غير موافق بشدة	٪ 4	-	-	-	-	٪ 1
المجموع	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100	٪ 100

يبين الجدول (5.1)، أن نسبة الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الرابعة كانت مقبولة حيث بلغ المتوسط الحسابي من إجمالي نسب الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالفرضية 54 ٪ والموافق بشدة 11 ٪ وذلك من خلال التحليل الوصفي للبيانات وحيث كان عدد الاستبيان الموزع 60 وتم استلام 53 وفقد 7 ومن خلال ذلك تم قبول الفرضية الرابعة من خلال التحليل.

خامساً : تأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال

جدول (3.7.10) يوضح تأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال

1		
يقوم ديوان المحاسبة بإتخاذ سياسات وإجراءات محددة للتحقق من نظام رقابة الجودة بالديوان وإجراءات النظام كافية لتعمل بفاعلية .		
النسبة	التكرار	البيان
25 %	13	موافق بشدة
43 %	23	موافق
25 %	13	محايد
7 %	4	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
2		
يتم التحقق من أن الرقابة المالية تتم وفقاً لقواعد الرقابة المالية وممارسات الهيئة العليا للرقابة المالية .		
النسبة	التكرار	البيان
17 %	9	موافق بشدة
53 %	28	موافق
21 %	11	محايد
9 %	5	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
3		
توجد سياسات وإجراءات للتأكد من أعضاء الرقابة يؤدون مهامهم وفقاً للمعايير الرقابية ذات الصلة وفقاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة .		
النسبة	التكرار	البيان
8 %	4	موافق بشدة
47 %	25	موافق
32 %	17	محايد
13 %	7	غير موافق

-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
<p>4 لدي ديوان المحاسبة سياسات وإجراءات تشجع الجودة العالية وضبط أو تمنع الجودة المتدنية، ومنها يضمن إنشاء بيئة محفزة تشجع الاستخدام المناسب للتقدير المهني وتؤيد التحسينات في الجودة .</p>		
النسبة	التكرار	البيان
8 %	4	موافق بشدة
51 %	27	موافق
34 %	18	محايد
7 %	4	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
<p>5 يتبنى ديوان المحاسبة السياسات والإجراءات المناسبة للرقابة الجودة المطبقة على مسؤوليات الأشراف والمراجعة ومراجعة رقابة الجودة مهام، ومطبقة أيضاً على أعمال الرقابة المنجزة (بما في ذلك الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الإلتزام) .</p>		
النسبة	التكرار	البيان
4 %	2	موافق بشدة
57 %	30	موافق
32 %	17	محايد
7 %	4	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع

1 - يتضح من السؤال الأول : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 25 % بينما كانت نسبة الموافقين 43 % بينما كانت نسبة 25 % يأخذ موقف

الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 8 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يقوم ديوان المحاسبة بإتخاذ سياسات وإجراءات محددة للتحقق من نظام رقابة الجودة بالديوان وإجراءات النظام كافية لتعمل بفاعلية، وهذا يدل أن ديوان المحاسبة لديه سياسات وإجراءات محددة للتحقق من نظام رقابة الجودة .

2- يتضح من السؤال الثاني : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 53 % بينما كانت نسبة 21 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 9 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين موافقين يتم التحقق من أن الرقابة المالية تتم وفقاً لقواعد الرقابة المالية وممارسات الهيئة العليا للرقابة المالية، وهذا مؤشر إيجابي يؤكد على أن ديوان المحاسبة يقوم بالتحقق من أن الرقابة المالية تتم وفقاً لقواعد الرقابة المالية.

3- يتضح من السؤال الثالث : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 8 % بينما كانت نسبة الموافقين 47 % بينما كانت نسبة 32 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 13 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أنه توجد سياسات وإجراءات للتأكد من أعضاء الرقابة يؤدون مهامهم وفقاً للمعايير الرقابية ذات الصلة وفقاً للمتطلبات القانونية والتنظيمية المطبقة، وهذا يقودنا إلى حقيقة مفادها أن ديوان المحاسبة لديه سياسات وإجراءات يستطيع من خلالها التأكد من أعضاء الرقابة لتأدية مهامهم وفقاً للمعايير الرقابية .

4- يتضح من السؤال الرابع : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 8 % بينما كانت نسبة الموافقين 51 % بينما كانت نسبة 34 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 8 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أن لدي ديوان المحاسبة سياسات وإجراءات تشجع الجودة العالية وضبط أو تمنع الجودة المتدنية، ومنها يضمن إنشاء بيئة محفزة تشجع الاستخدام المناسب للتقدير المهني وتؤيد التحسينات في الجودة، وهذا من شأنه يعزز ويؤكد التزام الديوان بمبادئ الرئيسية للمعيار الدولي لجودة الرقابة.

5- يتضح من السؤال الخامس : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان

بنسبة 4 % بينما كانت نسبة الموافقين 57 % ، بينما كانت نسبة 32 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 8 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يتبنى ديوان المحاسبة السياسات والإجراءات المناسبة للرقابة الجودة المطبقة على مسؤوليات الأشراف والمراجعة ومراجعة رقابة الجودة مهام، ومطبقة أيضاً على أعمال الرقابة المنجزة (بما في ذلك الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام)، وهذا يعزز التزام ديوان المحاسبة بعنصر تأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية.

أختبار الفرضية الخامسة:

تحليل الفرضية الخامسة والقائلة (يلتزم ديوان المحاسبة بتأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال وفقاً للقواعد الرقابة المالية وممارسات الهيئة العليا للرقابة المالية).

جدول رقم (3.7.11) اختبار الفرضية الخامسة

البيان	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	25 %	17 %	8 %	8 %	4 %	12 %
موافق	43 %	53 %	47 %	51 %	57 %	50 %
محايد	25 %	21 %	32 %	34	32 %	29 %
غير موافق	7 %	9 %	13 %	7 %	7 %	9
غير موافق بشدة	-	-	-	-	-	-
المجموع	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

يبين الجدول (6.1)، أن نسبة الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية الخامسة كانت مقبولة حيث المتوسط الحسابي من إجمالي نسب الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالفرضية 50 % والموافق بشدة 12 % وذلك من خلال التحليل الوصفي للبيانات وحيث كان عدد الاستبيان الموزع 60 وتم استلام 53 وفقد 7 ومن خلال ذلك تم قبول الفرضية الخامسة من خلال التحليل.

سادساً : المراقبة

جدول (3.7.12) يوضح المراقبة

1		
يقوم ديوان المحاسبة بإسناد مسؤولية عملية المراقبة إلى أفراد لديهم خبرة وصلاحيات مناسبة وكافية في ديوان لتولي هذه المسؤولية.		
النسبة	التكرار	البيان
11 %	6	موافق بشدة
68 %	36	موافق
19 %	10	محايد
2 %	1	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع
2		
يسعى ديوان المحاسبة إلى الحصول على تأكيد بأن الجهات الخارجية التي يتم التعاقد معها على عمل خارجي أن لها أنظمة فعالة لمراقبة الجودة حيز التنفيذ ومقبولة .		
النسبة	التكرار	البيان
9.5 %	5	موافق بشدة
64 %	34	موافق
17 %	9	محايد
9.5 %	5	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع

3		يتم إبلاغ رئيس ديوان المحاسبة عن نتائج مراجعات مراقبة الجودة في الوقت المناسب لتمكينه من اتخاذ الإجراءات الصحيحة بشأن تلك المراجعات	
النسبة	التكرار	البيان	
17 %	9	موافق بشدة	
45 %	24	موافق	
38 %	20	محايد	
-	-	غير موافق	
-	-	غير موافق بشدة	
100 %	53	المجموع	
4		لدي ديوان المحاسبة إجراءات للتعامل مع الشكاوي أو الإدعاءات حول جودة الأعمال التي يقوم بها .	
النسبة	التكرار	البيان	
17 %	9	موافق بشدة	
55 %	29	موافق	
23 %	12	محايد	
5 %	3	غير موافق	
-	-	غير موافق بشدة	
100 %	53	المجموع	
5		يتبنى ديوان المحاسبة المتطلبات التشريعية لنشر التقارير المراقبة والاستجابة إلى الشكاوي والإدعاءات العامة فيما يتعلق بالعمل الذي يقوم به الديوان .	

النسبة	التكرار	البيان
11 %	6	موافق بشدة
64 %	34	موافق
25 %	13	محايد
-	-	غير موافق
-	-	غير موافق بشدة
100 %	53	المجموع

1 - يتضح من السؤال الأول : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 11 % بينما كانت نسبة الموافقين 68 % بينما كانت نسبة 9 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 2 % ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يقوم ديوان المحاسبة بإسناد مسؤولية عملية المراقبة إلى أفراد لديهم خبرة وصلاحيات مناسبة وكافية في ديوان لتولي هذه المسؤولية، وهذا من شأنه يعطي مؤشر على أن ديوان المحاسبة يلتزم بنظام رقابة الجودة وفقا للمعيار الدولي.

2 - يتضح من السؤال الثاني : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 9 % بينما كانت نسبة الموافقين 64 % بينما كانت نسبة 17 % يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين

9 % ، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين موافقين على أن ديوان المحاسبة يسعى إلى الحصول على تأكيد بأن الجهات الخارجية التي يتم التعاقد معها على عمل خارجي أن لها أنظمة فعالة لرقابة الجودة حيز التنفيذ ومقبولة.

3 - يتضح من السؤال الثالث : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 % بينما كانت نسبة الموافقين 45 % بينما كانت نسبة 35 % يأخذ موقف الحياد، نستنتج من ذلك أن أغلب المستجوبين يوافقون على أنه يتم إبلاغ رئيس ديوان المحاسبة عن نتائج مراجعات مراقبة الجودة في الوقت المناسب لتمكينه من اتخاذ الإجراءات الصحيحة بشأن تلك المراجعات، مما يدل على أن

ديوان المحاسبة بعنصر المراقبة للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة.

4 - يتضح من السؤال الرابع : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 17 ٪ ، بينما كانت نسبة الموافقين 55 ٪ ، بينما كانت نسبة 23 ٪ يأخذ موقف الحياد بينما كانت نسبة غير الموافقين 6 ٪ ، نستنتج من ذلك أغلب المستجوبين يوافقون على أنه لدي ديوان المحاسبة إجراءات للتعامل مع الشكاوي أو الإدعاءات حول جودة الأعمال التي يقوم بها، مما يدل على أن ديوان المحاسبة لديه القدرة الكافية لإتخاذ إجراءات اللازمة في التعامل مع الشكاوي أو الإدعاءات حول جودة الأعمال التي يقوم به.

5 - يتضح من السؤال الخامس : أن إجمالي الموافقين بشدة على هذا السؤال كان بنسبة 11 ٪ ، بينما كانت نسبة الموافقين 64 ٪ ، بينما كانت نسبة 25 ٪ يأخذ موقف الحياد ، نستنتج من ذلك أن المستجوبين يوافقون على أنه يتبنى ديوان المحاسبة المتطلبات التشريعية لنشر التقارير المراقبة والاستجابة إلى الشكاوي والإدعاءات العامة فيما يتعلق بالعمل الذي يقوم به الديوان. وهذا يعزز التزام ديوان المحاسبة بتبني المتطلبات التشريعية لنشر التقارير المراقبة وفقاً لنظام جودة الرقابة.

أختبار الفرضية السادسة:

تحليل الفرضية السادسة والقائلة (يلتزم ديوان المحاسبة بإسناد عملية المراقبة لأفراد لديهم خبرة وكفاءة وصلاحيات المناسبة لتأدية عملية المراقبة الجيدة).

جدول رقم (3.7.13) أختبار الفرضية السادسة

البيان	السؤال الأول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	المتوسط الحسابي
موافق بشدة	11 ٪	9.5 ٪	17 ٪	17 ٪	11 ٪	13 ٪
موافق	68 ٪	64 ٪	45 ٪	55 ٪	64 ٪	59 ٪
محايد	19 ٪	17 ٪	38 ٪	23 ٪	25 ٪	24 ٪
غير موافق	2 ٪	9.5 ٪	-	5 ٪	-	4 ٪
غير موافق بشدة	-	-	-	-	-	-
المجموع	100 ٪	100 ٪	100 ٪	100 ٪	100 ٪	100 ٪

يبين الجدول (7.1)، أن نسبة الإجابات على الأسئلة المتعلقة بالفرضية السادسة كانت مقبولة حيث بلغ المتوسط الحسابي من إجمالي نسب الموافقة على الأسئلة المتعلقة بالفرضية 59 ٪ والموافق بشدة 13 ٪ وذلك من خلال التحليل الوصفي للبيانات وحيث كان عدد الاستبيان الموزع 60 وتم استلام 53 وفقد 7 ومن خلال ذلك تم قبول الفرضية السادسة من خلال التحليل.

النتائج والتوصيات

3.8 النتائج :

من خلال الدراسة العملية وتحليل الاستبانة توصل البحث إلى النتائج التالية

- 1 - يلتزم ديوان المحاسبة بمسؤوليات القيادة المتعلقة بالجودة ومنها يتبنى ديوان سياسات واضحة تهدف إلى نشر وتعزيز ثقافة الجودة في الأعمال الرقابية ويسعى إلى إيجاد ثقافة تعترف وتكافئ العمل ذي جودة عالية في كافة الإدارات والأقسام بديوان.
- 2 - يطبق ديوان المحاسبة متطلبات السلوك الأخلاقي ذات العلاقة بالعمل الرقابي حيث يقوم باتخاذ إجراءات وخطوات عملية التأكد من إلتزام أعضائه بمتطلبات السلوك الأخلاقي بالعمل الرقابي ويتبنى المبادئ الرئيسية لأخلاقيات المهنة (النزاهة، والاستقلالية، والموضوعية، والتجرد، وسرية المهنية، والكفاءة) ومتطلبات السلوك الأخلاقي الواردة في الإطار القانوني والإطار الرقابي للأعمال التي يقوم بها الديوان.
- 3 - يقوم ديوان المحاسبة بقبول الأعمال ورفضها حسب تكليفه القانوني ويعمل في ثلاث فئات واسعة من الأعمال وهي الأعمال المطلوبة منه حسب تكليفه القانوني، والأعمال المطلوبة منه حسب تكليفه القانوني ولديه الحرية في الوقت أو نطاق أو طبيعة كل مهمة، والأعمال التي يستطيع قبولها وله الحرية في القيام بها وحيث إنه يأخذ في عين الاعتبار نزاهة الجهة الخاضعة لرقابته ودراسة كيفية التعامل مع المخاطر على الجودة التي قد تنشأ.
- 4 - يهتم ديوان المحاسبة بالموارد البشرية داخل الديوان حيث يقوم بتدريبهم والتطوير المستمر للموظفين بالديوان ويعمل على أن يكون لديهم الفهم الجيد

لبيئة الرقابة وبيئة الأعمال ويتبنى أيضاً السياسات الإجراءات التي تهتم بوصول الأهداف وتقييمات الموظفين وكفاءات جميع الأطراف المتعاقدة معهم للقيام بأعمال الديوان.

5 - يلتزم ديوان المحاسبة بتأدية مهام الرقابة وغيرها من الأعمال وفقاً لقواعد الرقابة المالية وممارسات الهيئة العليا للرقابة المالية، ويتبنى السياسات والإجراءات لرقابة الجودة المطبقة على مسؤوليات الأشراف والمراجعة ومراجعة رقابة جودة المهام والمطبقة أيضاً على الأعمال الرقابية المنجزة بما في ذلك الرقابة المالية ورقابة الأداء ورقابة الالتزام.

6 - يلتزم ديوان المحاسبة بإسناد عملية المراقبة لأفراد لديهم خبرة وكفاءة وصلاحيات المناسبة لتأدية عملية المراقبة الجيدة، ودائماً يعمل الديوان للحصول على التأكيد بأن الجهات الخارجية التي يتعامل معها على عمل خارجي لها أنظمة فعالة لرقابة الجودة، ويعمل الديوان على التوضيح لإجراءات التعامل مع الشكاوي والادعاءات حول جودة الأعمال التي يقوم بها

التوصيات :

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي بالآتي :

- 1 - استمرار التزام ديوان المحاسبة بتبني السياسات التي تهدف إلى نشر وتعزيز ثقافة الجودة في أداء الأعمال الرقابية وفقاً للمبادئ الرئيسية للمعيار .
- 2 - زيادة تركيز رئيس ديوان المحاسبة على تبني الرؤى الواضحة التي تهدف إلى أهمية النتائج المنشودة والمرغوب في تحقيقها بأن تكون بجودة عالية كما هو مخطط لها مسبقاً في تحقيق رقابة الجودة.
- 3 - زيادة اهتمام ديوان المحاسبة بتحديد المخاطر التي قد تؤثر على جودة العمل الرقابي باتخاذ السياسات والإجراءات اللازمة والتي تحد من هذه المخاطر .
- 4 - على ديوان المحاسبة المحافظة على تطبيق متطلبات السلوك الأخلاقي الواردة في الإطار القانوني والإطار الرقابي للأعمال .
- 5 - على ديوان المحاسبة زيادة التركيز على المؤهلات القادرة على القيام بكافة

الأعمال ومهام الرقابة.

6 - استمرار ديوان المحاسبة بتخصيص عدد من الموظفين ذوي خبرة للقيام بالمهام المتعمقة بالمراجعة على رقابة جودة الأعمال قبل صدور التقارير للتقليل من مخاطر القيام بالعمل.

7 - استمرار ديوان المحاسبة بالقيام بتطوير التعليم والتدريب المستمر لجميع موظفيه ويعمل على أن يكون لديهم الفهم الجيد لبيئة الرقابة وبيئة الأعمال بالقطاع العام والالتزام بالمبادئ الأخلاقية اللازمة لتحقيق رقابة الجودة .

8 - على ديوان المحاسبة الاستمرار بسياسة التبنى لإجراءات وسياسات الموارد البشرية التي تشدد على الجودة والالتزام بمبادئ السلوك الأخلاقي .

9 - زيادة تركيز ديوان المحاسبة على السياسات والإجراءات التي تشجع الجودة العالية وضبط وتمنع الجودة المتدنية، وتضمن إنشاء بيئة محفزة تشجع الاستخدام المناسب للتقدير المهني.

10 - على ديوان المحاسبة الإستمرار بتبني السياسات والإجراءات المناسبة لرقابة الجودة المطبقة على مسؤوليات الأشراف والمراجعة ومراجعة رقابة الجودة .

11 - استمرار ديوان المحاسبة بإسناد مسؤولية عملية المراقبة إلى أفراد لديهم خبرة وصلاحيات مناسبة وكافية في الديوان لتولي هذه المسؤولية .

12 - على ديوان المحاسبة زيادة السعي في الحصول على تأكيد بأن الجهات الخارجية التي يتم التعاقد معها على عمل خارجي أن لها أنظمة فعالة لرقابة الجودة حيز التنفيذ ومقبولة .

الهوامش:

1 - المعيار الدولي لرقابة الجودة 1، مرجع سبق ذكره، فقرة 11

2 - د. ألفين أرينز وآخرين، مدخل متكامل للمراجعة، ترجمة ونشر السعودية، دار المريخ للنشر، سنة 2002، ص 45، 46

3 - إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة وعمليات التأكيد الأخرى والخدمات ذات العلاقة، دار النشر مجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، جزء الأول 2013، ص 54

- 4 - المعيار الدولي لرقابة الجودة 1، مرجع سبق ذكره، فقرة 18
- 5 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 42
- 6 - الاتحاد الدولي للمحاسبين، قواعد للمدققين متعددي الجنسية، دار النشر مجمع العربي للمحاسبين، سنة 2007، ص 245
- 7 - المعيار الدولي لرقابة الجودة 1، مرجع سبق ذكره، الفقرة 20
- 8 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 43
- 9 - المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة والمحاسبة 30، منظمة الإنتوساي، فقرة 22
- 10 - دليل رقابة الجودة 1، مرجع سابق ذكره، فقرة 26
- 11 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 44
- 12 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 44
- 13 - المعيار الدولي لرقابة الجودة 1، مرجع سبق ذكره، فقرة 29
- 14 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 45
- 15 - المعيار الدولي لرقابة الجودة 1، مرجع سبق ذكره، فقرة 29
- 16 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 45
- 17 - معيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 20، منظمة الإنتوساي، مبدأ 3
- 18 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 45
- 19 - المعيار الدولي لرقابة الجودة 1، مرجع سبق ذكره، فقرة 30
- 20 - منظمة الإنتوساي، مرجع سبق ذكره، فقرة 46
- 21 - معيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 30، أخلاقيات المهنة، الفقرة 11

المراجع

أولاً: الكتب

- 1 - إبراهيم طه عبد الوهاب، مراجعة النظرية العلمية والممارسات الحديثة، الأردن ن دار النشر جامعة المنصورة، سنة 2012.
- 2 - الإتحاد الدولي للمحاسبين، قواعد للمدققين متعددي الجنسية، دار النشر المجمع العربي للمحاسبين، سنة 2007.
- 3 - أحمد على جمعة، تطورات معايير التدقيق والتأكد الدولي، الأردن، دار الصفاء للنشر، سنة 2009 .
- 4 - إصدارات المعايير الدولية لرقابة الجودة والتدقيق والمراجعة والعمليات التأكد الأخرى والخدمات ذات علاقة، دار النشر مجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، جزء الأول سنة 2013 .

- 5 - ألفين أرينزو وآخرين، مدخل متكامل للمراجعة، ترجمة ونشر السعودية، دار المريخ للنشر، سنة 2002.
- 6 - أمين السيد محمد لطفي، التطورات الحديثة في المراجعة، مصر، دار الثقافة للنشر، سنة 2007.
- 7 - على عبد القادر الذنبيات، التدقيق في ضوء المعايير الدولية، الأردن، دار النشر المكتبة المعاصرة لنشر، طبعة الأولى سنة 2000.
- 8 - المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، المعايير الدولية للمراجعة، دار النشر الإتحاد الدولي للمحاسبين، سنة 1998.
- 9 - محمود السيد الناغي، المعايير الدولية للمراجعة، الأردن، دار النشر المكتبة المعاصرة لنشر، الطبعة الأولى سنة 2000.

ثانياً: المجلات والدوريات

- 1 - جمانة حنظل التميمي، العوامل المؤثرة في جودة العملية التدقيقية، الأردن، مجلة نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والأقتصاد، ربيع سنة 2013.

ثالثاً: الرسائل العلمية

- 1 - أمير جمال القيق، مدي تطبيق رقابة الجودة في مكاتب تدقيق الحسابات في قطاع غزة، فلسطين، سنة 2012.
- 2 - إياد حسن حسين أبوصين، العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الحسابات من وجهة نظر مدققي الحسابات القانونيين في فلسطين، فلسطين، سنة 2005.
- 3 - جاد لله ميلود محمد، عوامل قياس جودة عمل المراجع الخارجي، رسالة ماجستير، طرابلس /ليبيا، أكاديمية الدراسات العليا، سنة 2003.
- 4 - يوسف محمد جربوع، العوامل المؤثرة على جودة التدقيق الحسابات في فلسطين، فلسطين، سنة 2005.

رابعاً: سلسلة المعايير والأدلة

- 1 - الإتحاد الدولي للمعايير الدولية والمحاسبية، دليل التدقيق رقم (7) لرقابة الجودة.
- 2 - المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 30، منظمة الإنتوساي (ISSAI).
- 3 - معايير الدولية للتطبيق رقابة الجودة، الإتحاد الدولي للمحاسبين، طبعة سنة 2009.
- 4 - معيار الدولي لرقابة الجودة 1، رقابة الجودة للشركات التي تؤدي عمليات التدقيق ومراجعة البيانات المالية وعمليات التدقيق، للإتحاد الدولي للمحاسبين.
- 5 - معيار الرقابة الجودة المعدل للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية (ISSAI40)، منظمة الإنتوساي.
- 6 - المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 20، منظمة الإنتوساي (ISSAI).
- 7 - المعيار الدولي للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة 30، أخلاقيات المهنة، منظمة الإنتوساي (ISSAI).

الغزو الصليبي الإسباني لليبيا 1510 – 1530 م

الأسباب والنتائج

■ د / محمد فرج مادي حسن

● أستاذ مشارك قسم التاريخ الإسلامي - جامعة الزيتونة / كلية الآداب

المخلص

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه ، وبعد :
تعد ليبيا من دول شمال أفريقيا التي تعرضت للغزو من قبل المملكة الإسبانية الصليبية المتحدة المستحدثة في أواخر العصور الوسطى ، والتي تكونت على حساب الدولة العربية الإسلامية في الأندلس ، حيث استطاعت أن تقضي على جميع الدويلات العربية الإسلامية الضعيفة الواحدة تلو الأخرى ، وكانت آخر هذه الدويلات مملكة غرناطة الإسلامية عام 1492م ، ومنذ ذلك الوقت تمكنت المملكة الإسبانية من تحقيق وحدتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، مما كان له أثر كبير في ازدياد الروح الوطنية بينهم وشعورهم بالاندفاع وراء هذا الانتصار والمغالاة في الشعور الديني ، ونجحت نجاحاً منقطع النظير في السير قدماً لفرض الديانة المسيحية على جميع سكان البلاد ولم تحترم المسلمين في دينهم وأقامه شعائرهم الدينية وغلقت المساجد وحرقت الكتب الإسلامية الموجودة بمدينة غرناطة والتي تقدر بمئات الآلاف ولم يبق منها إلا كتب العلوم الطبية ، وبذلك هتكت كل المواثيق الإنسانية مما اضطر عدد كبير من المسلمين للهجرة إلى البلاد العربية في شمال أفريقيا ، ولم يبق الأسبان على ترك المسلمين على حالهم بل أنهم ضلوا يتبعونهم إلى الدول التي هاجروا إليها وخاصة في المدن الساحلية في شمال القارة الإفريقية لمواجهة لهم .

وإزداد الأسباب رغبة في مطاردة العرب المسلمين للتكامل بهم والقضاء على الدين الإسلامي ومطاردتهم أينما وجدوا ، وانضم إلى هذه الحركة أنصار البابوية في روما وشاركت فيها كل الطوائف النصرانية ، ألا أن الكاثوليك كانوا في المقدمة ، حيث كانت رغبة الانتقام من العرب المسلمين على الأخص تدفعهم دفعاً قوياً ، وتبدوا واضحة في أعمالهم الهمجية التي يرتكبونها في كل بلد تمكنوا من احتلاله ، واتخذت بذلك شكلاً صليبياً ، وبذلك فكروا في الاستيلاء على المقاطعات الواقعة في الشمال الإفريقي ، وتضمنت خطة الغزو الاستيلاء على وهران وبجاية وطرابلس .

وفي هذا البحث سنتحدث على الغزو الإسباني على طرابلس ، وسنتناول فيه الموقع الجغرافي لليبيا وأهميته ، والوضع في طرابلس قبل الهجوم الإسباني عليها ، والوضع في إسبانيا قبل قيامها بغزو طرابلس ، وأسباب الغزو ، والاستعداد للحرب من الجانبين ، وأحداث المعركة ، والمقاومة الشعبية ضد قوات الاحتلال ، ووضع الأسباب في طرابلس بعد الاحتلال ، بالإضافة إلى المقدمة والنتائج والمصادر والمراجع المستخدمة في البحث .

المقدمة

أدى انقسام المسلمين وضعفهم في الأندلس إلى اتحاد الدولة الإسبانية، فتكونت دولة قوية مسيحية في جنوب غرب أوروبا استطاعت في فترة وجيزة من الزمن القضاء على دويلات وممالك المسلمين العرب في الأندلس، وكانت آخر معاقل المسلمين فيها غرناطة التي أخذها الإسبان منهم عام 1492م، ومنذ ذلك الحين بدأت إسبانيا بفرض سيطرتها على كامل الأراضي الإسبانية، وهاجر عدد كبير من المسلمين إلى دول شمال أفريقيا تحت تهديد الإسبان المسيحيين وأجبر من بقى منهم في الأندلس على ترك الدين الإسلامي واعتناق الديانة المسيحية، وحرمت إقامة الشعائر الدينية وأغلقت المساجد، وبعد فترة من ذلك صدر قانون منع وجود الإسلام والمسلمين في إسبانيا إذ أصبح ذلك الوجود خطراً على الدولة الإسبانية والكنيسة الكاثوليكية، وإزداد الإسبان رغبة في مطاردة العرب المسلمين للتكامل بهم والقضاء على الدين الإسلامي ومطاردة معتقيه أينما وجدوا، ولم يقتنع الإسبان بهذا فقط، بل ذهبوا إلى أبعد من ذلك حيث فكروا في الاستيلاء على المدن العربية الساحلية المواجهة لهم في شمال أفريقيا فاحتلوا

مدناً عدة ساحلية في الربع الأول من القرن السادس عشر .

ويهدف هذا البحث إلى توضيح كيف أن في الاتحاد قوة وفي التفرق ضعف، وهذا ما حصل للمسلمين في الأندلس لتفرقهم فقد سهّل على الإسبان أن يقضوا على الدويلات والممالك الإسلامية واحدة تلو الأخرى، وأقاموا اتحاداً إسبانياً قوياً استطاعوا به أن يطردوا جميع المسلمين من الأندلس وملاحقتهم إلى المناطق التي هاجروا إليها واحتلالها وفرض الدين المسيحي عليها، وتحالفهم مع القوى المسيحية الأخرى ضد المسلمين حيث كان هدفهم واحداً وهو محاربة الإسلام والقضاء على المسلمين وهذا ما حصل فعملت الكنيسة الكاثوليكية بالأندلس على التحالف مع مسيحيي مالطة وإيطاليا فقاموا بالاشتراك في الحروب التي خاضتها إسبانيا ضد مدن سواحل شمال أفريقيا العربية الإسلامية وخاصة في حربها ضد طرابلس .

وتكمن أهمية هذا البحث في بيان عداوة الصليبيين للإسلام والمسلمين، ومظاهر ذلك من خلال غزواتهم وحروبهم، والتعريف بمدى الانتقام الذي يضمّره الصليبيون المسيحيون أينما وجدوا للدين الإسلامي والمسلمين، وهذا واضح وضوح الشمس، فعند انتصارهم على الليبيين في طرابلس قتلوا كل من وجدوا من غير شفقة ولا رحمة ولم ينج منهم حتى الشيوخ الكهل والنساء والأطفال الرضع، وفعلوا أكثر من ذلك حيث قاموا بضرب أحشاء النساء الحوامل .

وفي هذا البحث سنتحدث عن الغزو الإسباني على طرابلس وسنتناول فيه الموقع الجغرافي لليبييا وأهميته، والوضع في طرابلس قبل الهجوم الإسباني عليها، والوضع في إسبانيا قبل قيامها بغزو طرابلس، أسباب الغزو، والاستعداد للحرب من الجانبين، وأحداث المعركة، والمقاومة الشعبية ضد قوات الاحتلال، ووضع الإسبان في طرابلس بعد الاحتلال، بالإضافة إلى المقدمة والنتائج والمصادر والمراجع المستخدمة في البحث.

1 - الموقع الجغرافي لليبييا وأهميته

أ. الموقع الجغرافي لليبييا .:

تحتل ليبييا الجزء الأوسط لساحل البحر الأبيض المتوسط الجنوبي الذي يطلق عليه في المصادر التاريخية والجغرافية شمال أفريقيا، وتمتد فوق مساحة تقدر بحوالي

1.750.000 مليون كيلو متر مربع أي أكثر من 18 ٪ من مساحة الوطن العربي بالقارة الأفريقية، وتأتي في المرتبة الرابعة من حيث المساحة في القارة الأفريقية بعد السودان والجزائر والكنغو زائير، وتتوسط ليبيا العالم العربي الأفريقي، وتتألف في الداخل من نطاق متوسطي وقطاع صحراوي تقع بين البحر الأبيض المتوسط ومن خلفه أوروبا شمالاً وبين الصحراء الكبرى ومن ورائها السودان الأفريقي وأفريقيا المدارية جنوباً، وتطل على ساحل البحر المتوسط بجبهة بحرية تصل طولها حوالي 1900 كيلو متر، في حين لا يفصلها عن جاراتها العربيات سوى حدود برية تصل أطوالها إلى حوالي 4600 كيلو متراً، وتمتد ليبيا بالتحديد من شاطئ البحر المتوسط شمالاً إلى حدود كل من النيجر وتشاد في الجنوب، أما من ناحية الشرق فيمتد خط الحدود مع الحدود الغربية لجمهورية مصر العربية والحدود الشمالية الغربية للسودان، والحدود الغربية تمتد مع الجزائر وتونس⁽¹⁾.

ب. أهمية الموقع الجغرافي لليبيا .:

تحتل ليبيا موقعا جغرافيا استراتيجيا هاما على حوض البحر الأبيض المتوسط فإلى الشرق منها تقع مصر، وإلى الغرب تقع تونس والجزائر، ويحدها من الجنوب والجنوب الشرقي تشاد والنيجر والسودان، ومن الشمال البحر المتوسط، فهي تؤلف النصف الشرقي للمغرب العربي، وحلقة وصل بين المغرب والشرق العربي، وفي مجموعها جزء من هضبة أفريقيا التي تمتد من المحيط الأطلسي إلى البحر الأحمر، وزادت أهميتها من اتصالها بمصر وموقعها الجغرافي على طريق الحج من المغرب إلى مكة المكرمة، ثم إن الطرق التجارية بين أفريقيا وأوروبا، فمن طرابلس كان هناك طريق بحري قصير نسبياً ولهذا فهو أمن إلى أوروبا ماراً بجزيرة مالطا ثم صقلية، إلى جانب طريق القوافل التي تربط طرابلس بالأقاليم الأفريقية عبر الصحراء الكبرى⁽²⁾.

وكان للحواضر الليبية اتصالاتها مع مراكز الحضارة والتجارة بغرب القارة الأفريقية، فقد كانت القوافل تزد إليها من قلب القارة وكانت موانئها تعد من المنافذ الهامة التي تصل إليها غلات قارة أفريقيا الغربية كما كانت لها اتصالات مع الموانئ التجارية الهامة في إيطاليا وغيرها من أقاليم البحر المتوسط الأوربية، هذا بالإضافة

إلى موقع ليبيا في طريق الحجاز من شمال غرب أفريقيا إلى الأراضي الحجازية جعل لها أهمية خاصة في هذه العصور التي كانت القوافل هي وسيلة النقل الرئيسية⁽³⁾. وكانت ليبيا من ضمن مناطق الوطن العربي في القارة الأفريقية ولا تزال في خدمة التجارة والنقل عبر الصحراء وبين مراكز العمران في إقليم البحر المتوسط شمالاً والمراكز التي نشأت عند أطراف نطاق السافانا جنوباً وتلتزم القوافل الطرق والمسالك والدروب التي تمر بموارد المياه في الواحات، وهذه بحق مواني الصحراء وبهذا تعتبر نافذة مهمة تطل بها وعن طريقها على القارة الأفريقية فيما وراء الصحراء على العالم المتمدن، وبذلك كانت الصحراء الكبرى أداة قوية لربط شمال أفريقيا بوسطها وغربها، والمحطات التي تعتبر بمثابة المواني الصحراوية التي توجد داخل الصحراء الليبية وتطلق إليها القوافل من المواني على ساحل البحر المتوسط هي غدامس وغات ومرزق وجرمة وتقع في الجنوب الغربي من ليبيا، وبونجيم وسبها في جنوب ليبيا وجالو وأوجلة والكفرة في الجنوب الشرقي لليبييا، وهذه المواني الصحراوية تتوفر فيها سبل الحياة حيث إنها واحات تكثر فيها المياه الجوفية وغابات النخيل والأسواق العامة ويستطيع التجار الإقامة فيها لأيام عدة يستريحون فيها من تعب السفر وبضاعتهم في مآمن لوجود رجال أمن في هذه المحطات وهذه المحطات تأتي إليها القوافل على النحو الآتي :

- 1 - طريق ينطلق من طرابلس ويمر بغماس ثم غات ومنها إلى أغاديس ثم كانو بنيجيريا ويرتبط بهذا الطريق عند غدامس طريق تجاري يأتي من جادو وصبراتة.
- 2 - طريق طرابلس مزدة ثم جرمة ومنها إلى بيلمها بالنيجر .
- 3 - طريق لبدة بونجيم ثم جرمة ومنها إلى بحيرة تشاد .
- 4 - طريق بنغازي أجدابيا أوجلة الكفرة ومنها إلى الفاشر شرق السودان .
- 5 - طريق طرابلس برنو ويبدأ هذا الطريق من طرابلس إلى مرزق عبر سبها متجهاً إلى برنو ويعتبر من أسهل الطرق التي تعبر الصحراء وذلك من حيث وفرة المياه والأمن وكان يدعى طريق الجرمنت .

6. طريق واداي ويعرف بالطريق الشرقي وينطلق من بنغازي إلى واداي مروراً بواحات أوجلة جالو الكفرة وتكرو تيبستي حتى ينتهي في أبشة يانعة عاصمة واداي. وكانت هذه الطرق ممتلئة بالتجار ذهاباً وإياباً على مدار السنة (4).

ومهما يكن فإن هذا الموقع كان ضابطاً أساسياً جداً في تاريخ ليبيا السياسي والحضاري، فقد كان لفرقه الطبيعي والعمراني الشديدين يبدو كجزيرة صحراوية أو شبه صحراوية بين هذه الكتل السكانية الضخمة، وتكاد تمثل فراغاً أو شبه فراغ قوة وسط تعد بمثابة مراكز طبيعية للقوة ومن هنا تدفقت الضغوط السياسية عبر التاريخ من هذه المراكز لتتصب فيها وتملاً الفراغ وهذا أول ما يفسر لماذا كانت ليبيا في جزء طويل من تاريخها فريسة للاستعمار والقوى الخارجية (5).

2. الوضع في طرابلس الغرب قبل الغزو الصليبي الإسباني 1460. 1510 م .

كانت طرابلس قبل غزو الدولة الإسبانية لها تابعة للدولة الحفصية تدير شؤونها بواسطة والٍ يعينه السلطان الحفصي، وكان كل ما يقوم به هذا الوالي هو جمع الضرائب من المواطنين والقيام بتجنيد الرجال القادرين على القتال كل ما اضطر الحفصيون للقتال، وبقي أهل طرابلس خاضعين لنفوذ الحفصيين ولم يجدوا سبيلاً للخروج عنهم وإعلان التمرد عليهم حتى عام 1460 م حيث حصلت حرب بين قبيلتين في طرابلس مما نتج عنها انضمام مجموعات كبيرة إلى كل قبيلة، وحدثت حرب طاحنة بينهم واضطرت هذه المجموعات المتصارعة إلى طرد الوالي الحفصي من طرابلس، واختار أهل طرابلس رجلاً من بينهم يدعى سيدي منصور، وقاموا بمبايعته حتى يقضي على الفتنة بما له من نفوذ بين هذه المجموعات المتصارعة، وتمت مبايعته على أثر خطبة ألقاها الشيخ عبد الحميد خطيب الجامع الكبير بطرابلس دعا فيها الناس إلى مبايعة سيدي منصور، وأقسم الخطيب اليمين على طاعته وامتثال أوامره، وكان هذا كاعتراف رسمي بتوليته على هرم السلطة في البلاد وعندما بلغ هذا الخبر إلى قبائل غريان وبني وليد وترهونة ومسلاتة ومصراثة وتاجوراء وزواره أرسلت إليه بالتهاني (6).

غضب ملك تونس أبو عمر الحفصي على طرابلس لانتفاضها عليه وطردها لعامله،

وأخذ يستعد لتمكين نفوذه ثانية على البلاد، واستعد سيدي منصور أيضاً فجهز جيشاً مؤلفاً من خمسة آلاف من المشاة وثلاثة آلاف من الفرسان للدفاع عن استقلال بلاده وإبعادها عن دائرة نفوذ الحفصيين، وعندما تقدم الجيش الحفصي لاحتلال زواره كان الجيش الليبي في الميدان، وجرت بينهم معركة دامية خسر فيها ثلاثة آلاف جندي والبقية رجعوا إلى بلادهم، وصعب على السلطان الحفصي أن يرضى بهذه الهزيمة من أهل طرابلس، فحاول في السنة التالية وجهز جيشاً كبيراً وأراد احتلال طرابلس ولكن لم يكن نصيبه في هذه المرة بأحسن من نصيبه في المرة السابقة، فهزم جيشه من جديد وتشتت ورجعت منه البقية الباقية إلى بلادهم⁽⁷⁾.

واستمر سيدي منصور في الحكم فترة طويلة، ولكنه بعد أن وطد دعائم حكمه واستقرت به الأحوال السياسية والاقتصادية والاجتماعية في البلاد بدأ يتغير شيئاً فشيئاً في نهج حكمه حيث كان في البداية يحكم بالعدل بين الناس متواضعاً لهم ويجتمع بهم في مناقشة أمور البلاد وتسيير دفة الحكم، إلا أنه صار جباراً ظلوماً مما جعل الناس يكرهونه ويبتعدون عنه، مما اضطر أحد أفراد عائلته إلى قتله بسبب ظلمه وقسوته عليهم، وبعد مقتله قام أهل طرابلس بمبايعة أحد رجال البلاد يدعى يوسف، حيث كان يتصف بالأخلاق الجيدة وبقربه من الأهالي ومن أثرياء البلاد، واستمر في الحكم لفترة تسع سنوات حكم فيها البلاد كما يريد أهلها بالعدل والأخلاق العالية والتواضع ولكنه مرض بالطاعون ومات سنة 1480م، وخلفه في الحكم شخص يدعى مامي واستمر في الحكم حتى عام 1492 م وبعد وفاته خلفه في الحكم عبد الله شرف الدين المرابط بإجماع الشعب وهو ولي صالح لتقواه وتعبده وإكثاره من الصلاة والاعتكاف، وبحكم الثقة التي يروها فيه والإجلال الكبير الذي يشعرون به نحوه، وكان يتمتع بالعدل والاستقامة في أموره ومعاملاته مع الرعية جميعاً دون تمييز، وبذلك تولى أمور البلاد بحكمة واعتدال وكان على علاقة طيبة بجيرانه تونس والدول المسيحية شمال البلاد⁽⁸⁾.

ويظهر أن الناس قاموا بمحبته والتعلق به ورغبتهم في حكمه يرجع إلى أسباب عدة وهي تتعلق بحياتهم المعيشية المادية والاقتصادية والاجتماعية وهي :

1 . عدم مطالبته للمواطنين بالضرائب الباهظة، وتساهله معهم في أمور جبايتها

- حيث لم يفرضها عليهم بالكامل وإنما يأخذها منهم على فترات حتى لا تكون مثقلة عليهم في دفعها .
2. شجع أهل طرابلس على القيام بالنشاط التجاري مما سبب في انتعاش التجارة وتنميتها، وأصبحت الحالة الاقتصادية في البلاد جيدة ومرتفعة مما نتج عنه امتلاء المخازن والمتاجر بالبضائع والسلع المتنوعة والناس في غناء وراحة ورغد في المعيشة وسعة في الحياة .
3. تمتعت طرابلس في فترة حكمه بالاستقرار وسهولة المعيشة وتوفرت فيها أسباب الحياة المدنية، واشتهرت بوجود شيء من الحرية الشخصية في المعاملات التجارية بالداخل والخارج واحترام التجار الأجانب وخاصة الأوربيين مثل تجار مالطة والبنديقية وصقلية وكذلك التجار الأفارقة ومراعاة العهود والمواثيق التي تبرم مع دولهم، وهذا كله يبعث على الراحة ويزيد من ثقة الشعب والتجار الوطنيين والأجانب في عرض بضائعهم، ويفتح أمامهم مجالاً واسعاً للكسب والمتاجرة وانتهز الفرص واستغلال الأسواق الداخلية والخارجية .
4. شجع نظام الحكم على تشجيع الصناعات اليدوية في البلاد ؛ حيث كان يقوم في المدينة عادة مائة وخمسون صناعة من صناعات المنسوجات الحريرية التي تصنع للاستهلاك المحلي مثل ملابس النساء كالأردية والفراشية والمحارم وغيرها من الأنسجة الحريرية زيادة على صناعات عدة أخرى خاصة بنسج الملابس التي ترتديها النساء والرجال على الكتف المغزولة من الصوف وشعر الماعز مما كانت صناعة النسيج في طرابلس نامية جداً .
5. تلك الأسباب مجتمعة إلى جانب غناء وإثراء طرابلس بالذهب والفضة واللآلئ والمجوهرات وغيرها من السلع القيمة، مثل المواد العطرية أصبحت مدينة متمدنة تتوفر فيها سبل الحياة المعيشية مما جعلها في هذه الفترة تتمتع ببنية تحتية، فتوفرت فيها المدارس والمساجد الكبيرة والمعاهد والمستشفيات، وكانت ميادينها وشوارعها واسعة وجميلة وكانت بها صهاريج كبيرة كانت تخزن فيها مياه الأمطار مما زاد في جمالها وأناقته⁽⁹⁾.

ولكن على الرغم من هذه الحياة السعيدة ورخاء العيش والحرية والعدالة الاجتماعية التي تحصل عليها أهل طرابلس في ظل حكم الشيخ عبد الله لمرابط فإنه إلى جانب المميزات التي تمتعت بها البلاد في فترة حكمه كانت له عيوب لم يحمدها جرت البلاد وشعبها إلى التعرض للاستعمار والغزو ؛ حيث لم يشغل نفسه بتوفير دفاع قوي للمدينة أملاً منه في عدم تعرض البلاد لأية مضايقات خارجية وشعوراً منه بافتقاره إلى الوسائل الفعالة لمقاومة أسطول قوي من الأعداء وتتمثل هذه العيوب في التالي :

1 . لم يسخر هذه البلاد والسير بها في حياة متوازية مع النهضة المدنية والحضارية التي شهدتها وذلك بالقيام بإعداد جيش قوي يستطيع أن يقوم بالدفاع عن هذه المقدرات الاقتصادية والحضارية، وإنما أصبح هذا الأمر في طي النسيان مما جعلها فريسة سهلة للاستعمار .

2 . لم يقيم بالعمل على تحسين الأسوار بالمدينة وترميمها وإصلاح مداخلها حتى تكون محكمة لا يستطيع أي عدوان أن يدخل منها بسهولة والقضاء على أهلها .

3 . أن معظم المناطق المجاورة لمدينة طرابلس كانت تقع تحت نفوذ الشيوخ، وأولئك قاموا بقطع الصلة بينهم وبين مقر الحكم وامتنعوا عن الاعتراف بملك يؤدون إليه الضرائب ويدينون له بالطاعة، واستفحلت النعرة القبلية بدلاً من الروح الوطنية الصادقة، وكثيراً ما تشب الحروب الطاحنة بين قبيلتين لأتفه الأسباب ولأبسط خلاف، وبذلك نجد الحكومة المركزية في طرابلس لم تتفاد هذه المشاكل والعمل على فرض سيطرتها وهيبتها وهيمنتها على هذه القبائل حتى تستطيع أن تكسب ودهم وتجعلهم يسيرون تحت أوامرها وتقضي على هذه الصراعات فيما بينهم وتسخرها لصالح البلاد وتكون منهم جيش كبير قوي تحت إمرتها للدفاع عن البلاد ومكتسباتها، ولكن نجد العكس من ذلك مما أدى هذا التسبب إلى زيادة هذا الخلاف والتطاحن بين القبائل ونتج عنه فتح المجال أمام أعدائهم الذين وجدوا ميداناً واسعاً وفرصة سانحة لإخضاعهم جميعاً والتغلب عليهم دون مشقة أو عناء⁽¹⁰⁾.

الوضع في أسبانيا قبل قيامها بغزو ليبيا :-

تمكنت المملكة الإسبانية من تحقيق وحدتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية وذلك بعد القضاء على الدويلات العربية الإسلامية واستيلائها على آخر معاقل المسلمين غرناطة عام 1492م وكان له أثر كبير في ازدياد الروح الوطنية بينهم وشعورهم بالاندفاع وراء هذا الانتصار والمغالبة في الشعور الديني، وبذلك نجحت إسبانيا نجاحاً منقطع النظير في السير قدماً لفرض الديانة المسيحية على جميع سكان البلاد، وكانت المملكة الإسبانية قد وقعت على وثيقة التسليم ذات السبعة والستين شرطاً المتضمنة احترام المسلمين في دينهم وأملاكهم وشعائهم الدينية وسلامتهم وحرية هجرتهم، غير أن الإسبان نكثوا هذا العهد فاضطر عدد كبير من المسلمين للهجرة إلى البلاد العربية في شمال أفريقيا، وكان للكنيسة الكاثوليكية دور كبير بقيادة الكردينال كيليمانس (Ximenes) لما له من نفوذ على الملكة ايزابيلا (Ezabila) فابتدأت الدعوة إلى التصير بطريقة الإرشاد أولاً، ثم كانت الطامة الكبرى سنة 905هـ / 1499م عندما قام طاغية قشتالة وآرغون بإكراه من بقى بها من الأمة الإسلامية على الدخول في الدين المسيحي وبأسر الكثير من المسلمين ونقل أسلحتهم وإخراجهم من معقلهم، وعملوا على إخراج الغالبية منهم والتمثيل بهم وتحريم إقامة الشعائر الدينية، وغلق المساجد وحرق الكتب الإسلامية الموجودة بغرناطة والتي تقدر بمئات الآلاف ولم يبق منها إلا ثلاثمائة كتاب في علوم الطب، وبعد سنتين من صدور القانون منع وجود الإسلام والمسلمين في إسبانيا إذ أصبح ذلك الوجود خطراً على المملكة الإسبانية والمذهب الكاثوليكي، ولم يبقوا على هذا الأمر بل إنهم ظلوا يتبعون المسلمين في الدول التي هاجروا إليها وخاصة في المدن الساحلية على الشاطي الشمالي للقارة الإفريقية المواجهة لهم، وازداد الإسبان رغبة في مطاردة العرب المسلمين للتكيل بهم والقضاء على الدين الإسلامي ومطاردة معتقيه أينما وجدوا، وانضم إلى هذه الحركة أنصار البابوية في روما وشاركت فيها كل الطوائف النصرانية، إلا أن الكاثوليك كانوا في المقدمة، حيث كانت رغبة الانتقام من المسلمين والعرب على الأخص تدفعهم دفعاً قوياً، وتبدو واضحة في أعمالهم الهمجية التي يرتكبونها في كل بلد تمكنوا من احتلاله، واتخذت بذلك شكلاً صليبياً، ولم يقتنع الملك الصليبي فرديناند «Ferdinand» الذي

كان يحرضه الكاردينال كيليمانس بالسيطرة وامتلاك ما تبقى للمسلمين في إسبانيا، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حيث فكر في الاستيلاء على المقاطعات الواقعة في الشمال الإفريقي، وتضمنت خطة الغزو الاستيلاء على وهران وبجاية وطرابلس، وفي شهر سبتمبر عام 1505م بدأ تنفيذ الخطة وابتدأ دون دييجو القرطبي " Don Diego De Cordoba" بالاستيلاء على مرفى المرسى الكبير، وبعد مضي سنتين حضر الكردينال كيليمانس بنفسه في الهجوم على وهران والاستيلاء عليها، وشجعت هذه الانتصارات المبدئية الملك فرديناند على إرسال بيترو دي نافارا (Pitro Di Navarra) لغزو مدينة بجاية التي أحلتها الجيش الإسباني في الخامس من يناير عام 1510م إلى جانب احتلالهم أميلية والجزائر وسوسة وصفاقص وغيرها من المدن الساحلية⁽¹¹⁾.

3- أسباب احتلال إسبانيا لليبييا .:

تكمّن عدة أسباب في قيام الإسبان بالتفكير في احتلال ليبييا، ويمكن إيجاز الأسباب على النحو التالي »

1 . محاولة إعاقة التحرك الكبير للدولة العثمانية الإسلامية في البحر المتوسط :
ظهرت الدولة العثمانية كدولة بحرية في الحوض الشرقي من البحر الأبيض المتوسط منذ أوائل القرن السادس عشر، وبدأت أعظم قوة في الشرق الأدنى، وكانت تمثل القوة الإسلامية الفتية، وخاصة بعد أن قاموا بتوسيع ممتلكاتهم بتقدمهم إلى أوروبا حيث قاموا بفتح القسطنطينية عام 1453م، وامتداد دولتهم في البلقان وبلاد اليونان وأصبح البحر الاسود بحيرة عثمانية، وكانت تنوي الاحتواء على الإمبراطوريتين الرومانية الشرقية والبلغارية، ووصل الأسطول التركي إلى مواجهة الدول المسيحية في الأراضي الإيطالية المطلة على جنوب البحر الابيض المتوسط كجزيرة البندقية وغيرها من الجزر الإيطالية، وكان العثمانيون يهدفون إلى التبشير بالدين الإسلامي في أوروبا وفتح آفاق جديدة له، واكتساب معتقدين جدد حتى يستطيعوا أن يوطدوا نفوذهم السياسي وسلطتهم الزمنية، وبعد حروبها في أوروبا اتجهت للقضاء على الدولة المملوكية في الشام ومصر والحجاز واليمن، وبذلك كان لزاماً على المملكة الإسبانية المتحدة الجديدة

- الإسراع بوقف هذا الزحف التركي الإسلامي باحتلال أكثر ما يمكن من المواني والسواحل لدول شمال أفريقيا قبل اتجاه الاسطول التركي إليها⁽¹²⁾.
2. الاقتراب من سواحل البحر الابيض المتوسط الشرقية : عمل الإسبان على العمل على القرب من هذه السواحل لامتلاك المواني والأسواق لاحتكار تجارة المعادن النفيسة والتوابل التي ترد إليها عن طريق القوافل البرية وعن طريق البحر الاحمر من جنوب آسيا، ومحاولة منافسة المواني الإيطالية وخاصة البندقية وجنوا حيث استغلوا أسواق أوروبا ببضائع الشرق على الرغم من أن الإسبان في ذلك الوقت توصلوا إلى معرفة طريق الهند بحراً في أفريقيا الغربية فمدينة الكاب فالمحيط الهندي.⁽¹³⁾
3. نشر الدين المسيحي والقضاء على الدين الإسلامي : تتسم أغلب الحملات الصليبية الإسبانية في الشمال الأفريقي ومن بينها ليبيا بالسمة الصليبية الشرسة وإعادة فكرة الحروب الصليبية ضد المسلمين في المشرق العربي لتحويلها إلى الشمال الأفريقي محاولة منها للقضاء على المسلمين بهذه المنطقة من الوطن العربي الإسلامي، ونشر الدين المسيحي ومحاربة الأديان الأخرى وخاصة الدين الإسلامي الحنيف بكل ما تملك من قوة، وترى المملكة الإسبانية المتحدة أن عليها عاتق نشر الدين المسيحي في هذه المناطق انتقاماً بما فعله المسلمون بالأندلس على مدار ثمانية قرون، حيث تنزعم الكنيسة الكاثوليكية هذه الهجمة الهمجية الشرسة على الدين الإسلامي ومن يعتقه، وكلن سعيهم لنشر الدين المسيحي في دول شمال أفريقيا اعتقاداً منهم أن في ذلك ما يوطد دعائم ملكهم ويبعدهم من التعرض للتيارات الدينية الأخرى والتعرض إلى الانقلابات السياسية والاجتماعية والثقافية كما حدث لهم في القرن الثامن الميلادي عندما وجدوا أنفسهم في احضان العرب المسلمين واحتلالهم لبلادهم⁽¹⁴⁾.
4. اتخاذ طرابلس قاعدة عسكرية للصليبيين الإسبان شمال البحر المتوسط : كان لادعاء الإسبان لتبرير هجماتهم واحتلالهم للبلاد على خوفهم من الأساطيل الإسلامية لغزوها وشن الغارات على المواني الإسبانية وبلاد جنوب أوروبا،

ولذلك كان مجيء الإسبان إلى طرابلس لاتخاذها قاعدة أمامية تلجأ إليها مراكب وسفن وقراصنة الإسبان وبقية الشعوب المسيحية، لتحتمي بالموانئ الحصينة على طول السواحل الليبية، وأيضا لتنفيذ سياسة التوسع وإسكان أكبر عدد ممكن من المسيحيين في طرابلس حتى يتمكنوا من السيطرة عليها بالكامل وجعلها قاعدة للغزو الداخلي وللإمدادات العسكرية للقوى الصليبية، ولتغيير وجه الاندفاع العثماني من جهة أخرى، وقد أصدر نائب الملك في صقلية في 26 أكتوبر عام 1513م مرسوماً يعلن فيه إلى كل من يرغب في الهجرة إلى طرابلس بأنه سوف يمنحهم بيوتا وأراضي للزراعة، وأنه يعفيهم من الضرائب ويبرئهم من جميع الجرائم إذا كانوا قد ارتكبوا جرائم من قبل (15).

5. دور الجواسيس في ترغيب المملكة الإسبانية في السيطرة على طرابلس : .التجار الإسبان كانوا يأتون إلى الموانئ الليبية، وكان بعضهم جواسيس على هيئة تجار، حيث قدمت سفن النصارى الإسبان إلى طرابلس تجاراً ببضائع كثيرة ومتنوعة تقدر بأثمان باهظة، ومنذ وصولهم توجه إليهم أحد التجار الأغنياء واشترى كل ما على السفينة من بضائع، ودفع ثمنها نقداً وكذلك قام بضيافتهم تاجر آخر فقدم لهم طعاماً فاخراً، وقام بإخراج ياقوتة ثمينة ورشها على الطعام بعد أن قام بدورها دقاً ناعماً فاستغرب التجار الإسبان لهذا الفعل، ولما رجعوا إلى بلادهم سألهم أصحاب الملك والشأن عن حال البلاد التي كانوا فيها فقالوا : ما رأينا بلداً أكثر منها مالاً وأقل سلاحاً وأعجز أهلاً عن الدفاع عن بلادهم وقاموا بالتشجيع على القيام بغزو هذه البلاد وحث الملك على ذلك الفعل (16).

6 . أهمية الموقع الجغرافي لليبيا وسبق التحدث عنه في البداية ص 2 .

4 . الاستعداد للحرب : .

بتلك الأسباب التي ذكرتها وعملاً بوصية ملكتهم إيزابيلا لابنتها جوانا وزوجها فيليب بأن يواصلوا الزحف حتى يدين لهم شمال أفريقيا بالكامل ونشر الديانة المسيحية بين سكانه، بدأت إسبانيا تستعد استعداداً كبيراً لغزو ليبيا، وبتشجيع من الكاردينال اكسينس أسقف طليطلة ورئيس وزراء فرديناند الكاثوليكي الذي جعل

نفسه داعية وملهما للحملات على دول شمال أفريقيا التي اتخذت لون الحملات الصليبية، ففي 7 يونيو عام 1510م غادر الكونت دون بيترو دي نافارا بيجايا على رأس 8000 رجل واتجه إلى فاينيانا "Favignana" حيث ينتظر السفن القادمة إليه من نابولي وصقلية للمشاركة في الهجوم على طرابلس بقيادة العقيد دييجو البنسي "Diego De Valencia"، وقد نظمت هذه تحت إشراف نائب الملك في صقلية، وفي يوم 15 يوليو 1510م اقلع الاسطول الإسباني من فاينيانا ورسا على الجزر المالطية حيث تزود بالماء من جزيرة قوزو "Gozo" واستجد بالمالطيين وانضم إلى الجيش رجل من مالطا كانت له معرفة جيدة بطرابلس كمرشد للحملة وجوليانو ابيلا "Giuliano Abela" وجيرو لامو فيانيللو "Giro Lama Vianello" الذي كان يساعد القائد الاعلى وهو ضابط من البندقية، وهو أيضا يعرف طرابلس معرفة جيدة، فقد جاءها من قبل في بعض الشؤون التجارية، وكانت الحملة مكونة من 60 سفينة وعدداً من المراكب ذات الشراعين و50 مركباً ذات ثلاثة أشرعة وانضمت إليها من مالطا 5 سفن مالطية مسلحة تسليحاً جيداً، وكان مجموعها 120 سفينة ومركب، وشحنت بخمسة عشر ألف جندي من الإسبان وثلاثة آلاف من المالطيين والطلليان، وهذا الاستعداد الكبير يثبت لنا مدى الغل والانتقام الذي يحمله الإسبان للعرب المسلمين وعزمهم على الاحتلال والغزو ونشر الدين المسيحي الذي يحلمون به، وخاصة اشترك مع الإسبان الصليبيين من إيطاليا ومالطا مما يدل بأنها حرب على الدين الإسلامي (17).

أما في طرابلس فالغزو الإسباني لم يكن أمراً مفاجئاً لأهلها إذ وصلت الأخبار السيئة والمنذرة بالحملة العسكرية المتوجهة إلى طرابلس قبل شهرين من وصولها مما جعل الأهالي يهجرون مدينة طرابلس إلى المناطق المجاورة كغريان وتاجوراء ومسلاتة وغيرها من المدن الأخرى واخذوا معهم كل ما كان مهماً من المال والمتاع على الجمال التي يقدر عددها بخمسة آلاف جمل، ولم يبق في المدينة إلا المحاربون وشيخ المدينة وأهله وبعض السكان الذين لم يقدروا على الفرار، وانحازوا إلى قصر الحكومة والجامع الكبير، وصعد المحاربون فوق الأسوار وعلى القلاع، وبذلك ساعدت احوال البلاد الداخلية على سرعة سقوط طرابلس، حيث إن أهلها ليس لهم القدرة

عن الدفاع عنها ؛ لأنه غير متوفر لديهم دفاع قوي للمدينة وشعوراً بافتقارهم إلى الوسائل الفعالة لمقاومة أسطول قوي مثل الأسطول الإسباني، وأن أهل طرابلس قبل الغزو أثروا إثراء كبيراً، وانغمسوا في الرفاهية وبهنيئة العيش وقد استأثروا بالحياة واستطابوا خفض العيش، وطال نومهم في ظل السلم فاستوتت الحامية والرعية وتشابه الجندي والحضري، وقد انتهى بهم الرفه إلى تلك النتيجة التي تنتظر ذوي الرفاهة وهي انحلال العزائم وميعة الرجال التي جرت سنة الله أن تكون دائماً سبباً في انهيار كل أمة مترفة⁽¹⁸⁾.

5. أحداث المعركة :-

اقتربت الحملة من سواحل طرابلس ليلة 25 يوليو عام 1510م، ونظراً لانخفاض وصعوبة تبين تضاريس هذا الساحل أرسل دي نافارا العقيد البندقي فيانيلو "Vianelo" الذي كان يعرف البلاد بغية استكشاف مرفئها واقترب من الساحل كثيراً وبعد ذلك رست السفن على ساحل البحر، وقام بمهمة إرشادها جوليانو أبيلا المالطي الأصل، وبدأوا بالنزول على الأرض بواسطة بعض المراكب والقوارب الصغيرة التي جرى إعدادها أثناء الليل فنقلت على جناح السرعة ستة آلاف رجل قبل منتصف النهار جنوب شرق المدينة بالقرب من سيد الشعاب لارتفاع هذه المنطقة، ولإشرافها على المدينة ولتوفر المياه الصالحة للشرب فيها، واقتربت السفن من القصر والأسوار المطلة على حوض الميناء، وأخذت ترميها بنيران مدافعها القوية، بينما كانت مدفعية الميدان تمهد السبيل إلى الجنود الإسبانين وترمي الأسوار الجنوبية الشرقية بالقنابل، وكان قسم آخر من الجيش يحمي ظهور الغزاة المغيرين من أي هجوم يقع من طرف عرب المناطق المحيطة بطرابلس، وكان القتال يدور عنيفاً من البر والبحر، والمحاصرون يردون على الأعداء بالقذائف وبالقاء السهام والصخور، وعمل قائد المعركة الإسباني دون بيترو نافارا على قيادة المعركة وأصبح ينتقل من مكان إلى مكان آخر لإصدار التعليمات والأوامر وتشجيع ورفع المعنويات للمقاتلين، ولقد تجمع الأهالي المدنيون في الجامع الكبير والقصر حيث الشيخ عبدالله بن شرف المرابط وعائلته، وحاول الجنود الإسبان تسلق أسوار القلعة ودام الهجوم الرامي إلى تسلق أسوار القلعة أربع ساعات،

وتدفقت هذه القوات كالسيل العارم داخل المدينة ومنها إلى حيث يتجمع الأهالي، وأقيمت مذبحة كبيرة للأهالي الذين أبدوا مقاومة مستميتة وصامدة في كل منطقة تدور فيها المعارك، ولم تتمكن البحرية الإسبانية من اقتحام باب البحر والاستيلاء على السور من الجانب الغربي للقلعة إلا بصعوبة تحت تأنيب وتعيير رؤسائهم بما أحرزته القوات البرية من الجهة المقابلة واجتيازها لكل الحواجز، واندفعوا غاضبين لأنفسهم وكرامتهم المجروحة، وتم لقاءهم مع بقية القوات الغازية وتجمعوا وتعاونوا على محاصرة النقاط الرئيسية من المدينة وهي القلعة والمسجد الكبير حيث دارت المعركة الكبيرة فيهما وتم إطلاق سراح مئة وخمسين مسيحياً كانوا أسرى عند العرب مكبلين في السلاسل، وقد قدر عدد الموتى من جانب الأهالي بخمسة آلاف، أما الأسرى فعددهم يزيد على ستة آلاف، وإلى جانب الأسرى من أهل طرابلس وقع تحت سيطرة الغزاة المحتل عدد كبير من اليهود أطلق سراحهم مقابل فدية مالية قام بدفعها يهود إيطاليا، أما الأمير عبد الله المرابط فقد وقع في الأسر ونقل هو وأفراد أسرته إلى جزيرة باليرمو، وقد قتلى الإسبان بحوالي ثلاثمائة جندي، وكان من بين قتلى الجيش الإسباني ضباط برتبة كبيرة وهم رويزي دياس دي بورتاس " Roysi Dias De " "Portas" أميرال الحملة كريستوفر لوبيز دي ريارم "Cristooforo Lopazde Riaram" وجوفيانى ألفري سدي هوريا " Giovanni Alferes De Haria"، وبعد ثلاث ساعات من المعارك العنيفة وقبل أن تغرب شمس ذلك اليوم غربت دولة الشيخ عبد الله المرابط وفشلت كل المحاولات للمقاومة ووقعت جميع النقاط الرئيسية الاستراتيجية في أيدي الإسبان الذين استولوا استيلاء تاماً على المدينة⁽¹⁹⁾.

وبعد انتهاء الحرب نلاحظ أن الانتقام كان شديداً ضد أهل طرابلس العرب المسلمين من قبل الغزاة الصليبيين المسيحيين الإسبان ومن معهم من الطليان والمالطيين حيث كانت حرب دينية تعصبية لم يرحم فيها الأعداء من كان داخل المسجد الكبير ولا القصر، فعملوا فيهم قتلاً دون شفقة ولا رحمة، فقد سالت دماء الليبيين الزكية ساخنة على الأرض الجافة وجرت دماء حمراء غزيرة فلم يرحموا امرأة حاملاً ولا طفلاً ولا شيخاً كبيراً، حيث تكدست جثث الموتى في الشوارع والحارات والأزقة والطرقات قرب

الأسوار والقصر والجامع الكبير وفوق الأبراج وحيث ما حلت وأينما وضعت قدمك جثت اطفال ونساء مبتورات البطون ومقطوعات الصدر وشيوخ وكهول، وقد ألقيت هذه الجثث في صهاريج المساجد وبعضها في البحر طعمة للأسماك، وأحرق البعض منها، وللأسف يطلقون على هذه الحروب بالحروب المتقدمة، وهذه هي همجية الملك الصليبي المسيحي الكاثوليكي لا شفقة ولا رحمة ولا رفق ولا تسامح، بل حقد وكراهية وانتقام ومعصية⁽²⁰⁾.

6. حركة المقاومة الوطنية :-

استطاع الإسبان احتلال مدينة طرابلس وبسط أيديهم عليها وقتل الكثير من أهلها وأسر عدد كبير منهم إلا من تسلق الأسوار ليلاً وهرب إلى تاجوراء وجبال غريان ومسلاتة، ولم يرضوا البقاء في وسط المدينة في ظل المحتلين الصليبيين الإسبان والخضوع لهم، وبدأت فكرة مقاومة المحتلين بكل السبل المتاحة لديهم ولم يرضوا بالأعمال الشنيعة التي يرتكبها المستعمر والفظائع التي يقوم بها داخل المدينة. واستغلوا فرصة خروج القائد بترو دي نافارا في يوليو عام 1510م إلى جزيرة جربة التونسية، فقاموا بالهجوم على المدينة وتسلقوا الأسوار، ولكنهم لم يوفقوا نظراً لكثرة الجنود المحتلين وكثرة سلاحهم المكون من المدفعية الثقيلة وغيرها من الأسلحة وعدم وجود سلاح ثقيل عند المجاهدين الليبيين ونقص الخبرة الحربية لديهم فرجعوا أدراجهم إلى تاجوراء والمناطق الأخرى القادمين منها، ولكنهم لم يصبروا ويستكينوا ورضوا بالذل وأصبحوا في قلق شديد مستمر واستعانوا بإخوانهم في الدواخل، وتآلفت مراكز للمقاومة في الجبل الغربي وتاجوراء وغريان، وقد أعاد المجاهدون الكرة مرة أخرى للهجوم على جنود الاحتلال في شهر فبراير عام 1511م، وصد جنود الاستعمار هذا الهجوم بقيادة ديغو دي فيرا " Diego De Vera " الذي عهد إليه بقيادة الحمية، وكانت مهمة هذا القائد عسيرة وشاقة، فكان عليه أن يصمد ويواجه الهجمات العنيفة التي يقوم بها الأتراك والجزائريون وسكان المناطق المجاورة لطرابلس، حيث قام أكثر من أربعين ألف جندي من الأتراك والعرب بمحاصرة طرابلس لفترة من الزمن، ولكنهم

لم يستطيعوا التغلب على المقاومة الشديدة التي أبداها المتحصنون، وذلك بسبب طلب القائد ديغودي فيرا النجدة والتوجيه من بيتر ودي نافارا الذي كان موجوداً في جزيرة لمبورزا المالطية، واستعد على رأس جيش قوي لنجدة القائد العسكري وجنوده في حامية طرابلس، واقترح عليه أن يهيئ أتناء ذلك لغماً ضخماً لتدمير كثير من الأعداء واستطاع القائد ديغودي فيرا بمساعدة بيتر ودي نافارا الذي وصل في الوقت المناسب لتقديم النجدة والعون وأن ينتصروا على المجاهدين ومن قاموا بمساعدتهم المحاصرين لمدينة طرابلس بعد أن فجر ذلك اللغم الذي ألقى الاضطراب في صفوف الهاجمين، وكذلك أصاب كثيراً من جنود الإسبان بخسائر فادحة، وقتل في هذه المعركة بيتر ودي نافارا، وخلف ديغو دي فيرا في حكم طرابلس دون بيترو دي مونكاد " Don Pietro Di Moncada" وطالت الحرب سجلاً بين أهالي طرابلس والمستعمر الصليبي الأسباني، فلم يستطع أحدهم التغلب على الآخر، حيث لم يستطع المجاهدون في تاجوراء ومناطق الدواخل أن يقتحموا المدينة ويدخلوها لتحريرها من جنود الأسبان، ولا المستعمر الإسباني استطاع أن يتغلب على المجاهدين وينتصر عليهم ويضع حداً لهجماتهم ويخمدتها ويسيطر بالكامل على البلاد، وبعدها استولى خير الدين بربروسا على الجزائر عام 1517م طلب أهالي طرابلس الذين سئموا ظلم المستعمر من خير الدين بربروسا العمل على بسط سيطرته على البلاد، ولكنه لم يستطع فعل ذلك وتبدد حلم الليبيين وأخذ الأمل يتباعد وخاصة بعد أن بدأ يتزايد عدد المسيحيين في طرابلس، وظل الأمر كما هو عليه كراً وفرّاً بين الطرفين إلى أن تم تسليم طرابلس إلى فرسان القديس يوحنا عام 1530م⁽²¹⁾.

وعلى الرغم من أن أهالي طرابلس وخاصة النازحين عن المدينة يضعون شرطاً لعودتهم إلى المدينة بأن يكون الشيخ عبد الله المرابط أول القادمين إليها، ولكن نائب الملك في صقلية لم يستجب لهم في بداية الأمر؛ لأنه كان يفكر في إرسال عدد كبير من المسيحيين لتعميرها والاستيطان فيها حتى يستطيع أن يجعلها مدينة مسيحية تدين بالدين المسيحي بدلاً من الدين الإسلامي، وأيضاً ربما كان يفكر بأن يفرضه على الأهالي بالقوة كما حدث في إسبانيا عام 1499م عندما قاموا بتصوير عدد كثير من

المسلمين بالقوة، ولكن في نهاية المطاف أرسل الملك الكاثوليكي شارل الخامس في عام 1520م إلى نائب الملك في صقلية رسالة تتضمن الموافقة على مشروع إعادة الشيخ عبد الله لمرابط إلى بلاده من أجل توطيد العلاقات بين المحتلين والأهالي وتهدئة الحالة، وبعودته إلى المدينة رجعت إليها ما يقارب من خمسمائة عائلة من العرب النازحين، ولكن الشيخ عبد الله لمرابط على الرغم من رجوعه إلى البلاد فإنه لم ينس ما حدث في طرابلس من قتل وتعذيب وتشريد وأسر من قبل الصليبيين الإسبان ومن عاونهم في الغزو عام 1510م، وإنما ظل صابراً إلى أن انتهز الفرصة في سنة 1526م وهرب من المدينة وانضم إلى الثوار في تاجوراء للمشاركة في حركة المقاومة ضد المحتل، وانضم معه كثير من الأهالي، وبدأ الإسبان يعتبرون هروبه هو تأليب أهل تاجوراء والمناطق الأخرى المجاورة للانقضاض على المدينة ودب الخوف والرعب بين صفوفهم⁽²²⁾.

7. وضع الإسبان في طرابلس بعد الاحتلال :-

لقد انتهت الحرب بين الغزاة وأهل البلاد وانتصر فيها الصليبيون الإسبان على أهل طرابلس، ولكن لم يتحصل القائد الإسباني بيترو دي نافارا وجنوده على الغنائم الكثيرة التي كانوا يحلمون بوجودها في البلاد مثل الذهب والمجوهرات والنقود كما صورها لهم الجواسيس الإسبان الذين كانوا على هيئة تجار، وذلك نظراً لخروج كل الأغنياء والأثرياء من مدينة طرابلس إلى المناطق المجاورة وحمل كل ما لديهم من مقتنيات وأموال ومجوهرات، وكانت خيبة أمل لهم، وكل ما تحصلوا عليه هو سفينة واحدة كبيرة، وثلاثة سفن من النوع المتوسط بالإضافة إلى عدة سفن أخرى صغيرة وكبيرة كان في طريقها إلى طرابلس قادمة من الإسكندرية من بينها سفينة تركية محملة بالبهارات وأخرى يونانية قادمة من اليونان دون علمها بالغزو الإسباني لليبييا، وبعد أن استقر الإسبان في طرابلس كان عليهم توفير الأموال اللازمة لتأمين معيشتهم ولذلك طلبوا العون من المملكة الإسبانية المتحدة، وكذلك بدؤوا يهتمون بالتحصينات الدفاعية في الميناء والقلعة بصفة خاصة، وعملوا على تحصينها بأسوار قوية ومدفعية ضخمة، وتم تجديد حصن القديس بطرس الذي يحمي الميناء، وتم بناء برجين مربعين من جهة البر على مسافة بعيدة من المدينة لحمايتها من المحاربين الليبيين القادمين من

البر، وعلى الرغم من كل هذه التحصينات التي أقامها الغزاة الإسبان فنجد نفوذهم السياسي لا يمتد إلى أبعد من أسوار المدينة ذاتها إلا في فترات محددة من الزمن، أما بقية البلاد فقد كانت تحكم من أهلها حكماً محلياً يسيطر عليه شيخ أو شيوخ القبائل التي تسكنها يعاونهم في ذلك أعيان القوم ووجهائهم، والقانون السائد فيه للعرف، والأمن يحفظه توازن كتل السكان الاجتماعية، وبذلك عمل الإسبان على تثبيت دعائم حكمهم المنهار في طرابلس باستعمال مختلف الوسائل فكانوا يحاولون الاتصال بزعماء القبائل يعرضون عليهم كثيراً من أنواع الاغراء لعلهم يستطيعون أن ينالوا منهم تأييدهم ولو بمجرد الكلام، ومرة أخرى يلجأون إلى أساليب العنف والتهديد حينما يرون أن أسلوبهم الأول قد مني بالفشل والخذلان، وأصبح الأمر على ما هو عليه إلى أن تم تسليمهم مدينة طرابلس إلى فرسان القديس يوحنا عام 1530م⁽²³⁾.

ومن ناحية الوضع الاقتصادي في البلاد فبعد انتهاء الحرب وسيطرة الغزاة الصليبيين على أرض الوطن فإنهم عملوا على السيطرة واحتكار المعاملات التجارية وضمانها لصالحهم، حيث كانوا يسمحون للتجار الإسبان بحرية الاستيراد وإعفائهم من الضرائب في المواني، وعلى العكس من ذلك فقد قاموا بفرض ضرائب باهظة على التجار الليبين والأجانب من جنسيات أخرى بنسبة خمسين بالمائة بالإضافة إلى الرسوم العادية على جميع الانسجة الصوفية المصنوعة في الخارج والقادمة من أوروبا في طريقها إلى البلدان الأفريقية، وقد اشتكى التجار من البندقية وباقي المدن الإيطالية من هذه الإجراءات التي أصابت تجارتهم بأضرار باهظة إلى الملك شارل الخامس عام 1518م بواسطة السفير الإيطالي كورنارو، ولقد انشغل أهل البلاد بأمر الغزاة الإسبان عن أعمالهم ومتابعة نشاطاتهم الزراعية والصناعية والتجارية، فعم الخراب والفقر في البلاد، وبذلك أخذ الوضع الاقتصادي وخاصة من ناحية التجارة ينهار بسرعة بسبب هذه الإجراءات وعزلة المدينة من قبل الثوار الذين كانوا يمنعون أي حركة منتظمة تتجاوز أسوار المدينة للاتصال بالدواخل والمراكز الساحلية الأخرى، كل هذه الأسباب كانت من أكبر العوامل التي جعلت سكان البلاد في فقر مدقع وأسواقها في كساد مستمر وتجارها في بوار، والمنطقة كلها في خراب وتم العبث بجميع

أنواع النشاط المادي والحضاري فيها⁽²⁴⁾.

وحاول الإسبان أن يطمسوا الهوية العربية الإسلامية ويصبغوا البلاد بالصبغة المسيحية منذ بداية الاحتلال، فبدأوا يحاولون تغيير معالم طرابلس حيث قاموا بإحداث تغيير في السرايا التي كانت مبنية من قبل على يد الأفارقة في موضع بناء روماني قديم، فقد قاموا بترميمها وأضيفت إليها أجنحة أخرى، فعلى سبيل المثال أن ساحة السرايا في الأصل كانت مربعة الشكل، قد دعمت بأربعة حصون لها حاققات أطلق عليها أسماء مسيحية صليبية القدسية بارب "St - Barbe" والقدسي يعقوب "St - Jacyues" والقدسي يوحنا "St - Georges" والقدسي انطوان "St - Antoine" وحولت أجمل قاعات السرايا إلى كنيسة سميت كنيسة القدسي ليوناردو "St - Leonard"، بالإضافة أنهم قاموا بطرد الغالبية العظمى من الأهالي خارج طرابلس وهدمت منازلهم والمباني العامة من أجل استيطانها بالسكان المسيحيين الذين سيهاجرون إليها من دول أوروبا المسيحية تبعاً للبرنامج الملكي الذي وضعه فرديناند ملك إسبانيا الصليبية الكاثوليكية⁽²⁵⁾.

نتائج البحث :-

وأخيراً أختتم هذا البحث بذكر أهم النتائج التي توصلت إليها والتي كانت على النحو التالي :

- 1 . امتازت ليبيا على مر العصور بموقع جغرافي استراتيجي هام على البحر الأبيض المتوسط بمساحة 1900كم²، وحلقة وصل بين الدول الأوربية في الشمال والدول الإفريقية في الجنوب، وكذلك حلقة وصل بين المشرق العربي والمغرب العربي، لذلك كانت في جزء طويل من تاريخها فريسة للاستعمار والقوى الخارجية .
- 2 . عاشت طرابلس في ولاية عبد الله بن شرف المرابط الذي تولى الحكم في طرابلس عام 1492 م حياة عز وثناء ورفاهية وترف، والحلة الاقتصادية في حالة ممتازة، وتمتعت بالاستقرار وسهولة المعيشة، وتوفرت فيها أسباب الحياة المدنية، واشتهرت بشيء من الحرية الشخصية والعدالة الاجتماعية في المعاملات التجارية بالداخل والخارج .
- 3 . على الرغم من هذه الحياة السعيدة الهنيئة التي تحصل عليها أهل البلاد فإنه كان يجب أن يوازي هذه الحياة بناء جيش كبير قوي مستعد استعداداً كاملاً للدفاع عن

- هذه المكتسبات الاقتصادية والحضارية والثقافية الكبيرة، والعمل على ترميم وإصلاح أسوار ومداخل المدينة حتى تكون محكمة لا يستطيع أي معتد أن يدخلها بسهولة، ولكن هذا الأمر في طي النسيان مما جعلها فريسة سهلة للاستعمار .
- 4 . كان لانقسام المسلمين في الأندلس إلى دويلات وممالك ضعيفة عمل على استطاعة الإسبان إنشاء دولة متحدة والقضاء على آخر معاقل المسلمين بطليطلة عام 1492م، مما كان له الأثر الكبير في ازدياد الروح الوطنية بينهم وشعورهم بالاندفاع وراء هذا الانتصار والمغالاة في الشعور الديني .
- 5 . نكت الإسبان عهدهم مع المسلمين في الأندلس على الوثيقة الموقعة بينهم المتضمنة احترامهم في دينهم وأملاكهم وشعائهم الدينية وسلامتهم وحرية هجرتهم، فاضطر عدد كبير منهم للهجرة إلى البلاد العربية في شمال أفريقيا .
- 6 . لم يكتف الصليبيون المسيحيون على طرد المسلمين من بلادهم، بل إنهم عملوا على تتبعهم في الدول التي هاجروا إليها ومطاردتهم للتكامل بهم والقضاء على الدين الإسلامي وتعقبهم أينما وجدوا، حيث كانت رغبة الانتقام من المسلمين والعرب تدفعهم دفعاً قوياً وتبدو واضحة في أعمالهم الهمجية التي يرتكبونها في كل مدينة تمكنوا من احتلالها .
- 7 . لم يقتنع الملك الصليبي فرديناند بالسيطرة وامتلاك ما تبقى للمسلمين في بلاده وطردهم منها، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حيث فكر في الاستيلاء على مدن شمال أفريقيا الساحلية مثل مليلة ووهران وبجاية وطرابلس وصفاقص وغيرها من المدن الساحلية .
- 8 . من أسباب احتلال الإسبان لطرابلس ليس كما كانوا يدعون هو نشر الدين المسيحي فقط، وإنما كانت لهم أغراض أخرى منها محاولة إعاقة التحرك للدولة العثمانية الإسلامية في البحر الأبيض المتوسط، والاقتراب من سواحل البحر الأبيض المتوسط الشرقية، واتخاذها قاعدة عسكرية للقوات الصليبية المسيحية في شمال البحر المتوسط .
- 9 . لم تكن الحرب التي شنتها إسبانيا على ليبيا حرب دولة على دولة أخرى بل كانت

- حرب صليبية شرسة حيث اشتركت فيها عدة دول مسيحية مما سهل على أمر احتلال طرابلس بسرعة .
- 10 . عمل تجار وأثرياء أهل طرابلس على نقل كل أموالهم خارجها إلى المناطق المجاورة مثل مسلاتة وتاجوراء وترهونة وغيرها من المناطق الداخلية .
- 11 . كانت الحرب بين الغزاة وأهل طرابلس حرباً قوية ناضل فيها المواطنون كثيراً ولكن الغزاة كان استعدادهم لها قوياً، فاستولوا عليها قبل غروب الشمس، ولكنها كانت معركة فاجعة قوية لأهل طرابلس، حيث لم يراع فيها الغزاة الصليبيون حرمة للنساء والشيوخ والأطفال الرضع، وكان الانتقام بشعاً وقوياً، حيث اعتبرها الغزاة حرباً دينية تعصبية صليبية لم يرحم فيها أحد فقتلوا الجميع دون شفقة ولا رحمة ولا إنسانية .
- 12 . حاول أهل طرابلس الذين خرجوا منها الاستعانة بإخوانهم من الدواخل تاجوراء ومسلاتة وترهونة وغريان حيث تألفت مراكز للمقاومة ضد المحتلين هاجموا الغزاة دون جدوى، في المقابل لم يستطع الغزاة المحتلون على الرغم من القوة العسكرية الكبيرة والعدد الهائل من الجنود من الخروج خارج أسوار المدينة واحتلال أي منطقة أخرى إلى أن قاموا بتسليمها إلى فرسان القديس يوحنا عام 1530 م .
- 13 . عمل المحتلون على السيطرة واحتكار المعاملات التجارية وضمانها لصالحهم حيث سمحوا للتجار الإسبان بحرية الاستيراد وإعفائهم من الضرائب وعلى العكس من ذلك فقد قاموا بفرض ضرائب باهظة على التجار الليبيين والأجانب بنسبة 50 ٪ وبذلك عم الخراب والفقر في البلاد، وأصبحت الأسواق في كساد مستمر والتجارة في بوار، وتم العبث بجميع أنواع النشاط المادي والحضاري في البلاد .
- 14 . عمل الغزاة المحتلون على محاولة تغيير معالم البلاد وطمس هويتها الإسلامية والحضارية والثقافية حيث أطلقوا بعض الأسماء المسيحية في بعض أنحاء المدينة مثل القديسة بارب، القديس يعقوب، القديس يوحنا، والقديس انطون، وحولوا أحد قاعات القلعة إلى كنيسة سميت كنيسة القديس ليونارد .
- 15 . لم يستطع الإسبان الصليبيون الصمود والبقاء في البلاد نظراً لعدم حصولهم على ما كانوا يحلمون به من أموال ودخائر وذهب وجواهر كما صورها لهم الجواسيس

الأسبان، وإنما ضاقت عليهم المعيشة وبدأوا يطالبون بالمؤن من المملكة الإسبانية، بالإضافة إلى عدم تمكنهم بحرية الحركة لمضايقة المجاهدين لهم، مما تركوها إلى فرسان القديس يوحنا عام 1530 م .

هوامش البحث :-

- 1- ينظر . محمد المبروك المهدي . جغرافية ليبيا البشرية . المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع بنغازي، د ت، ص 1، جمال حمدان . الجمهورية العربية دراسة في الجغرافية السياسية . عالم الكتب القاهرة 1973م، ص 44، يسرى عبد الرزاق الجوهري . شمال أفريقيا دراسة في الجغرافية التاريخية والإقليمية . مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، د ت، ص 332 .
- 2- ينظر . زاهية قدورة . تاريخ العرب الحديث عينة للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية . القاهرة 1994م، ص 297، رأفت غنيمي الشيخ . تاريخ العرب الحديث . دار النهضة العربية بيروت 1985م، ص 409 .
- 3- ينظر . شوقي عطا الله الجمل . المغرب العربي الكبير . ط2 . المكتب المصري للتوزيع والمطبوعات القاهرة 1977م، ص 126، عبد الرحمن السعدي . تاريخ أفريقيا ما وراء الصحراء . تحقيق الهادي مبروك الذالي . ج 1 . مركز البحوث والدراسات الإفريقية طرابلس 2010م، ص 21، بشير قاسم يوشع . غدامس ملامح وصور . ط2 . مطابع الفاتح مصراتة، د ت، ص ص 10 . 11 .
- 4- ينظر . محمد صبحي عبد الكريم وآخرون . الوطن العربي أرضه، سكانه، وموارده . مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، د ت، ص 18، نجمي ضياف . غات وتجارة القوافل الصحراوية . مركز جهاد دراسات الليبيين طرابلس 1999م، رجب نصير الأبيض . مدينة مرزق وتجارة القوافل الصحراوية خلال القرن التاسع عشرة . مركز جهاد دراسات الليبيين طرابلس 1998 م .
- 5- جمال حمدان . مرجع سابق . ص 44 .
- 6- ينظر . محمد العروسي المطوي . السلطنة الحفصية تاريخها السياسي ودورها في المغرب الإسلامي . بيروت 1986م، ص 658، عمر محمد الباروني . الإسبان وفرسان القديس يوحنا في طرابلس . القاهرة 2001م، ص ص 10 . 11 .
- 7- المرجع السابق، ص 11 .
- 8- كوستا نزيو برنيا . طرابلس من 1510 . إلى 1850م . ترجمة خليفة محمد التليسي . الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان مصراتة، د ت، ص 22، محمد عمر الباروني . مرجع سابق، ص 13 .
- 9- ينظر . أبي عبد الله بن خليل بن غلبون الطرابلسي . التذكار في من ملك طرابلس وما كان بها من الأخبار . تحقيق الطاهر محمد الزاوي . القاهرة 1349هـ، ص 93، شارل فيرو . الحوليات الليبية . ترجمة عبد الكريم محمد الوافي . ط3 جامعة قار يونس بنغازي 1994م ص 75، الطاهر محمد الزاوي . تاريخ الفتح العربي في ليبيا . ط3 . دار المدار الإسلامي طرابلس

- 2004 م، ص ص 278 . 279، عمر الباروني . مرجع سابق، ص ص 20 . 21 .
- 10 . ينظر . أحمد بك النائب الأنصاري الطرابلسي . المنهل العذب في تاريخ طرابلس الغرب . مكتبة الفرجاني طرابلس، د ت، ص ص 184 . 185 ، محمد مصطفى بازاما . ليبيا في عشرون سنة من حكم الإسبان 1510 . 1530 م . مكتبة الفرجاني طرابلس 1965م، ص 41، محمد العروسي المطوي . مرجع سليلق، ص 660 ، عمر علي بن إسماعيل . إنهاء الأسرة القرمانلية في ليبيا . مكتبة الفرجاني طرابلس 1966م، ص 18 .
- 11 . ينظر . شهاب الدين أحمد بن محمد المقري التلمساني . ازهار الرياض في أخبار عياض . ج 1 . صندوق إحياء التراث الإسلامي الرباط 1978م، ص ص 69 . 70 . 71 ، شوقي عطا الله الجمل . المغرب العربي الكبير في العصر الحديث، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة 1977م، ص ص 78 . 79 ، شوقي عطا الله الجمل، عبد الله عبد الرزاق إبراهيم . تاريخ أفريقيا الحديث والمعاصر . ط 2 . دار الزهراء الرياض 2001م، ص 86، محمد العروسي . مرجع سابق، ص 654 . الطاهر الزاوي . مرجع سابق، ص ص 277 . 278 ، كوستا نزيو برنيا ، مرجع سابق، ص 21 ، شارل فيرو . مرجع سابق، ص 73 .
- 12 . ينظر . محمد العروسي المطوي . مرجع سابق، ص ص 656 . 657 ، شوقي الجمل، عبد الله عبد الرزاق إبراهيم . تاريخ المسلمين في أفريقيا ومشكلاتهم . دار الثقافة للنشر والتوزيع القاهرة 1996م، ص 52 ، عمر عبد العزيز عمر . تاريخ العرب الحديث . دار النهضة العربي بيروت 1980م، ص 41، عمر الباروني . مرجع سابق، ص 7، كوستا نزيو برنيا . مرجع سابق، ص 30 .
- 13 . عمر الباروني . المرجع السابق، ص ص 6 . 7 .
- 14 . الطاهر أحمد الزاوي . مرجع سابق، ص 277، عمر الباروني . مرجع سابق، ص 5، محمد مصطفى بازاما . مرجع سابق، ص 17 .
- 15 . ينظر . ايتوري روسي . طرابلس تحت حكم الإسبان وفرسان مالطا . ترجمة خليفة محمد التليسي . مؤسسة الثقافة الليبية للتأليف والترجمة والنشر طرابلس ، د ت، ص 37 . كوستا نزيو برنيا . مرجع سابق، ص 22، عمر علي بن إسماعيل . مرجع سابق، ص 18، محمد مصطفى بازاما . مرجع سابق، ص 44 .
- 16 . ينظر . أبي عبد الله بن خليل بن غليون الطرابلسي . مصدر سابق، ص 93، أحمد بك الأنصاري الطرابلسي . مصدر سابق، ص ص 184 . 185 .
- 17 . ينظر . مجموعة من المؤلفين . تاريخنا ليبيا من التحرير الإسلامي حتى القرن الهجري العاشر دار التراث 1977م، ص 23، الطاهر أحمد الزاوي . مرجع سابق، ص 279، عمر الباروني . مرجع سابق، ص ص 31 . 32، محمد مصطفى بازاما . مرجع سابق، ص ص 17 . 18 ، شارل فيرو . مرجع سابق، ص 75 .
- 18 . ينظر . أحمد بك الأنصاري . مصدر سابق . ص 185، الطاهر أحمد الزاوي . مرجع سابق،

- ص 284، محمد العروسي المطوي . مرجع سابق، ص 660 .
- 19 . ينظر . مجموعة من المؤلفين . تاريخنا . مرجع سابق، ص 230، كوستا نزيو برنيا . مرجع سابق، ص ص 25 . 26 . 27، محمد عمر الباروني . مرجع سابق، ص ص 34 . 35 . 36 .
- 38 ، أحمد بك الأنصاري . مصدر سابق، ص 185، الطاهر أحمد الزاوي . مرجع سابق، ص 280 . شارل فيرو . مرجع سابق، ص 75 .
- 20 . محمد عمر الباروني . مرجع سابق، ص ص 39 . 40 .
- 21 . ينظر . أبي عبد الله بن غلبون . مصدر سابق، ص 93 ، كوستا نزيو برنيا . مرجع سابق، ص 30 . 32، أيتوري روسي . مرجع سابق، ص 35 .
- 22 . ينظر . مجموعة من المؤلفين . تاريخنا . مرجع سابق ، ص 231، أيتوري روسي . مرجع سابق، ص 38 . 45 .
- 23 . ينظر . شارل فيرو . مرجع سابق، ص 77، محمد مصطفى بازاما . مرجع سابق، ص 23، كوستا نزيو برنيا . مرجع سابق، ص 29، عمر علي بن إسماعيل . مرجع سابق، ص 19 .
- 24 . ينظر . الطاهر أحمد الزاوي . مرجع سابق، ص 289، أيتوري روسي . مرجع سابق، ص 36 .
- 25 . شارل فيرو . مرجع سابق ، ص ص 77 . 78 .

الفكر السياسي عند بودان

■ د. عبدالقادر العجيلي النجار

● قسم الفلسفة / كلية الآداب/ جامعة طرابلس

الملخص

يعالج هذا الموضوع قضية من أهم القضايا السياسية في الفكر السياسي، وهي قضية السيادة عند بودان من حيث نشأتها وتطورها ، من خلال الفكر الفرنسي جان بودان ، الذي عالج الموضوع في الكتب الستة الخاصة بالجمهورية ، وقد تميز هذا العمل بالواقعية والموضوعية، فقد كانت له تجربته في ممارسة القانون والسياسة ودراسة التاريخ .

اما عن مناهجه فقد آمن بالتحليل الفلسفي القائم على فلسفة التاريخ والاستقراء مع الدراسة المقارنة للنظم المختلفة في اطار تطورها ، فقد جمع بين التحليل والاستقراء مع الدراسة المقارنة .

وتناولت هذه الدراسة مواضيع عدة تعالج موضوع الفكر السياسي عند بودان من خلال دراسة حياته ومؤلفاته وأثر البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية على فكر بودان .

كما عرضنا على مكانة بودان في الفكر السياسي من خلال أهم أفكاره ومنهجه الذي اعتمد عليه في معالجة هذا الموضوع .

ثم عرضنا لفكر بودان في السيادة ، وأهم الأفكار التي جاء بها والتي كانت نقطة

البداية لتوضيح تعريف السيادة ، باعتبارها السلطة العليا التي يخضع لها الرعايا وجميع المواطنين ولا تتقيد بالقوانين ، ووظيفة السيادة الرئيسية هي وضع القوانين، فهي اذاً مصدر للقوانين وهي بالتالي لا تتقيد بها ...
أولاً: حياته ومؤلفاته:

البيئة السياسية عند جان بودان 1530-1596

جان بودان مفكر فرنسي، ولد عام 1530، ودرس القانون في جامعة تولوز، ثم عمل فيها، وكان ينتمي إلى الطبقة الوسطى وتركت تولوز اثارها على فكره حيث كان نسبة من سكانها يدين بالبروتستانتية.

رحل إلى باريس حيث مارس العمل القانوني عندما اشتغل بالمحاماة هناك⁽¹⁾ وعمل بالنشاط السياسي وعاش في فترة الحروب الأهلية السياسية الدينية في فرنسا والتي كان الملك الكاثوليكي فيها موضع مهاجمة من بعض الجماعات الدينية، فقد كان هناك صراع بين مؤيدي السلطة المركزية للملك وبين معارضية، وقد انتمى بودان إلى جماعة من رجال القانون خاصة عرفوا بالسياسيين، وكان هدفها تدعيم سلطة الدولة الاقليمية بإعادة السلام والنظام لفرنسا عن طريق القضاء على الخلافات السياسية والدينية عن طريق إقامة حكم ملكي مطلق.⁽²⁾

كما كان له دور أساسي في القصر الملكي من خلال العمل مع الملك «وكان شخصاً متميزاً بعلمه وذكائه فنال احترام الملك هنري الثالث كما صار صديقاً لأخيه وفي عام 1576 عين مستشاراً للملك.⁽³⁾ وانتخب نائباً من نواب الطبقة الثالثة في مجلس طبقات الأمة وبصفتيه هاتين مارس بودان العمل السياسي جامعاً بين صفات المفكر السياسي ورجل السياسة، ومن ثم نجده يحاول أن يزاوج بين خبرته العملية في المجالات السياسية والإدارية والتشريعية من جانب، وبين المعارف التي اكتسبها من قراءاته ودراساته من جانب آخر،⁽⁴⁾ ومن هنا نلاحظ أن مفكري عصر النهضة قد حاولوا توظيف المعارف والأفكار من الناحية النظرية والسياسية العملية سواء عند بودان أو المفكر الإيطالي ميكانيلى.

إن الفكر السياسي بودان كان يمثل الحياة السياسية للمجتمع الفرنسي، ولفهم فكرة - فهماً موضوعياً يجب الإحاطة بالظروف التي عاصرها والضغوط التي كانت عليه وأثرت على أرائه، ففي القرن السادس عشر انتشر الفكر اللوثيري والكاليفيني في فرنسا وغيرها، ولم يجد هذا الفكر ترحيباً من الدوائر الرسمية ولا من رجال الدين «الكاثوليك» فضلاً عن الهوجونت الذين أوصوا بإستئصاله بالقوة، الأمر الذي أشعل الحروب الدينية بين الجانبين والتي استمرت ثلاثة عقود زمنية من (1562 إلى 1594) مما ساعد على تعقيد الأمور السياسية في فرنسا. إن سلطة الحكومة المركزية كانت محدودة ومجزأة بسبب رجال الدين والنبلاء والاقطاعيين وغيرهم. فكان القانون مثلاً يختلف من منطقة إلى أخرى بل من مدينة إلى أخرى.

وبفضل هذين العاملين (الحروب الدينية، وضعف إن لم نقل «تلاشي» قوة السلطة المركزية) صارت وحدة فرنسا مهددة بالتفتت والضياع.⁽⁵⁾

أدرك بودان والآخرون أن تطور المجتمع لا يتم إلا من خلال المصالحة الوطنية، وتسامح أبناء الوطن، وأن ما تحتاجه فرنسا لتحافظ على وجودها وتستعيد وحدتها هو الاعتدال والحلول الوسط، والتخلي عن التعصب والراديكالية في أن واحد، ومنذ بداية ستينات القرن السادس عشر ظهرت جماعة من المفكرين والكتاب ورجال القانون والإدارة الفرنسيين الذين ركزوا كل همهم على صد موجة التعصب التي كانت تدمر الأمة الفرنسية، وعرفت هذه الجماعة باسم «السياسيين»⁽⁶⁾ أن وعي هذه الجماعة وفي ذلك الوقت وتلك الصراعات والحروب جعلهم يغلّبون مصلحة الوطن والتنازل من أجل أن تبقى الأمة الفرنسية، ولذلك بذلوا كل جهد لجعل الملك مركزاً للوحدة الوطنية يعلو بذلك فوق جميع المذاهب الدينية والأحزاب السياسية وأهم ما يميز مذهب هذه الطائفة هو فكرة التسامح الديني، فهم على استعداد دائم للسماح بوجود أديان داخل دولة واحدة، إذا كان هدفهم هو الحفاظ على تماسك القومية الفرنسية حتى لو ضاعت وحدة الدين.⁽⁷⁾ وهو نفس الاتجاه السائد في فرنسا في الوقت المعاصر.

ثانياً: مكانته الفكرية:

ترجع مكانته الفكرية إلى مؤلفيه الرئيسيين :

1 - منهج الفهم الميسر للتاريخ الذي وضعه سنة 1566م. تناول فيه تفسير وبيان مغزى التاريخ الذي أرجعه إلى التعليل العقلي لا إلى الحوادث وتعاقبها التاريخي، وقد ذكر بأن البيئة الطبيعية قد يكون لها تأثير على الإنسان، لأن الإنسان في مقدوره أن يصنع حوادثه، ومن ثم فإنه يصنع تاريخه، ويؤثر بالتالي على اتجاهه السياسي الذي يعد جزءاً من هذا التاريخ وعلى هذا يكون بودان أول من قدم فلسفة التاريخ بالمعنى الحديث، وهو الذي دفعه لدراسة التاريخ لاعتباره علماً إنسانياً بحثاً يمكن تناوله تناولاً، عقلياً صرفاً بين علله وأسبابه الحقيقية ويوضح مساره المعقول غير المرتبط بالقدر الأهوج أو بالضرورة التحكيمية العمياء، كما أنه اعتبر التاريخ ليس تسلسلاً أعمى من حوادث متتالية لا رابط بينهما ولا ضابط ولكنه انعكاس عقلي لحضارات وثقافات ونظم إنسانية نمت وترعرعت ثم أضمحلّت وماتت لعوامل إنسانية، ولبواعث تخضع لضرورات عقلية محكمة.

2 - الكتاب الثاني: كتاب الجمهورية صدر عام 1576م يشمل ستة كتب عن الدولة يركز فيها عن بيان طبيعية الدولة.

وقد كانت اهتماماته السياسية منصبة على التفسير العلمي للظواهر السياسية وعلى محاولة إقامة نسق سياسي قائم على المعرفة العلمية غير ناضر إلى قوى غيبية أو لاهوتية.⁽⁸⁾

وترجع أهمية هذا الكتاب إلى أنه أخرج فكرة السلطة ذات السيادة «القدرة على شن القوانين ومتابعتها» من معقل اللاهوت.

والكتاب عبارة عن دفاع عن السياسة وعن الحكم الموناركي ضد الأحزاب، ولعل نظريته عن السيادة هي أول ما يساهم به بودان في الفكر السياسي.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية كانت موجودة في القانون الروماني، إلا أن بودان كان أول من حدد هذه النظرية بدقة كاملة، وكان أول من صاغها في فلسفة السياسة.⁽⁹⁾

ثالثاً: المنهج عند بودان:

لقد اعتقد بودان أنه يتبع في التاريخ منهجاً جديداً يربط بين الفلسفة والتاريخ وكان يعتقد أن الفلسفة سوف تموت من الجمود إذا لم يبعث فيها التاريخ الحياة وأن التاريخ سوف ينهار إذا اقتصرنا على دراسته وكأنه جموع من الحوادث الإنسانية الفرادية والمتتالية.

وهو المنهج القائم على فلسفة التاريخ والاستقراء مع الدراسة المقارنة للنظم المختلفة في إطار تطورها أي أنه جمع بين التاريخ والاستقراء.⁽¹⁰⁾

رابعاً: نشوء الدولة:

إن ما نلقاه في الجمهورية من ترتيب كان مستعاراً من ارسطو، برغم أن معالمة طمست استطرادات لا تكاد تنتهي،⁽¹¹⁾ بدأ بودان يبحث الغاية من الدولة في الكتاب الأول المشار إليه بتعريف الدولة بأنها (حكومة شرعية تتطوي على عدد كبير من الأسر وما تملك ومن فوقها سيادة عليا...) ثم يقول تمتعت كل أسرة بقدر معقول من التنظيم وحكمت بكفاءة كانت الدولة حسنة التنظيم وحكمت بصورة سليمة هادئة، وتتكون الأسرة من الرجل وزوجته وأطفالهما وممتلكاتهما، وهي الخلية الأولى للجماعة البشرية، كما أنها وحدة طبيعية يمكن فيها بالفطرة الحق في الملكية الخاصة الذي اعتبره بودان واحداً من الحقوق الطبيعية المطلقة.

ويكمن أصل السلطة في الأسرة، أو بالتحديد في رئيسها، لأن عقله أسمى من عقول باقي أفرادها فالزوجة بطبيعتها أقرب للانفعال العاطفي مقابل قصور الأطفال وسلطة رئيس الأسرة كاملة، ولقد أكد بودان على الطبيعة المطلقة سلطة الأب «إذا يجب أن يتمتع الأب بسلطة مطلقة على زوجته وأولاده لأن الأسرة كالدولة لا يتأتى أن يكون فيها أكثر من حاكم واحد وسيد واحد، ذلك أنه إذا كانت السلطة لأكثر من

شخص واحد استتبع ذلك إصدار أوامر متضاربة، الأمر الذي يؤدي إلى اضطراب حال الأسرة. إن القوانين كلها - إلهية وبشرية - تتفق على وجوب امتثال الزوجة لزوجها ما لم تتعارض أوامره مع القانون الإلهي، ثم يقول إن الأب صورة الله... ينبغي أن يكون للأب على الابن سلطة فعلية تصل إلى حد الحياة والموت» ثم يدعو بني وطنه إلى العودة إلى تلك السلطة التي كان يتمتع بها الآباء على أبنائهم عند الرومان والشعوب القديمة لأحياء تقاليد الدولة القديمة وشرفها مقرون برد هذه السلطة للآباء.⁽¹²⁾

وبمرور الزمان ولإشباع العديد من الحاجات - دفاعية اقتصادية ودينية - التي لا تستطيع أن تقوم بها أسرة واحدة منفردة ظهرت القرى فالمدن التي تضم أسراً عديدة، وفي النهاية ظهرت الدولة في غالب الأحيان - بفعل القوى المادية أي الحرب والغزو.⁽¹³⁾

خامساً: السيادة:

التعريف اللغوي للسيادة:

السيد يطلق على الرب، ويطلق أيضاً على المالك والشريف والفاضل والكريم ومحتمل أذى قومه والزوج والرئيس والمقدم. وأصله من ساد يسود فقلبت الواو ياء لأجل الياء الساكنة التي قبلها ثم أرغمت ... والسيد الرئيس وقال كراع وجمعه سادة.... قال ابن سيدة: وعندي أن سادة جمع سائد على ما يكثر في هذا النحو..... والسيد هو الذي فاق غيره بالعقل والمال والدفع النافع، المعطي ماله في حقوقه المعين بنفسه فذلك السيد، وقال عكرمة: السيد الذي لا يغلبه غضبه.... وقال قتادة: هو العابد الورع الحليم والانثى من كل ذلك بالهاء وسيد المرأة زوجها وفي التنزيل «وألفيا سيدها لدى الباب»⁽¹⁴⁾ وساد قومه يسودهم سيادة ويسوداً وسيدودة فهو سيد وهم سادة،⁽¹⁵⁾ وفي الحيوان يطلق السيد على المسن، كما يطلق على الجليل متفرد الصفات الجسمانية على غير منها،⁽¹⁶⁾ والسيد على ذلك هو الذي فاق أقرانه في كل شيء من صفات الخير وعلى ذلك جاز تسمية الإنسان سيدياً.⁽¹⁷⁾

وهنا ينبغي أن نفرق بين السيادة بمعناها اللغوي المجرد وبين أعمال السيادة والتي تعني مباشرة تفعيل هذه السيادة على الواقع من قبل شخص بذاته أو جماعة بعينها،

وعلى هذا نخلص إلى أن السيادة بمعناها اللغوي المحض قد ينصرف تعريفها إلى دروب عديدة إلا أن قوامها كل من ترأس للقوم أو الجماعة أو الدولة من قبل شخص بذاته أو جماعة بعينها لصفته في هذا الشخص أو في تلك الجماعة بمقتضاها فاق غيره فسادهم بنفسه أو بجماعته. (18)

السيادة عند بودان:

من المتفق عليه بوجه عام أن ما قرره بودان في مبدأ السيادة هو أهم جزء من فلسفته السياسية، فهو يرى في وجود السلطة ذات السيادة العلامة التي تميز الدولة عن جميع التجمعات الأخرى التي تشكلها الأسر.

ومن ثم بدأ تعريف المواطنة بأنها «الخضوع لعاهل» والأفكار التي تعرف الدولة هي العاهل والرعية، وهي فكرة تضع بصورة منطقية العلاقات الاجتماعية والأخلاقية والدينية خارج حدود النظرية السياسية،⁽¹⁹⁾ وهو في هذا الموضوع يتفق مع المفكر الايطالي مكيا فيلي الذي فصل الدين عن الأخلاق والسياسة. كما أكد بودان على أنه «قد تقوم علاقات أخرى لا حصر لها بين المواطنين خلاف الخضوع لعامل مشترك ولكن الخضوع هو الذي يجعلهم مواطنين. قد تكون أو لا تكون لهم لغة وديانة مشتركة، وقد تكون لمجموعات شتى منهم قوانين خاصة أو أعراف محلية يبيعها لهم الملك، وقد يكون لأهل المدينة امتيازات أو إعفاءات معترف بها وقد يسمح لهيئة جماعية أن تضع قواعدها وتتفدها لأغراض معينة. ويطلق بودان على تجمع من هذا النوع حيث ينشأ به القانون واللغة والدين والعرف اسم «مدينة» «City» وهو مصطلح يطابق تقريبا فكرة أمة على الأقل بمعنى أنه يوحي باتحاد اجتماعي بدلاً من رابطة رسمية.⁽²⁰⁾

وكانت الخطوة الثانية أن يعرف السيادة فيقول «السيادة هي السلطة المطلقة والدائمة في الدولة متمثلة في حقها أن تأمر» فهي إذا «مطلقة» من ناحية و«دائمة» من ناحية أخرى. ثم هي أيضا سلطة عليا على المواطنين والرعايا، ولا يحد منها قانون.⁽²¹⁾ «والسيادة على هذا النحو هي الخاصة الرئيسية التي تميز الدولة عن غيرها من التجمعات البشرية الأخرى».⁽²²⁾

ويحلل بودان «ديمومة» السيادة بقوله «السلطة المؤقتة ليست سلطة ذات سيادة ومن يباشرها إلى حين ليس بأمير ذي سيادة، وإنما هو أمين عليها يتولاها لحساب الأمير الأصلي، فالسيادة دائمة لا تخضع للتقادم وعنصر الدوام هو الذي يربط السيادة بالدولة ايا كان شكلها. والأمير صاحب السيادة يباشر السلطة لدى الحياة تنتقل إلى خلفه دون ان تقف السيادة فترة ما فهي باقية على مر الحكومات وتعاقب النظم وان تباينت.

أما كون السيادة مطلقة فيقصد بها ان الدولة ذات السيادة لا تقبل أي سلطة قانونية منافسة لها، والحاكم ذو السيادة لا يقر بوجود أي شخص اعظم منه سوى الله. اما السلطة المقيدة أو المشروطة فليست سلطة مطلقة وبالتالي فهي ليست سيادة، ويمكن فهم خاصية إطلاق السيادة في علاقتها بالقوانين البشرية فالامير - بصفته هذه - يقع تحت التزام أخلاقي أمام الله والمجتمع وبموجبه ليست له سلطة خرق أي من القوانين «الإلهي أو الطبيعي» لأنه إن فعل ذلك يكون قد اقترف جريمة الخيانة العظمى في حق الله» على حد تعبير بودان.⁽²³⁾

أما عن جوهر السيادة فهو سن القوانين، وفي هذا يقول بودان «إن السيادة هي سلطة عمل القوانين بالنسبة للشعب عامة وبالنسبة لكل فرد على حدة، وذلك من غير الحاجة إلى ان يحصل الأمير على رضا أي شخص غيره. لأن الأمير ان كان لا يستطيع سن القوانين الا بعد الحصول على موافقة من هو اعلى منه. لم يعد اميراً، وإنما يكون تابعا من الرعية، واذا اقتضى الأمر الحصول على موافقة ند أو انداد له العمل القانوني لكان له شركاء في السلطة ثم ما كان صاحب سيادة كذلك الحال اذا اقتضى الأمر رضا الرعية.

إن الأمير لا يعد اميرا ذا سيادة إلا إذا كان عمل القانون متوقفاً على ارادته هو يصدره ويلغيه وفق رغبته فلا يتوقف على موافقة أي شخص أعلى منه أو ند له أو رضا أي فرد دونه.⁽²⁴⁾

ومعنى ذلك ولو بطريقة ضمنية سيطرة الحاكم على العرف بالسماح بوجوده، وفي رأي بودان أن الأمير يمكن أن يغير العرف أو يلغيه بينما العكس غير ذلك. وفي هذا

يقول اسباين «يعني ضمن سيطرة الحاكم على القانون المؤلف والذي يمكن أن يقره عن طريق السماح بوجوده. وفي رأي بودان أن الحاكم الأمير يمكن أن يغير العرف ولكن لا يمكن أن يغير القانون. هذا المبدأ عن رياسة قانونية موحدة باعتبارها علامة تدل على دولة حقيقية.⁽²⁵⁾ ومن ناحية ثانية فإن بودان أكد على أهمية الدولة وسيادتها من خلال الرجوع إلى النظريات القديمة في أشكال الحكم، ومن وجهة نظره «فان كل حكومة لايراد ان تقع فريسة للفوضى، أي كل دولة على درجة طيبة من التنظيم» يجب ان يكون في موضع ما منها هذا المصدر للسلطة الذي لا يقبل الانقسام.⁽²⁶⁾

أي أن بودان يؤكد على أن السلطة غير قابلة للتنازل مهما كانت الظروف والاحوال «وسلطة صاحب السيادة في سن القوانين غير القابلة للتصرف من جانبه أي لا يملك التنازل عنها سواء لشخص أو لهيئة مهما كانت الظروف. اما عن تفويض البعض في وضع القوانين فإنها تصدر كما لو كانت صادرة عنه هو متمتعة بنفس السلطة والقوة دون ان يغير ذلك من منبعها فهي رغم هذا تعتبر صادرة عن صاحب السيادة ذاته». كما حاول توضيح أفكاره من خلال الرجوع إلى التاريخ، فالتاريخ عند بودان «ليس تسلسلا اعمى من حوادث متتالية لا رابط بينها ولا ضابط ولكنه انعكاس عقلي اضمحلت وماتت لعوامل إنسانية ولبواعث تخضع لضرورات عقلية محكمة».⁽²⁸⁾

ويغوص بودان في اعماق التاريخ ليدلل على صحة رأيه بقوله إن مواطني أثينا مثلا قد فوضوا سلطة التشريع إلى المشرع سولون، ومع هذا كانت القوانين هي قوانين اثينا ولم تكن قوانين سولون.

كما يتحدث بودان عن جوهر السيادة بقوله «ان سلطة عمل القوانين والغاءها من الأهمية بمكان لأنها تتطوي في الواقع على خصائص السيادة الأخرى. ذلك لأن كل ما للأمير صاحب السيادة من حقوق متنوعة تنبعث جميعها من حقه في عمل القوانين، حتى أن الدقة في التعبير تقتضي القول بأنه ليس للسيادة إلا سمة واحدة هي سن القوانين، فإذا كانت السيادة تتطوي على حق إعلان الحرب وعقد الصلح، وحق القضاء النهائي وتعيين كبار الموظفين والوزراء وعزلهم وفي فرض الضرائب وصك النقود وتقسيمها.

إلا أن جميع هذه الحقوق ترتد إلى أمر واحد جوهرى هو سلطة الأمير في عمل القوانين والغائها. (29) ثم يفرق بودان بين صاحب السيادة - أي الحاكم - في خرق قوانين أصدرها وبين حقه في نقض عهوده فالحاكم ليس ملزما بقوانينه ولا بقوانين السابقين لأن سلطة عمل القوانين سلطة واحدة مشتقة من السلطة الأساسية التي ينفرد بها الحاكم. (30) وفي هذه الحالة فإن الحاكم لا يختلف عن الحاكم بامر الله في النظام السابق على بودان. أما بخصوص العهود والمواثيق سواء مع رعيته أو حكام آخرين فإن الأمر يختلف لأن العقد قائم ما بين طرفين وفي هذا يقول «فإن الالتزام يصير متبادلا للطرفين ولا يمكن للحاكم أن ينقضه من جانبه فقط، وهذا أحد المبادئ الثابتة للقانون الطبيعي، الذي يقرر أن «المتعاقد عند تعاقد». (31)

وعلى هذا المفهوم للسيادة يحدد بودان معنى المواطن مؤكدا أنه يختلف عن المواطن الذي عاش في دولة المدينة اليونانية في العصور القديمة حيث كانت المشاركة السياسية جزءاً من حياته ونظامه، وهذا الأمر وفق نظرية بودان في السيادة يختلف اختلافا كبيرا. لأن بودان يؤمن إيمانا كاملا عن اليونان أو مبدا نظام الحكم في الإسلام القائم على الشورى فالذي يميز بودان هو الحكومة المركزية القوية التي يتضاءل في ظلها دور الفرد. وفي اعتقاده أن المواطن في ظل هذه الحكومة يتمتع بنوع من الأمن والسلم في ظل الدولة التي ينتمي إليها.

كما ان المواطن في ظل السيادة يتميز عن شخصين:

أولاً: عن ذلك الذي يعيش خارج نطاق الدولة متمتعاً بحرية لا محدودة فله أن يفعل ما يشاء دونما قيد.

ثانياً: عن الرقيق منعدم الحرية تماماً، لخضوعه لإرادة سيده خضوعاً تاماً.

وعلى المواطن واجب الطاعة الكاملة لكافة النظم والقوانين التي يصدرها الحاكم على الرغم انه لم يشارك في سننها. فالقانون قيد على حرية المواطن، فلا يحق له من الأفعال مالا يتفق معه، ومن ناحية أخرى فإن المواطنين متساوون في كونهم رعايا الحاكم أمر الملك يتقلدون وظائف ويقومون بادوار مختلفة وتتحدد علاقاتهم به طبقاً لذلك. إذا ليست المساواة في الحقوق أساس المواطنة، بل انه الالتزام المشترك بين

الحاكم والمحكوم «على المحكومين واجب طاعة الحاكم، وهو بدوره عليه أن يضمن لهم الحماية والرفاهية والعدالة».⁽³²⁾

سادسا: قيود على السيادة:

السيادة عند بودان تعني حقا دائما في وضع القانون وتفسيره وتنفيذه، لا يقيد الإنسان وغير مشروط. وكان يعتقد أن وجود مثل هذا الحق لازم لاية دولة منظمة ويشكل الفارق الذي يميز هيئة سياسية متطورة عن مجموعات اكثر بدائية، ولكن ممارسته السلطة ذات السيادة اعتبر أن لها ما يبررها، لم تكن يقينا مطلقا على النحو الذي تعنيه تعاريفه والنتيجة هي سلسلة من القيود تشيع قدرا كبيرا من الاضطراب في نظريته النهائية.⁽³³⁾

فأولا: لم يشك بودان في أن الحاكم مقيد بقانون الرب وقانون الطبيعة وبرغم من تعريفه القانون بأنه مجرد «ناشئ عن إرادة الحاكم لم يفترض أبداً أن في إمكان الحاكم أن يخلق الحق بمجرد نزوة أو رغبة أو هوى، ذلك أن الحاكم يخضع لقانون الطبيعة الذي يقف فوق البشر، ويضع للحق مستويات معينة لا يمكن أن تتغير، ومراعاة هذا القانون هو تمييز الدولة الحقيقية عن مجرد العنف فكان الملك الصالح في رأيه هو الذي يطبع قوانين الطبيعة أي يحكم رعاياه طبقاً للعدالة الطبيعية كما يطبع رعاياه القانون الدنيوي الذي وضعه هو».⁽³⁴⁾

ومع كل هذا يفرض عليه قانون الطبيعة بالفعل بعض القيود المعينة، وبوجه خاص يطالبه أن يفي بالاتفاقيات وأن يحترم الملكية الخاصة.

قد تتطوي الاتفاقيات التي يدخل فيها الحاكم على التزامات سياسية من قبل رعاياه أو الحكام الآخرين، وفي مثل هذه الحالات لم يساور بودان شك في التزام الحاكم بها⁽³⁵⁾ وثمة اضطراب ثان في نظرية بودان نشأ من إخلاصه لقانون فرنسا الدستوري، وكانت جميع ميوله كقانوني وكاتب في الأخلاق تميل إلى جانب الحكم الدستوري، واحترام أعراف المملكة وأساليبها القديمة. وتمشياً مع الرأي القانوني السائد في زمانه، اعترف بوجود أشياء معينة لا يمكن قانوناً أن يعملها ملك فرنسا، وعلى وجه الخصوص لم يكن في إمكانه أن يبدل الوراثة، ولا أن يتنازل عن أي جزء

من الممتلكات العامة، إلا أنه كان مقتنعاً بأن ملك فرنسا ذو سيادة بكل معنى الكلمة... وقد أطلق عليها القوانين الإمبراطورية.⁽³⁶⁾

والحقيقة أن لبودان غرضين وحدت بينهما الظروف بدل من المنطق. كان يسعى إلى زيادة سلطات التاج ودعمها لأن هذا كان ضرورياً في ظل الظروف القائمة. ولكنه كان أيضاً مؤمناً بالمبدأ الدستوري ومصمماً على إنقاذ المؤسسات القديمة بالدولة وإدامتها فلا يمكن جعل المملكة قرينة للتاج لا على أسس منطقية ولا تاريخية.⁽³⁷⁾ كما لا يجوز للحاكم ذي السيادة أن يجرد شخصاً من ممتلكاته دون سبب عادل. أي أن بودان اعتقد اعتقاداً قوياً بحرمة الملكية، ما لا يستطيع الحاكم معه أن يمسه دون رضا المالك، بل إن بودان اعتبر الحفاظ على الممتلكات الشخصية وحمايتها من أهم وظائف الدولة، ويتصل بحق الملكية عدم أحقية الحاكم ذي السيادة في فرض ضرائب إلا بموافقة من يتحملونها. ويقر بودان بحاجة الدولة إلى الأموال التي تأتيها من الضرائب ولكنه يقر صراحة أنه يصح فرضها من جانب الحاكم منفرداً بل لا بد من موافقة مجلس طبقات الأمة.⁽³⁸⁾ ويرى بعض الدارسين لأفكار بودان أن هناك تناقضاً كبيراً عند بودان في فكره، حيث قرر أن الحاكم ذا السيادة يتمتع بسلطات مطلقة أي غير مقيد بالقانون. ثم عادل فقال أنه لا يمكن - مع مطلق سيادته - أن يفرض ضرائب أو يمس الملكية الخاصة. بمعنى آخر نحن أمام مطلقين في دولة بودان، حقوق الأسرة وبالذات حق الملكية، ثم سلطة العاهل القانونية غير المحدودة، والخلاصة عند بودان حقوق الملكية جوهرية بالنسبة للأسرة، وهذه الأخيرة جوهرية بالنسبة إلى الدولة، ولكن سلطة فرض الضرائب هي سلطة تدمير ولا تستطيع الدولة أن تمتلك سلطة التدمير ولا تستطيع الدولة أن تملك سلطة تدمير نفسها.⁽³⁹⁾

كما تعرض بودان لعملية النقد «عدم أحقية صاحب السيادة في تغيير القوانين التي تتعلق بوراثة العرش وكيفية انتقال السيادة وقد عمد بودان إلى ذلك كمحاولة لاستقرار النظام وعدم العبث بالشكل العام للسيادة حفاظاً على هيبة صاحب السيادة أمام أفراد الشعب، وهو ما يناقض ما ذهب إليه بودان من أن صاحب السيادة لا يخضع لأي ضوابط محددة كما لا يخضع للقانون.⁽⁴⁰⁾

سابعاً: نظام الحكم:

ناقش بودان هذا الموضوع في كتابه الثاني من مؤلفه «الجمهورية» حيث بدأ باستعراض كتابات الفلاسفة السابقين عليه يونانيين ورومان وغيرهم ثم بخلاصة إلى التقسيم الثلاثي المعروف للحكومات ملكية-ارستقراطية ثم شعبية ديمقراطية وكل شكل من هذه الأشكال الثلاثة قد تكون لها حكومة من شكل مختلف، فالدولة الديمقراطية مثلاً قد يكون لها حكومة موناكية تتمثل في الملك أو المملكة - كما أن الحكومة الجمهورية قد تكون السيادة في يد شخص واحد «رئيس الدولة».⁽⁴¹⁾

ولقد فضل بودان النظام الموناركي للحكومة بينما لم يحدد أي تفضيل لأي شكل بالنسبة للدولة، ومعنى هذا أن بودان قد سلم بثلاثة أشكال فقط في أشكال الدولة هي الموناركية والاستقراطية والديمقراطية والسمة الأساسية لنظام الحكم الملكي هو أن السيادة تكمن في الملك وعلى ذلك تكون وظيفة المجالس النيابية (مثل مجالس الطبقات) استشارية فقط كما كان الحال في فرنسا وإنجلترا، ومن الضروري أن يستشير الحكام مستشاريهم ولكن لا يمكن أن يلتزم الحكم قانوناً بالمشورة التي تقدم إليه.⁽⁴²⁾

أما الاستقراطية فهي أن يتقيد الملك بالقانون الذي يصدره مجلس الطبقات، وهذا في رأي بودان هو الحال في الإمبراطورية القائمة في أيامه، وأخيراً في الحكومة الشعبية (الديمقراطية) تكمن السيادة في نوع ما من الهيئة الشعبية.⁽⁴³⁾

أن بودان يعطي أهمية خاصة للنظام الملكي الذي تكمن السلطة المطلقة فيه في يد شخص واحد، ويفرق بودان بين الملكية الشرعية والملكية المستبدة والطغانية على أساس أن الملك في الشرعية يصل إلى السلطة أما بثورات العرش أو بالقانون أو النظام يمتثل الرعايا لقانون الملك ويمتثل الملك للقوانين الألهية والطبيعية فيتهدى في تصرفاته بما توحى به هذه القوانين، وفي مقابل ذلك يضع بودان الملك في مرتبة لا تدانيها مرتبة إذ يقرر «حيث إنه ليس في الأرض من شيء أعظم شأنًا - بعد الله من الأمراء ذوي السيادة، وحيث إنهم ينصون من جانبه كوزراء فيحكموا غيرهم فإنه ينبغي أن نحذر صفتهم هذه فتقدم لهم كل احترام وإجلال وطاعة وأن نمكن لهم ونتحدث عنهم بكل شرف، ذلك بأن الذي يتكرر للأمير صاحب السيادة يعد متكرراً لذات الله».⁽⁴⁴⁾

أي أنه في ظل الملكية الشرعية لا يحق للرعايا. فرادى أو مجتمعين أن يقاوموا الملك أو الثورة عليه حتى أن اقتترف من الأعمال ما يعتبر ظلماً وجوراً، أما الملكية المستبدة أو الطغيانية فهي التي يتكرر فيها الملك أو الطاغية لقوانين الطبيعة فيعسف فيها بالأحرار كما لو كانوا أرقاء وبأموال رعاياه كما لو كانت أمواله هو وينصب نفسه دون سند شرعي وفي هذه الحالة يقر بودان بحق الرعايا في مقاومة الطاغية، بل إن قتله عمل مشروع وقانوني لأنه قد اغتصب السلطة وخالف هو القوانين الطبيعية.

الهوامش

- 1 - د. حسن الظاهر. تطور الفكر السياسي، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية، لسنة (1405هـ، 1985)، ص234.
- 2 - حورية توفيق امجاهد، الفكر السياسي من افلاطون إلى محمد عبده، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية، (1992)، ص346.
- 3 - حسن الظاهر. تطور الفكر السياسي، القاهرة، مرجع سابق ص234.
- 4 - حسن الظاهر، دراسات في تطور الفكر السياسي، ص234.
- 5 - المرجع السابق، ص235.
- 6 - على عبد المعطي، الفكر السياسي الغربي، مصر - دار المعرفة الجامعية، ط1، السنة 1988، ص251.
- 7 - على عبدالمعطي. السياسة اصولها وتطورها في الفكر الغربي، دار المعرفة الجامعية، 1996، ص211.
- 8 - على عبدالمعطي. الفكر السياسي الغربي، مصر، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، 1988، ص251.
- 9 - احمد سويلم العمري. اصول النظم السياسية المقارنة، القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، 1976، ص115.
- 10 - جورج اسباين. تطور الفكر السياسي، ترجمة حسن جلال العروس، مصر الهيئة المصرية للكتاب لسنة 2010، ص114-115.
- 11 - المرجع السابق، ص346.
- 12 - راجع. د. حسن ظاهر. دراسات في تطور الفكر السياسي. مرجع سابق، ص239.
- 13 - المرجع السابق، ص234.
- 14 - سورة يوسف، الاية: 25.
- 15 - ابن منظور. لسان العرب، دار صادر بيروت، لبنان، المجلد الثالث، الطبعة الرابعة، 2005.

- ص228، 229، 230.
- 16 - محمد المرتضى الزبيدي، تاج العروس من جواهر القاموس، دار الفكر بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 1994، مجلد 8، ص230.
- 17 - القرطبي. الجامع لأحكام القرآن، دار الفكر بيروت، 1987، م4، ص76-77.
- 18 - د. مصطفى بوزيد. فن الحكم في الاسلام، المكتبة المصرية الحديثة، ط1، 1981، ص20.
- 19 - جورج اسباين. تطور الفكر السياسي، ج3، مرجع سابق، ص118.
- 20 - جورج اسباين. المرجع السابق، ص118.
- 21 - د. حسن الظاهر. دراسات في الفكر السياسي، مرجع سابق، ص239.
- 22 - المرجع السابق نفسه.
- 23 - د. حسن الظاهر. دراسات في الفكر السياسي، مرجع سابق، ص240.
- 24 - Jones. Op cit., p58.
- 25 - جورج اسباين. دراسات في تطور الفكر السياسي، مرجع سابق، ص119.
- 26 - جورج اسباين. تطور الفكر السياسي، الكتاب الثالث، ص119.
- 27 - د. حسن الظاهر. دراسات في تطور الفكر السياسي، مرجع سابق، ص241.
- 28 - د. على عبدالمعطي. الفكر السياسي الغربي، مرجع سابق، ص250 - 251.
- 29 - د. حسن الظاهر. دراسات في الفكر السياسي، مرجع سابق، ص241.
- 30 - د. حسن الظاهر. المرجع السابق، ص243.
- 31 - المرجع السابق نفسه.
- 32 - حسن الظاهر، مرجع سابق ذكره، 244.
- 33 - جورج اسباين. تطور الفكر السياسي، مرجع سابق، ص121.
- 34 - محمد على محمد. د/علي عبدالمعطي، السياسية بين النظرية والتطبيق، بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، (1405هـ - 1985م)، ص122.
- 35 - محمد على محمد. د. على عبدالمعطي. السياسية بين النظرية والتطبيق، بيروت، دار النهضة العربية. الطبعة الأولى، (1405هـ-1985-)، ص122.
- 36 - المرجع السابق نفسه، ص122 ود. حسن الظاهر، دراسات في تطور الفكر السياسي. مرجع سابق، ص224.
- 37 - المرجع السابق نفسه.
- 38 - د. حسن الظاهر، دراسات في تطور الفكر السياسي، مرجع سابق، ص245.
- 39 - د. حسن الظاهر. دراسات في تطور الفكر السياسي، مرجع سابق، ص245-246.

- 40 - د. أيمن أحمد الورداني، حق الشعب في استرداد السيادة، مصر مكتبة مدبولي، الطبعة الأولى، 2008، ص-105
- 41 - د. محمد على محمد. على عبد المعطي. السياسة بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص123.
- 42 - د. حسن الظاهر. دراسات في تطور الفكر الفلسفي، مرجع سابق، ص246.
- 43 - المصدر السابق نفسه، ص347.
- 44 - Jones opicit pe56.66 Ebenstein opcit p347.

المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب. دار صادر بيروت - المجلد الثالث، الطبعة الرابعة، 2005.
2. أحمد سويلم العمري، أصول النظم السياسية المقارنة، القاهرة الهيئة العامة للكتاب، 1976.
3. ايمن احمد الوراني. حق الشعب في استرداد السلطة، مكتبة مدبولي، لسنة 2008.
4. بطرس بطرس غالي. د. محمود خير عيسى. المدخل في علم السياسة، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثامنة، لسنة 1987.
5. جورج سباين. تطور الفكر السياسي، ترجمة راشد البراوي، الكتاب الثالث، الهيئة المصرية للكتاب، 2010.
6. حسن الظاهر. دراسات في تطور الفكر السياسي، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية لسنة (1405هـ 1985).
7. حورية توفيق امجاهد. الفكر السياسي من افلاطون إلى محمد عبده، مصر، مكتبة الانجلو المصرية، الطبعة الثانية، 1992.
8. على عبدالمعطي. الفكر السياسي الغربي، مصر، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، لسنة 1988.
9. القرطبي، الجامع لأحكام القرآن، بيروت، دار الفكر، الطبعة الأولى، لسنة 1987.
10. محمد على محمد. د. على عبدالمعطي. السياسة بين النظرية والتطبيق، بيروت، دار النهضة العربية، لسنة (1405هـ 1985).
11. محمد المرتضى الزبيدي. تاج العروس من جواهر القاموس، دار الفكر بيروت، الطبعة الثالثة، 1994، مجلد 8.
12. مصطفى ابو زيد. فن الحكم في الإسلام، المكتبة المصرية الحديثة، الطبعة الأولى، لسنة 1981.

سلامة البيئة العمرانية والسلوكيات الإنسانية الإيجابية

■ د. منصور عليوه الزوي

● قسم الهندسة المعمارية والتخطيط العمراني كلية الهندسة - جامعة الزاوية
ورئيس قسم هندسة العمارة والتخطيط العمراني بجامعة الرفاق

الملخص

إن العديد من الدراسات التي لفتت أنظار المهتمات الباحثين والمسؤولين تتعلق بالبيئة السكنية الصالحة لحياة الإنسان... حيث ساعدت على تحقيق التنمية العمرانية وقدمت الكثير من الحلول للأعمال المعمارية والإنشائية والتخطيطية... والهدف الأساس منها هو تهيئة البيئة وجعلها صالحة ومناسبة لحياة السكان في هذا العصر الذي سيطرت فيه التكنولوجيا الحديثة على التطور في جميع المجالات والتي تركت آثار واضحة على عمران المدن.

أما في الدولة الليبية وهي في مرحلة التنمية العمرانية والاقتصادية وحل مشاكل الإسكان... فقد ظهرت آثار مختلفة لاعتداءات السكان (سلوكيات) على البيئة العمرانية وانتشار العشوائيات داخل المخططات العمرانية moh[n]ih نتيجة لعوامل كثيرة ومختلفة منها تأخر دراسة واعتماد مخططات الجيل الثالث وكذلك القصور في تطبيق قوانين التخطيط العمراني وأعمال التنظيم للحفاظ على البيئة وخصوصاً في مرحلة التنمية العمرانية التي تعيشها معظم المدن الليبية الآن... وبذلك فإن توضيح أثر البيئة العمرانية والمنشآت المعمارية ودورها في توجيه سلوكيات السكان يعد أمراً مهماً يساهم في حل مشاكل البيئة السكنية في مخططات المدن الليبية، كما

يساهم في العمل على الحفاظ على بيئتهم العمرانية والمنشآت المعمارية من التشويه بل وخلق النواحي الجمالية بها حتى تكون البيئة رمزاً للإنسان والتطور في العصر الحديث وكذلك فإنه يعد رمزاً طيباً لحياته وتاريخه وعقيدته.

وعليه فإن هذه الورقة البحثية تشير إلى بعض آثار البيئة السكنية وتصميم المنشآت المعمارية الجيدة في خلق وتوجيه سلوكيات الأفراد الإيجابية والتي تظهر بالمظهر اللائق بالإنسان الذي يعيش فيها.

أولاً: أهمية تخطيط البيئة السكنية على سلوكيات الأفراد:-

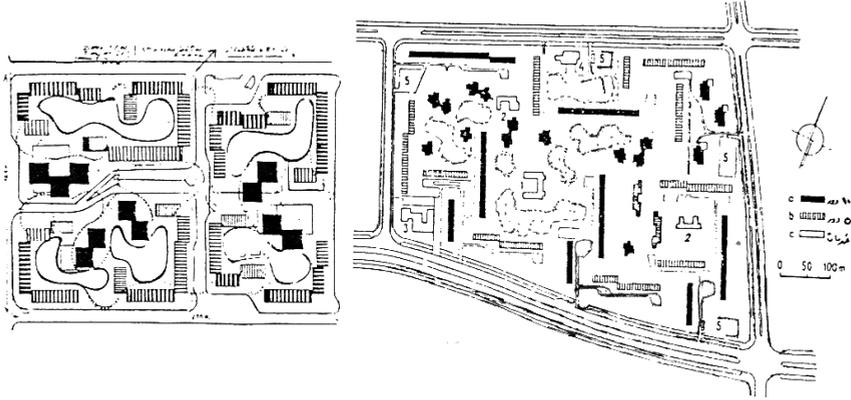
إن دراسة موقع التجمع السكني وإعداده لاستقبال السكان أمر في غاية الأهمية حيث تنعكس ظروفهم التخطيطية والتصميمية على سلوكيات السكان وتظهر أوجه الاستحسان أو الضيق في تحركاتهم وأعمالهم والتي بدورها قد تؤدي إلى حدوث الكثير من الأمور إلى تحقيق حياة طيبة أو غير مرضية لسكان هذه البيئة ... وتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1-1 نوعية تخطيط المواقع السكنية:-

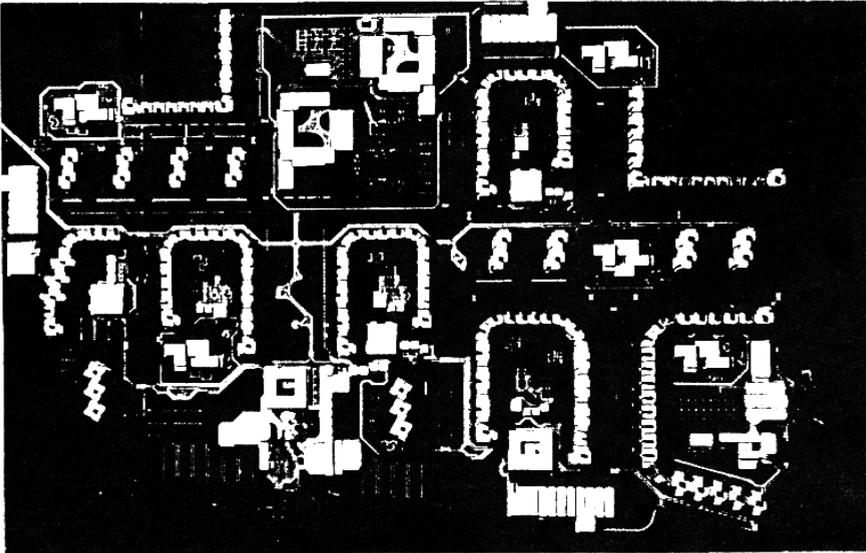
لقد سعى المخططون إلى عمل مخططات عمرانية متعددة للمجاورات أوللتجمعات السكنية التي واكبت التطور منذ بداية الثورة الصناعية وأزدهار التخطيط العمراني في العصر الحديث حيث ثم تطويع التكنولوجيا لخدمة الإنسان في المجالات المختلفة ومنها التخطيط العمراني ... وقد حدث التطور العمراني للمواقع السكنية وفق احتياجات السكان في النواحي المختلفة المعيشية والنفسية والخدمات والعمل والبيئة ... وما زال التطور مستمراً وذلك بسبب ما يحدث من مشاكل في البيئة العمرانية ناتج من تغير الحالة الثقافية والاجتماعية للسكان والحالة الاقتصادية للفرد والمجتمع ومن هنا فكل تعديل يحدث للبيئة من تطور ينعكس على سلوكيات سكانية وبالتالي فإن كل تغيير يحدث لحالة السكان يؤدي بالطبع إلى بعض التغيرات في البيئة السكنية التي يعيشون فيها ... وسنذكر أمثلة مختلفة لبعض المواقع السكنية وأثرها على أحداث سلوكية معينة لسكان هذه البيئات.

أ- التخطيط الحر:-

يتميز هذا النوع من التخطيط بحرية توقيع البلوكات السكنية والمباني العامة في تكوينات تشكيلية تؤدي إلى خلق فراغات ذات وظائف مختلفة منها الجمالية والخدمية أو لمعالجة ظروف البيئة، شكل (1، 2) والشكل (3).



شكل (1، 2) يوضحان التخطيط جمال توزيع البلوكات السكنية بحيث تؤدي إلى خلق فراغات عمرانية مناسبة



شكل (3) تخطيط تفصيلي لتجمع سكني حديث يوضح التشكيل الوظيفي للفراغات وتشكيلات المباني السكنية

كما أن أسلوب أو طريقة تصميم وتشكيل البلوكات السكنية تحقق نوعاً من التشكيل الجمالي في المسقط الأفقي... وكذلك في الفراغ الداخلي للتجمع العمراني والاهتمام بهذه الناحية يؤدي إلى حدوث ارتياح نفسي لدى المستخدمين لهذه المباني.. فالتشكيل الجمالي وتناسق الارتفاعات والبروزات والكسرات لها دور هام في إحداث تغيرات جمالية وخصوصاً مع الزوايا المختلفة لسقوط أشعة الشمس نهائياً ومنها ما يحقق الإحساس بالضخامة أو الإحساس بالضخامة أو الإحساس بالرقّة وكذلك الإحساس بالشفافية والعمق شكل (4) وشكل (5) وجميعها تؤدي إلى شعور الإنسان المستخدم لهذه البيئة بقيمة العمل المعماري كنوع راق من التشكيل الفني... وهو الذي يحقق رقي العمل المعماري والحضاري في حياة الدول والشعوب... كما حدث في الحضارات القديمة... وبالتالي تحقق شعور السكان بالارتياح النفسي وتحفزهم إلى العمل على الحفاظ على هذه القيم الجمالية بل والافتخار بها في بيئتهم أو مدينتهم.

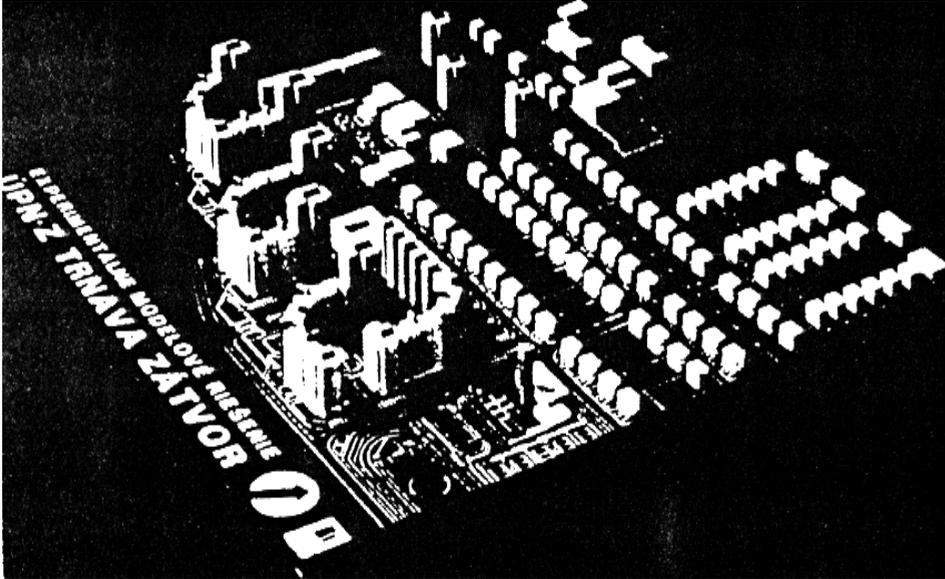
ب- تقاسيم الأراضي المخصصة للإسكان:

ومع أن هذا النوع من التخطيط قد اتبع كثيراً في تخطيط المدن القديمة والحديثة فإنه قد ظهرت تغيرات تخطيطية كثيرة في العصر الحديث أضافت عناصر تخطيطية لم تكن موجودة في العصور القديمة... وخصوصاً في التضخم الحضري والتضخم السكاني الذي يعد مشكلة الساعة في العالم.... لذلك فإنه يجب أن يحقق هذا النوع من التخطيط أموراً هامة تحقق البيئة المناسبة للإنسان هذا العصر حتى تساعده على أن يكون مرتبطاً ببيئته رغباً فيها محافظاً على سلامتها من كل تشوه أو تلوث.

ولذلك ولنجاح المخططات العمرانية فكان لابد من الإشارة إلى النقاط التالية:

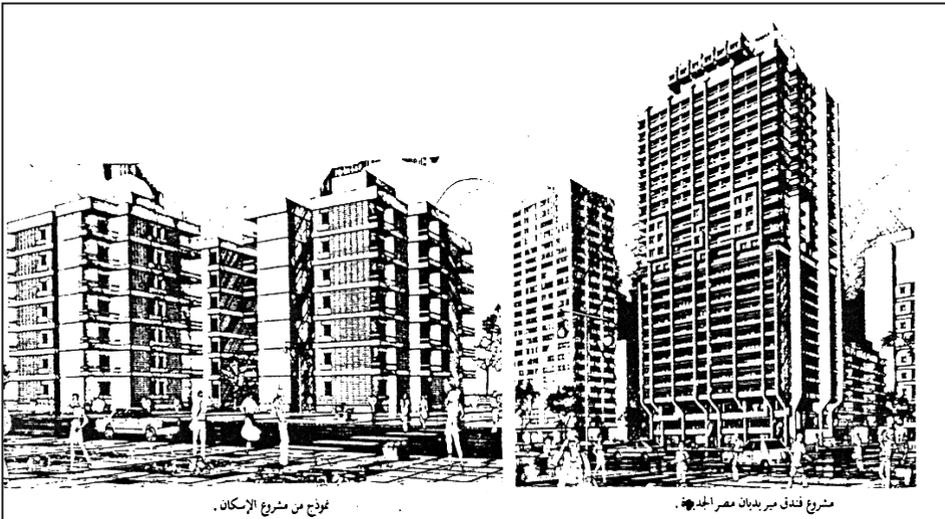
- أن يحقق هذا النوع التخطيط العمراني الحضري الجيد بالنسبة لحركة المرور الآلي والعروض اللازمة لها والعمل على تحديد مساراتها بدقة بعيداً عن التجمعات السكنية حتى يتحقق الأمن للسكان... شكل (6).

■ د. منصور عليوه الزوي



شكل (4) يوضح الشكل تخطيطاً مجسماً لأحد فروع الإسكان بمدينة ترنافا - تشيكوسلوفاكيا -

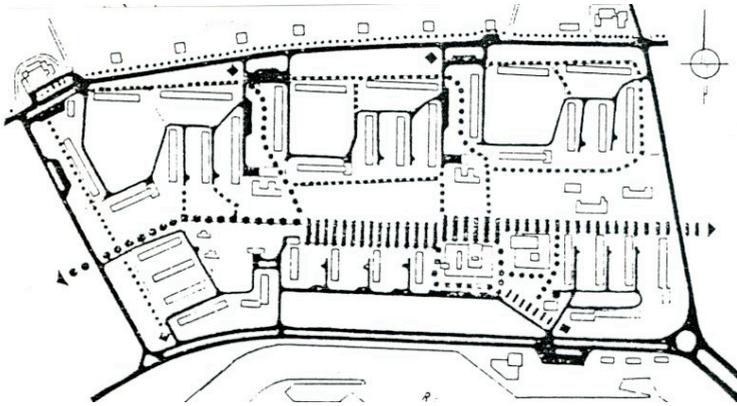
تتميز بالتشكيل الرائع للكتل والفراغات العمرانية



شكل (5) تتميز الواجهات بالتشكيل الفني المتميز بالواجهات بالتشكيل الفني المتميز للبلوكات

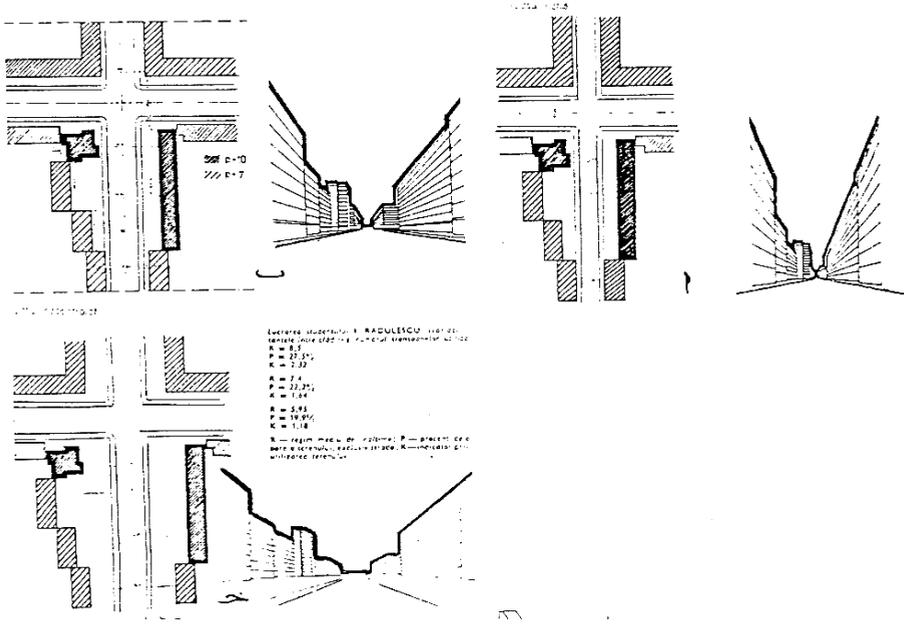
السكنية والعامة والتي روعى فيها معالجة الواجهات لظروف البيئة كما يتحقق فيها الإحساس

بالجمال والمتعة النفسية (القاهرة - مصر)



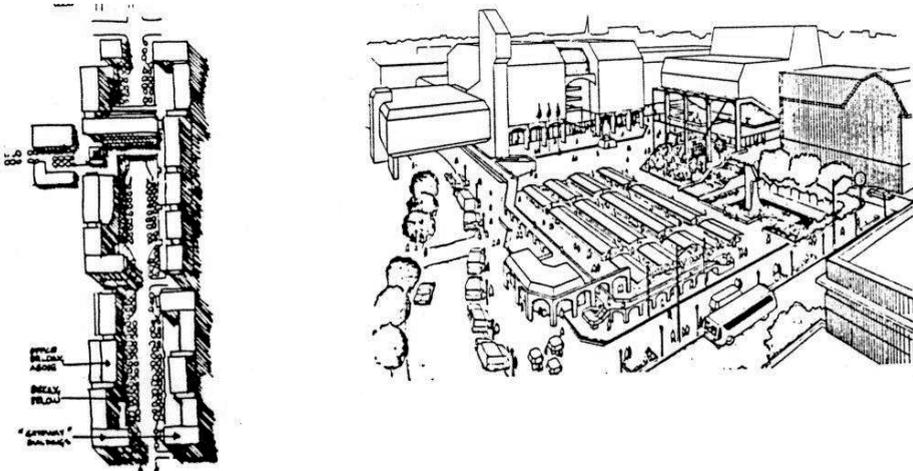
- شكل (6) يوضح التخطيط فصل حركة المرور واحترام الفراغ السكني لهذا التجمع العمراني
- أن يحقق مساحات كبيرة لقطع الأراضي المخصصة للإسكان وذلك بهدف تحقيق مباني سكنية ذات تصميمات معمارية جيدة، كما تساعد المهندس المعماري على تحقيق تشكيل جمالي للواجهات مع اختيار الألوان المناسبة لها شكل رقم (4).
 - أن يتحقق من شبكة الشوارع والطرق مميزات تخطيطية تعطي فرصة كبيرة لتحقيق ارتفاعات مختلفة تؤدي إلى تشكيل جمالي في فراغ الشوارع والميادين وتعطي فرصة لرؤية السماء من خلال فكرة التشكيل وتحقق الارتياح النفسي شكل (7).
 - أن يساعد التخطيط على إعطاء مسطحات لطرق المشاة مُجَمَّلة بأنواع الأشجار

■ د. منصور عليوه الزوي



شكل (7) يوضح الكروكيات الوضع الأمثل للبلوكات السكنية المطلة على الشوارع والتقاطعات

وهي الحالة (ب)

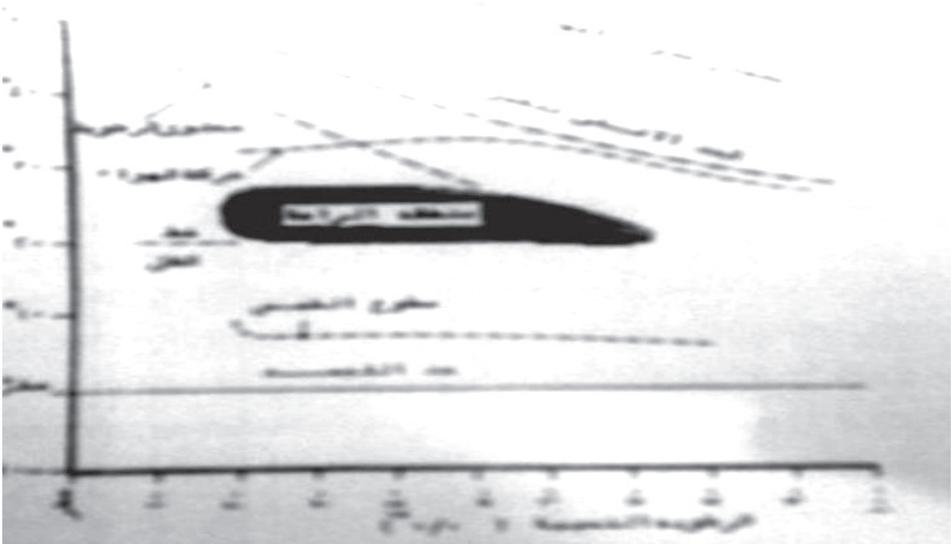


شكل (8) يوضح الشكل إمكانية إعطاء مسطحات لحركة المشاة مجملتها بأنواع الأشجار وكذلك

اختيار موقع الأسواق التجارية لخدمة السكان والعمل على راحتهم

- من الضروري تخفيف الكثافات السكنية للمباني والكثافات السكانية لأنها تعد من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الهدوء النسبي للمجتمع السكني وتؤدي باطبع إلى إحداث سلوكيات طيبة بين أفرادها.
- كما إنه من الضروري مراعاة عامل المناخ ليؤدي دوره للمباني السكنية المختلفة وذلك بتحديد اتجاهات الشوارع حتى تتحقق التهوية اللازمة للمباني والتشميس المطلوب.

وبتحقيق هذه المبادئ الهامة فإن شعور السكان سوف يتحول إلى الإحساس بالنواحي الجمالية والتشكيلية التي روعيت في تحقيق التخطيط العمراني لهذه التجمعات العمرانية، كذلك سوف يكون الأفراد على اختلاف أعمارهم في سعادة لوجودهم بهذه البيئات، مما يؤدي إلى حبهم لها والمحافظة عليها وعلى نظافتها باستمرار وتحقيق سلوكيات طيبة وإحساس عام يسمى بالراحة الحرارية السكنية فالفرد يشعر بالرضا عن مسكنه وعن بيئته. شكل 9.



شكل (9) يوضح معدل الراحة الحرارية

1-2 أثر عناصر التشكيل المعماري وتنسيق المواقع في البيئة العمرانية:-

مما هو جدير بالذكر أن العناصر التشكيلية الفنية والمعبرة عن النواحي الوظيفية والثقافية والتعليمية والاجتماعية بل والجمالية لهي من أهم العناصر التي تخدم الفراغ الناتج من التشكيل المعماري في المواقع المختلفة من المدينة وخصوصاً مراكز الحركة والخدمات والميادين والحدائق العامة ... ومما لا شك فيه أن هذه العناصر تعكس التطور الحضاري والتاريخي لحياة المجتمع متمثلة في العمل التشكيلي.

أ- العناصر والرموز التشكيلية:-

- العناصر والرموز التشكيلية: مثل الأبراج والنصب التذكارية والتي تعبر عن عمل تاريخي مجيد أو رمز للمقاومة والتحرر أو رمز تجريدي فني أو تاريخي يحقق عنصر الربط بين السكان وتاريخهم وحاضرهم ومستقبلهم.
- الرموز الفنية: المتعلقة بالثقافة والنواحي الاجتماعية والتعليمية والأنشطة المختلفة وتقام أمام المباني الخاصة بهذه الأنشطة ... وهي بذلك توحى بهذه الأعمال وتعبر عنها.
- الرموز الفنية التجريدية: وهي تعبر عن أشياء من البيئة مثل الأشجار التي يتميز بها البلد أو المدينة أو الزي القومي أو الأواني ذات الاستخدام المحلي .. وجميعها تعطي احساساً طيباً بالاهتمام بالنواحي القومية والمحلية وتساعد على زيادة علاقة السكان ببيئتهم وقوميتهم.



شكل (11) يوضح الشكل رمز اتشكيليا



شكل (10) نافورة مياه بشكل زخري في مستوحاه من البيئة وعادات السكان

ب- عناصر اللاندسكيب:

كما تشكل عناصر اللاندسكيب أهمية بالغة في تحديد الفراغ المعماري وتعمل على تجميله بالاستخدامات المختلفة لعناصره وتحقق دراستها وتحديد مواقعها نوعاً من التنسيق المريح لشعور السكان واحساسهم ويساعد على تحقيق راحتهم بالتواجد في هذه الأماكن ... وبذلك فإن دورها يعد هاماً للأفراد وللمجتمع حيث يتحقق نتيجة لذلك الراحة السكنية للسكان بموقعهم ومدينتهم ويتحقق للمجتمع صحة أفرادهم واستغلال قوتهم في العمل والإنتاج ... والبيئة الجميلة تجعل السكان يدركون أهميتها لهم ... وبقليل من التوجيهات العملية من الجهات الإدارية المسؤولة بالمدن يتطبع السكان على ضرورة المحافظة على نظافة مدينتهم وجمالها ويتحقق للسكان سلوكيات طيبة نابغة من أنفسهم لقاء ما يجدونه من راحة واهتمام ملحوظ بها من الإدارات الحكومية والتنفيذية «البلديات - المجالس المحلية».

وتتلخص هذه العناصر فيما يلي:-

- أحواض الزهور:

ويدخل في تصميمها التشكيل الفني فمنها المنخفض ومنها المرتفع أو المتدرج أو الأشكال الهندسية مع استخدام جيد لمواد البناء حيث تحقق بذلك عاملاً هاماً من عوامل الجذب الجمالي.

- الأشجار والنباتات والأزهار المختلفة:

حيث تحقق بوجودها في الفراغ المعماري (البيئة العمرانية) نوعاً من الجمال الطبيعي وتحقق الهدوء المنشود للسكان في بيئتهم السكنية (الحديقة السكنية) أو في الحدائق العامة والميادين وذلك لامتناعها للضوضاء الناشئة من وسائل الحركة الآلية أو غيرها كما أنها تربط البيئة السكنية بالطبيعة وتخلق فيها جواً من السعادة لسكانها.

- التبليطات المختلفة للأرضيات:

تشكل التبليطات المختلفة للأرضيات بالأنواع المختلفة لمواد البناء مثل الحجر -

الطوب - البلاط- الترابيع الخرسانية - الزلط .. الخ وهذه المواد تحقق بوضعها بعناية التشكيل المناسب للأرضيات المختلفة وتوزيع المساحات الخضراء وطرق المشاة وبذلك تحقق للسكان عاملاً هاماً هو راحة الحركة والانتقال في البيئة العمرانية والتمتع بجمال المساحات الخضراء والزهور والعناصر الجمالية الأخرى.

● المناسيب المختلفة للأرضيات:

من الأهمية مراعاة طبيعة الأرض وحسن استخدامها في البيئة العمرانية وكذلك مراعاة أهمية تشكيلها بالمفروشات الأرضية المختلفة والتي تحقق عوامل الجذب للسكان وفصل حركة المرور الآلي عنها، وكذلك الفراغ المطلوب تخصيصه لوظيفة معينة باستخدام الأشجار والمنسوب، وهو ما يحقق راحة الأفراد ويشعرهم بجمال تنظيمه وتسيقه وهو ما يوثق فيه حبه والمحافظة عليه ... وهو إثراء لسلوكيات السكان ويرفع من مستوى إدراكهم للمحافظة على بيئتهم.

ثانياً: أهمية تصميم المنشآت المعمارية على سلوكيات الأفراد:

يعد التصميم الجيد للمباني السكنية والعمارة من الضروريات الحضرية والتي عن طريقها يتحقق للمجتمع والبيئة مستوى طيب، من التقدم يليق بحياة سكان العصر الحديث والتطور التكنولوجي الهائل في مجال العمارة والانشاءات ... وعلى هذا الأساس فإن التصميمات المعمارية الجيدة تؤدي دورها في تجميل البيئة العمرانية كما أنها تحقق طموح النواحي الفنية والتشكيلية للعمارة الحديثة والتي تستخدم الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا البناء لخدمة السكان والمجتمع ككل وبالطبع ينعكس ذلك كله على مجتمع السكان ويتحقق في نفوسهم انطباعات حسنة لكل شيء جميل في بيئتهم وخصوصاً المنشآت التي يعيشون فيها والبيئة التي يتحركون فيها ... وبناء على ذلك يتحقق الشعور بالانتماء والرضا عن مسكنهم حتى ولو كان صغيراً؛ فالارتياح عامل نفسي هام يشتمل على الإحساس بالجمال والانسجام والراحة النفسية ابتداء من الموقع والبيئة العمرانية وسهولة الحركة ثم تصميم المسكن ... ويتحقق عن ذلك كله سلوك طيب لأفراد هذا المجتمع شكلاً (4 و5).

وللمحافظة على راحة السكان وحسن سلوكياتهم وخصوصاً فيما يتعلق ببيئتهم
يجب مراعاة الأمور التالية:-

- التشكيل المعماري الجيد للمباني: وهو ما يتعلق بعملية التصميم المعماري لعناصر المبنى ووضعها في علاقات جيدة وتحقيق راحة المستخدمين له سواء من السكان أو الإداريين ... كذلك من الضروري مراعاة العوامل الطبيعية وحالة المناخ والشمس والتهوية اللازمين للمباني والتي تؤخذ في الاعتبار في واجهات المباني وتشكيلها الخارجي ... ويظهر فيها الفن التشكيلي والجمالي بتحقيق البروزات والكتل الجمالية ومواد البناء المختلفة في تكوين وتنسيق جيدين.
- استخدام الألوان في الواجهات: ولأهمية هذا العنصر الجمالي فإنه يجب اختيار الألوان بدقة حيث يجب أن تؤدي إلى التجانس والانسجام والإحساس بالهدوء حيث تشكل ألوان الواجهات مع بعضها البعض صورة واحدة فكلما تكاملت مع بعضها كلما تحقق الانسجام البيئي لإحساس السكان، وأكدت التكامل بينها وبين العناصر على سلوكيات السكان ... فإذا سادت الألوان الهادئة فإنها تحقق الهدوء النفسي للسكان، أما إذا تأكدت الألوان الساخنة في البيئة العمرانية فإنها تساعد على الإحساس بالضجر أو القلق لتعارضها مع تحقيق الهدوء المطلوب في البيئة العمرانية وخصوصاً السكنية.
- عامل الخصوصية: ويعد هذا العامل من أهم العوامل الاجتماعية والإنسانية فالعمل على تحقيقه في تخطيط المواقع السكنية أمر ضروري وهام ... وتجاهله يسبب للسكان نوعاً من القلق النفسي .. فالمحافظة على التقاليد والعادات أمر ضروري للمجتمع وخصوصاً في المجتمعات الشرقية والعربية ... وبذلك فإن تحقيق الخصوصية للمباني السكنية يتحقق عن طريق الآتي:-
- تحقيق مسافات بيئية مناسبة بين المباني السكنية تحقق للسكان حرية فتح الشبابيك أو الحركة داخل مساكنهم بأمان من نظر باقي سكان المباني الأخرى.
- أن تطل الوحدات السكنية على مطلات جميلة للفراغ السكني حدائق منسقة بها الاحتياجات السكنية وخصوصاً حدائق للصغار وملاعب للشباب للترويح عن

د. منصور عليوه الزوي



شكل-12 يوضح بعض التشويهاات في منطقة ديلة بمدينة الزاوية

- كبار السن ... وبذلك يتحقق للسكان الراحة السكنية داخل مساكنهم وخارجها
- تتناسب ارتفاعات المباني السكنية مع الفراغات العمرانية المواجهة والتي تساعد على تحقيق التهوية اللازمة والتشميس المناسب مع اعتبار الشارع أحد الفراغات العمرانية الهامة التي يجب الاهتمام بها لتحقيق ذلك.
 - من المؤكد أن المحافظة على هذه الأسس البسيطة في المخططات العمرانية في البيئة السكنية سوف يؤدي إلى سلوكيات طيبة للسكان وذلك لما يتحقق فيها من راحة سكنية أدت إلى الراحة النفسية لهم ومن هنا يعمل السكان على المحافظة عليها ... أما الإخلال بها وعدم الاهتمام بتحقيقها ومراعاة تنفيذها سوف يؤدي إلى حدوث سلوكيات شاذة تسبب إحداث أضرار وتشوهات في البيئة العمرانية تؤدي إلى تدهورها والإساءة الكاملة لها كما يلي:
 - إحداث فتحات شبابيك في الواجهات الجانبية وبدون انتظام يؤدي إلى تشوه ملحوظ بالمبنى.
 - قفل بعض البلوكات بمواد مختلفة أو استعمالها في تربية الحيوانات أحياناً مما يسئ إلى المبنى والإحساس العام للسكان في بيئتهم السكنية بنفس الموقع.
 - ضيق المسافات البيئية للفراغات المعمارية والبيئية يؤدي بالسكان إلى سد بعض فتحات الشبابيك حرصاً على خصوصيتهم والذي يسئ إلى التشكيل الجمالي للمباني.
 - إهمال الفراغات العمرانية وعدم الاهتمام بها وزراعتها وعمل التبليطات المناسبة بها وكذلك مواقف السيارات اللازمة يؤدي إلى إهمال السكان لبيئتهم وتصبح خالية من الأشجار والمساحات الخضراء ... بل من النواحي التشكيلية والجمالية بقلة المساحات الخضراء بالموقع.
 - عدم الاهتمام بتحديد نقاط جمع القمامة والعمل على نقلها باستمرار من البيئة العمرانية مما يلوث هذه البيئة ويساعد السكان على عدم الاهتمام بها نظراً للتقصير الكبير في قيام البلدية بواجباتها نحو تجميل البيئة العمرانية وصيانتها ... ما يضر بصحة السكان والإضرار ببيئتهم.



شكل 13 - يوضح بعض التشويهِات في منطقة إنجيلية بمدينة طرابلس

ولتوضيح هذه الأمور الأشكال وصور التالية لبعض المواقع التي تمثل الإسكان الحكومي والذي ظهرت فيها الفوضى العمرانية والإهمال من قبل المراقبة بالأجهزة الحكومية بالبلديات والتي لم تقم بمتابعة صيانة وتجميل الموقع وبالتالي فقد قام السكان بعمل محاولات كثيرة لتعديل واجهات المباني وتشويبها وأظهرت انحراف سلوكياتهم عن الحفاظ على جمال بيئتهم ونظافتها حيث أخذت منطقة (ديلة) السكنية بمدينة الزاوية ومنطقة (إنجيلة) بمدينة طرابلس كمثال واقعي لبعض تلك العيوب والتشوهات التي تعاني منها بعض التجمعات السكنية في معظم المدن الليبية، شكل 12.

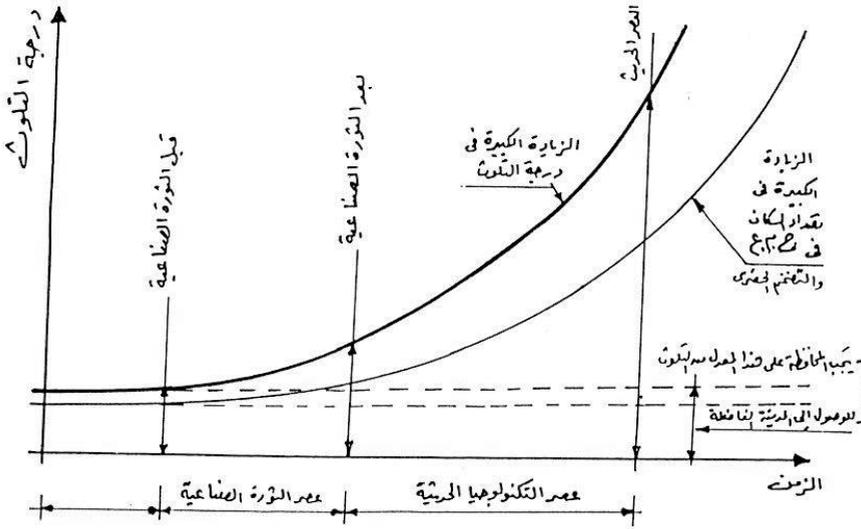
قفل السكان للبلوكات يؤدي إلى حدوث تلوث بصري يسيء إلى إحساس السكان بصفة عامة. إهمال جمع القمامة من الموقع السكنية إلى حدوث سلوكيات ضارة من قبل السكان (القضاء الفضلات والنفايات بالفراغ السكني للموقع)

الخلاصة والتوصيات:-

نستخلص من الدراسات السابقة أن سلوكيات الأفراد تتأثر بما يوجد في البيئة العمرانية من مميزات تحقق له مطالبة واحتياجاته في عصر سيطرت فيه التكنولوجيا الحديثة على التطور في جميع المجالات والتي تركت آثاراً واضحة على عمران المدينة بإقامة العديد من مباني الخدمات التي ظهرت الحاجة إليها وأن تحقق هذه الخدمات في البيئة العمرانية سوقاً يؤدي إلى حدوث سلوكيات طيبة من الأفراد والسكان على اختلاف أعمارهم وعلى هذا الأساس يمكننا التوصل إلى أهم نتائج الدراسة كما يلي:-

- من المهم جداً تهيئة وإعداد الموقع السكني لاستقبال السكان وخصوصاً فيما يتعلق تحديد مسارات الطرق الداخلية للمشروع وتخطيطها وتسوية الأرض المقام عليها المشروع وتوقيع البلوكات السكنية وتوجيهها والمسافات البنيوية التي تحافظ على تحقيق الخصوصية للسكان وتحقق التهوية والتشميس اللازمين لجميع الوحدات السكنية بالموقع.

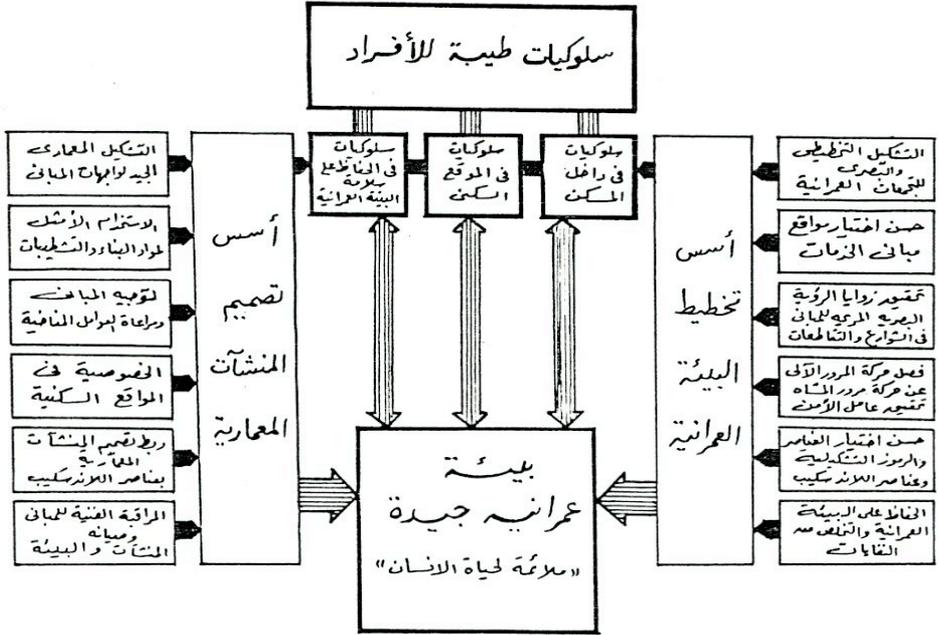
- كذلك فإن عملية التشكيل وتجميع البلوكات السكنية في التخطيط الحر أو في تقسيمات الأراضي مع تحقيق الاحتياجات السكنية من خدمات اجتماعية



شكل رقم (14) يوضح الشكل ازدياد درجة التلوث مع الزيادة الكبيرة في إعداد السكان بالمدن

وترفيهية وتجارية فهو أمر هام للغاية حيث يتحقق من خلالها مبدأ الإحساس بالجوار والخصوصية والتمتع بالحديقة السكنية... كما يتحقق بأسلوب التخطيط الجيد للمواقع السكنية الإحساس بالراحة السكنية التي تتحقق عن طريق فصل حركة السيارات عن حركة المشاة داخل المواقع السكنية والبيئة العمرانية ككل... وبذلك يتحقق عامل الأمن للسكان في تحركاتهم... ويتحقق من ذلك كله الراحة النفسية والإحساس بقيمة المسكن وارتباطه بالطبيعة مما يحفزهم للمحافظة على بيئتهم وعماراتها بصفة عامة شكل (14).

● من الضروري تدعيم جمال البيئة العمرانية بالعناصر والرموز التشكيلية المعبرة عن حياة السكان ومجتمعهم وحضاراتهم وتراثهم وثقافتهم وتطورهم في الأماكن الملائمة بكل عنصر منها في المواقع المختلفة من المدينة.... وذلك لما تضيفه من لمسات جمالية وترفيهية لشعور السكان وتساعد في تحقيق راحتهم النفسية وإحساسهم بما تتميز به بيئتهم الجميلة التي تساعدهم على توطين الاستقرار النفسي والمعنوي في حياتهم ومستقبلهم.



يوضح الكروكي العلاقة بين حالة تخطيط

البيئة العمرانية وتصميم منشآتها على سلوكيات الأفراد

- كذلك فإن عناصر تنسيق الحدائق والميادين وساحات الألعاب للأطفال ودورها الهام في تجميل البيئة العمرانية هو أمر ضروري ... حيث تحقق دوراً هاماً لعلاج حالة المناخ من جهة وتحقق ربط المنشآت السكنية والعامّة بالطبيعة من جهة أخرى وتخلق شيئاً من الجمال التكويني والتشكيلي بالفراغات المعمارية... فهي بذلك ستؤدي إلى حسن استخدام السكان لبيئتهم وتحقق لهم الراحة في الحركة والانتقال بل والإحساس بجمال البيئة العمرانية وتكويناتها المختلفة.
- يشكل التصميم المعماري للمنشآت العامة والسكنية صورة لحضارة المجتمع وثقافة سكانية.. والتصميم المعماري الجيد يشتمل على تحقيق العناصر التصميمية التي تحقق راحة المستخدمين لهذه المباني ... كما أن التشكيل الجمالي لواجهات هذه المباني بمراعاة العوامل البيئية ومواد البناء الحديثة

■ د. منصور عليوه الزوي

لتحقق نوعاً من الإحساس بالراحة النفسية سواء في أسلوب تشكيل الواجهات أو استعمال الألوان والخامات المختلفة بها ... وكذلك فإن تحقيق عامل الخصوصية للسكان في المباني السكنية يحقق لهم الراحة النفسية والاستقرار. وبذلك يمكننا القول بان وجود العناصر التشكيلية والجمالية في الفراغات العمرانية تحقق إثناء لذوق الإنسان وسلوكياته في البيئة العمرانية التي يعيش فيها وترتقي به إلى حبه لبيئته وحسن ارتباطه بها والعمل على المحافظة عليها. ومن هنا يمكننا اقتراح التوصيات التالية:-

- يجب أن تلتزم الجهات الحكومية التنفيذية بالعناية الكاملة بتنفيذ المنشآت والمواقع بكل دقة، وبمواد البناء المختلفة وفق الرسومات التنفيذية حتى تحقق الهدف من إنشائها، وهو راحة السكان وتحقيق البيئة العمرانية المناسبة، ومراقبة وتحديد أسعار مواد البناء بالسوق الليبي، وتفعيل دور الحرس البلدي وكل الجهات التي لديها صفة الضبط القضائي بحسب القوانين المتعلقة بذلك.
- من المهم جداً وضع سياسة إسكانية لعملية تخطيط المواقع الجديدة للإسكان تهدف إلى تحقيق التخطيط الجيد للبيئة الجديدة مع وضع اعتبارات أساسية لنوعيات الإسكان المطلوب تحقيقها في كل موقع والقيود الصارمة على تصميمات المنشآت السكنية وفق السياسة الإسكانية العامة للدولة ... وتوفير جميع العناصر التخطيطية اللازمة لذلك وحسب متطلبات العصر.
- يعتبر ضرورياً وهاماً لتحقيق عنصر الراحة النفسية والسكنية للسكان أن تقوم الجهات العلمية المتخصصة هذه التصميمات والتخطيطات الخاصة بالمنشآت المعمارية والمواقع العمرانية المختلفة.
- من المؤكد أن إهمال هذه المبادئ الهامة لخلق بيئة عمرانية مناسبة سوف يؤدي إلى حدوث سلوكيات سيئة تحقق تشوهاً ملحوظاً بها وتؤدي إلى تدهورها والإساءة إليها، لذلك فإن العمل على خلق بيئة عمرانية جيدة سوف يحقق تقدماً ملحوظاً في سلوكيات السكان.

قائمة المراجع العلمية

- 1 - كامل عبدالناصر أحمد - دراسات استطلاعية لمنطقة إسكان الوليدية (إسكان حكومي - تمليك) أسيوط ج.م. ع (1985م).
- 2 - مشروعات معمارية الشركة الوطنية للإسكان - مجلة عالم البناء، العدد 17 (ديسمبر 1981).
- 3 - منصور علي إعلوية، د. كامل عبدالناصر أحمد، اليوم المعماري الأول (عمارة، تواصل، مستقبل أفضل) محاضرة بكلية الهندسة جامعة مصراتة، جمال وسلامة البيئة العمرانية هدف لتحقيق سلوكيات إنسانية حميدة، (3:4 / 4 / 2013).
- 4 - وجيه فوزي - المسكن المريح - مجلة المهندسين - العدد -331 العاشر (1982م).

تمويل المنافع والخدمات في المؤسسات المصرفية الإسلامية

■ أ. مصطفى علي الجمالي

■ أ. سمير علي الختالي

● قسم التجارة الالكترونية / كلية الاقتصاد ● قسم التخطيط المالي / كلية الاقتصاد والعلوم
والعلوم السياسية / جامعة طرابلس

الملخص :

يعتبر موضوع تمويل المنافع والخدمات واحداً من أهم أساليب التمويل المستحدثة على مستوى العمل المصرفي الإسلامي؛ وهو يعني: تمويل إجارة الخدمات لطالبيها - من عملاء المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية - من خلال حصول المؤسسات على المنافع بأجرة حالية (حاضرة) ومن ثم إيصالها إلى المحتاجين إليها بأجرة مؤجلة أو مقسطة، مما يسهم في تحقيق احتياجات العملاء من تعليم أو طب أو سياحة أو سفر، وإيجاد الحلول المناسبة لقضايا اجتماعية ملحة وضرورية من جهة، ويعمل على زيادة الاستثمار في هذه المجالات الحيوية من خلال زيادة طلب السوق على هذه الخدمات من جهة أخرى.

ويعتبر هذا الموضوع على درجة كبيرة من الأهمية نظراً لانتشاره واتساع قاعدة التعامل به على الساحة المالية الإسلامية في الآونة الأخيرة، ولأنه ما زال محل نظر وجدل بين العلماء والفقهاء والباحثين. سنستخدم في هذا البحث أسلوب التحليل الوصفي في دراسة وتحديد كل الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع الحيوي والهام من خلال التطرق إلى الجوانب النظرية الاقتصادية والفقهية.

وعليه فسوف نركز في هذا البحث - بمشيئة الله تعالى - على التعرف على الأمور الآتية:

- الخدمات والمنافع: أهميتها وخصائصها، والأنواع التي يمكن تمويلها.
- التكييف الفقهي لتمويل الخدمات والمنافع، وأدلة مشروعيتها، وضوابطها الشرعية.
- أثر تمويل الخدمات والمنافع والنتائج الاجتماعية والاقتصادية المترتبة على هذا التطبيق، والمخاطر المرتبطة به، والعوائد المالية التي يمكن تحقيقها من خلاله.
- آليات تطبيق هذه الخدمة المصرفية من قبل مؤسسات العمل المصرفي الإسلامي بشكل عام، وحدود التطبيق وعوائقه.

الإطار العام للبحث

المقدمة :

مما لا شك فيه أن المؤسسات المالية الإسلامية تسعى جاهدة لاستقطاب المزيد من العملاء - شأنها في ذلك شأن المؤسسات المالية التقليدية - وهذا بطبيعة الحال لا يضيرها ؛ لأن تحقيق الربح بالنسبة لها - كما هو لغيرها - هدف مشروع، بدليل قوله تعالى: ﴿ قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ اللَّهِ الَّتِي أَخْرَجَ لِعِبَادِهِ وَالطَّيِّبَاتِ مِنَ الرِّزْقِ قُلْ هِيَ لِلَّذِينَ آمَنُوا فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا خَالِصَةٌ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كَذَلِكَ نَفْصَلُ الْآيَاتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴾¹، ومن هنا فقد أخذت هذه المؤسسات على عاتقها مسؤولية استحداث وابتكار وتطوير أدوات مالية تواكب مستجدات العصر وتلبي متطلبات العملاء وتفي بحاجاتهم، وفي ذات الوقت لا تتعارض مع أهداف الشريعة الإسلامية التي هي أساس عملها .

ولما كانت حاجات عملاء المصارف الإسلامية للتمويل متعددة ومتشعبة، ولا يمكن تمويلها جميعها بأساليب التمويل الإسلامية المعروفة من مضاربة ومشاركة واستصناع وإجارة وسلم وغيرها، في حين يمكن لعميل المصارف التقليدية الحصول على السيولة النقدية التي يريد لإنشاء مصنعه، أو تمويل متجره، أو دفع أقساط تعليمه ومعالجته، بل وحتى شراء تذاكر سفره وانتقاله، كل ذلك بسهولة ويسر ودونما عناء بمجرد أن يقدم الضمانات اللازمة، فيحصل على المبلغ الذي يريد مقابل انشغال ذمته بسداد ذلك المبلغ مقسطا على فترة من الزمن لقاء زيادة على أصل القرض هي بمثابة الفائدة المصرفية التي يقوم عليها نظام التمويل في المصارف والمؤسسات المالية التقليدية.

من هنا كان لزاماً على المصارف الإسلامية تطوير أدوات مالية، وقنوات تمويلية، تتلاءم وهذه الحاجات، بحيث تكون بديلاً كاملاً عن أساليب التمويل التقليدية القائمة على أساس سعر الفائدة، والتي اعتبرتها المجمع الفقهي من الربا المحرم، ويمتنع على المصارف الإسلامية التعامل بها.

ويأتي على قائمة الأدوات المالية المستحدثة (منتج تمويل الخدمات والمنافع) والذي يعكس - بدوره - السياسة المصرفية للمؤسسات المالية الإسلامية القائمة على التنوع في المنتجات المصرفية، الهادفة إلى توسيع قاعدة العملاء، وجذب شرائح جديدة من خلال تقديم حلول مصرفية عملية - تتسجم وأحكام الشريعة الإسلامية - لتمويل خدمات لا غنى عنها للمواطنين كالتعليم والصحة والسفر وغيرها.

وعليه تأتي هذه الورقة البحثية لتسليط الضوء على أسلوب تمويل الخدمات والمنافع وبيان تكييفه الفقهي وأدلة مشروعيته، وآليات تطبيقه في المؤسسات المالية الإسلامية، والآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة عليه.

مشكلة البحث :

يحتاج عملاء المصارف الإسلامية إلى السيولة النقدية بهدف دفع أقساط التعليم، أو تكاليف المعالجات والعمليات الجراحية، أو حتى أثمان تذاكر الانتقال والسفر والإقامة في رحلات الحج والعمرة أو الترفيه، وهذه الأمور مما لا يمكن تغطيته من خلال أساليب التمويل الإسلامية المعروفة من مشاركة ومضاربة واستصناع ومزارعة وغيرها.

ومن هنا تبرز مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال التالي:

هل يمكن لمؤسسات التمويل الإسلامية تمويل خدمات منافع التعليم والصحة والانتقال والسفر بما لا يتعارض وأحكام الشريعة الإسلامية؟

أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع الذي يعالجه (تمويل خدمات المنافع)، والذي يعتبر واحداً من الأمور المستحدثة في عمل المؤسسات المالية الإسلامية، كما أنه يسلط الضوء على تكييف هذه الخدمات والأسلوب التمويلي الملائم لها وفقاً لطبيعة عمل المؤسسات المالية الإسلامية.

أهداف البحث :

الهدف من البحث هو التعرف علي الخدمات والمنافع وطرق تمويلها .
 تانيا: بيان التكييف الشرعي لهذه المنتجات وامكانية تطبيقها من قبل مؤسسات
 العمل المصرفي الاسلامي. والتعرف ايضا علي المنتجات الجديدة التي اطلقتها بعض
 البنوك الاسلامية.

منهجية البحث :

سنعتمد في هذا البحث علي المنهج الوصفي التحليلي في جمع المادة العلمية من
 خلال الدوريات والنشرات والكتب والمجلات الاقتصادية ومااتيح من بحوث ودراسات
 حول هذا الموضوع وايضا الاطلاع علي المنتجات لبعض البنوك الاسلامية والفتاوي
 الشرعية التي استتدت عليها هذه المؤسسات في جواز تطبيق هذا البرنامج التمويلي
 الجديد. وايضا الحصول على البيانات من المواقع الالكترونية الرسمية لبعض المصارف
 والمؤسسات المالية.

فرضية البحث :

تتلخص فرضية البحث في أن الحاجة لتمويل خدمات منافع التعليم والطب
 والسياحة والانتقال والسفر آخذة بالتزايد والانتشار على مستوى الأفراد والجماعات،
 وأن مؤسسات التمويل الإسلامية لديها القدرة والكفاءة على مواكبة احتياجات العملاء
 وتمويل متطلباتهم، وأنها قادرة على تقديم الحلول لكل مستجدات العصر، وبمقدورها
 تمويل الخدمات والمنافع بما يتفق وأحكام الشريعة الغراء، لأنها تستمد مبادئها من
 الشريعة الغراء التي تجمع بين الثبات والمرونة، وأنها صالحة لكل زمان ومكان.

خطة البحث: سيقسم البحث الى اربعة مباحث خصص الاول منها للتعريف
 بالخدمات والمنافع واهميتها بينما افرد المبحث الثاني لآلية التطبيق لصيغة التمويل
 في حين خصص المبحث الثالث نماذج لبعض المصارف الإسلامية، أما المبحث الرابع
 فخصص للنتائج والتوصيات.

الدراسات السابقة:

1. تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية (أبو مؤنس: 2013م)²: حيث تناول الكاتب فكرة بناء نموذج مصرفي لتمويل خدمات المنافع يتيح لعملاء المصارف الإسلامية الإنفاق على شؤونهم الخاصة مثل: دفع تكاليف العلاج، أو دفع أقساط مدرسية أو جامعية، أو تكاليف النقل والسياحة كتذاكر السفر وخدمات الشحن أو الفنادق، علاوة على تكاليف المناسبات الاجتماعية كالزواج أو شراء سلع استهلاكية لا يمكن تمويلها بصيغ التمويل المعتادة.
2. ضوابط وأحكام «إجارة الخدمات» المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية (حميش: 2009م)³: حيث تناول في بحثه مفهوم تمويل المنافع والخدمات المختلفة عن طريق عقد الإجارة، بصورة تشمل إجارة الخدمات وإجارة الأشياء، سواء كان ذلك من خلال عقد الإجارة المتعلقة بالذمة، أو الإجارة المعينة، مع التطبيقات المستندة إلى إجارة الخدمات وبخاصة الإجارة الموصوفة في الذمة. وقد تناول في بحثه أساليب الاستثمار الإسلامي وبخاصة الإجارة من حيث تعريفها ومشروعيتها وشروطها وأقسامها، وتطبيقاتها المعاصرة ثم أهم الضوابط المتعلقة بمسألة تأجير الخدمات.
3. المعايير الشرعية والاقتصادية للتمويل في المصارف الإسلامية (التونسي): 2010م)⁴: هدف البحث إلى التعريف بصيغ وأساليب التمويل الإسلامي التي تحكمها مجموعة من المعايير والضوابط بما يكفل تحقيق فلسفة التمويل الإسلامي الذي تقدمه المصارف الإسلامية كنموذج بديل عن التمويل الربوي. وبين الباحث أن التمويل الإسلامي يقوم على مبدأ المشاركة في الغنم والغرم، استنادًا إلى أن الأموال المتاحة في المصرف يجب أن تكون أموالاً منتجة إنتاجًا حقيقيًا والعائد يجب أن يكون حقيقيًا ناتجًا عن تلاحم رأس المال والعمل.
4. ضوابط الإجارة الموصوفة في الذمة وتطبيقاتها في تمويل الخدمات في المؤسسات المالية الإسلامية (نصار: 2009م)⁵: سعى الباحث إلى الكشف الفقهي عن صيغة الإجارة الموصوفة في الذمة في التراث الفقهي الإسلامي، في محاولة منه

لاستخراج الأحكام والضوابط الخاصة بها، والمسائل الفقهية المتعلقة بها، بهدف تسهيل فهمها واستيعابها، ومحاولة الاستفادة منها في تطبيقات الصناعة المالية الإسلامية، بالإضافة إلى استعراض أهم الفتاوى والقرارات ذات الصلة بها.

5. تمويل المنافع في المصارف الإسلامية الأردنية 2013 مؤتمر علمي الهدف من البحث هو التعرف على ماهية هذه الخدمات وتكييفها الشرعي وإمكانية تطبيقها وتمويلها من قبل مؤسسات العمل المصرفي الإسلامي الأردنية وبما يتفق واحكام الشريعة الإسلامية وتوصل إلى إمكانية تطبيق هذا البرنامج التمويلي وانه لايتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية وايضا تطبيقه يسهم في زيادة الربحية للمؤسسة.

المبحث الأول

الخدمات والمنافع: أهميتها، وخصائصها، والضوابط الشرعية لتمويلها

بداية لا بد من الإشارة إلى أن احتياجات العملاء (أفراداً أو مؤسسات) للتمويل تتنوع وتتشعب نظراً لتعدد الحاجات والرغبات وتنوعها وتشعبها، إذ يمكن تمويل بعض هذه الحاجات والرغبات عن طريق المشاركات أو المضاربات أو المرابحات أو السلم والاستصناع... وغيرها، غير أن بعضها لا يصلح لها مثل هذه الأساليب التمويلية نظراً لطبيعتها الخاصة؛ كاحتياجات العملاء لدفع أقساط تعليمهم، أو تكاليف معالجاتهم الصحية، بل وحتى أثمان تذاكر سفرهم وانتقالهم وإقامتهم سواء كان ذلك في رحلات التعبد كالحج والعمرة أم في رحلات الترفيه والاستجمام والترويح عن النفس. ومن المعلوم أن مثل هذه الاحتياجات تحتاج إلى السيولة النقدية للقيام بها وإنجازها، وهنا يثور التساؤل عن مدى إمكانية تمويل مثل هذه الخدمات عن طريق المؤسسات المالية الإسلامية.

وعليه فسوف يتم التعريف بالخدمات والمنافع وأهميتها وخصائصها، والأسلوب التمويلي الملائم لها، ثم الضوابط الشرعية لتمويلها من قبل مؤسسات العمل المصرفي الإسلامي.

المطلب الأول: الخدمات والمنافع: ماهيتها وخصائصها:

1. مفهومها وماهيتها:

المنفعة لغة: اسم من النفع. والنفع ما يستعان به في الوصول إلى الخيرات، وهو ما يتوصل الإنسان به إلى مطلوبه، وما يتوصل به إلى الخير فهو خير. والنفع ضد الضرر، يقال: نَفَعْتُهُ بِكَذَا فَانْتَفَعَ بِهِ، وَنَفَعَهُ يَنْفَعُهُ نَفْعًا وَمَنْفَعَةً⁶، والمنفعة «كل ما يستفاد من الشيء عَرَضًا كان أم مادة كاللبن والولد بالنسبة إلى الحيوان، والثمر بالنسبة إلى الشجر ونحو ذلك»⁷. «والمنفعة هي اللذة أو ما كان وسيلة إليها، ودفع الألم أو ما كان وسيلة إليه»⁸.

والمنفعة اصطلاحاً: كل ما يقوم بالأعيان من أعراض، وما ينتج عنها من غلة؛ كسكن الدار، وأجرتها، وثمررة البستان، ولبن الدابة⁹. أو هي عَرَضٌ مقابل العين، ولا استقلال لها بذاتها؛ بل لا بد من عَيْنٍ أو مَحَلٍ تقوم به، وفي ذلك بيان لخاصية صعوبة فصل المنفعة عن أصلها المنتج لها¹⁰. والمنفعة هي الفائدة المتحصلة من استخدام الأعيان؛ كالسكن في الدور والمنازل، والركوب لوسائل النقل والمواصلات ونحوها.

أما الخدمة فيمكن تعريفها بأنها: «أي عمل أو أداء يمكن أن يقدمه أحد الأطراف للطرف الآخر، حيث يكون بشكل أساسي غير ملموس، ولا ينتج عنه ملكية أي شيء، وان إنتاجه يمكن أو لا يمكن أن يرتبط بالسلعة المادية»¹¹.

والخدمات هي كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع وإشباعات يمكن بيعها¹².

فالأعيان والمنافع يقابلها بعرف الاقتصاديين السلع والخدمات، فالأعيان والسلع ملموسة، والمنافع والخدمات غير ملموسة.

2. خصائص المنافع والخدمات:

المضمون المنفعي للخدمة يعبر عنه بأنه "نشاط أو مجهود أو نوع من الأداء؛ فالعميل يشتري القدرة الذهنية أو الفكرية للمحامي أو المستشار أو الطبيب. ولما كان المضمون المنفعي للخدمة يمتاز بعدم الملموسية أي لا يترتب عليها نقل ملكية للعميل بحيث تنتج

وتستهلك فوراً، ولا يمكن تخزينها، كان ذلك مؤثراً في تغيير أسلوب بيان ماهية الخدمة بالاهتمام بما ينتج هذه المنافع؛ إذ المنفعة تبع له، فالخدمة تعبر عن الأفعال التي تضيف من خلالها المنظمة قيمة إلى السلعة والخدمات الأساسية¹³.

وعليه يمكن التعرف على خصائص المنافع والخدمات وفقاً لما يلي:

أ - بالنظر إلى طبيعتها:

تمتاز المنافع والخدمات بأنها غير ملموسة، فهي ليست كالأعيان والسلع يمكن مشاهدتها ولمسها، ولكن هذه المنافع والخدمات يمكن الإحساس بها، وإدراك آثارها ونتائجها على حياتنا دون مشاهدتها أو لمسها أو معاينتها.

ب - بالنظر إلى إنتاجها واستهلاكها:

فالخدمة يتم إنتاجها واستهلاكها في آن واحد، في حين أن السلعة يمكن أن تنتج الآن وتستهلك في وقت لاحق.

ج - بالنظر إلى قابلية التخزين:

الخدمة أو المنفعة لا يمكن تخزينها لانعدام ذاتها، بينما السلعة يمكن تخزينها والاحتفاظ بها لفترة من الزمن. وفي ذات الوقت تمتاز السلعة بقابليتها للفساد والتلف.

3. شروط المنفعة في الفقه الإسلامي:

من المعلوم أن الإجارة لا ترد إلا على المنافع، وقد أقيمت الأعيان مقام منافعها في عقد الإجارة واعتبر وجودها لمنافعها، حتى يتحقق الارتباط بين المتعاقدين¹⁴. أما شروط المنفعة فيمكن إيجازها بما يلي¹⁵:

1. أن تكون مباحة شرعاً.

2. أن تكون معلومة عند التعاقد علماً تنتفي معه الجهالة المؤدية إلى النزاع. وتتحقق هذه المعلومية إما برؤية محل العقد أو تعيينه أو الإشارة إليه، أو نحو ذلك مما يعد في العرف تعييناً أو بياناً لكيفية الاستعمال.

3. بيان المدة إذا كانت الإجارة غير مرتبطة بإنهاء العمل.

4. أن تكون المنفعة مقدورة التسليم بالقدرة على تسليم محلها وهو العين المؤجرة،

لذلك لا تصح إجارة العين المرهونة والدابة الضالة.

5. أن لا يكون بمحلها عيب يخل بالانتفاع أو يمنعه.

6. أن يكون محل المنفعة معروفاً للمستأجر عند العقد ... ومحل عقد الإجارة قد يكون منفعة عين، وقد يكون عمل عامل.

3. الحاجة لتمويل الخدمات والمنافع (الدوافع):

هناك دوافع على مستوى الأفراد وأخرى على مستوى المؤسسات المالية والمصرفية:

د - دوافع على مستوى الأفراد:

في ظل محدودية الموارد والإمكانيات لدى كثير من الأفراد لتغطية احتياجاتهم الضرورية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم التعليمية والصحية والسياحية وخدمات الاتصالات والنقل وغيرها، فإن هذه الأداة التمويلية تمكنهم من تحقيق ذلك بعيداً عن شبهة الربا، وفي مأمن من مخاطر التعثر في السداد.

هـ - دوافع على مستوى المصارف والمؤسسات المالية:

● توظيف السيولة الزائدة لديها، حيث إن كثيراً من المصارف الإسلامية لديها فائض في السيولة .

● المساهمة في خدمة المجتمع الذي تعمل فيه تحقيقاً لرسالتها من خلال الحد من مشكلات الفقر والبطالة .

● حماية أفراد المجتمع من الاستغلال والجشع والطمع في حال تمويلهم من قبل المرابين .

● المساهمة في تنمية الإنسان غير القادر على دفع رسوم التعليم أو تكاليف العلاج ... وغيرها .

● المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتقدم المجتمع وزيادة الاستثمار وتحفيزه .

المطلب الثاني: التكييف الفقهي لصيغة تمويل الخدمات والمنافع والضوابط

الشرعية لها:

تستمد المؤسسات المالية الإسلامية أسسها ومبادئها في أبواب المعاملات المالية من قواعد الفقه الإسلامي، حيث تتنوع الأدوات والصيغ التي تقدمها لتلائم جميع الاحتياجات والمطالبات، فنجد صيغاً تقوم على التشارك في الربح والخسارة وتناسب الاستثمار المشترك بين أطراف العلاقة (كالمشاركة والمضاربة)، وأخرى تناسب عمليات التمويل (كالمتاجرة) التي تقدمها المؤسسات المالية الإسلامية بصفقتها تاجراً وسيطاً أو ممولاً، وهي تشمل: البيع بالمرابحة والسلم*، والبيع بالأجل**، والاستصناع (المقاولات)، «وإذا كانت حاجة الممول للمنافع دون الأصول كانت الإجارة هي الأداة المناسبة، وهناك عقود أخرى مساعدة مثل الرهن والحوالة والكفالة والوكالة»¹⁸.

وفي ورقة له بعنوان «تمويل المنافع بالإجارة الموصوفة في الذمة» عرض الدكتور أبو غدة أهم صور تمويل المنافع بقوله¹⁹:

1. إذا كانت الخدمات لا تقدم مباشرة من الجهات المالكة للمنافع، وإنما تتم بوساطة مؤسسة مالية، فإن الأداة المستخدمة مع المتعاملين مع المؤسسات يمكن أن تكون هي الإجارة، ثم الإجارة الثانية (الإجارة من الباطن): فتستأجر المؤسسة تلك الخدمات (المعينة) ثم تعيد تأجيرها، بمعنى أن تمتلك المؤسسة المنفعة وهي الخدمة المطلوب تمويلها لمدة معينة، وفي خلال تلك المدة تقدم تلك المنفعة إلى المستخدمين الفعليين لها بعد الاشتراط على المؤجر (الشخص أو الجهة المالكة للخدمة) بأن التعاقد معه يخول المؤسسة، إضافة إلى حقها في الانتفاع المباشر القيام بتقديم تلك المنفعة للغير، وهي من تتعاقد المؤسسة المالية معهم في عقد الإجارة من الباطن ويلتزم مقدمو الخدمة بهذا. وأشار إلى أن هذه الإجارة (إجارة معينة)، وفيها بعض المخاطرة، لأن المؤسسة بعد تملك المنفعة قد لا تجد من تقدمها إليه، ويمكن معالجة ذلك بالحصول على وعود من المستفيدين، أو باشتراط المؤسسة الخيار لصالحها تجاه الجهة المؤجرة.

2. وقد تكون الإجارة - التي محلها تقديم الخدمات - موصوفة في الذمة؛ بعدم

تعيين الجهة التي تزود الخدمة، بل بوصف الخدمة (الأعمال والإجراءات) وصفاً يمنع التنازع، وفي هذا النوع من الإجارة يمكن للمؤجر (المؤسسات المالية الإسلامية) إبرام عقد الإجارة قبل تملك منفعة العين التي تريد أن تؤجرها؛ فتبرم المؤسسة العقد مع العميل، ثم تتعاقد المؤسسة مع مزود الخدمة، وتشتترط تقديم الخدمة أو المنفعة لها أو لمن تحدده من عملائها.

وأشار إلى أنه يجب عدم الربط بين الإجارة الموصوفة في الذمة إذا تم إبرامها مع مقدم الخدمة (أولاً) وبين عقد الإجارة مع المستفيد من الخدمة، لأن الموصوف في الذمة لا يجوز التصرف فيه قبل قبض محله أي تعيينه فتكون - حسب التطبيق الصحيح - من قبيل الإجارة المتوازية. أما إن حصل العكس فهي استئجار وإيجار من الباطن.

ولما كانت «السلع تباع والخدمات تؤجر»²⁰، فإن العقد الملائم لتمويل الخدمات والمنافع من قبل المؤسسات المصرفية الإسلامية على ضوء ما تقدم هو عقد الإجارة الموصوفة بالذمة. وعليه فسوف يتناول هذا المطلب التعريف بالإجارة، وأنواعها، والخدمات التي يمكن تمويلها من خلالها.

1. تعريف الإجارة وأنواعها:

تعريف الإجارة:

أ - الإجارة لغة: مشتقة من الأجر، وفعلها أجز. ولها معنيان: الأول: الكراء على العمل، وكان ابراهيم الخليل يقول: (الأجر جزاء العمل). والثاني: جبر العظم الكسير²¹.

ب - الإجارة شرعاً: عقد على منفعة معلومة مدة معلومة من عين معلومة أو موصوفة في الذمة، أو عمل بعوض معلوم²².

أنواع الإجارة: يمكن النظر للإجارة من عدة أوجه وعلى النحو المبين تالياً:

ت - الإجارة من حيث المحل المعقود عليه نوعان²³:

أ. نوع ترد فيه الإجارة على منافع الأعيان؛ كإجارة العقارات من دور ومنازل

وحوانيت وضياع، أو إجارة الدواب وما يلحق بها من طائرات وسيارات وسفن للركوب والحمل، أو إجارة العروض كالثياب للبس والأواني للاستعمال، وغيرها من المنقولات التي تستوفى منفعتها بالاستعمال.

ب. ونوع ترد فيه الإجارة على منافع الإنسان، أي على عمله؛ وهو ما يبذله الأجير من مهارات أو جهد لأداء عمل معلوم لقاء أجر معلوم، كبناء دار، أو خياطة قميص، أو حمل إلى موضع معين، أو صباغة ثوب، أو إصلاح حذاء ونحوه. وهذه الإجارة شائعة بين أرباب الحرف والمهارات اليدوية والفكرية من صناع وأطباء ومهندسين وغيرهم مما يحتاج المجتمع إلى خدماتهم، وتسمى إجارة الأشخاص التي عرفتها هيئة المعايير الشرعية بأنها «العقد الوارد على منفعة (خدمة أو عمل) شخص طبيعي أو اعتباري بأجر معلوم، معينة كانت المنفعة أو موصوفة في الذمة، وذلك مثل الخدمات التعليمية، والصحية، والاستشارية ونحوها»²⁴. وهي (أي إجارة الأشخاص) على نوعين²⁵:

1. إجارة واردة على منفعة (خدمة) أجير خاص؛ يختص المستأجر بنفعه دون سائر الناس.

2. إجارة واردة على منفعة أجير مشترك أو عام - حيث يمكن أن يشترك في المنفعة أكثر من شخص أو جهة، كون الأجير المشترك يعمل لعامة الناس - سواء أكانت إجارة على منفعة معينة، أم على منفعة موصوفة في الذمة.

ث - والإجارة من حيث تعيين المحل المعقود عليه نوعان²⁶:

1. إجارة معينة (واردة على العين).

2. إجارة موصوفة في الذمة (واردة على الذمة).

فأما الإجارة الواردة على العين (الإجارة المعينة) فهي التي يكون محلها معيناً بالرؤية، والإشارة إليه، أو نحو ذلك مما يميزه عن غيره²⁷، ويكون الحق في المنفعة المعقود عليها متعلقاً بنفس العين، كما إذا استأجر شخص داراً، أو أرضاً، أو سيارة معينة، أو استأجر شخصاً بعينه لخياطة ثوب، أو بناء حائط، ونحو ذلك. وهذا النوع من الإجارة لا خلاف بين الفقهاء في أنه لا يشترط فيه قبض الأجرة في المجلس، لصحة العقد أو لزومه،

أو انتقال ملكية المنافع فيه، وذلك لأن إجارة العين كبيعها - إذ الإجارة بيع للمنفعة في مقابلة عوض معلوم - وبيع العين يصح بثمن حال ومؤجل، فكذلك الإجارة²⁸.

وأما الإجارة الواردة على الذمة (الموصوفة في الذمة) فهي التي يكون محلها غير معين بل موصوف بصفات يتفق عليها مع التزامها في الذمة، بحيث لا يقتضي قيام المؤجر بتسليم نفسه أو تسليم عين معينة للمستأجر²⁹. ويكون الحق في المنفعة المعقود عليها متعلقاً بذمة المؤجر، كما إذا استأجر دابة موصوفة للركوب أو الحمل بأن قال: استأجرت منك دابة صفتها كذا لتحملني إلى موضع كذا، أو قال: ألزمت ذمتك خياطة هذا الثوب أو بناء جدار صفته كذا، فقبل المؤجر³⁰. ولفظ الإجارة في الذمة أن تقول: ألزمت ذمتك إركابي كذا فرسخاً أو ألزمت ذمتك تسليم مركوب إلي أركبه كذا فرسخاً فيقول التزمت³¹.

كما ويمكن تعريف عقد الإجارة الموصوف بالذمة بأنه (بيع منافع مستقبلية بثمن حال) أو هي (سلم في المنافع) سواء كانت منافع أعيان أم منافع أعمال. أو هي (إجارة الذمة) لأن المنفعة المستوفاة متعلقة بذمة المؤجر وليست متعينة، أو الإجارة الواردة على منفعة مضمونة لأن المنفعة فيها يضمن المؤجر تقديمها في كل الحالات وهي متعلقة بذمته³². وأما فيما يتعلق بالأجرة فيشترط في صحة إجارة الذمة تسليم الأجرة في المجلس، وأن تكون حالة كرأس مال السلم لأنها سلم في المنافع، فلا يجوز فيها تأخير الأجرة، ولا تأجيلها، ولا الاستبدال عنها، ولا الحوالة بها ولا عليها، ولا الإبراء منها³³.

وشرط التعجيل هذا عند مالك ليخرج من بيع الدين بالدين. غير أن الفقه الشافعي والحنبلي قد فصل في بيان ذلك، بين أن تقع الإجارة الموصوفة في الذمة بلفظ السلم، مثل أسلمتكم مبلغ كذا في منفعة دار صفتها كذا وكذا، أو في منفعة عامل (بناء) صفته كذا، لبناء حائط مثلاً وقبل المؤجر، ففي هذه الحالة يجب تعجيل قبض الأجرة في مجلس العقد لئلاً يصير ديناً بدين. أما إن لم تكن بلفظ السلم ولا السلف فإنه لا يجب في هذه الحالة تعجيل قبض الأجرة³⁴.

2. الخدمات التي يمكن تمويلها³⁵:

تقدم المصارف والمؤسسات المالية المنافع والخدمات لعملائها من خلال نوعين من

هذه الخدمات، وهما المنفعة أو الخدمة المعينة، والخدمة أو المنفعة الموصوفة في الذمة. ومن الأمثلة عليها خدمات الدراسة في الجامعات والمعاهد العلمية، والخدمات الصحية بما فيها العلاج والعمليات الجراحية التي تقدمها المستشفيات أو الأطباء في عياداتهم، وخدمات التنقل والسفر جواً أو براً بحراً.

فهذه الخدمات إذا تم التعاقد فيها على تعيين (تحديد) الجهة مقدمة الخدمة وكذلك تعيين الخدمة المحددة، فانها تعتبر إجارة قائمة على منفعة معينة. فالمعيار في الإجارة المعينة هو الشخص الذي يقدم الخدمة، فالشخص الأجير (مقدم الخدمة) مطلوب بعينه.

أما إذا تم التعاقد فيها على خدمة موصوفة في الذمة دون تحديد من سيقدمها فهي إجارة موصوفة في الذمة. والمعيار في الإجارة الموصوفة في الذمة هو تحقيق المواصفات المطلوبة دون النظر إلى الشخص مقدم الخدمة بعينه.

وعلى ضوء ما تقدم فإن ابرز أنواع الخدمات التي يمكن تمويلها وفقاً لهذه الآلية :

1 . خدمات التعليم والتدريب: وتشمل أقساط المدارس والمعاهد والجامعات، بالإضافة إلى رسوم الدورات التدريبية والتأهيلية، وهي خدمة تمويلية تهدف إلى الاستفادة من فرص التعليم والتدريب المتاحة، وتمتية مهارات الشباب وقدراتهم وخاصة الراغبين منهم في بناء مستقبل مشرق لهم يعتمدون فيه على أنفسهم . ولتحقيق هذه الخدمة يقوم المصرف الاسلامي بعقد إتفاقيات مع جامعات ومعاهد علمية متميزة بالكفاءة والسمعة الطيبة، وذلك بهدف إتاحة الفرصة أمام الراغبين في إكمال مسيرتهم التعليمية بكل سهولة ويسر، وباستخدام أفضل وسائل التمويل المتاحة والمباحة شرعاً.

2. الخدمات الصحية: وتظهر أهميتها عندما يكون هنالك شخص بحاجة إلى إجراء عملية جراحية تكون كلفة إجرائها باهظة، وهو لا يستطيع تأمين تكاليف إجراء هذه العملية الجراحية في الوقت الحالي، أو أنه لا يجد من يساعده في الحصول على قرض حسن أو من يتبرع له بتكاليفها، فتكون هذه الوسيلة الوحيدة المتاحة أمامه، وهي تأجير الخدمة من المصارف الاسلامية حلاً لمشكلته.

3. خدمات السفر والانتقال: وتشمل رحلات الحج والعمرة، ورحلات الترفيه والسياحة والاستجمام، وخدمات النقل والمواصلات. وتظهر أهمية هذه الخدمة عندما يحتاج الشخص للسفر لزيارة أهله، أو لمتابعة ملفات قضية شخصية له في بلد آخر، أو للسياحة والإستجمام، وهو لا يقدر على مصاريف السفر في الوقت الحالي، فيكون برنامج تمويل إجارة الخدمات حلاً مناسباً له.

4. ويضيف آخرون حفلات الزواج: من تكاليف حجز الصالات وتقديم خدمات الضيافة والاستقبال وغيرها .

3. مشروعية تمويل خدمات المنافع (الأدلة على مشروعيتها):

القائلون بعدم شرعيتها:

لم اجد الا الساعاتي - أن أحداً قال بعدم جواز الإجارة الموصوفة في الذمة عدا الساعاتي الذي ذهب إلى عدم جوازها بقوله: "إن عقد الإيجار الموصوف في الذمة لا يمكن وصفه بأنه عقد تمويل إسلامي، إذ ليس له من العقود الإسلامية إلا الاسم، فلا يوجد هنا عين مملوكة للبنك يمكنه تأجيرها، والعقد عبارة عن مبادلة نقد عاجل بنقد آجل منجم وزيادة، وبقية المبادلات والعقود صورية لا عبرة بها"³⁶.

المجيزون لها:

1. الهيئة الشرعية لشركة دار الاستثمار الكويتية³⁷: فقد أجازت الهيئة في إجابتها عن سؤال حول الحكم الشرعي في شراء مقاعد دراسية من بعض المدارس الخاصة مقابل أن تحصل الشركة على خصم من المدرسة، مع توكيل المدرسة ببيعها على الطلاب أو بتوكيلها في تحصيل الرسوم من الطلاب. أجازت الهيئة الشرعية بيع منفعة الخدمات بالأجل أو بالأقساط، إلا أنها أوصت بأن لا يكون الهدف من تقديم هذه الخدمات الربح التجاري بل لابد من مراعاة الجانب الإنساني ولا سيما فيما يتعلق بالضرورات التي يحتاجها الناس (كالتعليم والطب) وملاحظة أن هذه الخدمات فيها تسهيل على الناس، حتى لا يعطي صورة سيئة عن المؤسسات المالية الإسلامية. كما أن تقديم دار الاستثمار هذه الخدمة فيه حجز الناس من التعامل مع البنوك الربوية لسد حاجاتهم.

2. هيئة الفتوى والرقابة الشرعية لبنك دبي الإسلامي³⁸: حيث أجاز رئيس الهيئة الدكتور حسين حامد حسان تمويل جميع الخدمات على أساس عقد إجارة الخدمات والمنافع بقوله: «إن المنافع هي أموال يجوز الاتجار فيها واستئجارها بثمن وإعادة تأجيرها بثمن أكبر منه بالأجل»، وأضاف بأنه يجوز للبنك أن يتعاقد مع المؤسسات التي تقدم خدمات التعليم والصحة والنقل وغيرها من الخدمات بعقد استئجار لتلك الخدمات مع دفع ثمنها حالاً، ثم يقوم البنك بتأجيرها للغير مقابل أسعار تنافسية وسدادها على أقساط مؤجلة.
3. وفي فتوى حكم الإجارة من الباطن³⁹ تم الاستشهاد بما جاء في (درر الحكام): للمستأجر إيجار المأجور كالدور والأراضي ما لم يتفاوت استعماله باختلاف المستعملين المنتفعين به، على أن تستوفى المنفعة التي يقدر على استيفائها في مدة الإجارة، ولو ببديل زائد عن بدل الإجارة وإعارته أو إيداعه، ولو شرط المؤجر أن يستعمله المستأجر بنفسه، وأن ليس له إيجاره من غيره.
4. وقال الشريبي في (مغني المحتاج)⁴⁰: فلو شرط استيفاءها عليه بنفسه لم يصح، كما لو باعه عينا وشرط أن لا يبيعها.
5. وقال الكرمي في (غاية المنتهى)⁴¹: وللمستأجر استيفاء نفع بمثله بإعارة أو إجارة ولو اشترطاً بنفسه.

المبحث الثاني

آلية التطبيق لصيغة تمويل الخدمات والمنافع والآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة عليها

المطلب الأول: إجراءات التطبيق وآلياتها مع الإشارة لبعض النماذج التطبيقية:

1. إجراءات تطبيق الإجارة الموصوفة في الذمة في تمويل الخدمات في المؤسسات المالية الإسلامية⁴²: تقوم المؤسسة المالية أو المصرفية بإبرام عقد إجارة موصوفة في الذمة مع العميل طالب التمويل.

1. تتعاقد المؤسسة المالية أو المصرفية (البنك) مع الجهات التي تقدم الخدمة (سواء كانت مستشفى أم جامعة أم شركة طيران) بعقد إجارة موصوفة في الذمة مع مراعاة: أ - أن تشترط المؤسسة المالية أو المصرفية على مزود الخدمة تقديم الخدمة للمؤسسة أو أحد عملائها.

ب - عدم الربط بين الإجارة الموصوفة في الذمة إذا أبرمت مع مقدم الخدمة أولاً وبين عقد الإجارة مع المستفيد من الخدمة.

2. نماذج من تطبيقات هذه الصيغة في المؤسسات المالية الإسلامية:

1. البنك الوطني للتنمية في مصر بالتعاون مع مصرف أبو ظبي الإسلامي⁴³:

حيث أطلق البنك خدمة إجارة الخدمات لتمويل التعليم والسفر، وهذا المنتج هو بمثابة عقد إجارة، أو عقد تملك خدمات، حيث يؤجر البنك بموجبه للعميل خدمة موصوفة في الذمة، مثل التعليم والسفر، بحيث تكون محددة المواصفات، ويتم توفيرها في المستقبل لمدة معلومة، مقابل أقساط إيجار محددة. والخدمة محل التعاقد إما أن يقدمها البنك بنفسه أو يستأجرها من مزود الخدمة، كالجامعات والمدارس الخاصة وشركات السياحة، من خلال التوقيع مع مزود الخدمة على عقد إجارة مواز، بحيث يكون التعاقد على خدمة مشابهة بنفس المواصفات وللمدة نفسها مقابل أجرة متفق عليها. ومن الأمثلة على برامج تمويل الخدمات التي يمولها البنك:

أ - برنامج (تمويل للنور للتعليم) والذي يقوم البنك بموجبه بتأجير الخدمة الدراسية بما تشتمل عليه من مصاريف بداية العام الدراسي والكتب وغيرها من المدرسة أو الجامعة الخاصة المتعاقد معها، ثم يؤجر البنك هذه الخدمة للعميل مقابل أقساط إيجارية متساوية.

ب - برنامج (تمويل السفر) والذي يؤجر البنك بموجبه للعميل جميع أنواع خدمات السفر والسياحة، سواء للحج، أم العمرة، أم الرحلات المحلية والخارجية، مقابل التسديد على أقساط شهرية متساوية.

2. بنك دبي الإسلامي يطلق «إجارة الخدمات» لتمويل خدمات التعليم والعلاج الطبي والعطلات⁴⁴:

حيث أطلق البنك "إجارة الخدمات"، التي تقوم على أساس صيغ استثمار إسلامية شرعية لتمويل قطاع الخدمات كالتعليم والصحة والسفر والعطلات، بالإضافة إلى خدمات أخرى كعقود الإيجار والنقل والصيانة والآلات وغيرها من المنتجات والخدمات المالية والمصرفية المتطورة والمبتكرة التي تلبي احتياجات شريحة واسعة من المجتمع مع الالتزام التام بمبادئ المعاملات المالية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية. وتلبي الطلب المتنامي على هذا النوع من الخدمات .

3. المصرف الكويتي⁴⁵:

حيث أبرم المصرف اتفاقية إجارة خدمات مع (مركز نيوهورايزن للتأهيل الوظيفي أحد المراكز الهامة في دولة قطر) لتمويل الدورات التعليمية التي تلبي احتياجات العملاء في إطار تسويق منتج (تعليم) أحد المنتجات بأسلوب (إجارة الخدمات) الذي يعد من أحدث منتجات المصرف المتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية، ولتمويل العديد من الخدمات مثل: تمويل الخدمات الطبية، وتمويل الزواج، وتمويل الإجازات، والخدمات التعليمية لمواكبة احتياجات العملاء .

4. بنك سورية الدولي الإسلامي⁴⁶:

حيث يقدم برنامج تمويل رحلات الحج والعمرة ورحلات السياحة والسفر والتعليم في إطار إجارة الخدمات (الإجارة الموصوفة بالذمة) التي تتم بإبرام عقد تملك المنفعة ما بين البنك والزيون بعد أن يقوم البنك في امتلاك هذه المنفعة بحسب الوعد الملزم من المتعامل الراغب في الخدمة.

المطلب الثاني: الآثار الاقتصادية والاجتماعية المترتبة عليها:

اولا. على مستوى الأفراد:

1. تلبية احتياجات العملاء (من الأفراد) في مجالات التعليم والصحة والنقل والسياحة والاتصالات.

2. تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم، وخاصة الراغبين منهم في بناء مستقبل مشرق لهم يعتمدون فيه على أنفسهم .
 3. مساعدة الأفراد على تنظيم مواردهم المالية وتوزيعها على فترات زمنية طويلة، والتغلب على الصعوبات الناجمة عن المتطلبات الموسمية مثل بدء العام الدراسي في المدارس والجامعات ومواسم الحج والعمرة والعطلات وغيرها .
 4. المساعدة في إبعاد العملاء عن شبهات الربا في تعاملاتهم المالية، والعمل على تخليصهم من هذه الآفة الاجتماعية والاقتصادية الضارة بالفرد والمجتمع .
 5. الحيلولة دون وقوع الأفراد في مخاطر عدم القدرة على سداد التزاماتهم المالية، من خلال هذا البرنامج التمويلي الذي يناسب احتياجاتهم وقدراتهم المالية .
- ثانياً: على مستوى قطاع المصارف الإسلامية:
1. التخلص من أساليب التحايل على المصارف الإسلامية للحصول على السيولة النقدية .
 2. توظيف السيولة النقدية الزائدة لدى المصارف الإسلامية، في استثمارات تعود بالنفع عليها وعلى المجتمع ككل .
 3. التطوير والتحديث من خلال تقديم منتجات مالية تواكب احتياجات العملاء وتنافس البنوك التقليدية من جهة أخرى لضمان استمراريتها ونموها .
 4. تمكين المصارف الإسلامية من القيام بوظيفتها الاجتماعية والإنسانية من خلال التسهيل على المتعاملين في إيجاد قنوات التمويل الملائمة لاحتياجاتهم .
- ثالثاً: على مستوى الدولة:
1. إحداث تنمية مستدامة وتنشيط قطاعات الاقتصاد المختلفة .
 2. المساهمة في الحد من مشكلات الفقر والبطالة .
 3. حماية أفراد المجتمع من الاستغلال والجشع والطمع في حال تمويلهم من قبل المرابين .
 4. المساهمة في تنمية الإنسان الفقير والذي لا يقدر على دفع رسوم التعليم أو تكاليف العلاج وغيرها .

5. المساهمة في زيادة فرص الاستثمار، من خلال إفساح المجال أمام القطاع للمشاركة في عملية التنمية وبما يتناسب وأحكام الشريعة الغراء.

المبحث الثالث

دور المؤسسات المصرفية الإسلامية في تطبيق بعض النماذج

في هذا المبحث سوف نستعرض بعض النماذج المطبقة في بعض المصارف الإسلامية.

المطلب الأول: برنامج تمويل الخدمات في البنك العربي الإسلامي الدولي :

يقدم البنك العربي الإسلامي الدولي في الاردن خدمة تمويل الخدمات والمنافع للأفراد وفق صيغ تمويلية مستحدثة، وبما يتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية، ويظهر ذلك من خلال الحملة الترويجية التي ينظمها البنك والتي يعرض فيها مزايا وشروط هذا البرنامج التمويلي المقدم من قبله للعملاء المستهدفين، وعلى النحو الآتي:

1. تمويل منفعة التعليم مرابحةً: وهو منتج يتيح للمتعامل فرصة دفع الرسوم الدراسية بسهولة ويسر بناء على مبدأ تملك المنفعة وبيعها مرابحة بما قامت على البنك مضافاً إليها ربح معلوم ومتفق عليه.

ويتيح هذا البرنامج للمتعاملين مع البنك عدداً من المزايا، من بينها: تمويل لغاية 100%، ومدة سداد تصل إلى 12 شهر، والتسديد بقسط ثابت طوال فترة التمويل. أما الفئة المستهدفة والمؤهلة للحصول على هذا التمويل فهي: موظفو القطاع الحكومي والقطاع الخاص لصالحهم أو لصالح أقربائهم من الدرجة الأولى.

2. تمويل منفعة السفر مرابحةً: وهذا النوع من التمويل يُمكن المتعامل من السفر إلى الأماكن التي يرغب بها، هو وأفراد عائلته ضمن مزايا وشروط ميسرة صممت خصيصاً لتناسب احتياجاته بناء على مبدأ تملك المنفعة ومن ثم بيعها مرابحة.

3. تمويل منفعة العلاج بكلفتها: حيث يقدم البنك خدمة تمويل منفعة العلاج بدون أية أرباح أو عوائد، إيماناً من رسالة البنك المتمثلة في تدليل كافة العقبان

للعلماء الذين لا يملكون تأميناً صحياً، أو الذين لا يغطي تأمينهم الصحي كافة نفقات العلاج، من خلال التعاقد مع شبكة من المستشفيات المعتمدة لهذه الغاية .
4. ويرى الباحثان أن البنك العربي الإسلامي الدولي هو من البنوك الأردنية الرائدة في تقديم هذه الخدمة التمويلية، من حيث أسبقيته في تقديمها وتنوع الخدمات التي يمولها، حيث توجد دائرة خاصة معنية بتقديم هذه الخدمة، بالإضافة إلى وجود هيئة رقابة شرعية لدى البنك تحدد وتقرر ما يجوز وما لا يجوز تمويله من هذه الخدمات، والوسائل والأدوات المجازة شرعاً في عملية التمويل هذه .

المطلب الثاني: برنامج تمويل الخدمات (المنافع) في بنك الأردن دبي الإسلامي :

يتعامل البنك من خلال برنامجه (تمويل الخدمات) مع الموظفين المحولة رواتبهم إلى البنك بالإضافة إلى المهنيين وأصحاب الأعمال الحرة من خلال منتجين اثنين هما:
1. منتج خدمات السفر: الذي يتضمن تمويل الرحلات السياحية العائلية، بالإضافة إلى تمويل رحلات الحج والعمرة، وذلك من خلال مظلة برنامج التمويل الشخصي للأفراد . وقام البنك بتوقيع مذكرات تفاهم مع كبرى وكالات السياحة والسفر للتعاون معهم في تقديم هذه الخدمة .

2. منتج خدمات التعليم ولكن في حدود ضيقة في الوقت الحالي .

ويتم تمويل إجازة الخدمات من خلال إبرام عقد تملك منفعة ما بين البنك والمتعامل وذلك بعد أن يقوم البنك بامتلاك المنفعة بناء على وعد من المتعامل باستئجارها .

أما آلية التمويل فيمكن إيجازها بالنقاط التالية :

يقدم المتعامل (المستفيد من الخدمة) وعداً باستئجار الخدمة قبل أن يقوم الطرف الأول (البنك) باستئجار الخدمة من مزود الخدمة .

يصدر البنك عرض استئجار منفعة خدمات موجه إلى مزود الخدمة .

عند قبول مزود الخدمة لعرض استئجار المنفعة، يقوم البنك بحيازة المنفعة من خلال اتفاقية استئجار .

تكون طريقة دفع الأجرة بين البنك ومزود الخدمة حسب الاتفاق بين الطرفين. يلزم البنك عميله - بناء على الوعد بالاستئجار منه - على الدخول في عقد إجازة خدمات. تكون فترة استئجار العميل مساوية لفترة الإيجار المذكورة في عقد الاستئجار المبرم بين البنك ومزود الخدمة.

يمكن للعميل دفع أجرة الاستئجار من الباطن في دفعات سهلة حسب الاتفاق بينه وبين البنك.

ويعتبر هذا البرنامج التمويلي من أحد المنتجات التي يقدمها البنك للأفراد، ويهدف إلى مساعدتهم على امتلاك المنفعة بطريقة سهلة وميسرة وبنظام تسديد مريح ووفق أحكام الشريعة الإسلامية، ويمكن اعتبار هذا المنتج كقيمة مضافة لمجموعة الخدمات والمنتجات المقدمة للأفراد .

أما مخاطر هذا البرنامج التمويلي فتظهر عند تقديم الخدمة لعميل لا تتطبق عليه الشروط، أو أنه لم يستكمل الأوراق المطلوبة منه، أو عند إخلال المؤجر في واجباته وفقاً لعقد الاستئجار الموقع بينه وبين البنك، أو عند التغيير في عرض الشراء المقدم منه للبنك. أما العوائد المتحققة من تطبيق هذا البرنامج التمويلي، فتظهر من خلال مساهمته في تنويع محفظة الاستثمار لدى البنك، مما يساعد على توزيع المخاطر وتقليلها .

1. من أهم التحديات التي تواجه تطبيق هذا البرنامج التمويلي، هو أن المبالغ المخصصة للاستثمار أو للتمويل في هذا البرنامج قليلة بسبب ارتفاع كلفتها على البنك، وبالتالي فإن البنك قد لا يتمكن من تلبية طلبات فئات المجتمع الأخرى غير المستفيدة من البرنامج في حال رغبت في الحصول على التمويل، وإلا فإن البنك سيضطر إلى رفع عائد المربحة على المتعاملين معه، مما يعني فقدان المنافسة وعدم ملائمة البرنامج في حال تم رفع سعره. وهناك تحدي آخر يتعلق بصعوبة التعاقد مع مزودي الخدمات والمنافع، كون هذا النوع من التمويل غير متوفر في السوق بالشكل الكافي، وغير متعارف على آليات تنفيذه كباقي أنواع التمويلات الأخرى، إضافة إلى صعوبة تغيير أو تعديل إجراءات العمل لدى مزودي الخدمة بحيث تتوافق مع المتطلبات الشرعية للمنتج.

يضاف إلى ذلك تحدٍ آخر يقف في وجه تنفيذ هكذا برامج، وهو عدم وجود تشريعات قانونية تحكم عمل هذا البرنامج.

2. يعمل البنك على تطوير وسائل وأدوات هذا البرنامج لغرض زيادة كفاءته وفاعليته، من خلال توسيع قاعدة مزودي هذه الخدمات، بما يكفل توفيرها بسهولة ويسر، وبمستوى يرتقي بمتطلبات المتعاملين، وكذلك العمل على تنويع الخدمات والمنافع المقدمة من خلال هذا البرنامج، مثل برامج تمويل الزواج والعلاج.

ويعمل البنك - بالإضافة لما ذكر - على تحقيق ما يلي:

■ عقد الاجتماعات والندوات مع الأطراف ذات العلاقة (مستشفيات، جامعات، وكالات سياحة وسفر) وتوضيح المفهوم المتعلق بتمويل المنافع والخدمات.

■ القيام بزيارات خاصة للأطراف ذات العلاقة لإقناعهم بفكرة تمويل الخدمات ومدى أهميتها وسهولة تطبيقها.

■ إقناع الأطراف ذات العلاقة بأن تطبيقهم لهذا النوع التمويلات سوف يساهم في تعزيز إيراداتهم وزيادة حجم أرباحهم.

3. فيما يتعلق بالفتوى الشرعية فإن المنتج مجازاً شرعياً من قبل الهيئة الشرعية وقد تم الاطلاع على كافة النماذج والعقود وآلية العمل الخاصة به.

4. يرى الباحثان أن بنك الأردن دبي الإسلامي، رغم حداثة عهده في الأردن إلا أنه يخطو خطوات جيدة ومدروسة في سبيل تطوير وسائل هذا البرنامج وأدواته لغرض زيادة كفاءته وفاعليته، من خلال توسيع قاعدة مزودي هذه الخدمات بما يكفل توفيرها بسهولة ويسر، ويعمل البنك كذلك على تنويع الخدمات والمنافع المقدمة من خلال هذا البرنامج، مثل برامج تمويل الزواج والعلاج.

5. وعلى الرغم من وجود بعض التحديات والمعوقات التي تواجه في التطبيق مثل نقص المبالغ المخصصة للاستثمار أو للتمويل في هذا البرنامج بسبب ارتفاع كلفتها على البنك من ناحية، ومن ناحية أخرى عدم وجود تشريعات قانونية تحكم عمل هذا البرنامج بشكل واضح.

ثالثاً: برنامج تمويل الخدمات (المنافع) في الشركة الأولى للتمويل:

تم الإطلاع على واقع تمويل الخدمات في هذه الشركة من خلال الزيارات التي قام بها الباحثان إلى الشركة والالتقاء بمديرها العام، ومدير برنامج تمويل الخدمات فيها، حيث قاما بتوجيه مجموعة من الأسئلة المباشرة حول هذا البرنامج، وكونت إجاباتهم إضافة إلى البيانات المنشورة عن البرنامج، معلومات محددة عن الواقع التطبيقي لبرنامج تمويل الخدمات في الشركة وعلى النحو الآتي:

1. فيما يتعلق بأهداف هذا المنتج وربحيته، فإنه لم يحقق أرباحاً للشركة حتى الآن، وهذا يعود إلى قلة عدد العملاء المتعاملين بهذا البرنامج التمويلي كونه مازال حديثاً، إضافة إلى انخفاض حجم العائد المترتب عليه، ولكنه يساهم في الدور الاجتماعي للشركة من خلال تغطية المتطلبات التي يحتاجها العملاء والذين يرغبون بالتمويل وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

2. تتركز خدمات هذا البرنامج في تمويل قطاع التعليم والخدمات العلاجية .

3. يساهم البرنامج في تحسين صورة الشركة لدى قاعدة المتعاملين معها، والتيسير على العملاء طالبي الخدمة التمويلية في قضاء احتياجاتهم التي تتوافق مع ضوابط الشرعية.

4. وفيما يخص العوائد والمخاطر المتوقعة من تطبيق هذا البرنامج التمويلي، فلا توجد عوائد ذات قيمة، بل إن احتمالية الخسارة أكبر نظراً لعدم تغطية تكلفة إعداد المعاملة من جهة، وضعف الموقف الائتماني للعملاء بصفه عامة وعدم توفر ضمانات مناسبة.

5. ومن أهم العوائق التي تواجه تطبيق هذا البرنامج، هو عدم توفر الجهد التسويقي الكافي لإبراز هذا المنتج واقتضاره على طلب التمويل وحده، وهذا بطبيعة الحال لا يساهم في انتشار المنتج ويقلل من فرص تطبيقه.

6. تظهر كلفة هذا البرنامج التمويلي من خلال طول الفترة الزمنية الممتدة بين استلام الأقساط وسدادها وكذلك عدم انتظامها في غالب الأحيان، في حين أن الجهات مقدمة الخدمة محل التمويل تعتمد في تحقيق أرباحها على تقديم

الخدمة بغض النظر عن زمن استلامها للنقد.

وعليه يقترح الباحثان لو أنه يتم التعاون في هذا البرنامج ما بين الجهة مقدمة الخدمة والجهة الأخرى الممولة، وذلك من خلال ضمان الجهة الممولة لسداد المبلغ المطلوب في فترة سماح تتناسب وكلفة إعداد المعاملة بحيث تصبح كلفة تقديم الخدمة أكثر جاذبية للجهة الممولة وللمتعاملين في هذه الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة الطلب عليها نتيجة انخفاض كلفتها ووضوح غايتها، كما أن الجهد التسويقي الذي تبذله الشركة غير كافٍ وهي بحاجة إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل توسيع قاعدة المتعاملين لديها في هذا البرنامج والعمل على تنويع خدماته المقدمة، وزيادة الجهد التسويقي المبذول في هذا المجال.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

النتائج

أولاً: إمكانية تطبيق هذا البرنامج التمويلي من قبل مؤسسات العمل المصرفية الإسلامية.

ثانياً: تطبيق هذا البرنامج لا يتعارض وأحكام الشريعة الإسلامية الغراء

ثالثاً: هذا البرنامج التمويلي بالرغم من حداثة تطبيقه وأنه ما زال في بداياته، فإن المؤسسات المعنية تبذل جهوداً حثيثة لتطويره وتحسينه، خدمة للعملاء وتحقيقاً لأهداف هذه المؤسسات.

رابعاً: يترك هذا البرنامج أثراً اجتماعية واقتصادية على الفئات المتعاملة به، وهي في الغالب من فئة الطلبة ومحدودي الدخل، حيث تمكن العديد من المتعاملين في هذا البرنامج من حل بعض المشاكل التمويلية التي تواجههم وأفراد أسرهم.

خامساً: هذا البرنامج قابل للتطوير والتحديث إذا ما توفرت النوايا الصادقة والمخلصة من لدن القائمين على هذه البرامج، وهذا يتطلب تعاون العملاء والمستفيدين من تطبيق البرامج المشار إليها.

سادساً: يسهم تطبيق هذا البرنامج التمويلي في زيادة ربحية المؤسسات المتعاملة به، دون مخالفة أحكام الشريعة الغراء.

سابعاً: يسهم البرنامج في تحسين صورة الشركة لدى قاعدة المتعاملين معها، والتيسير على العملاء طالبي الخدمة التمويلية في قضاء احتياجاتهم التي تتوافق مع ضوابط الشريعة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحثان فإنهما يقترحان التوصيات التالية:
أولاً: ينبغي على المؤسسات المالية الإسلامية بذل المزيد من الجهد التسويقي لإبراز هذا المنتج، مما يسهم في انتشاره وزيادة فرص تطبيقه.

ثانياً: زيادة التعاون والتنسيق فيما بين الجهة مقدمة الخدمة والجهة الممولة لهذا البرنامج لضمان جودة وكفاءة هذه الخدمة المقدمة للمتعاملين من حيث الكلفة ووضوح الغايات والإجراءات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الطلب عليها من قبلهم.

ثالثاً: وضع التشريعات القانونية المناسبة التي تحكم عمل هذا البرنامج بشكل واضح من قبل الجهات المعنية.

رابعاً: أن تعمل البنوك على تخصيص مبالغ كافية للتمويل أو للاستثمار في هذا البرنامج حتى تتمكن من تلبية طلبات جميع فئات المجتمع الراغبة في الاستفادة من هذا البرنامج التمويلي.

خامساً: العمل على تطوير وسائل وأدوات هذا البرنامج لغرض زيادة كفاءته وفاعليته، من خلال توسيع قاعدة مزودي هذه الخدمات، والعمل على تنويع الخدمات والمنافع المقدمة من خلال هذا البرنامج

الهوامش

- 1 سورة الأعراف: الآية (32) .
- 2 أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، (2013م) .
- 3 حميش، عبد الحق، ضوابط وأحكام «إجارة الخدمات» المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دبي، 31 مايو - 3 يونيو، (2009م).
- 4 التونسي، عبد اللطيف البشير عبد القادر، المعايير الشرعية والاقتصادية للتمويل في المصارف الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 27-28 ابريل (2010م) .
- 5 نصار، أحمد محمد، ضوابط الإجارة الموصوفة في الذمة وتطبيقاتها في تمويل الخدمات في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم لندوة البركة الثلاثون للاقتصاد الإسلامي، البحرين، رمضان (2009م) .
- 6 ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، مادة نفع، الجزء الرابع عشر، 358-359/8، والجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حماد، الصحاح في اللغة، أنظر رابط الباحث العربي: <http://www.baheth.info> - 81;D8;B9;86;D9;http://www.baheth.info/all.jsp?term=%D9
- 7 أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، ص (70) بالإحالة على بعض معاجم اللغة.
- 8 البوطي، محمد سعيد رمضان، ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية، رسالة دكتوراه في أصول الشريعة الإسلامية من كلية القانون والشريعة بجامعة الأزهر، مؤسسة الرسالة، الطبعة الثانية، 1977م، ص (23).
- 9 الموقع العالمي للاقتصاد الإسلامي، <http://www.iseqs.com/forum/showthread.php?t=330>، تاريخ الزيارة 23-3-2013م . وشبكة مشكاة الإسلامية، <http://www.almeshkat.net/vb/showthread.php?t=116654>، تاريخ الزيارة 23-3-2013م.
- 10 أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، ص (71).
- 11 أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، ص (62) بالإحالة على: - صرن، رعد، عولمة جودة الخدمة المصرفية، ص (62).
- Kotler, Philip. (2000). marketing management, the millennium - (edition, 10th ed., Prentice Hall, Inc. upper saddle River, N.J., P(428
- 12 أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، ص (65). بالإحالة

- على: معلا، ناجي، ورائف توفيق، أصول التسويق المصرفي: مدخل تحليلي، دار وائل، عمان، ط3، 200م، ص (160).
- 13 أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، ص (60) بالإحالة على عوض بدير حداد، تسويق الخدمات المصرفية.
- 14 حميش، عبد الحق، المرجع السابق .
- 15 برممو، تيسير محمد، نظرية المنفعة في الفقه الإسلامي، رسالة دكتوراه، كلية الشريعة، جامعة دمشق، 2003م . أيضاً حميش، عبد الحق، المرجع السابق، بالإحالة على بدائع الصنائع، والذخيرة، وروضة الطالبين، والمغني .
- * بيع مواد خام بتسليم مؤجل وثمان فوري .
- ** بيع سلع بتسليمها فوراً وتأجيل الثمن أو تقسيطه .
- 18 أبو غدة، عبد الستار، المصرفية الإسلامية: خصائصها وآلياتها، وتطويرها، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، سورية - دمشق: 13-14/03/2006م .
- 19 مجلة الاقتصادية الإلكترونية، تحت عنوان (شركات التمويل العقاري تتحول نحو منتج الإجارة الموصوفة في الذمة)، العدد (6228)، 30 أكتوبر، 2010م، أنظر الرابط: http://article_462686.html/30/10/www.aleqt.com/2010
- 20 أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، ص (60) بالإحالة على علاء الدين الزعترى، الخدمات المصرفية وموقف الشريعة الإسلامية منها، 2002م.
- 21 نصار، أحمد، عقد الإجارة فقها وتطبيقاً في عشرين سؤالاً وجواباً، بالإحالة على ابن فارس، معجم مقاييس اللغة، (612/1) .
- 22 نصار، أحمد، عقد الإجارة فقها وتطبيقاً في عشرين سؤالاً وجواباً، بالإحالة على البهوتي . ومنصور بن يونس، شرح منتهى الإرادات، المكتبة السلفية، المدينة المنورة، ج(2)، ص (350).
- 23 حميش، عبد الحق، ضوابط وأحكام «إجارة الخدمات» المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية، بالإحالة على بدائع الصنائع، والهداية، والشرح الكبير مع الدسوقي، وحاشية القليوبي وعميرة على المحلى، والمغني مع الشرح الكبير .
- 24 المعيار الشرعي رقم (34) إجارة الأشخاص، ص (552).
- 25 المعيار الشرعي رقم (34) إجارة الأشخاص، ص (551) بتصرف.
- 26 النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، المكتب الإسلامي، بيروت، (1405هـ)، ج5، ص (173-174) على الرابط (<http://www.shamela.ws>). حميش، عبد الحق، ضوابط وأحكام «إجارة الخدمات» المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية، بالإحالة على المراجع السابقة. نصار، أحمد، المرجع السابق، بالإحالة على شرح الإرادات للبهوتي، وجواهر العقود والشروط للمنهاجي.

- 27 حميش، عبد الحق، ضوابط وأحكام «إجارة الخدمات» المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية، ص (21) .
- 28 نصار، أحمد، المرجع السابق.
- 29 حميش، عبد الحق، ضوابط وأحكام «إجارة الخدمات» المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية، ص (21) .
- 30 نصار، أحمد، المرجع السابق.
- 31 الوسيط، 171/4 . أنظر: <http://www.kl28.net/kno16/?p=view&post=1> . 164099&page=147. visited on 23 February, 2013
- 32 نصار، أحمد، ضوابط الإجارة الموصوفة في الذمة وتطبيقاتها في تمويل الخدمات في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم لندوة البركة الثلاثون للاقتصاد الإسلامي، رمضان 2009م.
- 33 الشرييني، محمد بن أحمد، الاقناع في حل ألفاظ أبي شجاع، ج2، ص (16). أنظر مكتبة الشيعة على الموقع: <http://shiaonlinelibrary.com>
- 34 نصار، أحمد، المرجع السابق، ص(7) بتصرف.
- 35 حميش، عبد الحق، ضوابط وأحكام «إجارة الخدمات» المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دبي، 31 مايو - 3 يونيو، (2009م)، ص (38) .
- 36 الساعاتي، عبد الرحيم عبد الحميد، الإجارة الموصوفة في الذمة وسيلة لتمويل المشاريع الإنشائية في المصارف الإسلامية، 5-12-2007م.
- 37 <http://www.islamfeqh.com/Kshaf/Navigate/ViewDecisionDetails.aspx?DecisionID=1180&SubjectID=1104> .
- 38 <http://www.ameinfo.com/ar-10742.html> .
- 39 مركز الفتوى الإلكتروني، حكم التاجير من الباطن، الأربعاء 5 ربيع الأول 1432-9-2-2011، رقم الفتوى: 149101 . أنظر الرابط: <http://fatwa.islamweb.net/fatwa/index.php?page=showfatwa&Option=FatwaId&Id=149101> .
- 40 الشرييني، شمس الدين محمد بن أحمد الخطيب، مغني المحتاج إلى معرفة معاني ألفاظ المنهاج، تحقيق محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، الطبعة الأولى، 1997م، النسخة الإلكترونية على موقع المكتبة الوقفية (<http://www.waqfeya.com/book.php?bid=1134>) . ومركز الفتوى الإلكتروني، حكم التاجير من الباطن، الأربعاء 5 ربيع الأول 1432-9-2-2011، رقم الفتوى: 149101 . مرجع سابق .
- 41 مركز الفتوى الإلكتروني، حكم التاجير من الباطن، الأربعاء 5 ربيع الأول 1432-9-2-2011، رقم الفتوى: 149101 . مرجع سابق .

42 أنظر: نصار، أحمد محمد، ضوابط الإجارة الموصوفة في الذمة وتطبيقاتها في تمويل الخدمات في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم لندوة البركة الثلاثون للاقتصاد الإسلامي، البحرين، رمضان (2009م)، ص (23 بتصرف) .

43 <http://www1.youm7.com/News.asp?NewsID=465970&SecID=297&IssueID=162>.

44 <http://www.albayan.ae/economy/20031.1255674-15-04->.

45 <http://www.thenewsyouchoose.com/ar-162310.html>.

46 http://www.siib.sy/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=70&lang=ar.

المراجع

- 1 . القرآن الكريم .
- 2 . ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، لسان العرب، مادة نفع، الجزء الرابع عشر، 358/8-359، أنظر رابط الباحث العربي: <http://www.baheth.info>
- 3 . أبو غدة، عبد الستار، المصرفية الإسلامية: خصائصها وآلياتها، وتطويرها، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، سورية - دمشق: 13-14/03/2006م .
- 4 . أبو غدة، عبد الستار، تمويل المنافع بأوروبا، بحث مقدم للدورة الثامنة عشر للمجلس الأوروبي للإفتاء والبحوث، باريس، يوليو (2008م) .
- 5 . أبو مؤنس، رائد نصري، تمويل خدمات المنافع في المصارف الإسلامية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، (2013م) .
- 6 . برموا، تيسير محمد، نظرية المنفعة في الفقه الإسلامي، رسالة دكتوراه، كلية الشريعة، جامعة دمشق، 2003م .
- 7 . البوطي، محمد سعيد رمضان، ضوابط المصلحة في الشريعة الإسلامية، رسالة دكتوراه في أصول الشريعة الإسلامية من كلية القانون والشريعة بجامعة الأزهر، مؤسسة الرسالة، الطبعة الثانية، 1977م، ص (23).
- 8 . التونسي، عبد اللطيف البشير عبد القادر، المعايير الشرعية والاقتصادية للتمويل في المصارف الإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس، ليبيا، 27-28 ابريل (2010م) .
- 9 . حميش، عبد الحق، ضوابط وأحكام "إجارة الخدمات" المقدمة من المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول، دبي، 31 مايو - 3 يونيو، (2009م).
- 10 . زلقبي وُزلا الجوهري، أبو نصر إسماعيل بن حماد، الصحاح في اللغة، أنظر رابط الباحث العربي: <http://www.baheth.info>

11. الساعاتي، عبد الرحيم عبد الحميد، الإجارة الموصوفة في الذمة وسيلة لتمويل المشاريع الإنشائية في المصارف الإسلامية، موقع مركز أبحاث فقه المعاملات الإسلامية .
12. شبكة مشكاة الإسلامية، <http://www.almeshkat.net/vb/showthread.php?t=116654>، تاريخ الزيارة 23-3-2013م.
13. الشرييني، محمد بن أحمد، الاقناع في حل ألفاظ أبي شجاع، ج2، ص (16)، موقع مكتبة الشيعة الإلكتروني: <http://shiaonlinelibrary.com>
14. مجلة الاقتصادية الإلكترونية، العدد (6228)، 30 أكتوبر، 2010م، تحت عنوان: "شركات التمويل العقاري تتحول نحو منتج الإجارة الموصوفة في الذمة" .
15. المعيار الشرعي رقم (34) إجارة الأشخاص .
16. الموقع العالمي للاقتصاد الإسلامي، <http://www.isegs.com/forum/showthread.php?t=330>، تاريخ الزيارة 23-3-2013م .
17. نصار، أحمد محمد، ضوابط الإجارة الموصوفة في الذمة وتطبيقاتها في تمويل الخدمات في المؤسسات المالية الإسلامية، بحث مقدم لندوة البركة الثلاثون للاقتصاد الإسلامي، البحرين، رمضان (2009م) .
18. نصار، أحمد، عقد الإجارة فقهًا وتطبيقًا في عشرين سؤالًا وجوابًا .
19. النووي، روضة الطالبين وعمدة المفتين، المكتب الإسلامي، بيروت، (1405هـ)، ج5، ص (173-174) على الرابط (<http://www.shamela.ws>) .
20. الوسيط، 171/4 . على الرابط الإلكتروني: <http://www.kl28.net/kno16/?p=view&post=1164099&page=147>، visited on 23 February, 2013
21. <http://www.islamfeqh.com/Kshaf/Navigate/ViewDecisionDetails.aspx?DecisionID=1180&SubjectID=1104>
22. <http://fatwa.islamweb.net/fatwa/index.php?page=showfatwa&Option=FatwaId&Id=149101> .
23. http://www.siib.sy/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=70&lang=ar
24. <http://www.albayan.ae/economy/20031.1255674-15-04->
25. <http://www.ameinfo.com/ar-10742.html>
26. <http://www.islamfeqh.com/Kshaf/Navigate/ViewDecisionDetails.aspx?DecisionID=1180&SubjectID=1104>
27. http://www.siib.sy/index.php?option=com_content&task=view&id=59&Itemid=70&lang=ar

28. <http://www.thenewsyouchoose.com/ar-162310.html>
29. <http://www1.youm7.com/News.asp?NewsID=465970&SecID=297&IssueID=162>
30. <http://www.baheth.info/all.jsp?term=%D986%%D981%%D8%B9>
31. Kotler, Philip. (2000), marketing management, the millennium edition, 10th ed., Prentice Hall, Inc. upper saddle River, N.J., P(428).

مدخل نظري لتفعيل مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي

■ أ. طارق أبوشعفة معتوق

■ د. مفتاح محمد عمار

● محاضر بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والتجارة / جامعة المرقب.

● أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس.

الملخص

ولد مفهوم إدارة المعرفة في رحم الممارسات الإدارية المتعددة ومن التطورات الحديثة في العلوم الإدارية والأفكار التي ظهرت مثل « إعادة هندسة العمليات » أو ما يعرف « بالهندرة » « إدارة الجودة الشاملة » « وإدارة نظم المعلومات » و« المنظمة المتعلمة » « والتعلم التنظيمي » « والإدارة الاستراتيجية » « والسلوك التنظيمي » وغيرها من العلوم وهو من المفاهيم الحديثة التي أصبح الاهتمام بها جلياً وواضحاً للأعيان.

و حيث إن عدم وجود منهجية وآلية واضحة لإدارة المعرفة يؤدي إلى إهدار الموارد وإضاعة جزء كبير من العمل في البحث عن المعلومات وإعادة ابتكار المعارف المتوفرة ضمناً عند عدد من الأفراد داخل المنظمة، كما يؤدي ذلك إلى تأخير وتردد اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وتنفيذها مما يؤثر سلباً على فعالية وكفاءة الأداء الكلي في المنظمة ويؤثر في الإنتاجية ومستوى الخدمات المقدمة في المنظمة وقد ركزت هذه الدراسة على عرض لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها وفوائدها تطبيقها بالمؤسسات، وخلصت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تسهم في تفعيل ممارسة مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي بليبيا.

المقدمة

يتوقف مستقبل منظمات الأعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثماراً أمثلي لزيادة قدراتها، ويعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية اليوم

«مفهوم إدارة المعرفة» بوصفها عنصراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة وأحد الموارد الهامة والنادرة لأي منظمة في عالمنا الكبير، واعتبارها السلاح الاستراتيجي لتحقيق النجاح والتميز.

و أن مصدر الثروة الحقيقي للمنظمات هو رأس المال المعرفي، فهي بوابة للولوج إلى النجاح الاستراتيجي وقد ارتبط مفهوم «إدارة المعرفة» بالقاعدة الاقتصادية المعروفة بندرة المعرفة المتاحة في المجتمع، وكما يعبر الاقتصاديون بأن تستغل هذه الإمكانيات والمواهب والقدرات الشخصية بشكل فعّال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها المجتمع بشكل عام ومواجهة التحديات والأزمات واعتبار أن الإنسان هو حلقة التغيير الأولى في المجتمع البشري لتحقيق التقدم وقهر التخلف وخاصة في الدول النامية، فلا بد من المنظمات والقيادات الإدارية خاصة من التعامل بكفاءة وفاعلية في عملية استثمارات الطاقات والقدرات المعرفية في كافة أعمال وأنشطة المنظمة حتى تتمكن المنظمة من الحد من الإخفاقات وتحقيق النتائج المرغوبة.

وبهذا التوجه نستطيع القول بأن دور العاملين بالمنظمات قد يتغير من مقدمي خدمة إلى مبدعين يمكن أن تشكل معارفهم وخبراتهم ومهارتهم أصولاً حقيقية للمنظمة يجب جمعها وتصنيفها وحفظها ونشرها واستخدامها، وكذلك وضع هذه الجهود في إطار تنظيمي يحفظ للمنظمة قدرتها على الاستمرار في أداء مهامها وتحقيق أهدافها على نفس الوتيرة من الإبداع وهذا هو مضمون إدارة المعرفة. (المليجي، 2010، ص3).

ويعتبر قطاع التعليم سابقاً إلى ما توصل إليه الفكر الإداري من حيث اعتماده على إدارة المعرفة لضمان التقدم المستمر في شتى مجالات أعماله، وذلك لأن جودة التعليم الجامعي تعتمد على مدى توظيف مدخل إدارة المعرفة وإجراءاتها وطرقها في مثل هذه المؤسسات حيث تساعد على تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة عملية صنع القرار وفعالية البرامج الأكاديمية والتدريبية. وتعد الجامعات من المؤسسات ذات التميز في برامجها العلمية والبحثية بصفتها مؤسسات خدمية تقدم معرفة ودراسات متقدمة في شتى المجالات وترتبط مع علاقات متعددة عالمية مثل اتحادات الجامعات والمنظمات العامة والخاصة سواء على المستوى المحلي أو على المستويين العربي والدولي.

من هذا المنطلق فإن هذه الورقة ستتطرق إلى واقع تفعيل مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي مُستهلين بالتعريف بإدارة المعرفة من حيث المفهوم والأهمية والأهداف إضافة إلى عرض موجز لمفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي واقترح بعض النقاط مؤكداً ضرورة وأهمية توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الجامعية. وقبل الخوض في عرض جوانب هذه الدراسة ينبغي توضيح بعض التعريفات الإجرائية والتي تمثل الكلمات المفتاحية لهذه الدراسة ومن أهمها :-

■ **المعرفة :-** مجموعة من المعلومات والقيم والإرشادات والأفكار والخبرات الموجودة داخل المنظمة والمتراكمة في عقول أفرادها والتي يكتسبها الموظف عن طريق التعلم أو الممارسة والتي يمكن استخدامها وتعميمها والاستفادة منها في تطوير العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

■ **إدارة المعرفة :-** منظومة متكاملة ومتراصة من القيم والأسس والمهارات والخبرات والتقنيات التي تعمل على التعاطي مع هذا الكم الضخم من المعلومات والبيانات دائمة التحديث.

■ **المنظمة المتعلمة :-** هي المنظمة التي يحدد فيها الموظفين المشكلات ويقومون بحلها مما يجعل المنظمة قادرة على أن تجرب وتغير وتحسن باستمرار من أجل زيادة قدراتها على تحقيق النمو والتعلم وتحقيق أهدافها ويركز هذا المفهوم على تغيير التفكير للأفراد العاملين وتحقيق التعلم الجماعي المستمر للوصول إلى النتائج المرغوبة (الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، 2015، ص20).

أولاً :- لمحة تاريخية عن إدارة المعرفة .

لقد ساهم عدد من المتخصصين في علم الإدارة في نشأة مفهوم إدارة المعرفة ومن بينهم على وجه الخصوص «بيتر دراكر» و«دونالد مارشان» فقد أكد «دراكر» على الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية في المؤسسة، وتعود بداية مفهوم إدارة المعرفة إلى «مارشان» في بداية الثمانيات في القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ «دراكر» بأن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستكون من صنّاع المعرفة

الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم والزيائن. وأصبحت إدارة المعرفة مجالاً مستقلاً منذ عام (1991) وقد نشر « نونكا وتاكيوشي» أول ورقة علمية في مجلة هارفارد العلمية للأعمال سنة (1993) وقام «ديج» بنشر واحد من أوائل الكتب في إدارة المعرفة سنة (1993) Knowledge Management Foundation وفي سنة (1994) عقد أول مؤتمر في إدارة المعرفة وفي نفس العام ظهر أول مكتب استشاري يوفر خدمة إدارة المعرفة لعملائه، وبعد سنة (1995) ازداد الاهتمام بالبحوث العلمية في إدارة المعرفة وارتفعت الأعداد من مرجع واحد سنة (1993) إلى 32 مرجع في عام (1998)، وهناك إجماع على أن «كارل ديغ» هو أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام (1986)، ولا يمكن تجاهل جهود الباحثين أمثال «أوديل» و«نونكا وتاكيوشي» و«ليو بريتز» و«ليونالد بيرتون». (www.hrddiscussion.com)

ثانياً :- مفهوم المعرفة (Concept of Knowledge)

يدل مفهوم إدارة المعرفة على أنها القدرة على إيصال المعلومات الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وهي الجهد الموجه من قبل المنظمة من أجل تحديد وجمع وتصنيف وتخزين ونشر وتبادل كافة أنواع المعارف ذات العلاقة بعمل المنظمة لتكون جاهزة للتداول وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي يمتلكها الأشخاص المناسبين وفي الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة وتوظيفها في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات وحل المشكلات وإدارة العمليات. (الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، 2015، ص5).

ولا شك أن المنظمات التي تبنت مفهوم إدارة المعرفة وأولت له الاهتمام وأصبح داخل ضمن ممارساتها الإدارية الروتينية والاستراتيجية لاحظت الآثار الايجابية على البيئة التنظيمية والثقافة المنظمة والأداء المؤسسي وتميز الأداء بها والزيادة في تحقيق مستويات متقدمة على صعيد الميزة التنافسية.

و أن المعرفة هي من الحقول الجديدة القديمة التي تمتد إلى الآلاف السنين عبر التاريخ وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق وفلاسفة الغرب وفي حقل المعرفة

لا يجرى التركيز على المعرفة فقط بل يجرى التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون ويؤكدون على المعرفة بسبب ما تلعبه من أدوار مهمة في الجانب الروحي وفي الجانب الحياتي وكانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها والمعرفة حق أساسي ولها حقوق فرعية متعددة . ولا تتوقف جهود العلماء والباحثين عن العمل على وضع الأسس والأصول النظرية والفهم والتطبيق العلمي لكل جانب ولكل حقل فرعي من حقول المعرفة. (حجازي، 2005، ص 22)

ويشير (Harris and Henderso 92 : 1999) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتترج إلى البيانات (DATA) ثم إلى المعلومات (Information) ثم إلى المعرفة (Knowledge) ثم إلى الحكمة (Wisdom) التي تعد أساسا فاعلا للابتكار (Innovation) ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار .

ويرى (Ackerman 186: 2000) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية (Human) وعوامل غير بشرية وغير حية (Inanimate) والمعتقدات (Beliefs) والرؤى ووجهات النظر (Perspectives) والمفاهيم (Concepts) والأحكام (Judgments) والتوقعات (Expectations) والمنهج (Methodologies) والمهارات (Skills) والبراعة (Know How) .

ويجري استخدام المعرفة في تلقي المعلومات حيث يتم تمييز هذه المعلومات وتحديدتها وتفسيرها وتقويمها وكذلك القيام بعمليات التركيب والتقدير والتوقع وصناعة القرارات والتكيف مع البيئة المحيطة ورسم الخطط وتنفيذها والرقابة، ولتحقيق صورة أكثر وضوحا وعمقا لمفهوم المعرفة لا بد من التمييز بين المعرفة ومصطلحات أخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة ومنها المعلومات والفهم .

ويرى (Christel.et.al 57 : 1995) أن مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل المنظمي أما الفهم (Understanding) فإنه يعتمد على المعرفة ويستخدم في تحديد وتقدير معنى دلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة.

من جانب آخر فإن المعلومات والمعرفة الأولية (Knowledge Rudimentary) من الممكن أن تتظم وتصنف ويمكن أن تكون خارج عقول وأذهان الأفراد أما بالنسبة للفهم فإنه من الصعب تنظيمه وتصنيفه ويعتمد بصورة أساسية على القدرات الفردية للعنصر البشري. وعند الحديث عن المعرفة فإن الحديث يتشعب ويتناول مجالات متعددة وما يهم المنظمة الحديثة كقطب جوهري وأساسية هي المعرفة بالعمل والمعرفة بالأعمال وهذه المعرفة وفقاً لما يشير (Lucier and Torsilier، 1997:15) تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتعرف بصورة فاعلة على بيئة العمل وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوى القدرات المتميزة وصناع القرار وزملاء العمل وهؤلاء يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المنظمة (Organization Survival) في بيئة العمل التنافسية ويعمل كل هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في جانب من مجالات المنظمة. (العلوانى، 2009، ص25).

■ التداخل بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة :-

● إدارة المعلومات :- تتعامل مع البيانات والمعلومات كالمعلومات والجدول الالكترونية وهي وسيلة لتطبيق إدارة المعرفة وتقنية إدارة المعلومات تساعد في تسريع عملية تخزين ونقل المعرفة وتلعب دوراً محورياً في إدارة المعرفة.

■ وأن إدارة المعرفة :- تشمل كيفية جمع المعلومات وتقييمها وتحديد ما يجب نشره منها والآلية المستخدمة في ذلك والجهة المستهدفة من النشر، وتتعامل مع المورد البشري وتهتم بالتفكير النقدي والإبداع والابتكار والمهارات والتعاون والمشاركة وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات وتقوي العلاقات الوظيفية وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات. (www.hrdiscussion.com)

ثالثاً :- أهمية إدارة المعرفة .

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوع حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة وأشار الكبيسي

(الكبيسي، 2011، ص42-43) إلى الجوانب التالية لأهمية إدارة المعرفة - :

أ - تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

ب - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

ج - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها وتعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

د - تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة... ويرى بيلوسكي وميتكوف (Bielawski & Metcalf, 2003,p1) أن أهمية إدارة المعرفة تبرز في النقاط التالية :-

- تشكيل علاقات ومعرفة من الذي نتصل به من أجل المساعدة.

- تطوير وإثراء الحماس والالتزام الوظيفي أو المهني.

- زيادة قدرات حل المشكلات والتطوير.

- تجنب التكرار.

- تطوير الذاكرة التنظيمية.

- تحسين وضع المنظمة في مجابهة المصاعب والمحافظة على بقائها

رابعاً :- أهداف إدارة المعرفة.

أهم الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها متمثلة بما يلي :- (الملكوي، 2007، ص81):-

1 - توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم ونشرها إلى الجهات ذات العلاقة.

2 - تساعد على بناء اختصاصيي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات

حول تخصص ما .

- ويضيف الكبيسي (الكبيسي، 2009، ص44) الأهداف التالية :-
- 1 - استخلاص المعرفة من مصادرها و تخزينها وإدامتها، وتحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها .
 - 2 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وبناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز والتنافس من خلال جمع الأفكار الذكية من ميدان العمل ونشرها بالشكل المناسب .
 - 3 - التصميم الهادف، والتكيف مع الاضطرابات والتعقيدات البيئية بما يهدف إلى (Creation) الإبداع يؤدي إلى التنظيم الذاتي والتعلم، وبالتالي فإنها تهدف من خلال ذلك إلى خلق القيمة عن طريق التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين، والتقييم المستمر لجودة المنتج والإنتاج .
 - 4 - السعي لإيجاد قيادة فاعلة وقادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة .
- ومن أهداف إدارة المعرفة أيضاً :- (الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، 2015، ص8).
- ضمان قيام المنظمة بمهامها بكفاءة وفاعلية وتطوير أدائها ليصبح أكثر تنافسية .
 - تحسين عملية رسم السياسات وصنع واتخاذ القرارات ووضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة .
 - تقديم الخدمات بطريقة أكثر فاعلية وتبسيط العمليات وتطوير الخدمات عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمة المطلوبة .
 - ضمان تحويل المعارف الضمنية التي يكتسبها الموظفون بحكم خبراتهم إلى معارف صريحة يمكن نقلها لباقي أفراد المنظمة ..
 - تحسين كفاءة الموظفين وزيادة فرص التعلم والتدريب والتطوير .
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة التعرف على الأقسام والإدارات الأكثر إبداعاً وتحفز الإبداع والابتكار المتواصل للموظفين وفرق العمل .
 - تسهيل عملية تقاسم المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها .

خامساً :- أنواع المعرفة . Knowledge Kinds of (عليان، 2008، ص28)

لقد قسم الإغريق القدماء المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية وفقاً لما أشار إليه الباحث (27: Pyusak, 2000) وهي :-

1 - المعرفة الإدراكية :- تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

2 - المعرفة الفنية (التقنية) :- تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام .

3 - معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .

4 - المعرفة الهجينة :- وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل .

■ ويرى الكاتب (Allen, 2003:37) هناك نوعين أساسيين للمعرفة هما :-

1 - المعرفة الظاهرية (الصريحة) (Explicit knowledge) -) ويقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلفة العمليات الوظيفية وغيرها، ومن الأمثلة على ذلك التشريعات والمستندات والنماذج والسجلات والملفات وأدلة السياسات والإجراءات والبرامج التدريبية وقرارات المنظمة والكتب العلمية.

2 - المعرفة الضمنية :- (Implicit knowledge)) هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنيه ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة، ومن هنا يمكن القول أن هناك

أفراد متميزون يمتلكون معرفه ضمنية في عقولهم وتستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها أن تضم أيًا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

سادساً : - عناصر إدارة المعرفة .

يختلف الباحثون في تحديد عناصر إدارة المعرفة، ويحدد الزيادات (الزيادات، 2008، ص67-68) عناصر إدارة المعرفة في النقاط التالية :-

1 - التعاون: إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر في عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام

2 - الثقة: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى السلوك..

1 - التعلم: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات.

4 - المركزية: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة العليا للمؤسسة.

5 - الرسمية: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية والسياسات، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة.

6 - الخبرة الواسعة العميقة: أي أن خبرة الأفراد تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة.

8 - تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: التي تعد عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

9 - الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد

■ كما يتفق الكثير من الباحثين (رزقي 2003) و(الكبيسي 2011) و(الخطيب ومعاينة، 2009)

على حصر عناصر إدارة المعرفة في : البيانات، المعلومات، القدرات، الاتجاهات، التكنولوجيا، الأشخاص. ويرى الباحثان أن الأمر يتطلب إدارة وتشجيع الابتكار أو الإبداع من أجل استمرارية البحث والتطوير، وبالتالي يمكن التسليم بحقيقة أن المعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج، بمعنى أدق ما هي إلا جملة خبرات وتجارب تكمن في عقول كفاءات بشرية من فئة عمال المعرفة، وتقع على عاتق المؤسسة توفير تقنيات المعلومات والاتصال من أجل توظيفها لرفع مستويات الأداء، ومساندة ودعم اتخاذ القرارات.

سابعاً :- نماذج إدارة المعرفة .

قدم العديد من الباحثين نماذج مختلفة لإدارة المعرفة حيث أن هذه النماذج اتخذت أشكالاً عديدة وعروض للمعرفة، وكان هدف كل باحث توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد هذه المنظمات لتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، بالإضافة إلى الاستفادة من أكبر قدر من رأس المال البشري للمنظمة حتى تصل هذه المنظمات إلى مرحلة الإبداع والمنافسة، ومن هذه النماذج - :

أ - نموذج ماركوكردت (Marquqrdt . p93) اقترح ماركوكردت مدخل لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية - :

1 - الاكتساب.

2 - الخزن.

3 - استخراج المعلومات وتحليلها.

4 - النقل والنشر.

5 - التطبيق.

6 - الاقتناء .

وأوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات

الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها بعضاً، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء (المنظمة المتعلمة) التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست

ب - نموذج جوباتا وجاستن (Gupta & Jaston البغدادي والعبادي، 2009، ص46).

يقدم هذا النموذج إدارة المعرفة على أنها إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة

تسلسلاً على النحو التالي :-

1 - تجميع المعرفة - : حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.

2 - التنقية - : وتنقية الكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة..

3 - ترتيب وتنظيم المعرفة:- تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخرن المعرفة وذلك لمساعدة

المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل كلفة وأقل وقت.

4 - نشر وتوزيع المعرفة - : تساعد عملية النشر الكفو للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرراً لدى الإدارة العليا.

5 - تطبيق المعرفة - : تحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل،

وإن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

ج - نموذج ديفي (Duffy,2000,p64 - 67)

ويعد هذا النموذج أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الإستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، وتسهم إدارة المعرفة في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل (الاستخلاص والشراء والتوليد)، وإن عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وإن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، وإن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)، وإن عملية الإدامة تشمل (التتقيح والنمو والتغذية).

ثامناً :- العوامل المؤثرة في تطور إدارة المعرفة.

تؤكد الدراسات والبحوث على أن هناك مجموعة العوامل التي تقف وراء تطور إدارة المعرفة هذه العوامل هي :- (الزيادات،2008،ص112)

■ العوامل الخارجية External Factors :-

أن أي منظمة تمارس أعمالها وأنشطتها في إطار البيئة الخارجية المحيطة وهي لا تمتلك السيطرة على عناصر هذه البيئة ويرتبط نجاحها بقدرتها على التكيف مع هذه البيئة والاستجابة لها ولتطلباتها وأهم العوامل البيئية التي تترك أثراً ملموساً في إدارة المعرفة :-

أ - عوامل الأعمال والمنافسة الدولية والعالمية .

ب - زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك .

ج - زيادة حدة المنافسة .

د - زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد .

● العوامل الداخلية Internal Factors :-

هناك عوامل داخلية متعددة داخل المنظمة تساهم في تطوير إدارة المعرفة وهذه

العوامل هي :-

أ - حدوث اختناقات في فاعلية المنظمة .

ب - تزايد القدرات التكنولوجية

ج - فهم الوظائف المعرفية .

تاسعاً :- مفهوم إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي .

لا يزال مفهوم إدارة المعرفة مفهوماً حديثاً في إدارات مؤسسات التعليم العالي إلا أنه حظي باهتمام كبير من الباحثين والقائمين على هذه المؤسسات سعياً وراء التميز العلمي والبحثي، والجودة والاعتماد الأكاديمي وقد عرفت إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي بأنها إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية

كما عرفت بأنها «الجهود الإستراتيجية لمؤسسة التعليم الجامعي التي يتم من خلالها تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تجميع واستثمار الأصول الفكرية الخاصة بها وتحسين الممارسة المختلفة للأفراد العاملين والاستغلال الأمثل للمعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بها، مما يؤدي إلى جودة الأداء وتحسين إنتاجية الجامعة ككل (أبوخضر، 2009، ص98).

عاشراً :- مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي.

تعد البيئة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي وخاصة الجامعات من أكثر البيئات المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بل أكثرها حاجة لتطبيق هذا المفهوم بناءً على المهام والواجبات المنوطة بها لأن هذه المؤسسات هي المسؤولة عن إعداد وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية سواء على مستوى القطاع الحكومي أو القطاع الخاص مما يستلزم على

هذه المؤسسات استخدام الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة التي تسهم في الرفع من مستوى الأداء وجودة المخرجات ويرجع ذلك إلى عدة مبررات من أهمها : - (البيلاوي وحسين، 2007، ص 251).

1 - مؤسسات التعليم العالي على علم واطلاع بكل المستجدات في الحياة المعلوماتية وهي نموذج (المنظمة المتعلمة).

2 - إن إدارة المعرفة مهمة جدا لهذه المؤسسات حتى يتمكن أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والطلاب من تبادل آرائهم ومعارفهم مع الآخرين.

3 - هناك اتجاه عام ومناخ تنظيمي يتسم بالثقة داخل مؤسسات التعليم العالي وهو أن أي فرد داخل هذه المؤسسات لا يتردد إطلاقاً أو يخاف من التعبير عن آرائه أو نشر أو التشارك في المعرفة مع الآخرين.

4 - التطور المتزايد في التعليم المرتبط بالعمل

5 - إدراك أنّ الخبرات العملية مصدر أساسي للتعلم.

6 - نمو مفهوم التعلم المستمر للجميع.

● ويضيف (Mikulecka & Mikulecky) بعضاً من مبررات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي وهي : -

● أن أحد المتطلبات الطبيعية التي تسعى الطلاب للوصول إليها من خلال التحاقهم بهذه المؤسسات هو الحصول على المعرفة من مصادر يسهل الوصول إليها بأسرع ما يمكن.

● في ظل التشابه الكبير بين مؤسسات التعليم العالي الحديثة ومنظمات قطاع الأعمال في العصر الحالي، وذلك من ناحية توجه هذه المؤسسات نحو تقديم العديد من الأنشطة والخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية لقاء مقابل مادي لذا فإن أي أسلوب أو طريقة قد تمنح المؤسسة التعليمية ميزة تنافسية قد تكون مثار اهتمامها، وإدارة المعرفة تعد إحدى التقنيات الإدارية الحديثة الرائدة في هذا الاتجاه (أبوخضير، 2009، ص150).

إحدى عشر : - فوائد تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.
(خباش، 2009، ص45 - 47).

الباحثان (Kidwell, Linde & Johnson) صنفا الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى خمس فئات أساسية هي : -

الفوائد المتحققة لنشاط البحث العلمي والفوائد المتحققة لنشاط تطوير المناهج والبرامج والفوائد المتحققة للخدمات الطلابية وخدمات الخريجين والفوائد المتحققة للخدمات الإدارية والفوائد المتحققة لنشاط التخطيط الإستراتيجي، وفيما يلي عرض لأهم الفوائد المتحققة في كل مجال من مجالات الأنشطة السابق ذكرها : -

أولاً / الفوائد المتحققة في مجال البحث العلمي : -

- زيادة المنافسة والاستجابة للمنع البحثية وعقود وفرص إجراء البحوث التجارية.
- توفير الوقت في عملية البحث نتيجة لسهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وسهولة جمعها وتوفيرها بأسرع وقت ممكن.
- تخفيض تكلفة مصاريف البحث نتيجة لتخفيض تكاليف المصاريف الإدارية.
- تسهيل عملية البحث المشتركة بين التخصصات المتنوعة والمتداخلة.

ثانياً/ الفوائد المتحققة في مجال تطوير المناهج : -

- دعم مستوى جودة المناهج والبرامج التعليمية المقدمة، وتحديد وتوفير أفضل الممارسات والتجارب وفحص وتقييم المخرجات.
- تحسين جهود ومراجعة وتطوير المناهج.
- دعم جهود تطوير أعضاء هيئة التدريس وخاصة حديثي الخدمة.
- تحسين فعالية أداء أعضاء هيئة التدريس والاستفادة من الدروس والتجارب والخبرات السابقة للزملاء، وتقييم الطلاب، وغيرها من المدخلات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء.

- سهولة تصميم وتطوير المناهج والبرامج المشتركة بين أكثر من تخصص أو أكثر من برنامج نتيجة لسهولة النقاش والتخطيط عبر الأقسام والكليات المختلفة، نتيجة لما توفره إدارة المعرفة من أساليب وممارسات للربط بين الأفراد.

ثالثاً / الفوائد المتحققة في الخدمات الطلابية وخدمات الخريجين - :

- تحسين مستوى الخدمات المقدمة للطلاب مثل : خدمات المكتبات، وتقنيات المعلومات التي تدعم الخدمات الطلابية الداخلية والخارجية عبر الخدمات الالكترونية المقدمة للطلاب عبر الموقع الالكتروني.
- تحسين كفاءة وفعالية جهود الإشراف الطلابي من خلال تجميع وتوحيد الجهود، بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الذين يقدمون خدمات مساندة للطلاب مثل موظفي القبول والتسجيل وموظفي شؤون الطلاب وغيرهم.
- تحسين مستوى الخدمات الطلابية وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة الإدارية سيؤدي تلقائياً إلى رفع مستوى خريجي الجامعة.

رابعاً / الفوائد المتحققة في مجال الخدمات الإدارية:-

- تحسين مستوى كفاءة وفعالية الخدمات الإدارية المقدمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك نتيجة لما ينتج عن تطبيق إدارة المعرفة من تحسينات في مجال العمل الإداري في أسلوب تقديم تلك الخدمات، وتطوير السياسات والإجراءات الإدارية، وتطوير وتحسين مستوى الاستجابة للخدمات الإدارية المطلوبة، إضافة إلى تحسين قدرة المؤسسة التعليمية في الاتصالات.
- زيادة قدرة مؤسسات التعليم العالي الإدارية فيما يتعلق بالاتجاه نحو أسلوب اللامركزية في أداء العمل الإداري، وذلك بوضع قواعد عامة للتصرفات لتحقيق الانسجام في الإجراءات المتبعة في كافة إداراتها وأقسامها، وإعطاء الصلاحية للكليات والأقسام والإدارات بالتصرف وفق ما تراه ضمن النظام وإطار القواعد العامة للتصرف.

خامساً / الفوائد المتحققة في مجال التخطيط الاستراتيجي :- (أبوخضير، 2009، ص150).

● تحسين توصيل المعلومات والتقارير التي تعد لترفع إلى جهات عديدة تبادل المعلومات الداخلية والخارجية لتقليل من الجهود الزائدة، وتخفيض الأعباء الإدارية.

● تعزيز القدرة على وضع خطة استراتيجية ملبية لاحتياجات سوق العمل.

● تبادل المعرفة المجمععة من مصادر متعددة داخليا وخارجي مما يساعد مؤسسات التعليم العالي في التحول إلى منظمات فعالة وهي تلك القادرة على التكيف السريع مع اتجاهات السوق.

اثني عشر: - مجالات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

تؤدي مؤسسات التعليم العالي دورا مهمة في تطوير وتقديم المجتمعات، وأخذت تلفت الأنظار إليها كونها واجهة التطور الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، فهي المصدر الرئيس للمعرفة والإدارة الفاعلة للتغير المجتمعي

والمعرفة التي يتمحور حولها عمل مؤسسات التعليم العالي يمكن النظر إليها من

جوانب ثلاثة

أولها - : إنتاج المعرفة، وثانيها - : نقل وتشارك المعرفة وثالثها - : تطبيق المعرفة، وتمثل هذه الجوانب في مجموعها مجالات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ويمكن توضيحها على النحو التالي :-

أولاً / البحث العلمي (إنتاج المعرفة) :- (دروزة، 2008، ص54 - 56).

تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تنمية المعرفة، وإنمائها، وتطويرها من خلال

ما تقوم به من

أنشطة البحث العلمي، ولن تتحقق وظائفها بدون فعالية البحث العلمي بها فيجب أن يكون لدى العاملين بهذه المؤسسات اتجاهات قوية نحو البحوث العلمية وتقدمها، ويجب أيضا أن تحرص في رسالتها على البحث العلمي.

ويعد البحث العلمي القائم على إنتاج المعرفة وتطويره والمركز على مشكلات

المجتمع وقضاياها من خلال أساليبه وأدواته سعياً لحلها ومواجهتها لخدمة أهداف التنمية بمتغيراتها المختلفة.

وللبحث العلمي مكانة مهمة في مجتمع المعرفة حيث يمثل عاملاً أساسياً في إنتاج المعرفة وتجديدها وتطويرها، كما أنه ركيزة مؤثرة لتمييز مؤسسات التعليم العالي، وأساس لترقية أعضاء هيئة التدريس بها وكذلك يعد مورداً أساسياً لتمويل التعليم في هذه المؤسسات، وقاعدة رئيسة للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس.

ويرتبط البحث العلمي في هذه المؤسسات بإنتاج المعرفة حيث ينظر إلى المعرفة كمدخل ومخرج في نفس الوقت وتتطلب عملية إنتاج المعرفة ضرورة التأكد من كيفية رؤية الباحثين للمعرفة كمدخل، وكيف يتواصلون مع بعضهم البعض، وكيف ينشرون نتائج أبحاثهم حيث يعد ذلك أمراً مهماً ليس فقط بالنسبة لتقدم المعرفة ولكن لتحقيق التنمية المستدامة والتطوير المستمر في ظل الاقتصاد المعرفي العالمي.

ثانياً / التعليم والتدريس (نقل وتشارك المعرفة): -

يعد التعليم من أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي لما له من دور في إعداد الكوادر البشرية

ويتطلب ذلك إتاحة الفرص للتعليم والتعلم لجميع الطلاب وتنمية قدراتهم بما يحقق زيادة في عائد العملية التعليمية وفتح آفاق جديدة من المعرفة العلمية في مختلف الميول والجمع بين المقررات النظرية والتطبيقية.

ويعرف التدريس بأنه «كل ما يقوم به عضو هيئة التدريس من أنشطة وعمليات وإجراءات وسلوكيات تعليمية تتعلق بعملية التدريس داخل الفصل أو خارجه، وتنعكس على سلوك طلابه ويتضمن اختبار وانتقاء المادة العلمية، وتنظيمها، وتحديد إجراءات وفنيات تطبيقها ويتحقق ذلك من خلال عدة طرق تسهم في نقل وتشارك المعرفة ومنها: طريقة المحاضرة، وطريقة المناقشة، والتدريس العملي والواجبات والندوات والورش العلمية.

والتعليم العالي مُطالب من حيث الوصول بخريجيه إلى درجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية

المتصلة بالمهنة كتحليل العلاقات والارتباطات وتطبيق ما تعلمه من حقائق ومعلومات على المواقف والقضايا الجديدة، والسير طبقاً لإستراتيجية تحقيق أهدافه واستيعاب طبيعة المجتمع وقد تبدلت أدوار التعليم العالي في ظل مجتمع المعرفة إلى مجموعة من الأنشطة التي تساعد في بناء المجتمعات القائمة على المعرفة ومنها :-

■ دعم الابتكار بإنتاج المعرفة الجديدة، والوصول إلى مخازن المعرفة العالمية، وتكييف المعرفة لتصبح ملبية لمتطلبات الاستعمال المحلي.

■ الإسهام في تكوين رأس المال البشري بتدريب قوى عاملة مؤهلة وقابلة للتكيف و تؤدي المجالات الوظيفية لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي إلى توليد معرفة جديدة من خلال التعليم والبحث والممارسة، واكتساب المعرفة وجمعها واستنتاجها من الخبراء والمصادر، وأيضا استكشاف الموارد التي تحوي على المعرفة، وتحليل وتنظيم المعرفة، وتخزينها في قواعد المعرفة وتشمل تحويل المعرفة إلى أشكال مختلفة تتناسب مع نشر المعرفة واستخدامها من قبل الآخرين

وكذلك تسهم مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر في إعداد رأس المال الفكري، الذي يقوم بدور هام في تنمية اقتصاد المعرفة، وتحقيق التنمية المجتمعية في مجتمع المعرفة، كما تسهم في تأهيل الطالب وإعداده لسوق العمل، من خلال تحصيل المعلومات والمعارف وممارستها، ويتحقق كل ذلك عن طريق وظيفة التعليم والتدريس الفعّال..

ثالثاً / خدمة المجتمع (تطبيق المعرفة) :-

تعتبر خدمة المجتمع أحد أهم الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي في مجتمع المعرفة حيث تعمل على تطبيق المعرفة وتوظيفها لخدمة المجتمع وتطويره، ومن ثم تخرج هذه المؤسسات عن دورها التقليدي والعمل خارج أسوارها إلى المجتمع لتتفاعل معه ومن مجالات خدمة المجتمع التي تقوم بها مؤسسات التعليم العالي ما يلي :-

أ - الأنشطة والبرامج التعليمية: من خلال تقديم برامج التعليم المتنوعة ونشر الثقافة في المجتمع

ب - البحوث التطبيقية :- هي بحوث تستهدف حل مشكلة معينة أو تسد حاجة

المجتمع لخدمة أو رسالة معينة تحددها ظروف المجتمع وقد تكون قصيرة المدى تحدد موضوعها الاحتياجات الفعلية الخاصة بالجهة التي يخدمها البحث، وقد تكون طويلة المدى، حيث تتعلق بقضايا تنمية المجتمع.

ج - الاستشارات البحثية: - هي خدمات يقوم بها أعضاء هيئة التدريس في مجالات تخصصاتهم لخدمة مؤسسات المجتمع، وكذلك الأفراد الذين يشعرون بالحاجة لمثل هذه الخدمات من خلال مراكز الأبحاث والاستشارات داخل الجامعات .

د - تسويق الخدمات : - من خلال الدمج بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع والتزامن بين المعرفة النظرية وتطبيقاتها، وبين المنتج (مؤسسات التعليم العالي) والمستهلك (الأفراد والمؤسسات الخارجية).

تقاس كفاءة مؤسسات التعليم العالي من خلال قدرتها وكفاءتها في خدمة المجتمع، والعمل على تحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات فهي أهم الوظائف الرئيسية لهذه المؤسسات في الوقت الحاضر حيث تشمل قدرة التعليم والتدريب على إعداد القوى البشرية وتأهيلها تأهيلاً يفي باحتياجات البيئة المحيطة من التخصصات المختلفة وإجراء البحوث في كافة المجالات واستثمار

نتائجها بما يحقق التطوير في كافة المجالات التي تخدم المجتمع، وتحقيق أهدافه، من خلال تلبية احتياجاته من التخصصات المختلفة وإجراء البحوث في كافة المجالات واستثمار نتائجها بما يحقق التطوير في مختلف المجالات التي تخدم المجتمع وتحقيق أهدافه من خلال تلبية احتياجاته من التخصصات المختلفة وملائمة التخصص الدراسي لطبيعة سوق العمل وربط البحث العلمي بمشكلات المجتمع. (المليجي، 2010، ص188).

ثلاثة عشر: - خطوات ومراحل تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي .

تتم إدارة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي من مجموعة من الخطوات التي يجب أن تتبعها

هذه المؤسسات عند تطبيقها لإدارة المعرفة وهي : -

1 - اكتشاف وفهم المعرفة التي تمتلكها المؤسسة: - حيث يوجد في كل مؤسسة

مجموعة من المعارف غير المستخدمة أو لم تستخدم بشكل صحيح إما لعدم تحديدها، أو لعدم التمكن من الوصول إليها، أو لعدم معرفة قيمها وكيفية استعمالها.

2 - تحديد وتوقع المعرفة المطلوبة: - حيث تعمل المؤسسة على تطوير المهارات توقعاً للحاجة المستقبلية.

3 - جعل المعرفة جاهزة ومتوافرة بصورة أكبر - : عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة لتمكين كوادرها من الوصول إليها وفق الحاجة، كما تقوم على تطوير الأنظمة التي تساعد المحتاجين للمعرفة من التعرف والوصول إلى الأشخاص الذين يملكون تلك المعرفة.

4 - التعلم من الخبرة - : تراقب المؤسسات المتعلمة خبرتها للعمل على التطوير المستمر ليكون أداؤها الحالي أفضل من السابق، أي التعلم من أخطاء الماضي.

4 - ضمان وضوح الرؤية: تبذل المؤسسات كل ما في وسعها لضمان وضوح الرؤية التي يشترك بها كل الكادر فلا بد أن يكون للعمل غرض واضح، فإذا لم يكن واضح فإن العاملين لن يفهموا نوعية المعرفة المهمة التي ينبغي تعلمها لتحسين الأداء.

5 - التعلم من الآخرين - : المؤسسات الذكية تجد نفسها مهتمة بوضعها الخارجي فيمكن تحسين العمليات والممارسات الداخلية إذا حصلت على المعرفة من المؤسسات المشابهة والمنافسة لها.

6 - دمج المعرفة الخارجية: - لا تستطيع المؤسسات أن تطور كل المعرفة التي تحتاجها داخلياً إذ لا بد من شراء بعض المعارف من الخارج عبر المصادر الخارجية. (المليجي، 2010، ص201).

■ قام كلاً من Kim, Lee & Park بإجراء دراسة علمية تهدف إلى تقديم إطار عملي شامل لتطبيق نظام إدارة المعرفة ابتداءً من وضع الأهداف الإستراتيجية وانتهاءً بالمهام والأعمال التنفيذية تضمن ذلك جميع المراحل الأساسية والفرعية والخطوات التنفيذية لكل مرحلة، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة فقد قام الباحثون بمراجعة وفحص وتحليل أحد عشرة نموذجاً لتطبيق نظام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي وخلصوا إلى تطوير إطار شامل لتطبيق

نظام إدارة المعرفة ومن ثم قاموا بتطبيقه في عمليات مركز الأبحاث والتطوير في إدارة الهندسة بجامعة "سول" في كوريا ويوضح الجدول التالي هذه المراحل (أبوخضير، 2009، ص150).

المراحل الأساسية	المراحل الفرعية	الخطوات التنفيذية
الإستراتيجية Strategy	توضيح إستراتيجية المنظمة تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة	● الإستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة. ● تحليل العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الإستراتيجية لإدارة المعرفة. ● تحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.
الهيكل Structure	● التنظيم للموارد البشرية فريق إدارة المعرفة. ● التنظيم للمعرفة	● تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن ● تحديد الأفراد المسؤولين (فريق إدارة المعرفة) ● تقييم وإعادة تنقية المعرفة ● تحليل وتحديد مواقع المعرفة.
الثقافة Culture	● نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة ● خلق ثقافة إدارة المعرفة.	● إشراك جميع العاملين.
العمليات Process	● تحليل العمليات ● تحديد أنشطة إدارة المعرفة.	● توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد. ● تبني طريقة التطبيق من أسفل لأعلى. ● تخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات. ● ربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.
النظام System (KMS)	● تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة. ● تخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة. ● التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة.	● بناء الأنشطة وفقاً لنظام إدارة المعرفة ● دعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.
التعديل Adjustment	● فحص نظام إدارة المعرفة. ● تقييم نظام إدارة المعرفة. ● تعديل وتهذيب النظام.	● رصد الاستخدام المادي، ومعرفة المستخدمين. ● بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.

■ بناء على العرض السابق يمكن تلخيص الورقة في النقاط التالية :-

- أن أهمية توظيف وتفعيل إدارة المعرفة تكمن في أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تساعد على توليد ونشر وإنتاج المعرفة فيما يحقق أهداف الجامعات، ويساعدها على اتخاذ القرارات وحل المشكلات ووضع الخطط الإستراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري في عصر يتجه نحو اقتصاد المعرفة.
- يؤكد الباحثان أيضاً أنّ من مبررات التحول إلى تفعيل وممارسة إدارة المعرفة هو توفير كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون بالمنظمات "الجامعات" للحصول على المعارف المطلوبة والجديدة.
- ويضيف الباحثان هدفاً من أهداف هذه الورقة البحثية وهو التأكيد على دور حفظ المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون بالجامعات، وخصوصاً ذوي القدرات العالية الذين قد يتركون العمل بالمنظمة دون الاستفادة من خبراتهم وتسجيلها ونقلها إلى من يخلفهم في العمل، وهذا فاقد كبير للمنظمة.
- أنّ من أهم فوائد تفعيل إدارة المعرفة في الجامعات توفير الأصول المعرفية ذات القيمة التي تساعد الجامعة على تحقيق أهدافها وتطلعاتها، وتطويرها وتجديدها بشكل مستمر.
- تفعيل وتوظيف إدارة المعرفة يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة العائد المادي والمعنوي كمتطلب هام في بيئة يغلب عليها الطابع التنافسي مما يؤدي إلى نمو الجامعة الذي يعد هدفاً استراتيجياً لجميع المنظمات.
- توظيف وتفعيل إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم الجامعي قد يكون له تأثير إيجابي على كافة عناصر الجامعة التعليمية سواء في مدخلاتها (طلاب، أعضاء هيئة التدريس، والهيئة الإدارية والأنظمة واللوائح والسياسات والتجهيزات وغيرها) وفي عملياتها الإدارية التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتقييم أو في العمليات الأكاديمية مثل (التدريس والبحث العلمي، وتقديم الاستشارات، والتدريب وتقييم الطلاب والخدمات الطلابية إضافة إلى تأثيرها على المخرجات التي تشمل الخريجين، والأعمال العلمية والابتكارات

والاختراعات والاكتشافات التي تقدمها هذه المؤسسات، والخدمات المقدمة للمجتمع .

● تطوير بيئة العمل داخل الجامعات بما يتيح المشاركة والتفاعل بين العاملين من جهة وبين الأقسام والإدارات بالجامعة من جهة أخرى لتبادل المعارف والخبرات حول القضايا المشتركة مما يسهم في تطوير أعمال الجامعة وينمي روح العمل الجماعي لتعميم تطبيقات إدارة المعرفة.

● تطوير نظام الحوافز في الجامعات لتشجيع العاملين فيها على استخدام وممارسة إدارة المعرفة وتطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها مما يدفعهم نحو الإبداع والابتكار في مجالات أعمالهم.

المراجع

أولاً : - المراجع العربية.

- 1 - إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
- 2 - إيمان سعود أبوخضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009.
- 3 - الدليل الإرشادي لإدارة المعرفة، وزارة تطوير القطاع العام، الأردن، 2015.
- 4 - حسن حسين البيلاوي، سلامة عبدالعظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2007.
- 5 - حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني، الأردن، 2009.
- 6 - رضا إبراهيم المليجي، إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي، مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة، القاهرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2010.
- 7 - سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية بوزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 8 - عادل هادي البغدادي، هاشم فوزي العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2009.

- 9 - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الطموحات والتحديات، مجلة الإدارة العامة، م (49)، ع (4)، 2011.
- 10 - محمود عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع، 2008.
- 11 - نوال محمد خباش، العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، الجامعة الأردنية، 2009.
- 12 - هيثم على حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط 1، عمان، دار النسيم للتصميم، 2005.
- 13 - يحيى مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 6، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ثانياً :- المراجع الانجليزية .

- 14 - Alleu ,Verna ,The Knowledge Evolution (MA, Boston : Butter wortn –Heinemann ,2003).
- 15 - Ackerman ,M, The Intllecut : Chauenge : The Gap between Social . Requirements and Technical Feasibility (Human Computer .Interaction, 2000).

ثالثاً :- المواقع الالكترونية .

- 1 - أحمد نبيل فرحات، مقالة عن إدارة المعرفة، نشر بموقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية بتاريخ 10 / 11 / 2008م، بواسطة الرابط [https : hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com)

دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل

دراسة ميدانية على مصرف ليبيا المركزي - طرابلس

■ د. أحمد رمضان بن نوبة

● عضو هيئة تدريس، جامعة الرفاق الأهلية - طرابلس

■ علي محمود الكيب

● باحث جامعي، جامعة الرفاق الأهلية
- طرابلس

■ علي مفتاح علي قدورة

● باحث جامعي، جامعة الرفاق الأهلية
- طرابلس

■ نيروز عبدالسلام السكلاني

● باحثة جامعية، جامعة الرفاق الأهلية
- طرابلس

■ أمل رجب المصراطي

● باحثة جامعية، جامعة الرفاق الأهلية
- طرابلس

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تؤديه مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل بمصرف ليبيا المركزي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وقسمت إلى جزئين، الجزء الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغيرات الدراسة ويحوي محورين أساسيين، المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة (المهارات الفنية- المهارات الذهنية- المهارات الذاتية- المهارات الإنسانية)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير التابع التهيؤ لضغوط العمل.

وتم استهداف مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالمصرف والبالغ عددهم (60) مفردة، وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل. وبعد عملية تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادات الاستراتيجية المتمثلة في (المهارات الفنية- المهارات الذهنية- المهارات الذاتية- المهارات الإنسانية) على التهيؤ لضغوط العمل، وأن التأثير الأكبر كان للمهارات الإنسانية، يليه المهارات الذاتية، ثم المهارات الذهنية.

وبناءً على النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات منها: ضرورة التحديد الدقيق لمسؤوليات وصلاحيات القيادات الاستراتيجية وفق هيكل تنظيمي واضح المعالم وبما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وذلك لضمان مواجهة المواقف الطارئة التي تؤثر سلباً على أدائهم، وأن تتبنى إدارة المصرف إنشاء ما يسمى (فريق مواجهة الضغوط) ليتولى مهمة التنسيق وتبادل المعلومات مع كافة الجهات المحلية ذات العلاقة بالقطاع المصرفي، وبما يمكن من التهيؤ للضغوط ورسم السيناريوهات لمواجهةها.

1.1 المقدمة

إن المتابع للأحداث المتسارعة والمتغيرات البيئية المعاصرة خلال السنوات الخمسين الماضية، والتي تولدت عنها ضغوط متتالية أدت إلى التأثير المباشر على أمن وأمان المجتمعات واستقرارها اجتماعياً واقتصادياً، وجد أن الدول التي تتمتع بمؤسساتها بقيادات استراتيجية فاعلة ومهارات عالية هي التي تستطيع التعامل مع الضغوط والأحداث المفاجئة ليس فقط وقت حدوثها، ولكنها تهتم مبكراً بها، من خلال بدل المزيد من الجهود لمنع حدوثها أو الحد من الآثار الناجمة عنها.

ويعدُّ السلوك القيادي في المنظمة مؤشراً لفاعلية أداء القادة، وذلك لأن ما يتمتع به القادة الاستراتيجيون من مهارات وقدرات تمكنهم من القيام بدورهم في التهيؤ لضغوط العمل التي قد تواجههم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المطلوبة، يعد ذلك أمراً جوهرياً لنجاح القيادة الاستراتيجية في المنظمة، وبالتالي منحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو، والتكيف مع الأحداث، من خلال قدرتها على

التأثير، ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث والضغوط.

لذا أصبح من الضروري أن يتولى حل هذا المشكل (لضغوط العمل) اهتمام جدي من قبل مؤسساتنا، وأن تسند مهمة التهيؤ له وتشخيصه وإيجاد حلول موضوعية له لسلسلة جديدة من الرجال (القادة) التي لا تقتنع بتسيير المؤسسة فقط، بل تمتلك مهارات عالية على تحديد أوجه القصور والفرص غير المستغلة، واستخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق أهدافها، بعد تذليل كل الصعوبات والعقبات والعراقيل مهما كان مصدرها.

وفي هذه الدراسة تناولنا بالبحث في مجال "مهارات القيادة الاستراتيجية ودورها في التهيؤ لضغوط العمل"، وكتطبيق عملي تم اختيار القطاع المصرفي ممثلاً في مصرف ليبيا المركزي، لما له من أهمية كبيرة في تحسين الخدمات المقدمة وبما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية للمجتمع.

1. 2. مشكلة الدراسة:

إن التغيرات المستمرة والمحيطية بالعمل سواءً في بيئته الداخلية والتي يشكل الأفراد أحد عناصرها الهامة أو البيئة الخارجية بما تحويه من ظروف وعوامل وأحداث تؤثر في المنظمة بشكل مباشر وغير مباشر وتتفاعل معها، فرضت الحاجة إلى وجود قيادات استراتيجية تملك رؤية واضحة للمستقبل تواكب هذه التغيرات وتتأقلم معها، حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها من أحد، أو تكون أعمالها في المستقبل ردت فعل غير مدروسة، كما إن فقدان التحكم في الأمور وانعدام القدرة على التنبؤ من شأنه أن يساهم في ظهور آثار الضغوط على هولاء القادة، والتي قد تترك نتائج غير مرضية، الأمر الذي يمكن أن يشكل ضغوطاً جديدةً عليهم، وبالتالي فإن ارتفاع الضغوط أو انخفاضها يعد مؤشراً على درجة الاستقرار، وعلى قدرة تحمل القياديين وتهيئتهم لظروف العمل والتحديات المستقبلية، وتقديرهم لروح المسؤولية المناطة بهم، ولعل عدم استقرار الأوضاع في مختلف القطاعات عموماً، وفي القطاع المصرفي على وجه الخصوص، باعتباره صمام أمان داخلي للمواطن وركيزة قوية من ركائز الدولة، ولما له

من طبيعة خاصة به، فهو يتطلب دقة في المعلومات وزيادة في الجهد ومهارة في التعامل مع الآخرين، لذا يواجه القادة في هذا القطاع العديد من الضغوط لعل أبرزها (كثرة المتعاملين - الأعباء الوظيفية - الثقافة السلبية السائدة - نظام الحوافز والترقيات والمكافآت - العلاقات الإجتماعية - تردّي الأوضاع الاقتصادية - شح السيولة - الظروف الأمنية) الأمر الذي يفرض نفسه في ضرورة التكيف مع مجريات الأحداث ومواكبة التطورات على كافة الأصعدة.

ومن خلال الزيارة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون إلى مصرف ليبيا المركزي باعتباره المسؤول الأول والأخير عن السياسة النقدية والمالية في الدولة الليبية، وبعد التحدث مع بعض المسؤولين فيه، لاحظ الباحثون أن مبادرة المصرف في تحسين الوضع الحالي للقطاع المصرفي لا زالت متدنية ولا ترقى للمستوى المطلوب والمتمثل بتحدي الوضع القائم أكثر من التكيف السلبي للظروف الحالية، وأن الأساليب والإجراءات المتبعة والمهارات التي يمتلكها المسؤولون في سبيل تجنب النسبي أو التقليل من الآثار الناجمة عن الضغوط قد تكون ضعيفة أو متأخرة وهذا يتضح من خلال (ضعف جودة الخدمات في القطاع المصرفي، استمرار أزمة السيولة، انقسام المؤسسة المالية، تعدد الشكاوي، كثرة الإجراءات، بطء المعاملات، اللامبالاة، التهرب من المسؤولية، تداخل الاختصاصات) الأمر الذي يتطلب وجود قيادات فاعلة ذات بعد استراتيجي تتمتع بهارات عالية كي تستطيع التحرك في سياق مقصود وبما يمكنها من تجاوز واقعها المثقل بالكثير من الضغوط والأحداث، وينقلها إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق الأهداف وفقاً لأساليب وأفكار وتقنيات علمية ومتطورة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

● ما الدور الذي تؤديه مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل بمصرف ليبيا المركزي؟

3.1 فرضيات الدراسة:

للإجابة عن تساؤل الدراسة تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية (المهارات الفنية - المهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة .

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية:

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الفنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الذهنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الذاتية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

● يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الإنسانية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

1. 4 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملةً من الأهداف يمكن حصرها في الآتي:

1. تحديد دور مهارات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة في (المهارات الفنية - المهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

2. التعرف على مدى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى قادة مصرف ليبيا المركزي .

3. الوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه قادة المصرف في التهيؤ لضغوط العمل التي تواجههم.

1. 5 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الآتي:

1 - الأهمية المعلنة للقطاع المصرفي ودوره في العملية التنموية، حيث تولي الحكومات هذا القطاع أهمية كبيرة تتمثل في الدعم المادي والمعنوي له اعترافاً بدوره الحيوي في تمويل الاقتصاد الوطني، فهو يعد من أهم مصادر التمويل الداخلي للدولة والمسؤول عن استقرار الوضع المالي فيها.

2 - الأهمية المتنامية لمفهوم القيادة الاستراتيجية فقد أدركت العديد من الشركات العالمية العملاقة بأهمية توفر المهارات القيادية لقادة الشركات فعكفت بالاهتمام بالموارد البشرية من خلال إدارتها وتتميتها وتطويرها .

3 - تنبيه القادة وصناع القرار في القطاع المصرفي الليبي عموماً ومصرف ليبيا المركزي قيد الدراسة خصوصاً بأهمية امتلاكهم لمهارات القيادة الاستراتيجية وتطويرها والتي بدورها تسهم في تهيئتهم للضغوط التي قد تواجههم.

1.6 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على موضوع دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل .

● الحدود الزمنية : تمتد هذه الدراسة خلال الفترة (2017 - 2018)م.

● الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على مصرف ليبيا المركزي الواقع داخل نطاق مدينة طرابلس .

1.1 مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصرف ليبيا المركزي - طرابلس والبالغ عددهم (60) مفردة. ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

1.8 منهج الدراسة:

تم الاعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي في جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة وكذلك الاعتماد على المنهج التحليلي في تحليل البيانات الأولية

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

التي تم الحصول عليها من (الاستبانة)، وتمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل مهارات القيادة الاستراتيجية وكذلك المتغير التابع والمتمثل في التهيؤ لضغوط العمل.

9.1 مصادر جمع المعلومات:

- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من مصادر المعلومات المختلفة من الكتب والدوريات والندوات والمؤتمرات والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاستعانة بشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت).
- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال جمع البيانات عن طريق أداة الدراسة (الاستبانة).

10.1 طرق تحليل البيانات:

تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها عن طريق أداة جمع البيانات (الاستبانة)، أو أي برامج إحصائية أخرى يتم الاستعانة بها في تحليل البيانات حسب الحاجة المستقبلية.

11.1 مصطلحات الاجرائية:

- القيادة: هي مجموعة من القدرات التي يتمتع بها القادة المسؤولون بمصرف ليبيا المركزي والتي تمكنهم من التأثير على الأفراد بهدف حثهم على تحقيق الأهداف المرغوبة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.
- القيادة الاستراتيجية: هم الذين يشغلون منصباً قيادياً متقدماً في الهيكل التنظيمي لمصرف ليبيا المركزي ويتكفون من مدراي الإدارات ورؤساء الأقسام، الذين يقع على عاتقهم رسم السياسة المالية والنقدية للمصرف بناء على رؤى استراتيجية يتم وضعها بشكل دقيق يخدم أهداف المصرف.
- مهارات القيادة الاستراتيجية: هي مجموع المهارات الفنية والذهنية والذاتية والإنسانية التي يتمتع بها القادة في مصرف ليبيا المركزي.
- ضغوط العمل: هي حالة أو شعور يصيب القائد أو المسؤول عندما تفوق

متطلبات الوظيفة امهارتهم وقدراتهم الشخصية مما تؤدي على تعثره في العمل وانخفاض مستوى أدائه. - التهيؤ لضغوط العمل: هو مجموعة الأساليب والأدوات والاجراءات والمهارات التي يتخذها قادة المصرف في سبيل التجنب أو التقليل من حدة الضغوط وأثارها.

12.1 الدراسات السابقة:

تستعرض هذه الدراسة بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولتها أدبيات موضوع القيادة الاستراتيجية في البيئات المختلفة، أما في جانب الدراسات المحلية فقد تعذر الحصول على دراسات محلية تتعلق بموضوع هذه الدراسة وذلك لحدثة «مفهوم القيادة الاستراتيجية» من جهة وبسبب النقص الحاصل في أدبيات الموضوع وضعف المكتبة المحلية من جهة أخرى، وتم تقسيم الدراسات السابقة إلى (الدراسات العربية - الدراسات الأجنبية) وفيما يلي عرض لهذه الدراسات.

أولاً: الدراسات العربية:

■ دراسة القيسي (2015): بعنوان « دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية» دراسة ماجستير غير منشورة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة - فلسطين. حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية. حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية (مديراً) في وزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ويقدر عددهم بـ (172) موظفاً، أما عينة الدراسة فاعتمدت على المسح الشامل لمجتمع الدراسة، ولقد صمم الباحث أداة للدراسة عبارة عن استبانة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود دور للقيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية في وزارة الصحة الفلسطينية. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية بوزارة الصحة الفلسطينية وكذلك تعزيز الموارد المالية اللازمة، والعمل على تحفيز الموظفين من خلال طرق

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

مختلفة ومتنوعة، ومكافأة الموظفين ذوي التقديرات العالية.

■ دراسة عطا الله (2015): بعنوان « دور القيادات الاستراتيجية في بناء المنظمات المستدامة » أطروحة دكتوراه - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توافر مهارات القيادة الاستراتيجية لدى القيادات بالهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، ومعرفة مستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. حيث تكون مجتمع الدراسة من مجتمعين الأول: القيادات في الهيئة الملكية بينبع والذين يشغلون المراتب الوظيفية التالية: (مدير عام، مدير إدارة، ورئيس قسم) والبالغ عددهم (141). كما استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود فروق ذات دلالة احصائية في الهيئة الملكية بينبع والمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض حول مستوى القيادة الاستراتيجية ومستوى أبعاد الاستدامة المتحققة في المنظمتين محل الدراسة لصالح الذين يعملون بالهيئة. وخلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: تأهيل واعداد قادة المنظمتين محل الدراسة لرفع مستوياتهم في المهارات الاستراتيجية المستدامة، وضرورة أن تتبنى المنظمتين استراتيجيات الاستدامة .

■ دراسة فيروز (2013): بعنوان « أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي » دراسة حالة في معمل سمنت الكوفة الكلية التقنية الإدارية مجلة الإدارة والاقتصاد المجلد الثالث - العدد الثاني عشر - جامعة كربلاء العراق. حيث هدف البحث إلى تحليل وتشخيص دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي في صناعة السمنت العراقية عبر تحليل العلاقة القائمة بين مستويات القيادة للمنظمة ميدان البحث العملي فيما يخص التفوق التنافسي الذي يمثل الهدف الرئيس للمنظمة المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: تراجع مؤشرات قياس المنظور الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة وتحديداً في مجال بناء ثقافة التكامل بين المستويات

الإدارية المختلفة، وضعف منظومة المعلومات الاستراتيجية في الشركة ذات الصلة بمتغيرات البيئة التنافسية والبيئة الصناعية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات نكر منها: تعزيز الدور الاستراتيجي للقيادات الإدارية في الشركة من خلال وضع برامج تدريبية مكثفة في مجال بناء ثقافة التعاون والتكامل بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، وتشكيل منظومة مشاركة وتبادل المعلومات والمعرفة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

■ دراسة وناسيكا: (Wanasika, 2009): بعنوان «القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية»

“Strategic leadership and rationale for economizing – strategizing principles”

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة الاستراتيجية كأساس لترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية، حيث أن العولمة والاضطرابات الخارجية (الأزمات) استدعت إيجاد طرق جديدة في تنظيم ودعم خطط المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت إليها الدراسة إلى عدمة نتائج نذكر أهمها: وجود دور للقيادة الاستراتيجية في عملية ترشيد وضع المبادئ الاقتصادية والاستراتيجية وإمكانية مساهمة القيادة الاستراتيجية في ترشيد أداء الشركات. والتعرف على الخصائص الرئيسية (الشخصية والقيادية والمعرفية) لكبار المديرين التنفيذيين وهي القدرات التكيفية مع البيئة الخارجية وعلاقة هذه الخصائص بترشيد ووضع الاستراتيجيات .

■ دراسة فيرا وكروسان: (Vera&Crossan2005): بعنوان «القيادة الاستراتيجية والتعليم التنظيمي»

«strategic leadership and organizational, learning.»

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء نظرة على القيادة الاستراتيجية وأثرها على التعليم التنظيمي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي القائم على فحص وتحليل ما هو متوفر من أدبيات عن القيادة الاستراتيجية، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

الدراسة: إن القيادة الاستراتيجية هي ذات حساسية تجاه الماضي وحاملة بالمستقبل، وتركز على العمل التنفيذي كنشاط استراتيجي، وإن القيادة الاستراتيجية تشجع الثقافة المفتوحة، والبنى العضوية، والنظم المرنة، وتتطلع للبيئة الخارجية مع التركيز على البيئة الداخلية

■ التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

بعد عرض أهم الدراسات التي تناولها موضوع القيادة الاستراتيجية على وجه الخصوص، نستج أن جميع الدراسات كانت في بيئات غير محلية (عربية، أجنبية) في حين أن هذه الدراسة تناولت موضوع مهارات القيادة الاستراتيجية في البيئة المحلية (ليبيا)، كما أن الدراسات السابقة حاولت قياس أثر القيادة الاستراتيجية على (بناء المنظمات، تطوير السياسات، التفوق التنافسي، التعلم التنظيمي) بينما هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل في القطاع المصرفي.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في استخدام الاستبانة كأداة لجمع والبيانات، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات.

كما ستستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع القيادات الاستراتيجية، وكذلك الاستفادة منها في تصميم وصياغة أداة الدراسة (الاستبانة) وتطويرها بما يتماشى مع الواقع المحلي.

1.2 الجزء النظري

1.1.2 مفهوم القيادة الاستراتيجية:

إن كل مخلوق لديه بديهة أو تجربة وممارسة وهو نوع من التصرف الاستراتيجي الذي يمليه عليه صراع الحياة ومواجهة شدائدتها، ولا جرم أن نجد النسيج الثقافي لمجتمع ما محاكاً ومصاغاً لتفجر منه طاقات فكرية وفلسفيه ومعرفية تغذي الفكر الاستراتيجي ليحتل مرتبة مهمة في العصر الحالي، لذا لا بد من إيضاح المقصود به

كلمة استراتيجية (Strategies) لفظ أعجمي يعني قيادة الجيش أو فن قيادة الجيش وتطورت إلى فن قيادة الحرب، ثم اتسعت دائرة استعمال المصطلح في العصر الحديث ليصبح دالاً على فن التخطيط أو فن التدبير في جميع مجالات الحياة المعاصرة. (المدهون والعجومي، 2011: 205).

فالاستراتيجية عمل فكري ينتهي بتخصيص للموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها بقصد الحصول على ميزة تنافسية. (حيرش، 2011: 24).

إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى ضرورة وجود قيادات تملك رؤية استراتيجية للمستقبل لتواكب هذه التغيرات المتسارعة وتتأقلم معها، حتى لا يكون المستقبل قد فرض عليها أو تكون أعمالها في المستقبل ردت فعل غير مدروسة، ومن هذه التغيرات المتسارعة تضاعف حجم المعرفة كل خمس سنوات وربما أقل من ذلك بعد أن كانت تحتاج سابقاً عدة عقود، لذلك الاتجاه السائد في العصر الحاضر تزويد المؤسسات بقيادة استراتيجيين وليس بمدراء للاستفادة منهم في فرق العمل، والتأثير بالتابعين، وتحفيزهم، وتنمية مهاراتهم، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، لزيادة قدرة المؤسسات على البقاء والتكيف والنمو في ظل هذه التغيرات المتسارعة. (المربع، 2008: 15).

1.1.2 تعريف القيادة الاستراتيجية:

تباينت وجهات نظر الكتاب والمهتمين بموضوع القيادة الاستراتيجية حول تحديد مفهوم القيادة الاستراتيجية، فقد عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها: « القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، مما يروج في الوقت نفسه عملية تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسات ». (القيسي، 2015: 38). كما تعرف بأنها: « القدرة على التوقع والرؤية والمحافظة على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الاستراتيجي متى اقتضى الأمر، وتعني التعامل مع التغيير الذي يزيد من الوضع التنافسي الحالي والمستقبلي. (شعبان والعبادي، 2008: 33).

3.1.2 الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

يمكن توضيح أهم الفروق الجمهورية بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

وفق الجدول التالي:

جدول رقم (1) الفرق بين القائد الاستراتيجي والقائد التقليدي

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط المستقبل
يستخدم تحليل نشاط القوة والضعف SWot لتحديد نقاط الضعف وكيفية التغلب عليها	يتحول إلى أداة تحليل توفر الأفكار البديلة، وكيفية إحداث التوازن بين العوامل المترابطة، وفعالية التنظيم بهدف تحقيق النجاح
مسؤول عن توجيه الأفراد كل المشاكل اليومية الروتينية	مسؤول عن توجيه مستقبل المؤسسة، وجعل المستقبل يتحقق بالشكل المرغوب
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقويم الوضع الحالي
بيروقراطي « روتيني »	مستير وعارف بالأمور
منفذ لخطط المؤسسة	العقل المدبر للمؤسسة

المصدر: عبد الستار توفيق، 2004، التخطيط الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، القاهرة.

4.1.2 خصائص القادة الاستراتيجيين:

تشير القيادة الاستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، مع تحفيز الآخرين على العمل في ظل هذه الرؤية ويمكن إبراز أهم الخصائص للقادة المتميزون والمتمثلة في الآتي: (جونز وهيل، 2001: 36).

- 1 - بعد النظر والفصاحة ورباطة الجأش: يجب على القادة الأقوياء أن يمتلكوا القدرة على رؤية الاتجاه الذي يجب ان تسير فيه المؤسسة، هذا فضلا عن فصاحتهم بما يكفي لتوصيل تلك الرؤية إلى الآخرين في المؤسسة .
- 2 - الالتزام: إن القادة المتميزين يميلون إلى الالتزام أي أن الشخص الذي يبرهن التزامه تجاه رؤيته الخاصة يكون مدعماً في ذلك بالمثل والقودة.
- 3 - الإلمام الجيد والإحاطة الكاملة بشؤون العمل: القادة المتميزون لا يعلمون من

فراغ، فهم يقومون بإنشاء وتطوير شبكة من المصادر الرسمية وغير الرسمية للمعلومات التي تؤمن لهم الإحاطة لاكتشاف ما يجري في المؤسسة.

4 - القدرة على التفويض: يعتبر القادة المتميزون مفوضين ماهرين، وهم يعلمون أنهم إن لم يلجأوا للتفويض، فإنهم سيقعون فريسة للأعباء والمسؤوليات التي تتود بها كواهلهم .

5 - الاستخدام الذكي للقوة: إن القادة المتميزين يميلون إلى تحري الذكاء في استخدام جوانب القوة لديهم فهم يلعبون مباراة القوة بالاعتماد على المهارة مع الحصول على موافقة الجماعة بدلا من استخدام سلطاتهم لفرض تلك الافكار.

1.1.2 مهارات القيادة الاستراتيجية:

إن مهارات القائد الاستراتيجي لا تختلف كثيرا عن مهارات القائد في أي مستوى إداري، مع أن بعض المهارات قد تختلف نوعيا، فمثلا القائد الاستراتيجي لا يحتاج إلى مهارات إقناع الآخرين فحسب، بل يحتاج كذلك إلى القدرة على دفعهم نحو رؤية مستقبلية، ويحتاج إلى مهارات تفكيرية متكاملة. (انخالة، 2015: 41). وفيما يلي نستعرض بالشرح هذه المهارات: (الكبيسي، 2008: 22.32).

أولاً: المهارات الذهنية (الفكرية):

إن الأداء الفعال لأنشطة المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على توفر المهارات الأساسية للقائد ومنها المهارات الذهنية ويقصد بها قدرة قائد المؤسسة على تفهم وإدراك المشاكل والمواقف المعقدة وتفكيكها إلى أجزاء صغيرة للتعرف على العلاقات التي تربطها وقد أطلق عليها مهارة حل المشاكل واتخاذ القرارات. (طه، 2005: 100).

كما إن المهارات القيادية الفاعلية تعد من العوامل المهمة في نجاح العمل وفاعليته ومن أهم هذه المهارات المهارة الذهنية والتي تتعلق بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول والتوصل إلى الآراء، والمهارات التصويرية ضرورية لمساعدة رجل القيادة على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب أولويات

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل والقائد الذي يتمتع بمهارات ذهنية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية للمؤسسة ومجتمعها الخارجي الذي يعيش فيه. (رفاعي، وآخرون، 2009: 161) .

وتعد المهارات الفكرية مهمة جداً وخاصة للقيادات الإدارية في المستويات العليا حيث إنها تتضمن تحليل الأفكار والمقترحات والمفاهيم والممارسات الإدارية والتنبؤ بمستقبل المؤسسة والتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها (هلاول، 2008: 17).

ويمكن ذكر أهم المهارات الذهنية والمتمثلة في (التفؤل والتوكل على الله - بناء صورة ذهنية لأي ظاهرة قبل التعامل معها - مرعاة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة - فهم مبررات وجود المؤسسة وإدراك تميزها - التذكر المستمر لأولويات المؤسسة - فهم الأهداف الاستراتيجية - إدراك العلاقة بين أهداف المؤسسة وكل من رؤيتها ورسالتها - اكتشاف عوامل الضعف والقوة في البيئة الداخلية للمؤسسة - تمييز الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة - فهم الإطار المرجعي الذي ينطلق منه العمل بالمؤسسة - تبني أفكار ابتكارية لتطوير أداء المؤسسة - الإبداع - استنتاج كافة البدائل الاستراتيجية لتحقيق الأهداف - اختيار البديل الاستراتيجي المناسب. (الأسمرى، 2009: 138) .

ثانياً: المهارات الإنسانية:

يقصد بالمهارات الإنسانية هي التي يستطيع بها رجل القيادة الاستراتيجي التعامل الفعال مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويستطرد قائلاً تتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات أن المهارات الإنسانية الاستراتيجية تحترم شخصية الآخرين وترفعهم على العمل بحماس وقوة دون قهراً أو إجباراً وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للأفراد وتحقق لهم الرضى النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام وتوحد جهودهم نحو الأهداف المستقبلية المنشودة. (رفاعي، وآخرون، 2009: 162) .

وتشكل المهارات الإنسانية الجزء الأكبر من وظائف القائد في تحديد نجاحه وتميزه عن المديرين، وهذه المهارات الإنسانية تتمثل في قدرة القائد على فهم ذاته من حيث اتجاهاتها وقيمها الشخصية وفهم الآخرين وتحفيزهم وفتح قنوات الاتصال معهم والتأثير عليهم واقناعهم، وحل الصراعات التنظيمية والتعامل مع ضغوط العمل وتوظيفها لمصلحة المؤسسة والعمالين. (هيجان، 2004: 70).

وتعدّ المهارات الإنسانية الاستراتيجية للقيادة مهمة من حيث تمكين الآخرين من التصرف فيقول (بوسنر) « إن الأحلام العظيمة لا يمكن أن تتحول إلى واقع ملموس من خلال الجهود التي يقوم به شخص بمفرده، فالقيادة جهد فريق، ويشير إلى أن القادة الاستراتيجيون هم الذين يخلقون الفرص للآخرين ليقوموا بالعمل الجيد. (صري، 2009: 124).

إن المهارات الإنسانية قائمة بالأساس على إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين من خلال تفهم سلوكهم واشباع حاجاتهم ورغباتهم، فالقائد الناجح لا بد أن يكون ذو مشاعر إنسانية تسير بالتوازن مع الناحية التنظيمية لأن الفرد لا يعطي ما عنده إلا بتوافر الثقة المتبادلة بينه وبين قائده، ويمكن ذكر أهم المهارات الذهنية والمتمثلة في (التعامل مع الفروق الفردية بين العمالين في المؤسسة - التأثير الفعال في نفوس العمالين - تعزيز الثقة بالأهداف الاستراتيجية في نفوس العمالين - تشكيل بيئة عمل تنمي رضا العمالين - الحصول على تعاون القوى المساندة لتحقيق رسالة المؤسسة - تنمية المسؤولية الاجتماعية لدى العمالين - تنمية المسؤولية الأخلاقية في الإدارة بالمؤسسة - تمكين العمالين لإنجاز المهام الاستراتيجية الموكلة لهم - بناء فرق عمل قادرة على أداء المهام الاستراتيجية بفاعلية - اشاعة ثقافة الحوار بين العمالين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المؤسسة - تنمية المناخ التنظيمي الايجابي لاستراتيجيات التميز والابداع بالمؤسسة - الإيجابية في التعامل مع القصور في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة - ترسيخ مبدأ الشورى في عملية صنع القرار الاستراتيجي - تنويع الحوافز للعمالين بالمؤسسة وفقاً لمعايير موضوعية - الاتصال الفعال مع جميع الأطراف - إدارة الصراعات التي تحدث بين العمالين بما يحقق الأهداف

الاستراتيجية للمؤسسة). (الأسمرى، 2009: 138)

ثالثاً: المهارات الفنية:

يقصد بالمهارات الفنية أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود. (الوهبي، 2005: 23).

كما إن المهارات الفنية تعد من العوامل المهمة في فاعلية القائد من أجل مستقبل مؤسسته والتي تتعلق بالأساليب والطرائق التي يستخدمها القائد ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العملية والفنية التي يتطلب نجاح العمل الإداري، وعلى رجل القيادة أن يعمل باستمرار على تنمية المهارات الفنية لديه بتعميق الجانب العلمي للعمل الإداري وزيادة مهاراته الفنية بالتدريب الذاتي أو النمو المهني، وأنه يجب أن تضع المؤسسات برامج فعالة تساعد القادة على النمو المهني واكتساب المهارات الاستراتيجية. (دفاعي، وآخرون، 2000: 163). ويمكن ذكر أهم المهارات الذهنية والمتمثلة في (المساهمة الإيجابية في صياغة رسالة وأهداف وخطط المؤسسة - التحديد الدقيق للفئات المستهدفة من خدمات المؤسسات - تحديد المجالات الجوهرية للمهام الاستراتيجية للمؤسسة - تحديد مؤشرات إنجاز الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة - المساهمة في تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية - تنمية موارد المؤسسة بما يحقق أهدافها الاستراتيجية - تحديد الأساليب المناسبة لاستثمار عوامل الضعف بالمؤسسة - تحديد الطرق المناسبة لمعالجة عوامل الضعف بالمؤسسة - تحديد الوسائل الفعالة لمواجهة التحديات في البيئة الخارجية - تحديد أنسب الوسائل للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة - إدارة الوقت

بفاعلية لتحقيق مراحل الأهداف الاستراتيجية - إدارة الأزمات التي تنشأ أثناء تطبيق الخطة الاستراتيجية - اتخاذ القرار الرشيد عند تطبيق الخطة الاستراتيجية - اجراء المقارنة المرجعية لمؤسسته بالمؤسسات المتقدمة). (الأسمرى، 2009: 138).

رابعاً: المهارات الذاتية:

تتمثل المهارات الذاتية في بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل (السمات الجسمية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار، وضبط النفس.

1. السمات الجسمية: تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدو أنها تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والاستعدادات الفيزيولوجية بالمعنى الدقيق كالصحة الجسمية والنفسية.

وتتمثل السمات الجسمية بالقوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية ونجاح القائد في أداء دوره يعتمد على ما لديه من طاقة بدنية وعصبية عالية، وعلى مدى حيويته ونشاطه وصلابته وقدرته على التحمل، وكلها قدرات تمكنه من أن يشيع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه للعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة. فالقوة البدنية والعصبية غالباً ما ترتبط بالصحة الجيدة وضرورة توفرها لدى القائد تطلبه صعوبة الدور الذي يقوم به.

2. القدرات العقلية: المقصود بالقدرات العقلية مجموعة من الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة. (النخاعة، 2015: 30-31).

3. المبادأة والابتكار: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الأفراد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير، وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد لأنها كما يقول (فايول) تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزميتهم على

أداء العمل، والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره من تنمية أفكار موظفيه، كما أن سمة المبادأة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد. (كنعان، 2009:319).

4. ضبط النفس: تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر، كما إن هذه السمة تساعد القائد على استخدام سائر القدرات السابقة. (كنعان، 2009:319).

6.1.2 عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية:

هناك عدة عوامل تساعد في نجاح القيادة الاستراتيجية من أهمها: (الأسمرى، 2015:42).

1. امتلاك القائد الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بأمر المؤسسة والعاملين مع التركيز على العاملين لأنه في حالة غيابهم تكون القيادة محدودة جداً، بل وغير ممتعة.

2. طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية واستعادتها في اللحظة المطلوبة .

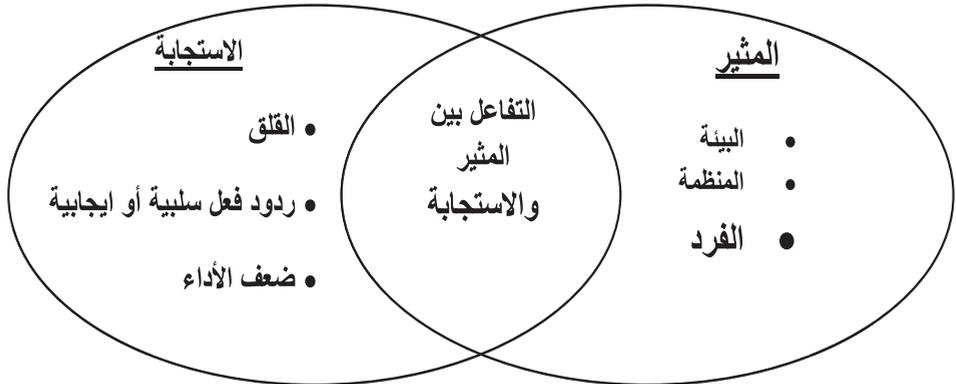
3. سعة المعرفة وتنوعها وما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية .

4. إدارة الوقت هي الاستخدام الأفضل للوقت وللإمكانيات المتاحة بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق .

7.1.2 التهيؤ لضغوط العمل:

تلعب البيئة الداخلية والخارجية الدور الأبرز في حدوث المشكلة ويزيد من الشعور

بالضغط لدى العاملين، كما أنها «حالة ناجمة عن التفاعل بين الناس ووظائفهم» لذلك فإن هذه الضغوط تتطلب استجابة لها، وفي الوقت الحاضر ومع ما وصل إليه التطور العلمي لم تعد هذه الاستجابة آنية وإنما أصبح هناك تهيوء مسبق في كيفية التعامل مع الضغوط العمل، وهناك بعد نظر في إن تكون الوسيلة وقائية تفكر في المستقبل تحسباً لأي مشاكل أو تغيرات قد تحدث على الأمد البعيد، وهذا يعني استخدام القواعد الخاصة لتشمل كل السيناريوهات والاحتمالات التي تؤخذ بنظر الإعتبار في حال التنبوء بحدوث أزمات قبل وقوعها، ويعرف التهيوء لضغط العمل بأنه «استخدام استراتيجيات عندما يكون الضغط في حده الأدنى بينما رد الفعل ينطوي على الأنشطة المضطلع بها على التكيف مع الضغوطات التي حدثت بالفعل وذلك وفق مجموعة من الأساليب والأدوات المادية والمعنوية والإجراءات والمهارات التي تتخذ من قبل الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في سبيل التجنب النسبي أو التقليل من حدة الآثار الناجمة عن حدوث الضغط». (رحيمة، 2012، 83).



شكل رقم (2) العناصر الرئيسية لضغوط العمل

المصدر: سلمى رحيمة، دور القيادة الاستراتيجية في التهيوء لضغوط العمل، دراسة تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، م 4، ع 9، 2012.

8.1.2 خطوات التهيوء لضغوط العمل:

هناك العديد من العوامل المختلفة التي يمكن أن تسبب ضغوط عمل وتثير رد فعل الناس، وكيف يمكن أن تختلف استجابتهم عن كل شخص، وتتضمن العوامل الخارجية

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

الأكثر شيوعاً (الجدول الزمني للأعمال، سرعو أداء العمل، والأمن الوظيفي، والطريق من العمل وإليه، والضوضاء، وعدد وطبيعة الزبائن، وجدت دراسة أخرى أن (33 %) من الضغط كان بسبب عوامل من خارج المنظمة، وأن (67 %) من الضغط كان بسبب العوامل الداخلية للمؤسسة وقد شملت العوامل الداخلية ثقل أو صعوبة حجم العمل، العمل لساعات طويلة، القيادة، بيئة العمل. أن فهم أسباب العديد من مثيرات ضغوط العمل يسهل على المديرين اتخاذ خطوات استباقية للحد من الضغط ومن هذه الخطوات (Quast,2011:1):

1. تطبيق الوقاية الأولية: وهذا يتضمن التأكد من صنع تصميمات العمل، تصميم أماكن ومهام سير عمل صحيحة.
2. تقنيات تنفيذ التدخل المستمر: وتشمل الدراسات الاستقصائية عن العامل، لتحديد مستويات ومصادر الضغط، وتقييم العاملين من قبل المدراء والتدخل عند الحاجة.
3. توفير التدريب للإدارة: التدريب على أسباب وآثار الضغط وكيفية التعرف على علامات التحذير الدالة على الضغط .
4. تأسيس برامج مساعدة العاملين: هو الجهة الوحيدة التي تساعد العامل الذي لديه مشكلة أو قضية ما، ولا يعرف من أين أو كيف يطلب المساعدة، وهذا البرنامج لإعطاء عدد محدد من الجلسات مجاناً مع مرشد أو مستشار مهني.
5. تحسين الاتصالات مع العاملين: وهذا يتضمن تعريف واضح لأدوار العاملين، ووضع توقعات واضحة للوظيفة، وإعطاء العاملين فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر على وظائفهم.

9.1.2 أبعاد التهيؤ لضغوط العمل:

لقد حدد (Hu&Gan) أربعة أنواع من المواجهة: المواجهة التفاعلية، المواجهة التنبؤية، التهيؤ للمواجهة، والمواجهة الوقائية، إذ إن كل منها تختلف حسب الوقت الذي يحصل

فيه الضغط المستهدف. إن المواجهة التفاعلية تؤكد على الأحداث السابقة، وإن المواجهة التنبؤية تتعامل مع الضغط الذي يوشك أن يحدث، وإن التهيؤ للمواجهة يستهدف التحديات المقبلة، بينما الوقائية تركز على الضغوط غير المؤكدة في المستقبل البعيد، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد بشئ من التفصيل وهي: (Hu&Gan, 2011:254)

أ - التهيؤ للمواجهة: وهي استراتيجيات ذات توجه مستقبلي والتي تقوم بالمرامنة بين موارد الشخص لغرض التعامل مع أوضاع الحياة المسببة للضغط الشديد قبل أن تحصل، أن الميل نحو أسلوب التهيؤ يعني بأن الفرد يكون ممتلكاً للمزيد من الموارد ويكون مسؤولاً ولديه مبادئ كما أنه يمثل طريقة لتخمين وتقييم الأهداف المستقبلية.

ب - التأمل للمواجهة: تصف المحكاة والتأمل بخصوص مجموعة من البدائل السلوكية الممكنة وذلك من خلال مقارنة فاعليتها التي يتم تخيلها وتتضمن الأفكار المفاجئة السريعة وتحليل المشكلات وتوليد خطط افتراضية للعمل.

هـ - المواجهة الوقائية: أنها تتعامل مع التنبؤ بالمسببات المحتملة للضغط والمبادرة بالتهيؤ والاستعداد قبل أن تتطور مسببات الضغط تلك بالكامل، أن المواجهة الوقائية تختلف عن التهيؤ للضغط، إذ أن الأولى تشير الى تهديد مستقبلي محتمل وذلك بواسطة التفكير بالتجارب والتنبؤ أو المعرفة.

ح - السعي للحصول على الدعم المساعدة: يركز على الحصول النصح والمعلومات والتغذية العكسية من الأفراد في الشبكة الاجتماعية للفرد عند التعامل مع مسببات الضغط.

ض - السعي للحصول على الدعم الوجداني: يهدف إلى تنظم الأسى أو الألم العاطفي العاطفي الوجداني وذلك من خلال كشف المشاعر أمام الآخرين وإثارة التقمص العاطفي والسعي إلى الرفقة من الشبكة الاجتماعية للمرء.

غ - تجنب المواجهة: إن نهج التعامل يشير إلى مواجهة الضغوط، في حين إن تجنب المواجهة يجمع أو يتجاهل يصرف الانتباه بعيداً عن الضغوط.

10.1.2 ضغوط العمل وتأثيرها على القيادة الاستراتيجية في المنظمة

إن جوهر عمل القيادة الاستراتيجية هو مرتكز أساساً على عملية اتخاذ القرار في المنظمات وتعد عملية اتخاذ القرارات عملية دقيقة وحساسة، لذا على القادة الاستراتيجيون أن يحيطو ويلمو بكل الظروف والأحداث والضغوط التي قد تواجههم وأن يتهيؤ لها، لأن مثل هذه الأحداث ممكن أن تؤثر في القرار ونوعه وتوقيتته، كما يجب أن تتوفر فيهم مهارات وقدرات عالية تمكنهم من التحليل والتشخيص السليم وقت صنع القرار أو اتخاذه، لأن اتخاذ القرار قد تترتب عليه نتائج إيجابية أو سلبية، ذلك لأن القرار تؤثر في اتخاذه عوامل نفسية تخص الفرد الذي يلزمه اتخاذ قرار من القرارات الاستراتيجية. كما أن القرار قد يتأثر أيضاً بظروف وضغوط خارج دائرة الفرد، لكنها في الوقت ذاته توجه الفرد وتعرض عليه اتخاذ القرار باتجاه أو بآخر والإنسان يمر بحالات عدة تؤثر فيه بصورة أو بأخرى في حياته اليومية، وإن هي صادفت هذه الحالات وقتاً لا بد من اتخاذ قرار فيه تحدث هذه الحالات آثارها، الغضب كحالة نفسية يمر بها الناس، ولأي سبب سواء كان مهماً أو غير مهم، لذا فهو قد يؤثر بصورة سلبية في متخذ القرار حيث لا يكون تركيزه الذهني جيداً، كما لا يكون إدراكه وفهمه للعناصر الداخلة في تشكيل الشيء المراد اتخاذ قرار بشأنه. وقد تتعرض القيادة الاستراتيجية إلى عدة مشاكل وقد تتضاعف هذه المشاكل وتتفاقم كلما كانت القيادة الاستراتيجية تفتقر للمهارات العالية وقدرتها على التحكم في المواقف التي تواجهها وهذا يتطلب من القادة الآتي: (شهادة، 2003: 49).

1. استيعاب القيادة لأهدافها وعدم تناقض سلوك القيادة مع ما تدعو إليه.
2. قدرة القيادة على الاستمرارية في الدعوة تبليغا وإقناعا.
3. وجود ثقة كاملة بين القيادة وأتباعها (المرووسين).
4. قدرة القيادة على التعرف على إمكانية الأتباع أو المرؤوسين وأن تستطيع الاستفادة من كل الإمكانيات العقلية والجسمية أثناء العمل.
5. قدرة القيادة على حل المشاكل الطارئة، بأقل قدر ممكن من الجهد.
6. أن تكون القيادة على الوصول إلى النجاح والاستفادة منه، وفي المقابل القيادة غير الفعالة تفتقر لأغلب هذه السمات مما يشكل ضغطاً على العاملين ويكون له الأثر السلبي الذي ينعكس على أدائهم كماً ونوعاً.

1.3 الجزء العملي

1.1.3 أداة الدراسة:

استخدم الباحثون الاستبيان لغرض تحقيق أهداف الدراسة، واشتملت على جزأين، حيث استخدم الجزء الأول في جمع البيانات الشخصية عن المبحوثين والمتمثلة بالجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، الخبرة، أما الجزء الثاني فتكون من متغيرين هما: الأول المتغير المستقل المتمثل بمهارات القيادة الاستراتيجية (المهارات الفنية (التخصصية)، المهارات الذهنية (الفكرية)، المهارات الذاتية، المهارات الإنسانية)، والمتغير التابع (التهيؤ لضغوط العمل)، كما يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً: المتغير المستقل: (مهارات القيادات الاستراتيجية): وتكون هذا المحور من المهارات الفنية (7) عبارات، المهارات الذهنية من (7) فقرات، المهارات الذاتية من (6) فقرات، المهارات الإنسانية من (8) فقرات).

ثانياً: المتغير التابع (التهيؤ لضغوط العمل) : وتكون هذا المحور من (14) فقرة. وبهذا يكون إجمالي فقرات الاستبيان (42) فقرة، ما عدا البيانات الشخصية.

وقد استخدم الباحثون الترميز الرقمي في ترميز إجابات أفراد المجتمع للإجابات المتعلقة بالمقياس الخماسي، حيث تم إعطاء درجة واحدة للإجابة (غير موافق تماماً) ودرجتان للإجابة (غير موافق) وثلاث درجات للإجابة (محايد) وأربع درجات للإجابة (موافق) وخمس درجات للإجابة (موافق تماماً). وقد تم استخدام متوسط القياس (3) وهو متوسط القيم (1، 2، 3، 4، 5) للإجابات الخمسة، كنقطة مقارنة لتحديد مستوى إجمالي كل محور من محاور الدراسة، وكان طول الفترة المستخدمة هي (0.8) وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة (4 على 5).

جدول (2) ترميز بدائل الإجابة وطول خلايا المقياس

الإجابة	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الترميز	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.8 - 2.59	2.6 - 3.39	3.4 - 4.19	4.2 - 5

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصرتي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

ولتحديد اتجاه الإجابات على كل فقرة من فقرات الاستبيان يتم ذلك بمقارنة متوسط الاستجابة لكل فقرة مع البيانات في الجدول رقم (2) وفقاً للآتي: (1 - 1.79) يكون اتجاه الإجابة غير موافق إطلافاً، (1.8 - 2.59) يكون اتجاه الإجابة غير موافق، (2.6 - 3.39) يكون اتجاه الإجابة محايد، (3.4 - 4.19) يكون اتجاه الإجابة موافق، (4.2 - 5) يكون اتجاه الإجابة موافق تماماً. ولتحديد مستوى كل متغير من متغيرات الدراسة، تم استخدام اختبار (OneSample T - Test)، فيكون المستوى مرتفعاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وقيمة متوسط الاستجابة لإجمالي المحور أكبر من قيمة متوسط القياس (3)، ويكون المستوى منخفضاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، ويكون المستوى متوسطاً إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

2.1.3 صدق فقرات الاستبانة:

1.2.1.3 صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول (3) معامل الارتباط بين محاور الدراسة وإجمالي الاستبيان

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	المهارات الفنية	7	0.516	0.000
2	المهارات الذهنية	7	0.764	0.000
3	المهارات الذاتية	6	0.845	0.000
4	المهارات الإنسانية	8	0.882	0.000
5	التهيؤ لضغوط العمل	14	0.898	0.000

بينت النتائج في الجدول (3) أن قيمة معامل الارتباط بين إجمالي الاستبيان ومحور (المهارات الفنية) تساوي (0.516)، وبين مجموع الاستبيان أن محور (المهارات الذهنية) تساوي (0.764)، ومحور (المهارات الذاتية) تساوي (0.845)، ومحور (المهارات الإنسانية) تساوي (0.882)، ومحور (التهيؤ لضغوط العمل) تساوي (0.898)، وكانت قيم الدلالة الإحصائية دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من (0.05).

1.3. 2.2. الثبات: وفقاً لهذه الطريقة تم استخدام استمارات البالغ عددها (54) استمارة، وقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات المحور "المهارات الفنية" (0.915) ولمحور "المهارات الذهنية" (0.905) ولمحور "المهارات الذاتية" (0.94)، ولمحور "المهارات الإنسانية" (0.915)، ولمحور "التهيؤ لضغوط العمل" (908) وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.964)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة مقبولة لأغراض البحث.

الجدول (4) معامل الفايرونيباخ للثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	المهارات الفنية	7	0.915
2	المهارات الذهنية	7	0.905
3	المهارات الذاتية	6	0.94
4	المهارات الإنسانية	8	0.915
5	التهيؤ لضغوط العمل	14	0.908
	إجمالي الاستبانة	42	0.964

3.1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ورؤساء الأقسام بمصرف ليبيا المركزي والبالغ عددهم (60) مفردة، وقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، فقام الباحثون بتوزيع (60) استمارة استردوا منها (54) استمارة وكما مبين بالجدول أدناه.

جدول رقم (4) الاستمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات غير خاضعة للتحليل	نسبة الاستمارات غير خاضعة للتحليل	عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل	نسبة الاستمارات الخاضعة للتحليل
60	4	٪ 6.67	2	٪ 3.33	54	٪ 90

4.1.3 الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة المستقلة مهارات القيادة الاستراتيجية وتشمل

أربعة محاور (المهارات الفنية _ المهارات الذهنية _ المهارات الإنسانية - المهارات الذاتية).

أ. المهارات الفنية (التخصصية): يتضح من الجدول التالي رقم (5) إتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين أن القيادات بالمصرف تساهم في صياغة الرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية وتشارك في تطوير الهيكل التنظيمي للمصرف بما يوافق الأهداف وتقتراح الأساليب المناسبة للاستثمار في البيئة الداخلية للمصرف وأنهم من أشخاص الأوائل الذين يأتون بأفكار جديدة نحو الابتكار في العمل المصرفي وتبين أيضاً أنهم يجتهدون في معرفة عملهم للتحرك باتجاه الرؤية الاستراتيجية وانجاز الأعمال حسب الأولويات والأهمية في المواقف الصعبة. وهذا يدل على أن القيادات المصرفية تحتفظ بالحد الأدنى من المهارات الفنية.

جدول (5) الوصف الإحصائي لفقرات لمحور المهارات الفنية (التخصصية)

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أساهم بإيجابية عند صياغة الرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية للمصرف.	ك %	23	18	10	2	1	4.11	موافق	0.965
			42.6	33.3	18.5	3.7	1.9			
2	أشارك في تطوير الهيكل التنظيمي للمصرف بما يتوافق مع أهدافها الاستراتيجية.	ك %	19	20	12	2	1	4.00	موافق	0.952
			35.2	37.0	22.2	3.7	1.9			
3	أقترح الأساليب المناسبة لاستثمار عوامل القوة في البيئة الداخلية للمصرف.	ك %	19	18	13	3	1	3.94	موافق	0.998
			35.2	33.3	24.1	5.6	1.9			
4	أشارك في عملية إجراء المقارنة المرجعية لمصرف ومقارنته بالصافر المقدمة.	ك %	17	20	13	3	1	3.91	موافق	0.976
			31.5	37.0	24.1	5.6	1.9			

0.947	موافق	3.83	0	5	14	20	15	ك	أكون عادة من الأشخاص الأوائل الذين يأتون بأفكار جديدة نحو الابتكار والتطوير .	5
			0.0	9.3	25.9	37.0	27.8	%		
0.896	موافق	3.91	0	4	12	23	15	ك	أجتهد في معرفة ما يجب عمله للتحرك باتجاه الرؤية الاستراتيجية للمصرف.	6
			0.0	7.4	22.2	42.6	27.8	%		
0.891	موافق	4.13	0	2	12	17	23	ك	أنجز الأعمال حسب الأولويات والأهمية في المواقف الصعبة.	7
			0.0	3.7	22.2	31.5	42.6	%		

جدول (6) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي محور المهارات الفنية (التخصصية)

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الفنية
المهارات الفنية (التخصصية)	2.94	-0.06	0.323	- 1.384	0.172	غير معنوي	متوسط

ولتحديد مستوى المهارات الفنية، فإن النتائج في الجدول رقم (6) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور، يساوي (2.94) وهو أقل بقليل من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.06) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.172) وهي أكبر من 0.05 وتشير إلى عدم معنوية الفروق.

ب. المهارات الذهنية (الفكرية): يتضح من الجدول رقم (7) إتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين أن القيادة الاستراتيجية بالمصرف تقوم بعرض الأفكار بطريقة عملية وموضوعية، وتستطيع اكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصرف وتبحث عن المشكلات التي قد تواجهها قبل وقوعها، وتقوم بوضع السيناريوهات للبدائل المختلفة وبناء صورة ذهنية لأي ظاهرة قبل التعامل معها، وتملك التصورات الواضحة للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحدياتها. وهذا يبين إن القيادات المصرفية تتمتع بمهارات ذهنية عالية لكي تساعد في التهيؤ لضغوط العمل.

جدول (7) الوصف الإحصائي لفقرات محور المهارات الذهنية (الفكرية)

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
0.834	موافق	3.94	0	1	17	20	16	ك	أقوم بعرض الأفكار بطريقة علمية وموضوعية.	1
			0.0	1.9	31.5	37.0	29.6	%		
0.904	موافق	3.78	0	4	17	20	13	ك	أستطيع اكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمصرف.	2
			0.0	7.4	31.5	37.0	24.1	%		
1.031	موافق	3.65	0	8	17	15	14	ك	أبحث عن المشكلات التي قد تواجهني في العمل قبل وقوعها.	3
			0.0	14.8	31.5	27.8	25.9	%		
0.917	موافق	3.63	0	5	21	17	11	ك	أقوم بوضع السيناريوهات للبدائل المختلفة لما سيكون عليه المستقبل بعد تقويم الوضع الحالي.	4
			0.0	9.3	38.9	31.5	20.4	%		
1.025	موافق	3.69	1	5	18	16	14	ك	أقوم ببناء صورة ذهنية لأي ظاهرة مالية قبل التعامل معها.	5
			1.9	9.3	33.3	29.6	25.9	%		
1.036	موافق	3.61	1	6	19	15	13	ك	أملك التصورات الواضحة للتعاطي مع فرص البيئة الخارجية وتحدياتها	6
			1.9	11.1	35.2	27.8	24.1	%		
0.960	موافق	4.06	1	1	14	16	22	ك	أستطيع مراجعة أفكارى عندما لا ينجح أسلوب معين لحل المشكلات التي تواجهني في المصرف.	7
			1.9	1.9	25.9	29.6	40.7	%		

جدول رقم (8) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي المهارات الذهنية (الفكرية)

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الذهنية
المهارات الذهنية (الفكرية)	3.92	0.92	0.73	9.263	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى المهارات الذهنية، فإن النتائج في الجدول رقم (8) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحوريساوي (3.92) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.92) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى المهارات الذهنية كان مرتفعاً.

ج - المهارات الذاتية:

جدول (9) الوصف الإحصائي ل فقرات محور المهارات الذاتية

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الاستجابة	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أملك القدرة على الموازنة بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين.	ك	24	12	17	1	0	4.07	موافق	0.968
		%	44.4	22.2	31.5	1.9	0.0			
2	أتمتع علاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل.	ك	25	13	15	1	0	4.13	موافق	0.953
		%	46.3	24.1	27.8	1.9	0.0			

0.971	موافق	3.96	1	2	14	18	19	ك	أملك القدرة على الابتكار لمواجهة المواقف والأحداث المتوقعة.	3
			1.9	3.7	25.9	33.3	35.2	%		
1.035	موافق	3.80	0	5	20	10	19	ك	أعمل على تشجيع المرؤوسين بالمدح لحثهم على العمل.	4
			0.0	9.3	37.0	18.5	35.2	%		
0.968	موافق	3.93	0	4	15	16	19	ك	أسعى بكل قدرتي لجعل المرؤوسين يؤمنوا بذات القيم التي أوّمن بها والتي تصب في مصلحة العمل.	5
			0.0	7.4	27.8	29.6	35.2	%		
0.949	موافق	3.93	0	3	17	15	19	ك	أعمل على خلق الثقة والتعاون بيني وبين المرؤوسين في مجال عملي.	6
			0.0	5.6	31.5	27.8	35.2	%		

يتضح من الجدول رقم (9) إتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين أن قيادات المصرف تملك القدرة على الموازنة بين الحزم واللين في معاملة المرؤوسين، وتتمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل، وتملك القدرة أيضاً على الابتكار لمواجهة المواقف والأحداث المتوقعة، كما تعمل على تشجيع المرؤوسين بالمدح لحثهم على العمل، وتسعى بكل قدراتها لجعل المرؤوسين يؤمنوا بذات القيم التي أوّمن بها والتي تصب في مصلحة العمل، وتعمل جاهدة على خلق الثقة والتعاون بيني وبين المرؤوسين في مجال عملي. بالإضافة إلى أنها توفر الجو الملائم لمدرى ورؤساء الأقسام لتسهيل عملية تبادل المعلومات. وهذا يدل على القيادات بالمصرف تحتفظ بالقدر المناسب من المهارات الذاتية للتهيؤ لضغوط العمل.

جدول رقم (10) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي محور المهارات الذاتية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفترة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الذاتية
المهارات الذاتية	3.78	0.78	0.784	7.346	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى المهارات الذاتية، فإن النتائج في الجدول رقم (3 - 15) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.78) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.78) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى المهارات الذاتية كان مرتفعاً.

د - المهارات الإنسانية يتضح من الجدول رقم (11) اتفاق أفراد العينة على جميع فقرات المحور، حيث تبين امتلاك القيادات بالمصرف القدرة على إقناع الآخرين برؤيته المستقبلية والطريقة الصحيحة للعمل، وتتقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تصب في مصلحة العمل، كما تقوم كذلك بتهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع الموظفين بإبداء رأيهم بحرية، وتسعى أيضاً لإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المصرف، وأنها تعمل جاهدة على ترسيخ مبدأ عملية صنع القرار الاستراتيجي في المصرف، وتؤمن على إدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين وتعمل على مكافئتها وتتعامل بإيجابية ورحابة صدر مع القصور في تحقيق الأهداف. وهذا يدل على أن المهارات الإنسانية متوفرة بالقيادة الاستراتيجية بالمصرف وبصورة مرتفعة.

جدول (11) الوصف الإحصائي لفقرات محور المهارات الإنسانية

الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	متوسط الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفترة	ت
1.039	موافق	3.70	2	3	18	17	14	ك	أملك القدرة على أقناع الآخرين برؤيتي المستقبلية والطريقة الصحيحة للوصول إليها.	1
			3.7	5.6	33.3	31.5	25.9	%		
1.022	موافق	3.89	2	2	13	20	17	ك	أتقبل أفكار الآخرين ومقترحاتهم عندما تكون بناءة وتصب في مصلحة العمل.	2
			3.7	3.7	24.1	37.0	31.5	%		
1.003	موافق	3.89	2	2	12	22	16	ك	أقوم بتهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع الموظفين بإبداء رأيهم بحرية.	3
			3.7	3.7	22.2	40.7	29.6	%		
1.013	موافق	3.74	3	2	12	26	11	ك	أسعى لإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المصرف	4
			5.6	3.7	22.2	48.1	20.4	%		
1.058	موافق	3.89	2	2	15	16	19	ك	أعمل على ترسيخ مبدأ الشورى في عملية صنع القرار الاستراتيجي في المصرف.	5
			3.7	3.7	27.8	29.6	35.2	%		
1.017	موافق	3.72	2	1	22	14	15	ك	أعمل على إدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين في العمل.	6
			3.7	1.9	40.7	25.9	27.8	%		
1.010	موافق	3.87	2	1	16	18	17	ك	أؤمن عالياً بالجهود المكثفة بالنجاح خلال مراحل إنجاز الأهداف وأعمل على مكافئتها.	7
			3.7	1.9	29.6	33.3	31.5	%		
1.063	موافق	3.76	2	4	14	19	15	ك	أتعامل بإيجابية ورحابة صدر مع القصور في تحقيق الأهداف.	8
			3.7	7.4	25.9	35.2	27.8	%		

جدول رقم (12) نتائج اختبار (One Sample T – test) لإجمالي محور المهارات الإنسانية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى المهارات الإنسانية
المهارات الإنسانية	3.9	0.9	0.85	7.801	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى المهارات الإنسانية، فإن النتائج في الجدول رقم (12) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور يساوي (3.9) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.9) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى المهارات الإنسانية كان مرتفعاً.

- مجموع مهارات القيادة الاستراتيجية:

جدول رقم (13) نتائج اختبار (One Sample T – test) لمجموع مهارات القيادة الاستراتيجية

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T - Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية
مهارات القيادة الاستراتيجية	3.64	0.64	0.562	8.383	0.000	معنوي	مرتفع

ولتحديد مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية، فإن النتائج في الجدول رقم (13) أظهرت أن متوسط الاستجابة لإجمالي مهارات القيادة الاستراتيجية يساوي (3.64) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.9) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصراحي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى مهارات القيادة الاستراتيجية كان مرتفعاً. ويدل ذلك أن القيادات الاستراتيجية للمصرف تتمتع بمستوى عالي نسبياً بالمهارات اللازمة لكي تستطيع التهيؤ لضغوط العمل وبالتالي تسيير العملية الإدارية داخل المصرف.

ثانياً: المتغير التابع: التهيؤ لضغوط العمل: يتضح من الجدول رقم (14) إتفاق أفراد العينة على بعض فقرات المحور، حيث تبين أن إدارة المصرف تعتقد بأنها تستطيع أن تواجه الضغوط المختلفة التي تعترضها أثناء العمل، وتخطط للأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على أداء عملها بالمصرف، وتقوم كذلك بتطوير مهارات عملها لمواجهة المواقف الضاغطة، وتسعى أيضاً بأن تمتلك القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة للتعامل مع الضغوط التي تؤثر على أداء الواجب المكلف بها، كما أنها تلتجئ الي الزملاء عندما تتأزم أمور العمل، وتفضل دائماً عدم اتخاذ أي قرار عندما توجهها الضغوط في العمل وتترك المشكلة التي قد تواجهها قليلاً حتى تتضح جوانبها بالكامل. وهناك إتفاق محدود لبعض فقرات المحور حيث يتبين لنا بأن إدارة المصرف لا تكثر أحياناً لبعض من الضغوط في العمل، وترى أحياناً أن مسؤوليتها وصلاحياتها غير محددة تحديداً دقيقاً عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر سلباً على المصرف، وأنها تعاني في بعض الأحيان من الإجهاد عند أداء الواجبات لنقص المعلومات الواجب توفرها عند حدوث موقف طارئ.

كما تبين وجود إتفاق محدود على أن المصرف يهيئ الوسائل الإمكانات اللازمة للتعامل مع ضغوط العمل، وكذلك ميل بعض القيادات لمناقشة مشكلات العمل مع الأصدقاء وأفراد أسرته، وأن بعضهم يسألون الآخرين ماذا يفعلون لو كانوا مكانهم، وأنهم قد يستطيعون الخروج من حالة الإحباط التي يعيشونها بمجرد التحدث مع زملائهم في العمل.

جدول (14) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور التهيؤ لضغوط العمل

التحريف المعياري	اتجاه الإيجابية	متوسط الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
1.146	محايد	3.31	3	10	18	13	10	ك	لا أكثر كثيراً بما يحدث من ضغوط في العمل.	1
			5.6	18.5	33.3	24.1	18.5	%		
1.163	محايد	3.31	3	10	19	11	11	ك	أرى أن مسؤولياتي وصلاتي غير محددة تحديداً دقيقاً عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر سلباً على المصرف.	2
			5.6	18.5	35.2	20.4	20.4	%		
1.140	محايد	3.28	3	10	20	11	10	ك	أعاني من الإجهاد عند أداء واجبي لنقص المعلومات الواجب توفرها عند حدوث موقف طارئ.	3
			5.6	18.5	37.0	20.4	18.5	%		
0.986	موافق	3.48	2	5	20	19	8	ك	أعتقد بأنني أستطيع أن أوجه الضغوط المختلفة التي قد تعترضني أثناء عملي	4
			3.7	9.3	37.0	35.2	14.8	%		
1.059	موافق	3.48	2	6	21	14	11	ك	أخطط للإحداث المستقبلية التي قد تؤثر على أداء عملي بالمصرف.	5
			3.7	11.1	38.9	25.9	20.4	%		
1.023	موافق	3.46	2	6	20	17	9	ك	أقوم بتطوير مهارات عملي لمواجهة المواقف الضاغطة	6
			3.7	11.1	37.0	31.5	16.7	%		
1.004	موافق	3.54	2	5	18	20	9	ك	ألم القدرة على خلق أجواء نفسية مريحة للتعامل مع الضغوط التي تؤثر على أداء الواجب المكلف به.	7
			3.7	9.3	33.3	37.0	16.7	%		
1.071	محايد	3.06	6	7	23	14	4	ك	يهيئ المصرف الوسائل والإمكانات اللازمة للتعامل مع ضغوط العمل.	8
			11.1	13.0	42.6	25.9	7.4	%		

1.266	محايد	3.02	9	8	17	13	7	ك	أميل لمناقشة مشكلات العمل مع الأصدقاء وأفراد أسرتي.	9
			16.7	14.8	31.5	24.1	13.0	%		
1.127	محايد	3.11	6	7	22	13	6	ك	أسأل الآخرين ماذا يفعلون لو كانوا مكاني.	10
			11.1	13.0	40.7	24.1	11.1	%		
1.042	موافق	3.50	3	3	22	16	10	ك	أعرف لمن التجئ من الزملاء عندما تتأزم أمور العمل.	11
			5.6	5.6	40.7	29.6	18.5	%		
0.987	محايد	3.31	3	5	24	16	6	ك	أستطيع الخروج من حالة الإحباط التي أعيشها بمجرد التحدث مع زملائي في العمل	12
			5.6	9.3	44.4	29.6	11.1	%		
1.145	موافق	3.46	2	10	15	15	12	ك	أفضل عدم اتخاذ أي قرار عندما تواجهني ضغوط في عملي.	13
			3.7	18.5	27.8	27.8	22.2	%		
1.021	موافق	3.57	2	4	20	17	11	ك	أترك المشكلة التي قد أوجهها قليلاً حتى تنتزع جوانبها بالكامل.	14
			3.7	7.4	37.0	31.5	20.4	%		

جدول رقم (15) نتائج اختبار (One Sample T – test) لمحور التهيؤ لضغوط العمل

مستوى التهيؤ لضغوط العمل	معنوية الفروق	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية / T-Test	الانحراف المعياري	الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفع	معنوي	0.000	4.9	0.742	0.49	3.49	التهيؤ لضغوط العمل

لقد بينت النتائج في الجدول رقم (15) أن متوسط الاستجابة لمحور التهيؤ لضغوط العمل مساوي (3.49) وهو أكبر من متوسط القياس (3) وأن الفروق تساوي (0.49) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يدل على أن مستوى التهيؤ لضغوط العمل كان مرتفعاً.

7.2.3 اختبار الفرضيات

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (16) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المهارات الفنية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الفنية	الثابت					
0.581	1.786	0.064	0.253	0.065	3.562	53

بينت النتائج في الجدول رقم (16) أن العلاقة بين المهارات الفنية والتهيؤ لضغوط العمل كانت غير معنوية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.065) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية على التهيؤ لضغوط العمل. وبالتالي رفض الفرضية الفرعية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الذهنية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (17) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المهارات الذهنية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الذهنية	الثابت					
0.512	1.486	0.254	0.504	0.000	17.751	53

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصري ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

أظهرت النتائج في الجدول رقم (17) وجود علاقة إيجابية معنوية بين المهارة الذهنية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.504)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن المهارة الذهنية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل.

ولتحديد أثر المهارة الذهنية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (17.751) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الذهنية على التهيؤ لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.254) وهي تشير إلى أن ما نسبته (25.4 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى المهارات الذهنية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثانية.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$(0.512^*X_2 + \varepsilon + Y = 1.486)$$

حيث: Y التهيؤ لضغوط العمل، X₂ المهارة الذهنية، ε الخطأ العشوائي.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الذاتية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (18) نتائج تبين الانحدار لتحديد أثر المهارات الذاتية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الذهنية	الثابت					
0.547	1.424	0.334	0.578	0.000	26.128	53

أظهرت النتائج في الجدول رقم (18) وجود علاقة إيجابية معنوية بين المهارة الذاتية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.578)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن المهارة الذاتية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل. ولتحديد أثر المهارة الذاتية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (26.128) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الذاتية على التهيؤ

لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.334) وهي تشير إلى أن ما نسبته (33.4 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى المهارات الذاتية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 1.424 + 0.547 * X3 + \varepsilon$$

حيث: Y التهيؤ لضغوط العمل، X3 المهارة الذاتية، ε الخطأ العشوائي

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الإنسانية في التهيؤ لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة.

جدول (19) نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر المهارات الإنسانية على التهيؤ لضغوط العمل

معاملات الانحدار		معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية
المهارة الذهنية	الثابت					
0.722	0.677	0.679	0.828	0.000	113.099	53

أظهرت النتائج في الجدول رقم (19) وجود علاقة إيجابية معنوية بين المهارة الإنسانية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.828)، وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن المهارة الإنسانية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل.

ولتحديد أثر المهارة الإنسانية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (113.099) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارة الإنسانية على التهيؤ لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.679) وهي تشير إلى أن ما نسبته (67.9 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى المهارات الإنسانية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.677 + 0.722 * X4 + \varepsilon$$

حيث: Y التهيؤ لضغوط العمل ، X4 المهارة الإنسانية، ε الخطأ العشوائي
 - الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية
 (المهارات الفنية- المهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) في التهيؤ
 لضغوط العمل بالمصرف قيد الدراسة .

جدول (20) نتائج تبين الانحدار لتحديد أثر مهارات القيادة الاستراتيجية على التهيؤ لضغوط العمل

معامل الانحدار	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	قيمة F المحسوبة
الثابت				
0.588	0.73	0.855	0.000	33.157

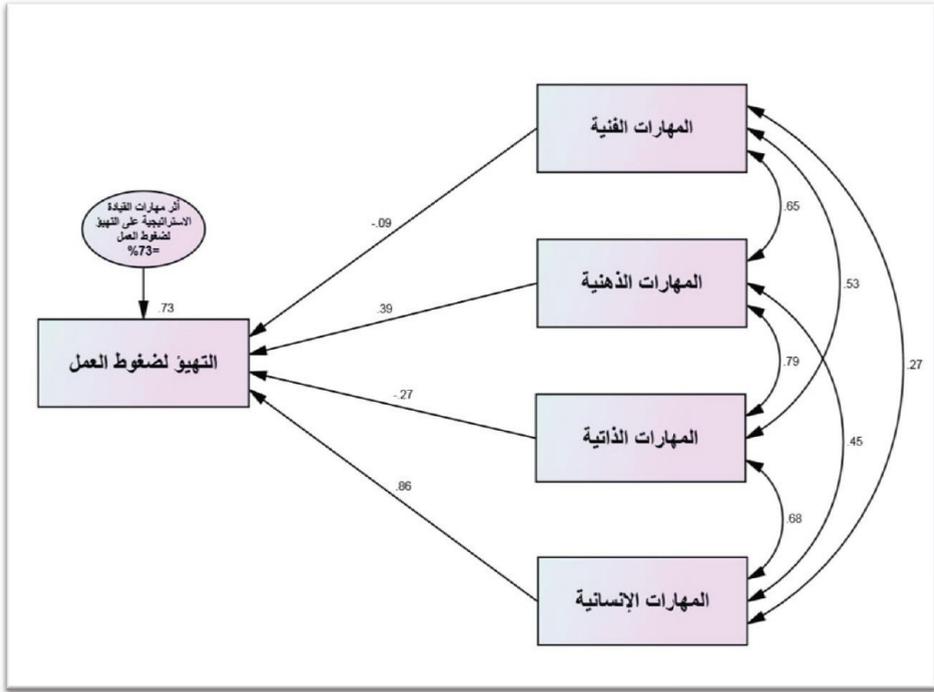
بينت النتائج في الجدول رقم (20) وجود علاقة إيجابية معنوية بين مهارات القيادة الاستراتيجية والتهيؤ لضغوط العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.855) وتشير إلى إيجابية العلاقة بين المتغيرين، أي أن مهارات القيادة الاستراتيجية ترفع من مستوى التهيؤ لضغوط العمل.

ولتحديد أثر مهارات القيادة الاستراتيجية على التهيؤ لضغوط العمل، فإن تم قيمة F تساوي (33.157) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات القيادة الاستراتيجية على التهيؤ لضغوط العمل، وكانت قيمة معامل التحديد (0.73) وهي تشير إلى أن ما نسبته (73 %) من التغيرات في التهيؤ لضغوط العمل يعود إلى مهارات القيادة الاستراتيجية ما لم يؤثر مؤثر آخر. وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية.

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y = 0.588 - 0.21 * X1 + 0.397 * X2 - 0.253 * X3 + 0.749 * X4 + \varepsilon$$

حيث: Y التهيؤ لضغوط العمل، X1 المهارات الفنية، X2 المهارات الذهنية، X3 المهارات الذاتية، X4 المهارات الإنسانية، ε الخطأ العشوائي



2.3 نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات القيادات الاستراتيجية المتمثلة في (المهارات الفنية- المهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) على التهيؤ لضغوط العمل. وأن التأثير الأكبر كان للمهارات الإنسانية، يليه المهارات الذاتية، ثم المهارات الذهنية.
2. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الفنية على التهيؤ لضغوط العمل
3. وجود أثر ذي دلالة إحصائية (للمهارات الذهنية - المهارات الذاتية - المهارات الإنسانية) على التهيؤ لضغوط العمل.
4. إن القيادات الاستراتيجية بالمصرف تحتفظ بالحد الأدنى من المهارات الفنية تمكنها بأن تسهم بإيجابية عند صياغة الرسالة والأهداف والخطط الاستراتيجية والمشاركة في تطوير الهيكل التنظيمي بما يوافق الأهداف، وتقتصر

الأساليب المناسبة للاستثمار في البيئة الداخلية للمصرف.

5. إن القيادة الاستراتيجية بالمصرف داخل المصرف تتمتع بمهارات ذهنية عالية تساعد في عرض الأفكار بطريقة عملية وموضوعية، وتستطيع بها اكتشاف نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، والبحث عن المشكلات التي قد تواجهها في العمل قبل وقوعها، وذلك بوضع السيناريوهات للبدائل المختلفة.

6. إن قيادات المصرف تقوم بتهيئة الأجواء المناسبة التي تسمح لجميع الموظفين بإبداء رأيهم بحرية، وتسعى أيضاً لإشاعة ثقافة الحوار بين العاملين لفهم وتطبيق الاستراتيجية في المصرف، وتعمل على إدارة الصراعات التي تحدث بين العاملين وتعالج القصور بإيجابية ورحابة صدر.

7. إن إدارة المصرف لا تكثرت لبعض الضغوط في العمل، وترى أن مسؤوليتها وصلاحياتها غير محددة تحديداً دقيقاً عند مواجهة مواقف طارئة تؤثر سلباً على أداء المصرف، كما أنها تعاني من الإجهاد عند أداء الواجبات لنقص المعلومات الواجب توفرها عند حدوث موقف طارئ.

2.3 التوصيات:

من خلال نتائج تحليل الدراسة الميدانية فإن الباحثين يوصون بالآتي:

1. التحديد الدقيق لمسؤوليات وصلاحيات القيادات الاستراتيجية وفق هيكل تنظيمي واضح المعالم وبما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمصرف، وذلك لضمان مواجهة المواقف الطارئة التي تؤثر سلباً على أدائهم.

2. العمل على تحديث منظومة المعلومات بصورة مستمرة لتخفيف الإجهاد على القيادات عند أداء الواجبات الموكلة إليهم عند المواقف الطارئة.

3. البحث عن المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تواجه القيادات الاستراتيجية بالمصرف أثناء العمل وقبل وقوعها واقتراح الحلول الناجعة لها، من خلال تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات المحتملة.

4. العمل على خلق مزيد من الثقة والتعاون بين القيادات والمرؤوسين وتشجيعهم بالمدح والثناء لحثهم على العمل.
5. على إدارة المصرف التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والمؤسسات المصرفية العالمية المختلفة والاستفادة من خبراتهم في مواجهة الصعوبات والضغوط التي تواجه القطاع المصرفي وبما يساهم في تطويره.
6. زيادة تنمية وتطوير مهارات القيادات الاستراتيجية من خلال إعادة النظر في فلسفة التدريب وصياغتها من جديد وفق الأساليب العلمية، وبما يتوافق مع مجريات الأحداث والظروف التي نعيشها في البيئة المحلية.
7. أن تتبنى إدارة المصرف إنشاء ما يسمى (فريق مواجهة الضغوط) ليتولى مهمة التنسيق وتبادل المعلومات مع كافة الجهات المحلية ذات العلاقة بالقطاع المصرفي، وبما يمكن من التهيؤ للضغوط ورسم السيناريوهات لمواجهةها.

1.3.3 المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. ربيع محمد شحاتة، قياس الشخصية، دار المسير ط2، عمان، 2009 م.
2. صالح بن سعد المريخ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية، منشورات مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2012 م.
3. طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي "مدخل تحليلي"، دار وائل لنشر، الأردن، 2010 م.
4. طه طارق، الإدارة والقيادة، منشورات منشأة المعارف للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005 م.
5. عامر الكبيسي، التفكير الاستراتيجي وصيانة المستقبل، دار الخليج للصحافة والنشر، الإمارات العربية، 2008 م.
6. عبد الرحمن هيجان، القيادة الاستراتيجية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2004 م.
7. عبد الستار توفيق، التخطيط الاستراتيجي، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، القاهرة، 2004 م.

■ د. أحمد رمضان بن نوبة ■ علي مفتاح علي قدورة ■ علي محمود الكيب ■ أمل رجب المصراطي ■ نيروز عبدالسلام السكلاني

8. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الضغوط " السيطرة والتحكم في الضغوط"، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، مصر، 2000 م.
9. محمد عبد الغني هلال، مهارات التفكير والتخطيط الاستراتيجي، مركز تطوير الإدارة والتنمية (بميك) مصر، 2008 م.
10. محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005 م.
11. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 م.

ثانياً الرسائل العلمية:

12. خالد الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الامنية، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2005 م.
 13. صالح المربع، " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية الرياض، 2008 م.
 14. عامر خضير الكبيسي، الاستراتيجيات والتقنيات والاشكاليات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض، 2004 م.
 15. عبد العزيز الأسمرى، بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الاستراتيجية للقادة الامنيين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة السعودية، الرياض، 2009 م.
 16. عياد سعد المنصوري وآخرون: بعنوان " أثر تغيير القيادات الإدارية على أداء العاملين بوزارة العمل والتأهيل بمدينة طرابلس، دراسة بكالوريوس غير منشورة جامعة الرفاق الأهلية للعلوم التطبيقية، ليبيا، 2014 م..
 17. محمد قاسم القيسي، " دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية بوزارة الصحة الفلسطينية" دراسة ماجستير غير منشورة بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا غزة - فلسطين، 2015 م.
 18. محمد القحطاني، صالح بن ناصر، الضغوط الاجتماعية وضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الادارية، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2007 م.
 19. محمد النخالة، القيادة الاستراتيجية ودورها في رفع الروح المعنوية لمنتسبي الاجهزة الامنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بجامعة الأقصى، فلسطين، 2015 م.
- . ثالثاً: الدوريات والمجلات العلمية:
20. سلمى رحيمة، " دور مهارات القيادات الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل"، دراسة

- تحليلية لآراء عينة من القادة العسكريين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، م4، ع9 الانبار، العراق. 2012 م.
21. عبد العزيز بن سعيد الاسمري "القيادة الاستراتيجية ودورها في مواجهة الازمات" مجلة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015 م.
22. عويد المشعان، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والجسمية"، مجلة العلوم الاجتماعية، ع1، الكويت، 2001 م.
23. فيروز علي خضير، "أثر القيادة الاستراتيجية في التفوق التنافسي" دراسة حالة في معمل سميت الكوفة الكلية التقنية الإدارية مجلة الإدارة والاقتصاد، م3، ع12 - جامعة كربلاء العراق، 2013 م.
24. ماهر صبري القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع78، 2009 م.
- رابعاً: المؤتمرات والملتقيات العلمية:
25. شعبان عبدالكريم هادي، علي رزق، الأنماط القيادية ودورها في تقويم أداء أعضاء الهيئة التدريسية، الملتقى العلمي الثاني كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق 18 - 22/10/2008 م.

2.3.3 المراجع الاجنبية:

26. HU.yueqin.gan.yiqun.(2011).»future_oriented coping and job hunting among college students:the psychological record.vol,61
27. Quast, lisa, .(2011).”the importance of proactively managing workplace stress”. career woman, inc.
28. -Vera, Dusya, & Crossan, Mary.(2005): Strategic Leadership And Organizational Learning, The Academy of management Review, Vol.29, No. 2.
29. Wanasika, J., (2009): «Strategic Leadership and Relational for Economizing - Strategizing Principles». Unpublished thesis Submitted to the Requirements for the Dgree of Doctor of Field of Concentration : Management, New

الأجهزة الداخلية المختصة بالقيام بالعمل الدبلوماسي

■ أ.أماني حُدود علي

● عضو هيئة تدريس بقسم القانون
بجامعة بني وليد كلية القانون

■ أ. الشارف سعد سالم

● أستاذ غير متفرغ بجامعة طرابلس/
كلية الإقتصاد والعلوم السياسية

الملخص

من المتعارف عليه ان هناك على المسرح الدولي ثلاث أشخاص وطنيين يتحركون للقيام بالمهمة الدبلوماسية، ويمثلون الدولة التي ينتمون إليها في الدول الأخرى وبالمنظمات والمحافل الدولية، حيث يتحدثون بأسمها ويعبرون عن مواقفها، ويحفظون هيبتها، ويصونون كرامتها أمام المجتمع الدولي ككل، ويتمثل هؤلاء الأشخاص في "رئيس الدولة" و"وزير الخارجية" و"الممثلون الدبلوماسيين"، ويضيف البعض إليهم رئيس مجلس الوزراء.

تم بهذه الورقة طرح موضوع بعنوان "الأجهزة الداخلية المختصة بالعمل الدبلوماسي" من خلاله تم إلقاء الضوء على أشخاص الدبلوماسية، واستعراض اختصاصاتهم الموكلة إليهم، وما يتمتعون به من حصانات وامتيازات دبلوماسية، منحت لهم وفقا لاتفاقيات دولية أو استنادا للعرف الدولي أو طبقا لقواعد المجاملة الدولية.

ومن هنا تم بيان الدور الذي يضطلع به أشخاص الدبلوماسية، في تسيير السياسة الخارجية لدولتهم، وما ينتج عنها من مواقف وقرارات، وأفعال تحمي الدولة وتحفظ هيبتها ومكانتها بالمنظمات الدولية والمجتمع الدولي، وأيضا بالنظر للحصانات

والامتيازات التي يتمتعون بها والتي تكمل الدور الذي يلعبه الدبلوماسيين في الحفاظ على مكانه الدولة وصون كرامتها .

حددنا الدراسة المطروحة بالقاء الضوء على "الأجهزة الداخلية المختصة" بالعمل الدبلوماسي وهي "الأجهزة الرئاسية" المتمثلة برئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء ، "وزارة الخارجية" المتمثلة بوزير الخارجية والإدارات المختصة بوزارة الخارجية، و"الممثلون الدبلوماسيون" ، حيث تم التعريف بهم جميعا واستعراض الاختصاصات الموكلة إليهم ، والحصانات والامتيازات التي يتمتعون بها .

واجهنا جملة من الإشكاليات تبلورت لدينا ببعض التساؤلات منها على سبيل المثال لا الحصر :-

مما تتكون الأجهزة الداخلية المختصة بالعمل الدبلوماسي ؟ وماهي الأجهزة الرئاسية ؟ وماهو حجم الدور الذي يلعبه رئيس الدولة ورئيس وزرائه ووزير خارجيته بالعمل الدبلوماسي؟ ماهي الحصانات القضائية التي يتمتع بها هؤلاء لتسهيل العمل الدبلوماسي وتسيير السياسة الخارجية للدولة التي ينتمون إليها؟

أخذنا منهجا وصفيا ، من خلاله حاولنا الوصول للنتائج ، التي تبين أهم الأجهزة الداخلية المختصة بالعمل الدبلوماسي "أشخاص الدبلوماسية"، واستعراض أهم الاختصاصات الموكلة إليهم ، والحصانات والامتيازات التي يتمتعون بها ، وكل ذلك وفقا للخطة التي ارتثنا فيها النظر بتمعن في الآتي :-

المبحث الأول: الأجهزة الرئاسية المختصة بالعمل الدبلوماسي

والذي من خلاله تناولنا هذه الأجهزة الرئاسية المختصة بالعمل الدبلوماسي من خلال مطلبين اثنين ، بحيث يتم تناول رئيس الدولة واختصاصاته ومهامه والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها بالمطلب الأول ، ثم تم إستعراض رئيس مجلس الوزراء ومهامه وحصاناته وامتيازاته التي يتمتع بها بالمطلب الثاني .

المبحث الثاني: وزارة الخارجية ومهامها الدبلوماسية

بالإشارة الى أتساع مهام الدولة داخليا وخارجيا، وليتيسر لرئيس الدولة والحكومة

معه، إن يتوليا جميع الشئون بيلادهما، في العلاقات الخارجية وما يتطلبه من عمل دبلوماسي مضمّن، فقد أوكل لجهاز بداخل الدولة يطلق عليه وزارة الخارجية، تحمل أعباء العمل الدبلوماسي فيما يتعلق بالعلاقات الدولية، وكل ذلك في، وزير الخارجية ومهامه والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها المطلب الأول، وأقسام وزارة الخارجية في مطلب ثاني .

المبحث الثالث : الممثلون الدبلوماسيون .

ثم من خلال هذا المبحث بيان إستقلال الدولة التي يمنحها حق إرسال المبعوثين إلى الخارج واستقبال المبعوثين الأجانب في أراضيها، وذلك إذا توفرت الرغبة المتبادلة بين الأطراف المعنية. وذلك بتقسيم فئات المبعوثون الدبلوماسيين ومراتبهم ومهامهم وواجباتهم المطلب الأول أما المطلب الثاني حصانات وامتيازات أعضاء البعثة الدبلوماسية .

مقدمة.

كنتيجة لتطور العلاقات الدولية عبر الزمن، ولتشعب المصالح المشتركة، والمتعارضة بين الدول، ولما يتطلبه كل عصر من ضرورة التقارب، ومحاولة توحيد وجهات النظر وتحقيق المصالح المشتركة، لذلك خلقت أجهزة تعمل على تسير دفة العملية الدبلوماسية، وتضطلع بشكل رئيس بالقيام بالعمل الدبلوماسي .

ويطلق على هذه الأجهزة "الأجهزة الداخلية للعمل الدبلوماسي"، أو "الجهاز المركزي للشئون الخارجية"، أو "أشخاص الدبلوماسية الدولية".

وأياً تكن التسميات فهناك على المسرح الدولي ثلاثة أشخاص وطنيين يتحركون للقيام بالمهمة الدبلوماسية، ويمثلون الدولة التي ينتمون إليها في الدول الأخرى وبالمنظمات والمحافل الدولية، حيث يتحدثون بأسمها ويعبرون عن مواقفها، ويحفظون هيبتها، ويصونون كرامتها أمام المجتمع الدولي ككل، ويتمثل هؤلاء الأشخاص في "رئيس الدولة" و"وزير الخارجية" و"الممثلين الدبلوماسيين، ويضيف البعض إليهم رئيس مجلس الوزراء . وسيتم بورقة العمل هذه استعراض أشخاص الدبلوماسية الذين يتمتعون بسلطة التعبير عن إرادة دولتهم.

• موضوع ورقة العمل:

تم بهذه الورقة طرح موضوع بعنوان "الأجهزة الداخلية المختصة بالعمل الدبلوماسي" من خلاله تم إلقاء الضوء على أشخاص الدبلوماسية، واستعراض اختصاصاتهم الموكلة إليهم، وما يتمتعون به من حصانات وامتيازات دبلوماسية، منحت لهم وفقا لاتفاقيات دولية أو استنادا للعرف الدولي أو طبقا لقواعد المجاملة الدولية.

• أهمية الموضوع :

تأتي أهمية الموضوع بالنظر للأهمية الكبرى للدور الذي يضطلع به أشخاص الدبلوماسية في تسيير السياسة الخارجية لدولتهم، وما ينتج عنها من مواقف وقرارات، وأفعال تحمي الدولة وتحفظ هيبتها ومكانتها بالمنتظمات الدولية والمجتمع الدولي، وأيضا بالنظر للحصانات والامتيازات التي يتمتعون بها والتي تكمل الدور الذي يلعبه الدبلوماسيين في الحفاظ على مكانة الدولة وصون كرامتها .

• نطاق ورقة العمل :

تقتصر الدراسة المطروحة على إلقاء الضوء على "الأجهزة الداخلية المختصة" بالعمل الدبلوماسي وهي "الأجهزة الرئاسية" المتمثلة برئيس الدولة ورئيس مجلس الوزراء، و"وزارة الخارجية" المتمثلة بوزير الخارجية والإدارات المختصة بوزارة الخارجية، و"الممثلين الدبلوماسيين"، حيث تم التعريف بهم جميعا واستعراض الاختصاصات الموكلة إليهم، والحصانات والامتيازات التي يتمتعون بها .

• الإشكالية المطروحة بورقة العمل:

تم بهذه الدراسة طرح جملة من الإشكاليات تبلورت لدينا ببعض التساؤلات وذلك كما يلي: مما تتكون الأجهزة الداخلية المختصة بالعمل الدبلوماسي ؟ وماهي الأجهزة الرئاسية ؟ وما حجم الدور الذي يلعبه رئيس الدولة ورئيس وزرائه ووزير خارجيته بالعمل الدبلوماسي؟ ماهي الحصانات القضائية التي يتمتع بها هؤلاء لتسهيل العمل الدبلوماسي وتسيير السياسة الخارجية للدولة التي ينتمون إليها؟

ما المقصود بالممثلين الدبلوماسيين ؟ ومم يتكون أعضاء البعثة الدبلوماسية؟وماهي

المهام التي يضطلعون بها ؟ وهل هناك فرق بين المهام والواجبات الموكلة إليهم؟ وماذا عن الحصانات والإعفاءات المالية التي يتمتعون بها ؟ وهل يتفاوت تمتعهم بالحصانات والامتيازات من طائفة إلى أخرى .

• المنهج المتبع بورقة العمل:

تم بهذه الدراسة أتباع منهج وصفي، من خلاله حاولنا الوصول للنتائج المرجوة، وذلك ببيان أهم الأجهزة الداخلية المختصة بالعمل الدبلوماسي "أشخاص الدبلوماسية"، واستعراض أهم الاختصاصات الموكلة إليهم، والحصانات والامتيازات التي يتمتعون بها .

وكل ذلك وفقا للخطة التالية:

مقدمة.

المبحث الأول: الأجهزة الرئاسية المختصة بالعمل الدبلوماسي

المطلب الأول: رئيس الدولة واختصاصاته والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها .

المطلب الثاني: رئيس مجلس الوزراء واختصاصاته والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها .

المبحث الثاني: وزارة الخارجية ومهامها الدبلوماسية

المطلب الأول: وزير الخارجية ومهامه والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها .

المطلب الثاني: أقسام وزارة الخارجية

المبحث الثالث: الممثلون الدبلوماسيون

المطلب الأول: فئات المبعوثون الدبلوماسيين ومراتبهم ومهامهم وواجباتهم

المطلب الثاني: حصانات وامتيازات أعضاء البعثة الدبلوماسية

خاتمة.

قائمة المراجع.

المبحث الأول

الأجهزة الرئاسية المختصة بالعمل الدبلوماسي

سيتم خلال هذا المبحث تناول هذه الأجهزة الرئاسية المختصة بالعمل الدبلوماسي من خلال المطلبين اثنين، بحيث يتم تناول رئيس الدولة واختصاصاته ومهامه والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها بالمطلب الأول، وسيتم استعراض رئيس مجلس الوزراء ومهامه وحصاناته وامتيازاته التي يتمتع بها بالمطلب الثاني.

المطلب الأول

رئيس الدولة واختصاصاته والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها. رئيس الدولة هو الشخص الذي يمثل الدولة ويعبر عن إرادتها في العلاقات الدولية، ويعد الممثل الأسمى بالمسرح الدولي¹، وعلاقة الدول بعضها مع بعض تتم بواسطة رئيس الدولة، وهذا الرئيس قد يكون ملكاً كملك "المملكة العربية السعودية" أو أميراً "كأمير دولة قطر"، أو سلطاناً "كسلطان عمان"، أو رئيس جمهورية كأغلب الدول العربية "كمصر وسوريا وتونس" وقد يعهد برئاسة الدولة لمجلس يسمى مجلس (السيادة أو القيادة أو الإدارة) كما في "ألمانيا الشرقية" قبل الوحدة، وهو مكون من عدد من الأفراد يتولى كل منهم رئاسته لمدة معينة، ويباشر هذه الاختصاصات.² والتغيرات التي تطرأ على وضع رئيس الدولة والتي تتجم عن انقلاب، أو ثورة، أو عزل أو إقالة أو استقالة، تعد من المسائل الداخلية، وأيضا يعد من الشؤون الداخلية تبدل الوضع القانوني لرئيس الدولة الناجم عن تغير دستوري، كتحويل الرئيس إلى ملك أو إمبراطور.

فكل هذه التسميات لا تمس جوهر المنصب الذي يشغله رئيس الدولة بصفته ممثلاً للدولة ومعبراً عن إرادتها في العلاقات الدولية.

أولاً: اختصاصات رئيس الدولة

لقد طرأ تغيير كبير على اختصاصات رئيس الدولة، خاصة بعد انتشار المبادئ الديمقراطية في القرن (التاسع عشر)، ففي الماضي كان رئيس الدولة السيد المطلق

الذي يستأثر بجميع الصلاحيات في الداخل والخارج، ويلزم دولته بقراراته الفردية، ومع نشوء الأنظمة البرلمانية، والديمقراطية، تضاءلت هذه الصلاحيات، وتقلص دور الرئيس في العلاقات الخارجية بدور تمثيلي تقريبا.

مع انه في العقود الأخيرة اتجه الكثير من الدول لا سيما الدول الأفريقية او الآسيوية، إلى اعتماد النظام الرئاسي، الذي يمنح رئيس الدولة صلاحيات واسعة في رسم السياسة الخارجية، وتوجيهها، فهذا الرئيس سواء كان يمتلك صلاحيات حقيقية او لا، مازال يعد على الصعيد الدولي الممثل الأول او الجهاز الرئيسي للدولة، يتمتع باختصاصات محددة يقرها القانون الدولي العام منها:

- اعتماد رؤساء البعثات الدبلوماسية الأجنبية.
- تعيين أعضاء السلك الدبلوماسي ورؤساء البعثات القنصلية لدولته في الخارج.
- إبرام المعاهدات والتصديق عليها.
- إعلان حالة الحرب "في أحيان كثيرة".
- توقيع اتفاقات الصلح وفقا لنصوص الدستور.
- تمثيل دولته في المؤتمرات والقمم الدولية والاشترك في اجتماع المنظمات الدولية.
- تزويد مندوبي دولته في المنظمات والمؤتمرات الدولية وفي المفاوضات المتعلقة بإبرام المعاهدات بوثائق التفويض.

وهذه الاختصاصات تتطلب منه الانتقال إلى دولة أخرى، للمشاركة في مؤتمرات القمة، او حضور اجتماعات المنظمات الدولية، او القيام بزيارات رسمية، أو للإستجمام، او الاستشفاء، في هذه الحالات يوفر القانون الدولي الحماية الخاصة له، باعتباره ممثل رسمي لدولته وتهدف هذه الحماية لتمكينه من أداء مهامه الموكلة له على الوجه الأمثل والأكمل.

ثانيا : الحصانات والامتيازات الدبلوماسية لرئيس الدولة

يتمتع رئيس الدولة بعدة حصانات وامتيازات من أهمها:

• الحصانة الشخصية:

ويقصد بالحصانة الشخصية عدم التعرض لشخص رئيس الدولة أثناء زيارته لدولة أجنبية، وتشمل هذه الحصانة محل إقامته، وأمتعته، وأمواله، ومراسلاته، ولا يحق لسلطات تلك الدولة، أن تمارس أي من اختصاصاتها على شخص رئيس الدولة، فلا يجوز لها أن تقبض عليه، أو تتخذ أي إجراء قمعي ضده، مهما يصدر عنه من تصرفات وكل ما تستطيع فعله في حال ارتكابه مخالفات تهدد أمن الدولة المضيقة، أو سلامتها الإقليمية، هو أن تطلب منه مغادرة البلاد، وأن تمنع يحق لها أن تقوده لحدود إقليمها وتتركه يتوجه لبلده أو لأي بلد آخر.

والحماية الخاصة التي يحاط بها رؤساء الدول الأجانب تتطلب اتخاذ جميع التدابير، والاحتياطات الكفيلة بمنع حدوث أي اعتداء على شخصه، أو توجيه أي اهانات إليه من قبل وسائل الإعلام.

• الحماية القضائية:

هناك نوعين من الحصانة القضائية وتتمثل في (حصانة القضاء الجنائي) و (حصانة القضاء المدني).

أولاً: حصانة القضاء الجنائي: فهناك اتفاق شامل على إن هذه الحصانة تعفي الرئيس وأفراد أسرته وحاشيته من الخضوع للمحاكم الجنائية الأجنبية، وفي حال ارتكاب أي مخالفة أو جريمة تقع تحت طائلة قانون العقوبات، فليس بالإمكان إلقاء القبض عليه أو السماح برفع دعوى جنائية ضده لأن ذلك يعد خرقاً لحصانته الشخصية، والإجراء الوحيد الذي يمكن القيام به هو أن تلجأ الدولة المضيقة لتقديم طلب لمغادرة البلاد ومطالبة دولته بدفع التعويضات، وعند الممانعة أو الرفض يمكن قطع العلاقات الدبلوماسية، أو القيام بأعمال انتقامية.

والجدير بالذكر أن هذه الحصانة ليس لها علاقة بالمسئولية الدولية التي يتحملها رؤساء الدول عن الجرائم الدولية.

ثانيا: حصانة القضاء المدني: وهي تقضي بعدم خضوع رؤساء الدول لاختصاص المحاكم المدنية الأجنبية، وإذا كان الفقه الدولي على اتفاق حول شمول هذه الحصانة للأعمال الرسمية لرئيس الدولة، فهو على خلاف حول حصانة الأعمال الخاصة التي تصدر عن الرؤساء، فبعض المحاكم يشملها بالحصانة والبعض الآخر يرفض ذلك، ويجب التمييز بين:

1. رفع الدعوى المدنية للمحاكم الأجنبية في وقت وجود الرئيس في إقليم الدولة المضيفة في هذه الحالة يعترف بحصانه الرئيس لتوفير الانتقال، ولتجنبيه الإحراج.

2. رفع الدعوى المدنية بعد مغادرة الرئيس الأجنبي إقليم الدولة المضيفة وعندها لا مبرر للتمسك بالحصانة.

3. قبول الرئيس للقضاء الأجنبي وفي هذه الحالة يكون قد وافق بمحض إرادته على التنازل عن حصانته القضائية كرفعه دعوى ردا على دعوى مرفوعة.

• الإعفاءات المالية:

يتمتع الرئيس وأولاده وزوجته وحاشيته بإعفاءات أثناء وجودهم في دولة أجنبية، من كل الضرائب والرسوم المباشرة وغير المباشرة كالرسوم الجمركية المفروضة على السلع والهدايا التي يقدمها للشخصيات التي يعرفها والخدمات أيضا الفعلية كالكهرباء³، إضافة لتمتعه بعدم التفتيش، وهذه الضرائب لا تشمل الأملاك الخاصة برئيس الدولة. وإذا علمت السلطات المحلية بوجود رئيس الدولة على إقليمها، متخفيا باسم مستعار، وبدون إعلام، يجب إن توفر له كافة الامتيازات والحصانات والإعفاءات.

وأيا في حالة ما إذا وجد وصيا على عرش دولة ما في دولة مضيفة وقام بجولات وزيارات، فهناك أجماع على تمتعه بكامل الحصانات والمميزات التي يتمتع بها رئيس الدولة.

إما في حالة تنازل الملك عن عرشه أو انتهاء مدة رئاسته، أو عزل أو استقالة، فإن حقه في هذه الحصانات والامتيازات يسقط، وتزول عنه الحصانة القضائية بأثر

رجعي، بحيث يمكن رفع دعاوي ضده أمام المحاكم الأجنبية بخصوص أعمال غير رسمية ارتكبها بفترة الرئاسة.

وفي حالة الشك أو الخلاف حول صفة الرئيس عند قيام ثورة أو انقلاب أو حروب أهلية، وادعاء أكثر من شخص بمنصب الرئاسة، فالدولة التي تعترف لأحدهم بصفة الرئاسة تقرر له الحصانات، والحكمة تقتضي عدم الاعتراف بالرئيس الجديد إلا بعد التأكد من سيطرة أنصاره على مقاليد الأمور.

وقد حدثت حالة شادة (1940) لا مثيل لها في تاريخ العلاقات الدولية، في مسألة الحصانات، ففي العام المذكور احتلت ألمانيا معظم الدول الأوروبية، وأنشأت فيها حكومات موالية لها، فلجأ رؤساء هذه الدول وحكوماتهم لبريطانيا وأعلنوا أنهم الممثلون الشرعيون لدولهم، واعترفت لهم بريطانيا بجميع الحصانات، والامتيازات المقررة لرؤساء الدول، وسمحت لهم بإقامة الأجهزة التنفيذية، والإدارية والمحاكم القضائية في إقليمها.

المطلب الثاني

رئيس مجلس الوزراء واختصاصاته والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها

يعتبر رئيس مجلس الوزراء في الأنظمة الديمقراطية البرلمانية، الجهاز التنفيذي الرئيسي للدولة، فهو المخول اتخاذ القرارات، وتوجيه مجلس الوزراء في أعماله، وهو المسئول سياسياً أمام البرلمان عن السياسة الداخلية، والخارجية للحكومة، وهو بهذه الصفة الرئيس الإداري لوزير الخارجية، وفي حالة الخلاف بينه وهذا الأخير، فإن الكلمة الفصل تكون له، لأنه المسئول عن توجيه السياسة الخارجية أمام السلطة التشريعية (البرلمان)، وكثيراً ما يجمع شخص واحد بين منصب رئيس مجلس الوزراء ووزير الخارجي، كحالة د. سليم الحص عندما شكل حكومة نالت ثقة البرلمان 17/12/1998، فتولى رئاسة الحكومة ووزارة الخارجية).

وأيضاً (حالة ريس وزراء قطر حمد بن جبر آل ثاني رئيس حكومة ووزير خارجية

2007 وحتى اليوم).

وصلاحية رئيس مجلس الوزراء تخوله في بعض الأحيان مجال اتخاذ القرارات، والاشتراك في الاجتماعات المهمة، والمؤتمرات الدولية، والقمم، بمفرده أو إلى جانب رئيس الدولة، وفيما يتعلق بمركزه القانوني، ومدى أهليته لإلزام الدولة على الصعيد الدولي، الجواب يكمن في نصوص الدستور التي تحدد صلاحيات كبار المسؤولين في الدولة.

أولاً: اختصاصات رئيس مجلس الوزراء

يعد رئيس مجلس الوزراء رئيس لوزير الخارجية، فيكون له رأي في العمل الدبلوماسي، وان يسيرها بالاتفاق مع الأخير، وتتمثل أهم اختصاصاته في الاشتراك في تخطيط السياسة الخارجية، والتدخل في القضايا الدولية، التي تؤثر بشكل أو بآخر في شؤون دولته.

وأيضاً له توقيع البراءات القنصلية للمعينين بالخارج، والإدلاء ببيانات حول السياسة الخارجية والقيام بالزيارات الرسمية، والمفاوضات اللازمة.

ثانياً: حصانات وامتيازات رئيس مجلس الوزراء

يتمتع رئيس مجلس الوزراء بذات الحصانات التي يتمتع بها رئيس الدولة، من حرمة ذاته، وأسرته ومسكنه، وأمتعته، وعدم اتخاذ أي إجراء جزائي ضده خلال فترة بقائه في منصبه، كما يعفى من الضرائب والرسوم، وذلك كي يباشر مهامه بكل سهولة ويسر.

المبحث الثاني

وزارة الخارجية ومهامها الدبلوماسية

نظراً لاتساع مهام الدولة داخليا وخارجيا، ولتيسر لرئيس الدولة والحكومة معه، إن يتوليا جميع الشؤون ببلادهما، في العلاقات الخارجية وما يتطلبه من عمل دبلوماسي مضمّن، فقد أوكل لجهاز بداخل الدولة يطلق عليه وزارة الخارجية، تحمل أعباء العمل الدبلوماسي فيما يتعلق بالعلاقات الدولية.

المطلب الأول

وزير الخارجية ومهامه والحصانات والامتيازات الدبلوماسية التي يتمتع بها

يمثل وزير الخارجية الأداة الرئيسية في تصريف شؤون الدولة الخارجية، فإتساع مهام رئيس الدولة، ورئيس مجلس الوزراء حال دون إمكانية قيامها بكثير من الأعباء التي تتطلبها علاقات الدولة بغيرها.

ووزير الخارجية يشغل منصبا حساسا جدا، وعلى قدر كبير من الأهمية، وهو احد العناصر البارزة في النظام السياسي لدولته، ولهذا ينظر إليه عادة ضمن الإطار العام لإتجاهها السياسي، ولا يعني تغيير وزير الخارجية تغير في النظام السياسي، لذلك يعتبر الموقف الداخلي من وزير الخارجية انعكاس لنظرة دولته إلى سياستها الخارجية، لذلك يتم الحرص على الإبقاء عليه لأطول فترة ممكنة لتظهر الدولة ثبات سياستها الخارجية. ويتم اختياره بصفات معينة أهمها المعرفة الدقيقة بالجوانب المتصلة بمصالح دولته، وتوجهاتها السياسية، والثقافة العالية والخبرة، الحنكة السياسية والكياسة، والإلمام الدقيق والحقيقي بالمصالح التجارية، التي تقود للتقارب بين الدول، والموارد المالية ويتم اختيار في العادة من أساتذة الجامعات كوزير خارجية مصر السابق (بطرس غالي)، أو رجال القانون كوزير خارجية الولايات المتحدة الأمريكية (هنري كسنجر).

أولا: إختصاصات وزير الخارجية

تضاعفت مهام وزراء الخارجية منذ مطلع هذا القرن نتيجة التغيرات الدولية، وظهور الدول الجديدة، والمنظمات الدولية وزيادة تشابك المصالح، وكان لهم دور رئيسي في عقد المعاهدات وفي الإجماعات الدولية، ومعاهدات الصلح، ومن أبرز إختصاصات وزير الخارجية:

- إجراء المباحثات مع ممثلي الدول الأجنبية في الأمور ذات الإهتمام المشترك والتفاوض معهم نيابة عن دولهم وبما يحقق المصلحة المشتركة وتقوية الروابط.
- تمثيل الدول التي ينتمون إليها في المؤتمرات الدولية التي تدعى إليها الدولة، ولدي المنظمات الدولية التي تنتمي إليها.

- التوقيع علي الإتفاقات والمعاهدات الدولية نيابة عن رؤساء دولهم وتبادل التصديقات بشأنها، ومتابعة تنفيذ المعاهدات التي تكون دولهم طرف فيها.
- رعاية مصالح دولهم ومواطنيهم بالخارج وهم يمارسون هذه المهمة عن طريق مبعوثي دولهم الدبلوماسيين والقنصليين لدي الدول الأخرى.
- إستقبال المبعوثين الدبلوماسيين الأجانب والسهر علي تمكينهم من أداء مهامهم وتمتعهم بحصاناتهم وامتيازاتهم الدبلوماسية.
- اختيار الممثلون الدبلوماسيون والقنصليون لإرسالهم للخارج وإتخاذ إجراءات تعيينهم وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بعملهم، وإبلاغ الدول المعنية بقرارات تعيينهم، والإشراف عليهم.⁴
- الإشراف علي إعداد كافة الوثائق الرسمية الخاصة بعلاقات دولهم مع الدول الأخرى من تصريحات وتعليقات والردود علي المراسلات الرسمية التي ترد إلي دولهم من الدول الأخرى.
- الإشراف علي وزارة الخارجية وتنسيق أوجه النشاط فيها وفقا للخطوط العامة لسياسة بلادهم الخارجية.
- تقديم المقترحات لرؤساء دولهم أو رؤساء مجالس الوزارات أو الهيئات التشريعية حول السياسية الخارجية وشرح مضمونها.
- الإعداد والتحضير لإجتماعات القمم والمشاركة فيها.

ثانيا: حصانات وامتيازات وزير الخارجية

بما أن وظيفته تضطره لكثرة السفر للخارج لإجراء المفاوضات، أو المشاركة في المؤتمرات، وهو يتمتع في الدول الأجنبية بالحصانات والإمتيازات الدبلوماسية بالأسلوب الذي يتناسب ومركزه هو وزوجته وأبناءه المرافقين له.

فهو يتمتع بالحصانة القضائية الكاملة والمطلقة بالنسبة للمحاكم الجنائية، ولكنها في المسائل المدنية لا تشمل إلا الأعمال الرسمية التي يقوم بها وهذا يعني انه في

الأعمال الخاصة يخضع للقضاء المدني المحلي، وحقائبه لا تخضع للتفتيش، ولا يتحمل الرسوم الجمركية استنادا على قواعد المجاملة.

ولكنه لا يتمتع بأي امتيازات مالية أخرى وبخاصة في مجال الضرائب.

المطلب الثاني

أقسام وزارة الخارجية

توضع تحت تصرف توضع تحت تصرف وزير الخارجية أجهزة متخصصة تشكل في مجموعها بنیان وزارة الخارجية، بعضها خارجي ويتمثل في البعثات الدبلوماسية والقنصلية وبعضها داخلي يشكل ما يعرف بالديوان العام للوزارة.

• مكتب وزير الخارجية

ويضم مساعدين وزير الخارجية المباشرين، وفيه تتخذ القرارات المتعلقة بالمسائل المهمة ويتم تنسيق جميع أوجه النشاط والعمل في الأقسام المختلفة في الوزارة، بما في ذلك النشاط الدبلوماسي للدولة، ومن هذا المكتب تتم مراسلات الوزير المتعلقة بإختصاصاته المختلفة.

• الإدارة السياسية الاقتصادية

يتم في هذا القسم تجميع المعلومات التي تصل من البعثات الدبلوماسية في الخارج ويتم تصنيفها وتبويبها في ملفات ويقوم القسم السياسي في هذه الإدارة بالدراسات التحليلية للأوضاع الدولية وتتبع المفاوضات التي تجريها الدولة مع غيرها من الدول ونقل التعليمات الصادرة عن الوزارة للبعثات الدبلوماسية بالخارج.

ويهتم القسم الإقتصادي بالمسائل الاقتصادية.

• إدارة لمنظمات الدولية:

وهي إدارة حديثه نسبيا أنشأت نظرا لازدياد أهمية المنظمات الدولية في العلاقات الدولية، وهي توجد في جميع الوزارات وتقوم بإعداد سياسة الدولية إزاء منظمة الأمم المتحدة وغيرها من المنظمات الدولية المتخصصة.

• إدارة البروتوكول والمراسم

وتختص بإجراءات إستقبال الضيوف من رؤساء الدول وإستقبال المبعوثين الدبلوماسيين، وترتيب مقابلات رؤساء البعثات الدبلوماسية لوزير الخارجية أو غيره من المسؤولين وإعداد خطابات إعتقاد أو استدعاء رؤساء البعثة في الخارج .

• إدارة الأرشيف والوثائق

ومهمتها حفظ وترتيب الوثائق والمعاهدات والإتفاقيات التي تكون الدولة طرف فيها، ونشر الوثائق الدبلوماسية وحفظ الوثائق المتعلقة بأعمال الإدارات .

• الإدارة القانونية

ومهمتها تزويد الإدارات المختلفة في الوزارة بالآراء القانونية لأية مشكله أو قضية ودراسة المنازعات التي تنشأ بين الدولة وغيرها من أشخاص القانون الدولي العام، وتقديم التفسيرات اللازمة للمعاهدة.

• إدارة المستخدمين

ومهمتها الإهتمام بموظفي الوزارة من حيث التعيين والنقل والترقية والإشراف علي الشؤون المالية وحل رموز الرسائل التي تصل للوزارة بالشفرة، أو إرسال الرسائل بالشفرة للبعثات الدبلوماسية.

• إدارة الشؤون الثقافية والفضية

وتهتم بالمسائل التي تتعلق بالمنح الدراسية والتبادل الثقافي وإنشاء المدارس بالخارج ونصر اللغة الوطنية وإقامة المعارض وعرض الأشرطة السينمائية التي تبرز مظاهر التقدم في الدولة وإنجازاتها .

• الإدارة القنصلية

وتوجد في حالة النشاط القنصلي عن النشاط الدبلوماسي حيث تعني بإدارة الجوانب التجارية والملاحية التي تدخل نطاق العمل القنصلي .⁵

المبحث الثالث

الممثلون الدبلوماسيون

تلجأ الدول من أجل التعاون فيما بينها إلى الإتصال ببعضها البعض، وتستخدم في ذلك التمثيل الخارجي كأداة طبيعية للإتصال الدولي، ويعتبر التمثيل الدبلوماسي حق ثابت لكل دولة مستقلة كاملة السيادة بغض النظر عن شكل نظام الحكم فيها وطبيعته طالما إن الدول الأخرى تعترف بها.

فالاعتراف باستقلال الدولة يمنحها حق إرسال المبعوثين إلى الخارج واستقبال المبعوثين الأجانب في أراضيها، وذلك إذا توفرت الرغبة المتبادلة بين الأطراف المعنية. وتؤكد ذلك اتفاقية فيينا 1961 في مادتها الثانية⁶، وقد جرت العادة على أن تتضمن المعاهدة بين بلدين النص على ضرورة تبادل الممثلين الدبلوماسيين كالمعاهدة السويدية الهولندية 1614 والمعاهدة الروسية التركية 1739 والمعاهدة الألمانية السوفيتية 1922 والبولونية التركية⁷ 1923.

فالتمثيل الدبلوماسي هو مظهر من مظاهر السيادة، وعلى ذلك فالدول تامة السيادة الحق في إيفاد المبعوثين الدبلوماسيين، ويلحق بهذه الدول قداسة البابا (الفاتيكان)، أما الدول ناقصة السيادة كالدول المحمية والدول تحت الوصاية فهي لا تملك إرسال مبعوثين دبلوماسيين من طرفها، ويتولى تمثيلها في الخارج الدول الحامية أو القائمة بالوصاية، ألا إذا كانت العلاقات بينها تسمح بخلاف ذلك.

المطلب الاول

فئات المبعوثون الدبلوماسيين ومراتبهم ومهامهم وواجباتهم

أولاً: فئات المبعوثون الدبلوماسيين

تتطلب طبيعة المهام المتصلة بالتمثيل الدبلوماسي وتعدد الأعمال المنفرعة عن هذا المهام أن يضطلع بها أكثر من شخص بمفرده. لذا جرت الدول على أن توفد كل منها للقيام بمهامها الدبلوماسية لدى غيرها مجموعة من الأشخاص تحت رئاسة شخص مسئول يعتبر الممثل الأصيل لدولته لدى الدول الموفد إليها، ويطلق على هذه المجموعة اسم البعثة الدبلوماسية.⁸

وينقسم أعضاء البعثة الدبلوماسية لقسمين:

■ **المبعوثون الدبلوماسيون الدائمون:** وهم فئة من الموظفين يقومون بتمثيل دولهم لدى الدول الأجنبية التي يعتمدون فيها فترة قد تمتد لعدة سنوات، وهم يعتمدون بصفة بصفه دائمة.⁹

ويحدد أعضاء البعثة الدائمة تبعاً لأهمية مصالح الدولة بالدولة المضيئة، ويشمل هؤلاء الأشخاص:

1. رئيس البعثة: وهو الشخص الذي تعهد إليه الدولة بتمثيلها وبرئاسة بعثتها الدبلوماسية.

2. أعضاء البعثة: وهم الموظفون الذين تعينهم الدولة الموفدة للعمل مع رئيس البعثة وهم ثلاث طوائف:

- الموظفون الدبلوماسيون كالمستشارين والسكرتيرين والملحقين الفنيين.
- الموظفون الإداريون والفنيون كأمناء المحفوظات ومديري الحسابات والسيارة والكتابة.
- المستخدمون الذين يقومون بأعمال الخدمة والصيانة والحراسة في دار البعثة كالسعاة وعمال التليفون والحراس.
- 3. الخدم الخصوصيون الذين يعملون في الخدمة المنزلية لرئيس البعثة ولأعضائها. وهناك فرق جدا كبير بين هذه الطوائف من حيث قبولهم وتعيينهم ومن ناحية الحصانات والامتيازات التي يتمتع بها أفراد كل طائفة.

■ **المبعوثون الدبلوماسيون في مهام خاصة:** وهم فئة من المبعوثين ترسلهم دولتهم في مهام دبلوماسية معينة ومؤقتة كالتفاوض حول قضية معينة أو المشاركة في مؤتمر دولي أو للتمهيد لمحدثات دولية على مستوى عالي، ويختارون من الشخصيات القيادية أو من موظفي وزارة الخارجية، ويتم تعيينهم من رئيس الدولة أو رئيس الحكومة بقرار رسمي.¹⁰

■ وهناك أيضا القناصل: وهم موظفون يكلفون برعاية مصالح دولهم التجارية في الدول التي يعتمدون فيها ومساعدة مواطني دولتهم وبخاصة العاملين في التجارة والملاحة البحرية، وإرسال المعلومات إلى بلادهم فيما يتعلق بهذه الجوانب.

ثانيا: مراتب رؤساء البعثات الدبلوماسية:

تحدد الدولة مرتبة رئيس كل بعثة من بعثاتها الدبلوماسية تبعا لأهمية العلاقات التي تربطها بالدولة المضيفة، وقد رتب اتفاقية فيينا 1815 المبعوثين الدبلوماسيين في مراتب ثلاثة كالآتي:

- مرتبة السفراء ومبعوثي البابا ويطلق على البعثة التي يرأسها سفير اسم سفارة.
- مرتبة الوزراء المفوضين والمندوبين فوق العادة وتعرف البعثة التي يرأسها احدهؤلاء اسم مفوضية.

● مرتبة القائمين بالأعمال، والقائم بالأعمال مبعوث من قبل وزير خارجيته لدى وزير خارجية الدولة الموفد إليها.¹¹

ثانيا: مهام وواجبات المبعوثون الدبلوماسيين

■ مهام المبعوثين الدبلوماسيين:

الممثل الدبلوماسي هو أداة الاتصال بين دولته والدولة المبعوث لديها وتتلخص مهمته فيما يلي:

أولا - التفاوض مع وزير الخارجية للدولة الموفد لديها في كل ما يهم دولته والعمل على تقرير وجهتي نظر الدولتين في المسائل التي تهمها.

ثانيا - تتبع الحوادث في الدولة التي يقوم فيها بمهمته وإبلاغ دولته بكل ما يهمها أن تكون على علم به، ويمكنه استخدام الوسائل المشروعة لذلك فيمتنع عليه التجسس أو رشوة موظفي الدولة المضيفة الخ.

ثالثا - مراقبة تنفيذ الدولة المبعوث لديها لالتزاماتها من قبل دولته والتدخل لدى وزير الخارجية كلما حصل أخلال بهذه الالتزامات لكن ليس له أن يتدخل قبل السلطات المحلية مباشرة.

رابعاً - حماية مواطنيه إذا وقع اعتداء عليهم او على أموالهم إنما عليه ألا يتدخل إلا إذا ثبت أن من يدعي منهم ضرراً أصابه قد استفذ جميع الطرق العادية دون أن يفلح في الحصول على حقه .

خامساً - القيام بما تكلفه به القوانين واللوائح الداخلية لدولته من أعمال إدارية خاصة برعاياها في الدولة الموفد لديها، كتسجيل المواليد والوفيات و عقود الزواج والتأشير على جوازات السفر .

■ ثانياً واجبات المبعوثين الدبلوماسيين:

يجب على المبعوث الدبلوماسي الالتزام التام بعدم التدخل في شئون الدولة الموفد إليها الداخلية، كالامتناع عن مناصرة حزب معين او طائفة، او أقلية، او المساهمة مادياً او معنوياً عن طريق التحريض في أعمال ثورية، او انقلاب او مشابهة ذلك، أيضاً يجب احترام التقاليد والعادات الاجتماعية والدينية بهذه الدولة، وان صدر أي تصرف يناه في ذلك فإن الدولة المضيفة يمكنها أن تطلب من دولته الموفدة استدعائه، او تكلفه مباشرة بمغادرة الإقليم.¹²

المطلب الثاني

حصانات وامتيازات أعضاء البعثة الدبلوماسية

يتمتع أعضاء البعثة الدبلوماسية بالحصانات والامتيازات التي سبق وذكرت عند الحديث عن حصانات رئيس الدولة، إلا أن هذه الحصانات والامتيازات تختلف من حيث التمتع بها بين أعضاء البعثة، فهي تقدر بالقدر الذي يوفر لهم الاستقلال في القيام بمهامهم المؤكّله إليهم¹³ .

ف نجد إن الأشخاص الذين يشغلون وظائف دبلوماسية كرئيس البعثة والمستشارين والسكرتيرين والمحققين، ويطلق عليهم وصف أعضاء السلك الدبلوماسي وهم يتمتعون بكافة الحصانات والامتيازات الدبلوماسية هم وأسرهم المقيمين معهم والذين يعتمدون في المعيشة عليهم شرط إلا يكونوا من رعايا الدولة المضيفة،

أما الموظفون الفنيون والإداريون فهم لا توجد سابقاً قاعدة مستقرة حولهم بل أن بعض

الدول تمنحهم ذات مزايا الطائفة الأولى (رئيس البعثة ومستشاريه والسكرتيرين والملحقين)، وهناك دول لا تمنحهم تلك المزايا إلا فيما يتعلق بالإعمال الرسمية التي يقومون بها فقط. وقد أخذت اتفاقيه فيينا بالاتجاه الأول وأخذت به أيضا أمريكا وانجلترا وفرنسا والعديد من الدول أيضا، فاعتبروا إن عملهم لا يقل أهمية عن الموظفين الدبلوماسيين. أما مستخدمو البعثة فهم يتمتعون بالحصانة بالنسبة للأعمال التي يقومون بها أثناء تأدية عملهم ويعفون من الضرائب والرسوم والأجور التي يتقاضونها مقابل عملهم على ألا يكونوا من رعايا الدولة الموفدة لديها البعثة. أما الخدم الخصوصيون لرئيس البعثة أو لأعضائها فهم يتمتعون بالإعفاء من الضرائب والرسوم على ما يتقاضونه من الأجور على إلا يكونوا من رعايا الدولة.

الخاتمة .

من خلال ماتم طرحه في هذا البحث تبلورت لدينا نتائج عدة من أهمها:

- إن أشخاص الدبلوماسية الذين يلعبون الدور الرئيس في تسيير دفة السياسة الخارجية هم رئيس الدولة ووزير الخارجية وأعضاء البعثة الدبلوماسية.
- لم تعد الدبلوماسية قاصرة على جهود الممثلين الدبلوماسيين كما كان الحال عليه في العصور السابقة، وذلك بفعل التطور في العلاقات الدولية .
- اثر التطور التقني والتكنولوجي بشكل كبير جدا في مجال تطور العمل الدبلوماسي وتخفيف بعض العبء الواقع على أعضاء البعثة .
- تلعب الحصانات والامتيازات دور هام في تسهيل عمل البعثة الدبلوماسية، إلى جانب أنها تحمي وتحافظ على هيبة الدولة ومكانه ممثليها .
- أثر تطور وسائل الاتصالات بشكل سلبي بعض الشيء على عمل البعثة الدبلوماسية بسبب إن الكثير من مهامها أصبحت توكل للبعثات الخاصة، لسرعتها في البث في الأمور، وتعزيزها للعلاقات بين الدول في شتى الأمور لان اغلبها بعثات متخصصة، وتكاليفها اقل، فأصبحت البعثة الدائمة تمارس مهامها تقليدية رسمية ليس غير .

- يعتبر أساس الوظيفة الدبلوماسية الاقتدار والكفاءة ،على إعتبار أن الهدف الأول لأشخاص الدبلوماسية هو،تمثيل الدولة أفضل تمثيل وابرازها بالمجتمع الدولي ،وهذا يتضح من خلال بروز الكثير من الدول بسبب نجاح دبلوماسيتها في العملية الدبلوماسية وتسيير سياسة الدولة الخارجية.

الهوامش

- 1 د. عطا محمد صالح زهرة في النظرية الدبلوماسية، منشورات جامعة قار يونس، ط1، 1993، ص 225.
- 2 د. علي صادق ابو هيف، القانون الدولي العام، منشأة المعارف، الإسكندرية، ص 418.
- 3 د. عطا محمد صالح زهرة، المرجع السابق، ص 235.
- 4 د. عطا صالح زهرة ، المرجع السابق، ص 245.
- 5 د. عطا صالح زهرة، المرجع السابق، ص 249.
- 6 اتفاقية فيينا لعام 1961 المادة (2) تنص على "تقام العلاقات الدبلوماسية وتتشأ البعثات الدبلوماسية الدائمة بالرضا المتبادل"
- 7 د. عطا محمد زهرة ، المرجع السابق، ص 251.
- 8 د. علي صادق ابو هيف، المرجع السابق، ص 424.
- 9 د. عطا صالح زهرة، المرجع السابق، ص 252.
- 10 د. اسماعيل صبري المقلد ،العلاقات السياسية الدولية، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، ط4، 2010، ص 390.
- 11 د. علي الصادق ابو هيف، المرجع السابق، ص 425.
- 12 د. علي صادق ابو هيف، المرجع السابق، ص 430.
- 13 د. ابراهيم احمد شلبي، اصول التنظيم الدولي، المكتبة القانونية، ص 499.

قائمة المراجع

اولا الكتب:

- 1 د / ابراهيم احمد شلبي، أصول التنظيم الدولي، المكتبة القانونية

2. د / إسماعيل صبري المقلد ،العلاقات السياسية الدولية،المكتبة الاكاديمية،القاهرة،ط4، 2010.
3. د / حامد سلطان ،القانون الدولي العام في وقت السلم،ط6،القاهرة،دار النهضة العربية،1976.
4. د / عطا محمد صالح زهرة،في النظرية الدبلوماسية، منشورات جامعة قاريونس،ط1،1993.
5. د / على صادق ابوهيف، القانون الدولي العام ،منشأة المعارف(الإسكندرية).

ثانيا الوثائق:

اتفاقية فيينا لتنظيم العلاقات الدبلوماسية والقنصلية 1961

إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تسويق الخدمات المصرفية

■ د.رضا عبدالله ابوراس

■ د. إسماعيل عبدالله سويدي

● محاضر بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة طرابلس
● أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة طرابلس

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، وذلك من خلال تقصي آراء الموظفين والعملاء عن مدى جودة الخدمات المقدمة في المصرف وعلاقة ذلك بالتسويق. وقد أجريت الدراسة عن طريق استخدام صحيفة الاستبانة وتم توزيعها على عينة عشوائية بلغت (50) موظفاً و (50) عميلاً، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك تصوراً إيجابياً لدى وحدات العينة حول أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، حيث كان التحسين المستمر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، كان من أهمها التركيز على الاهتمام بمقترحات الموظفين والأخذ بها، وتشجيع التعاون بين الموظفين، والعمل بروح الفريق الواحد، والتأكيد على أهمية اعتبار الموظفين شركاء أساسيين في عملية اتخاذ القرارات، ونوهت على أهمية إجراء دراسات أوسع وأكثر عمقاً ودقة في نفس المجال، وتناول جوانب مختلفة.

الكلمات الدالة : إدارة الجودة الشاملة، تسويق الخدمات المصرفية، مصرف

الجمهورية الفرع الرئيسي

مقدمة:

في عالم اليوم لم يعد هناك شيء يمكن أن يعزى إلى التجربة واحتمالات الخطأ والصواب وإنما هناك تخطيط علمي تعتمد المنظمات العصرية الحديثة.

إذا كان هناك تسجيل لنجاح الكثير من المنظمات فإنما يعود ذلك لقدرتها على العمل والتخطيط المنظم والفعال لأعمالها وأنشطتها المختلفة وبظهور المفاهيم الجديدة كالعولة وإدارة الجودة الشاملة وما يتعلق من مواصفات الجودة الدولية والتنظيم الراقي لجميع الأنشطة لم يعد هناك مجال للمنظمات الفاشلة لأن تبقى وتستمر ولا هناك مكان إلا للأقوياء القادرين على التفاعل مع متغيرات العصر.

ولقد أصبح التسويق ذا أهمية رئيسية في الجهاز المصرفي ليس فقط لمواجهة المشاكل التسويقية التي يتمثل أهمها على سبيل المثال لا الحصر في افتتاح فروع جديدة للمصرف أو إضافة خدمات مصرفية جديدة لعملائه أو استثمار أموال المصرف في مشروعات معينة تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها أضف إلى ذلك دراسة العميل ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من ناحية المصرفية وضمان استمرار رضائه عن الخدمات التي يقدمها إليه المصرف ومن ثم استمرار تعامله مع المصرف.

ومن خلال ذلك أصبح للتسويق دور حيوي في المصارف من حيث دعم بقائه واستمراره، كل هذه التغيرات والمستجدات دفعت بالمنظمة المصرفية إلى تبني المفهوم التسويقي في طريقة تسييرها للبنوك، خاصة مع ما تتصف به الخدمات المصرفية من خصائص بالإضافة إلى بروز حقائق جديدة تؤكد أهمية العميل ونوعية الخدمة المصرفية، وطريقة التعامل مع الجمهور، كمعايير هامة في تسويق الخدمات المصرفية وصولاً إلى تحقيق ميزة تنافسية وعالية، استلزم الأمر من الإدارة المصرفية البحث عن وسائل وأساليب تستطيع من خلالها التنافس والحصول على نتائج أفضل من خلال استخدام خصائص الخدمة المصرفية وجودتها وأسلوب تقديمها كمجال جديد للتنافس، وبهذا أصبحت الإدارة التسويقية إحدى الوظائف الرئيسية في المصرف الحديث يستلزم أداؤها إعداد الخطط والبرامج الموجهة والهادفة لتحقيق الأهداف الرئيسية والعامّة للبنك.

والمصرف كغيره من المنظمات يتأثر بالتطورات والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي ينشط فيه مما أدى به إلى ضرورة الاستجابة لهذه التغيرات من خلال تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية كوسيلة للاحتكاك والتأقلم في هذا المناخ الجديد بغية زيادة مردوديتها بجلب أكبر عدد من العملاء مستخدماً في ذلك أحدث التقنيات في تقديم خدماته والقيام بأنشطة جديدة وابتكار أدوات مالية متطورة.

وقد جاءت هذه الدراسة للبحث في إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تسويق الخدمات المصرفية .

مشكلة الدراسة :

معظم المؤسسات بشكل عام لا تعطى الأهمية الكافية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويهمل دورها في ضبط التكاليف والرقابة والتخطيط، مما يؤثر على جودة عملية اتخاذ القرارات، فضلاً عن إهمال دورها المهم والحيوي في التسويق للمنظمة بشكل عام وللخدمات المصرفية محور هذه الدراسة بشكل خاص، حيث أينما وجدت إدارة ذات جودة تضبط كافة العمليات في المنظمة خاصة المتعلقة منها بخدمة العملاء، أدى ذلك إلى ثقة العميل بهذه المنظمة وبالتالي زيادة الولاء والانتماء لها، بسبب حرصها على تقديم أفضل الخدمات له وبجودة عالية جداً، وتوفير الوقت والجهد والمال.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة للبحث في هذه المشكلة، والتحقق من آثارها ضمن القطاع المصرفي في ليبيا، وبالتحديد في مصرف الجمهورية الفرع الرئيسي.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على كيفية استغلال علم إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية التي تعتبر عصب حياة المصارف التجارية، في عصر يتميز ببيئة تنافسية شديدة التقلب والتغير من حين لآخر، في ظل تجدد احتياجات وطلبات العملاء بشكل مستمر، حيث يعتبر التسويق حلقة الوصل فيما بين الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية وعملاء المصرف والمستفيدين من خدماته، وتقدم الدراسة نظرة جديدة غير تقليدية للتسويق تقوم على أن جودة الإدارة تساهم بشكل ملحوظ بجذب العملاء وتؤثر في رغبتهم في الحصول على الخدمات التي يروج لها ذلك المصرف أو ذلك، وهذا ما سنحاول إثباته في هذه الدراسة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بيان العلاقة التكاملية فيما بين إدارة الجودة الشاملة والتسويق وأثر ذلك على تعريف العملاء المستهدفين بالخدمات المصرفية المقدمة لهم ومدى الإقبال عليها، كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على تصورات موظفي المصرف حول جودة الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
2. التعرف على تصورات العملاء حول تسويق الخدمات المصرفية المقدمة لهم.
3. تحليل أثر جودة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات والتسويق للخدمات في المصارف التجارية الليبية.

أسئلة الدراسة :

1. ما هي تصورات الموظفين عن إدارة الجودة الشاملة في مصرف الجمهورية؟
2. ما هي تصورات العملاء عن تسويق الخدمات المصرفية في مصرف الجمهورية؟
3. هل هناك أثر لإدارة الجودة الشاملة على التسويق للخدمات المصرفية؟

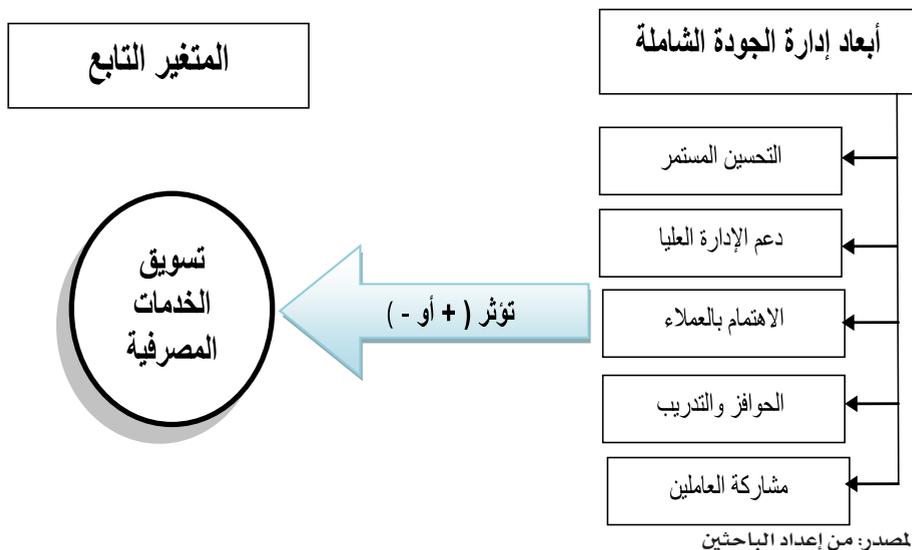
فرضيات الدراسة :

من خلال أهداف هذه الدراسة يمكن تطوير الفرضية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، ومن خلال هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 0.05$) لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية.

نموذج الدراسة :



منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتسويق الخدمات المصرفية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج التحليلي لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الجمهورية / الفرع الرئيسي والبالغ عددهم 280 موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (100) فرداً، منهم (50) موظفاً، و(50) عميلاً، وكانت فترة الدراسة خلال سنة 2016، 2017 .

أدوات الدراسة : تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، واشتملت الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)

الجزء الثاني: قسم فقرات الاستبانة ويتكون من (29) فقرة تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة للدراسة، والجدول (1) يبين ذلك بالتفصيل:

جدول رقم (1) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها في الاستبانة

اسم المتغير	الفقرات التي تقيسه
التحسين المستمر	1-5
الاهتمام بالعملاء	6-12
الحوافز والتقدير	13-17
فرق العمل	18-21
مشاركة العاملين في القرارات	22-29

كما تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بتسويق الخدمات المصرفية، وتكونت الاستبانة من (23) فقرة.

أسلوب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 20) لاختبار فرضيات الدراسة، وهذه المقاييس هي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

الدراسات السابقة :

غلبت دراسة الجانب التسويقي ودراسة إدارة الجودة الشاملة على العديد من الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها .

■ دراسة قام بها (شفيق ومحفوظ، 2000) وجاءت بعنوان : « التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية »، وهدفت إلى التعرف على مدى ادراك عملاء المصارف التجارية في الأردن لمفهوم وأهمية ودور التسويق في تعزيز العلاقة بين المصارف والعملاء، وأثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، كما هدفت إلى المساهمة في توفير قاعدة

معلومات من شأنها مساعدة إدارات البنوك التجارية الأردنية لتبني مفهوم التسويق الإلكتروني في التعامل مع العملاء.

و لتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من خمسة مصارف تجارية أردنية، وقد بلغ عدد مفردات هذه العينة (254) عميل، وتوصلت إلى أن درجة كفاءة التسويق الإلكتروني تؤثر على جودة الخدمات المصرفية.

■ دراسة قام بها (المصري، 2003) وجاءت بعنوان: «تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في البنوك العاملة في فلسطين: دراسة تحليلية ونموذج اداري مقترح»، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات المصرفية الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة، وذلك من خلال قياس مدى تبني إدارات البنوك لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى قياس مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لمجتمع الدراسة المؤلف من 22 بنك من البنوك العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة.

وتوصلت الدراسة إلى توصيات من أهمها: زيادة الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تطبيق مفهوم وأنظمة إدارة الجودة الشاملة كأسلوب اداري حديث يعمل على تقليل التكاليف وزيادة كل من الربحية والانتاجية وتحسين العمليات، وضرورة النظر إلى العنصر البشري في البنوك على أنه أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة.

■ دراسة قام بها (السرحدان، 2005) وجاءت بعنوان: «دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية»، وهدفت الدراسة إلى تطوير نموذج يسعى إلى بيان الدور المؤثر الذي يحتمل أن يؤديه الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، وذلك من خلال الابداع والابتكار في الخدمات والمنتجات المصرفية، وكذلك بيان دور ادراك الادارة العليا لأهمية الابداع والابتكار في تشجيع العاملين على الابداع والابتكار.

وقام الباحث بتحليل عينة من المصارف التجارية الأردنية العاملة ضمن القطاع المصرفي الأردني والمكونة من 16 مصرفاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات كان منها: ضرورة التقييم المستمر للابتكارات والابداعات في الخدمات والمنتجات والأسعار والتأكد من جودة الخدمات المقدمة من أجل ارضاء العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، إضافة إلى ايجاد دائرة تعنى بالابتكار والابداع بتقديم خدمات مبتكرة وجديدة داخل البنك.

■ دراسة قام بها (الجريري، 2006)، وجاءت بعنوان : « أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف اليمينية »، وقد هدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون من خلال التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استمارة استبيان على عينة من موظفي المصارف، بالإضافة إلى (95) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من زبائن المصارف اليمينية

أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل المصارف على إتباع الأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة فيها، والاهتمام من قبل إدارات المصارف باتجاه دعم فرص الإبداع والابتكار من قبل العاملين عند ممارسة مهامهم الوظيفية ذات الصلة بمشاكل الزبائن لما لهذه العملية من اثر ايجابي على جودة الخدمة، وتطبيق برامج الجودة الشاملة نظراً لما لها من دور فاعل في تطوير الخدمات المصرفية وتحسين جودتها، كما تعد نقطة مهمة في سبيل نيل رضا الزبائن، وإجراء المسوحات الدورية المستمرة في أوساط الزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها.

■ دراسة قام بها (بسام، 2007) وجاءت بعنوان : « تقييم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية بقطاع غزة : دراسة حالة بنك فلسطين المحدود »، يتناول موضوع هذه الدراسة تقييم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في البنوك التجارية في قطاع غزة (دراسة حالة بنك فلسطين المحدود/ فروع قطاع غزة) . وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نشأة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية في قطاع غزة بشكل عام، وكذلك دراسة حالة

بنك فلسطين المحدود من حيث النشأة والأهداف والنظام الداخلي للبنك، وكذلك السياسات والبرامج التسويقية المتبعة في البنك. والخدمات المصرفية التي يقدمها بنك فلسطين المحدود بشكل خاص. وتوصلت الدراسة إلى كثير من النتائج، أهمها ما يلي: أشار العملاء في الدراسة إلى أن التخطيط العلمي للخدمات المصرفية يؤثر على المركز التنافسي للبنك، وأكد عملاء بنك فلسطين أن قلة الاهتمام ببحوث التسويق من جانب البنك تؤثر على السياسات التسويقية المتبعة في البنك. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان أهمها: على بنك فلسطين أن يأخذ في اعتباره أن الهدف الأساسي للبنك هو تحقيق رضا العملاء عن جودة الخدمات المصرفية التي يقدمها، وقيام البنك بإنشاء إدارة تسويق مصرفية مستقلة تكون تابعة للمدير العام مباشرة، وإنشاء وحدة تنظيمية للدراسات والبحوث التسويقية، وتكون تابعة لإدارة التسويق المصرفية وذلك من أجل القيام بالدراسات والبحوث التي يحتاج لها البنك بصورة مستمرة، والعمل على نشر الوعي المصرفي بين جمهور المتعاملين مع البنك في كل فروع.

■ دراسة قام بها (عبد الحميد، 2008) وجاءت بعنوان : «التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف : دراسة تطبيقية على المصارف التجارية السودانية»، تناولت هذه الدراسة مفهوم التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف من خلال استعراض عدد من الأدبيات التي تناولت التسويق الداخلي وأهمها نماذج التسويق الداخلي، والتي على أساسها اقترحت الدراسة نموذجاً للتسويق الداخلي (يمثل فروض هذه الدراسة) يتضمن أهم محاور التسويق الداخلي وهي : الجذب والحفاظ على الموظفين الأكفاء، واستخدام التقنيات التسويقية داخلياً، والتواصل، والتدريب، والتحفيز، وثقافة الخدمة، وتنص الفرضيات على أن هذه المحاور تؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والتأثير على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين، والابتكار والتجديد في الخدمات، وتنمية الدافعية للعمل، كما تؤدي إلى زيادة قدرة الموظف الإنتاجية، وجودة الخدمة ومن ثم إشباع العملاء. فضلاً عن فرضية أخرى خارج إطار النموذج وهي أن الخصائص المهنية للموظفين لا تؤثر في ولائهم لمصارفهم. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التسويق الداخلي

يؤدي إلى تحقيق أهداف المصارف؛ وذلك بالتأثير إيجاباً على سلوك الموظفين وأدائهم ومعنوياتهم. كما شملت التوصيات تطوير برنامج متكامل للتسويق الداخلي للمصارف عامة، وتوصيات للمصارف التجارية السودانية خاصة، تتعلق بإجراءات التسويق الداخلي بناءً على نتائج الدراسة.

2.1 إدارة الجودة الشاملة :

طغى الاعتقاد الخاطئ بأن إدارة الجودة الشاملة نظرية إدارية يابانية الأصل والفصل؛ بينما يجزم تاريخ الفكر الإداري المعاصر، بأن إدارة الجودة الشاملة نظرية أمريكية المنشأ والهوية؛ على الرغم من أنها قد نمت وتطورت في اليابان، فقد بدأت في الجهة الأخرى من الكرة الأرضية. في الغرب وتحديداً في الولايات المتحدة الأمريكية، بعد الحرب العالمية الثانية، حيث كان أستاذ الإدارة الأمريكي "إدوارد ديمنج W.Edward Deming (1900-1994) ينادي بنظريته التي كان أبرزها في ذلك الوقت "الرقابة الإحصائية على الجودة". وبحسب تلك النظرية في ذلك الحين فإنه: "بالجودة وحدها وبالتركيز عليها، قبل أي شيء آخر، تتحقق الإنتاجية، ويكون هنالك ميزة تنافسية، ويوجد الابتكار والإبداع، وبالتالي تتحقق الربحية كهدف أساسي لأيّة منظمة .

والجودة - حسب نظرية ديمنج - تعني في أشمل معانيها: إتقان السلعة أو الخدمة عند تقديمها للمستفيد أو المستهلك وبصفة دائمة وبسعر مناسب. ومن منظور إداري خالص فالجودة الشاملة تتلخص في انتهاج أسلوب إداري معين، يهدف إلى تحقيق النجاح طويل الأمد، من خلال إرضاء الزبائن أو المستفيدين بصفة دائمة ومستمرة. (محفوظ جودة: 2006) إلا أن ديمنج قد واجه ما لم يكن متوقعاً، فقد حورت نظريته في بلاده، وتم ربط مبادئها وأسسها بمبادئ وأسس "الإدارة العلمية" التي قدمها فريدريك تايلور في مطلع القرن العشرين الميلادي، وما صاحبها من أفكار إدارية خضت نجمها في الأربعينات وبذلك وُصمت فكرة الجودة الشاملة بأنها ارتداد فكري إداري إلى الماضي وإلى الخلف؛ خصوصاً بعد أن ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة كالوظيفية والسلوكية وسواها، قبل ظهور المذهب الكمي في حقل الإدارة الذي طغى على عقد الستينات من القرن العشرين.

2.1.1 مفهوم الإدارة بالجودة الشاملة :

في وقتنا الحاضر من الصعب أن تقرأ منشورات إدارية دون أن تصادف مثل هذه الكلمات: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management أو الجودة Quality، فقد شاع استخدام هذه المصطلحات فماذا يقصد بها ؟

عرف Crosby الجودة بأنها مدى المطابقة مع المتطلبات فكما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذو نوعية جيدة، كما عرفت برأي juran وزميله بأنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال فالمعيار الأساسي للحكم على الجودة برأيه هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم لا بغض النظر عن وضع وحالة المنتج، وأيضاً عرفها Feignbaum بأنها ناتج تفاعل خصائص نشاطات التسويق والهندسة والصناعة والذي بدوره يمكن من تلبية حاجات العميل ورغباته .

أما المواصفات الدولية ISO 9000:2000 فقد عرفتها بأنها مجموعة الخصائص الموروثة في المنتج بمطلوبات العميل (محفوظ جودة: 2006، ص19).

TQM : هو منظومة من المبادئ والأدوات والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الرضا عند الزبون، تساعدك TQM على تحقيق هذا الهدف من خلال إلغاء العيوب والأخطاء التي قد ينطوي عليها المنتج أو الخدمة، وإضفاء طابع القوة على التصميم الذي يخرج به المنتج، وتسريع الخدمة، تخفيض التكلفة وتطوير جودة العمل كل ذلك من خلال تغيير ثقافة التنظيم (عمر عقيلي، ص19).

ويمكن تعريف TQM على أساس الكلمات التي يتكون فيها المصطلح كما يلي (محفوظ جودة: 2006، ص23):

- إدارة: وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لكافة النشاطات المتعلقة بالجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير المواد اللازمة.
- الجودة : تلبية متطلبات العميل وتوقعاته .
- الشاملة: تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المنظمة، وبالتالي ينبغي، إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

بدأ التركيز على مفهوم TQM في أوائل القرن العشرين في اليابان ثم أنتشر في أمريكا والدول الأوروبية، ثم باقي دول العالم.

2.1.2 الهدف من إدارة الجودة الشاملة وفوائدها

إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة هي: تطوير جودة المنتجات والخدمات مع إحراز تخفيض في التكاليف والتقليل من الوقت والجهد الضائع لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء وكسب رضاهم.

الهدف الرئيسي للجودة يشتمل على ثلاثة فوائد رئيسية مهمة وهي (علي السلمي: 2001، ص297):

1 - خفض التكاليف: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة وهذا يعني تقليل الأشياء التالفة أو إعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.

2 - تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهمة للعميل: فالإجراءات التي وضعت من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمات للعميل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها وبالتالي جاءت هذه الإجراءات طويلة وجامدة في كثير من الأحيان مما أثر تأثيراً سلبياً على العميل.

3 - تحقيق الجودة: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة العملاء، إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي لزيادة وقت أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة وبالتالي زيادة شكوى المستفيدين من هذه الخدمات.

2.1.3 أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة الطريق الأسرع للتغير نحو الأفضل، كما أنها تعتبر مقياس في الوقت الحالي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدها العديد من المنظمات وذلك نظراً لأهميتها الإستراتيجية والتي أعطت آثار إيجابية على تلك المنظمات حيث زادت فعاليتها وقدرتها على البقاء في السوق وفي ميدان المنافسة، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال يؤدي إلى (علي السلمي: 2001، ص298):

1. تقليل شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
2. تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم سلعة / خدمة ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون للمنتج / الخدمة.
3. زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصص السوقية.
4. زيادة شهرة المنظمة.

2.1.4 العناصر الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة :

● تركيز الزبون Customer focused: ترى الإدارة بالجودة الشاملة أن الزبون هو الذي يضع المعايير التي يجب أن تتوفر في المنتجات التي سيقتنيها، وليس التنظيم. كما تركز الإدارة بالجودة الشاملة على إرضاء جميع الزبائن - متضمنة الزبائن الداخليين - وتطوير علاقات شراكة قوية وطويلة الأمد لا تعتمد على تخفيض الأسعار مع البائعين.

● الالتزام الكامل Employee Involvement: يجب أن يكون كل شخص داخل التنظيم ابتداءً من أصغر موظف ممن يؤجرون على عملهم بالساعة، وحتى رئيس مجلس الإدارة الالتزام كلياً بـ TQM وأن يجعلها جزءاً دائماً لا يتجزأ من ثقافة التنظيم أو الشركة.

● التطوير المستمر Continual Improvement: تشجع TQM الموظفين على التطلع إلى إجراء تحسينات على الأنظمة التنظيمية، العمليات والإجراءات، وعلى تقديم الاقتراحات واتخاذ المبادرات لتفعيل التغيير في التنظيم. تدخل الجودة ضمن المنتجات نفسها ولا يتوقع أن تتحقق في نهاية خط الإنتاج بشكل عام.

● صناعة القرار بناءً على حقائق Fact Based Decision Making: تحتاج الإدارة بالجودة الشاملة على معلومات ملموسة للتعامل معها وليس إلى أحاسيس وأفكار مجردة.

● نظام متكامل: Integrated system يجب أن يواكب تطوير منتجات جديدة، تطوراً في عمليات وإجراءات العمل، لا تقتصر فائدة هذا التنسيق على العمل على الفوائد التي يجنيها التنظيم على مستوى المنافسة، بل إن هذا النوع من التنسيق يخلق قيمة جديدة للتنظيم أيضاً.

● الاتصال: Communication : يجب تحديد خطوط الاتصال وتحديد الوسائل المستخدمة وتحديد الإطار الزمني لذلك وتحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المؤسسة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء. وللتأكيد على اهتمام الاقتصاد بكل أنحاء العالم بإدارة الجودة الشاملة، فقد تم وضع العديد من الجوائز للمؤسسات التي تعمل بإدارة الجودة الشاملة، وذلك لعدة أسباب من أهمها (سعيد الشيمي: 2000):

أ- زيادة وعي الناس بأهمية إدارة الجودة الشاملة، ومساهمتها الهامة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات المشاركة فيها.

ب- تشجيع التقييم الذاتي للمنظمات ومقارنة أداء المنظمة مع المعايير الموضوعية.

ت- الحث على تشجيع تبادل المعلومات بخصوص استراتيجيات نشر ثقافة الجودة والعوائد المتحققة من تطبيق هذه الاستراتيجيات.

ث- زيادة الوعي بخصوص متطلبات الحصول على التميز.

ج- تشجيع المنظمات على تقديم وتطبيق عمليات تطوير إدارة الجودة الشاملة.

ومن أهم الجوائز التي تقدم لتطبيق إدارة الجودة في المنظمات هي (محفوظ جودة: 2006، ص292):

أولاً: جائزة ديمنج : وضعت أسس هذه الجائزة من خلال إتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين عام 1951 وذلك اعترافاً بجهود ديمنج وفضله على الصناعات اليابانية وبالذات بالأساليب الإحصائية، وهي جائزة تقدم للمنظمات والوحدات العاملة فيها.

ثانياً: جائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة: أسست هذه الجائزة عام 1987

وذلك بهدف تعزيز النزعة التنافسية بين المنظمات في الولايات المتحدة، وقد سميت الجائزة باسم مالكولم بالدريج تقديراً لجهوده في تحسين كفاءة وفعالية وزارة التجارة الأمريكية، ويقوم المركز الوطني للمقاييس والتكنولوجيا التابع لوزارة التجارة الأمريكية بإدارة هذه الجائزة، والهدف الرئيسي منها هو تشجيع الاهتمام بموضوع الجودة، والسعي إلى التميز بين المنظمات، وتعتمد هذه الجائزة في تقويمها على سبعة مجالات رئيسية .

ثالثاً : جائزة الأوروبية للجودة: أسست هذه الجائزة عام 1991 من قبل المؤسسة الأوروبية للجودة لتشجيع المنظمات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في دول أوروبا وهي تمنح لأربع فئات من المنظمات هي (الشركات الكبيرة - الدوائر والوحدات التشغيلية في الشركات - منظمات القطاع العام - المنظمات المتوسطة والصغيرة) .

2.2 الخدمات المصرفية :

تشهد الخدمات المالية والمصرفية إقبالا واسعا من جانب مؤسسات مالية عالمية لتوسيع نطاق عملياتها وعمالئها. وقد شهدنا في السنوات الأخيرة دخول مجموعة من المصارف العالمية لتقديم خدماتها مستفيدة بالآليات التي توفرها ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (عطا الله فهد السرحان: 2005)

هذا التواجد الضخم لعدد كبير من المصارف يؤدي إلى وجود منافسة قوية بينها، ومحاولتها لاجتذاب أكبر عدد من العملاء، وفق شروط معينة يفرضها كل بنك، وتتفاوت من بنك لآخر طبقا لإستراتيجيات محددة، ومعايير متعارف عليها عالميا .

2.2.1 مفهوم الخدمات المصرفية : تعرف الخدمة المصرفية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس .

تقدم المصارف العديد من الخدمات لعمالئها، حتى أصبحت هذه الخدمات جزءاً لا يتجزأ من مشهد الحياة اليومية، حيث أضحت الخدمات المصرفية تدخل في صلب

الحياة اليومية للإنسان المعاصر، ومن أهم هذه الخدمات ما يلي (الموقع الإلكتروني للبنك العربي):

1 - القروض: تتنافس المصارف فيما بينها لتقديم قروض متنوعة تلبي حاجات العملاء المختلفة، من قروض شخصية وقروض السيارات والقروض السكنية وغيرها من القروض، حتى أنها تتنافس في تقديم قروض بفوائد منخفضة، وبفترة سداد مناسبة، وبتمويل منافس، وبفترة سماح، مع إمكانية تأجيل الدفعات، ولم تكفي بعض المصارف بذلك بل عملت على تسهيل الاجراءات وجعلها أكثر مرونة وسرعة، حتى أن بعض القروض أصبح من الممكن الحصول عليها دون الحاجة إلى كفيل.

2 - الحسابات: تقدم المصارف للعملاء العديد من أنواع الحسابات التي تلبي حاجات العملاء المختلفة، ومنها حسابات التوفير والاياداع والحسابات الجارية وحسابات التوفير للأطفال، حتى أن بعض المصارف وبسبب المنافسة الشرسة فيما بينها تقدم بطاقات الصراف الآلي مجاناً، وتجري سحبوات وجوائز دورية، وهدايا فورية.

3 - البطاقات الائتمانية: يستطيع العملاء الحصول على البطاقات الائتمانية المختلفة والتي تستخدم في التسوق وشراء البضائع المختلفة، حتى أن بعض المصارف تقدم هذه البطاقات لعملائها مجاناً.

4 - التأمين المصرفي: دخلت المصارف في صلب الحياة اليومية، حتى أنها أصبحت تقدم خدمات لا غنى عنها، وليس لها علاقة مباشرة بالخدمات المصرفية أو الأنشطة المالية التقليدية للمصارف، والطلب على هذه الخدمات يزدهر عندما تسوء الأوضاع الاقتصادية، فهناك التأمين لدفع رسوم التعليم لطلبة الجامعات، ورسوم المدارس، والتأمين على الحياة، والتأمين الخاص بالمتقاعدين، والتأمين الخاص بالحوادث الطارئة وغيرها من الأمثلة على التأمين المصرفي.

5 - الخدمات الالكترونية: تقدم المصارف المتميزة خدمات متميزة من خلال مواقعها الالكترونية، فتوفر امكانية الاطلاع على أرصدة وتفاصيل الحسابات

والبطاقات الائتمانية، وكشوفات حسابات تفصيلية، وتسديد الالتزامات والفواتير (الكهرباء، المياه، الهاتف، ... الخ)، فتح حسابات فرعية، والتحويل إلى أي حساب، والاطلاع على أسعار صرف العملات الأجنبية، وطلب دفتر الشيكات والبطاقات الائتمانية والقروض، وغيرها من الخدمات.

6 - فرق المبيعات المباشرة: يضم فريق المبيعات المباشرة مجموعة من موظفي المبيعات من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، وهم على أتم الاستعداد لتلبية الطلبات المتعلقة بمنتجات المصرف وبما يتناسب مع احتياجات العملاء المصرفية، وذلك في الوقت والمكان المناسبين، مما يوفر على العميل الوقت والجهد والمال.

7 - خدمات مصرفية أخرى: خدمات التحويل وشراء وبيع العملات، والخدمات التجارية، والصراف الآلي، والخدمات المصرفية التي تقدم من خلال الهاتف أو الرسائل النصية القصيرة SMS للاشعار بالحركات التي تتم على الحساب، وغيرها من الخدمات.

2.2.2 خصائص الخدمات المصرفية: من أساسيات المهارة في إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي المصرف (المتعاملين مباشرة مع العملاء وغيرهم) للطبيعة المتميزة للخدمة المصرفية ويمكن إيجاز خصائص الخدمة المصرفية في الآتي (مدونة العلوم المالية والمصرفية والموارد البشرية). (بسام سليمان سلمي: 2007):

1. التأكد من تقديم ما يطلبه العميل: فالخدمات المصرفية وثقة المصرف ليس من الممكن الحكم عليها للمشتري بمعنى أن صعوبة تقييم الخدمات المصرفية لأنها غير ملموسة ولعدم قدرة المصرف على تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية فإن الحكم النهائي على ما يقدمه الموظف سوف يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.

2. الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت (التلازم): لان الإنتاج والاستهلاك للخدمة المصرفية متلازمان. فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يتبقى له هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو

التعاسة ولذلك فالاهتمام الرئيسي لرجال التسويق في المصارف هو في العادة خلق المنفعة الزمانية والمكانية للخدمة. (الخدمة الملائمة في الزمان والمكان الصحيحين) .

3. نقص التماثل الخاص: خدمات الجمهور إلى حد ما تتشابه كثيرا لذا يجب علي المصارف أن تجد طريقاً لإيجاد التوافق وترسيخ ذلك في ذاكرة الجمهور. .

4. الاعتماد علي الودائع : تعتمد المصارف علي الودائع في تأدية جميع خدماتها المصرفية والتي تمثل المصدر الأساسي لتمويل المصارف وتحقيق الأرباح للمصرف.

5. تنوع وتعدد الخدمات المصرفية : المؤسسات المصرفية تعمل علي تقديم مدي واسع للخدمات والمنتجات لملاقة الحاجات المصرفية المتنوعة من قبل زبائن مختلفين في مناطق مختلفة الأمر الذي يزيد من صعوبة تسويق هذه الخدمات.

2.3 التسويق المصرفي :

في عالم اليوم الذي يمتاز بالسرعة والتغير المستمر والمنافسة الشديدة بين الشركات لاجتذاب المستهلك والترويج لمنتجاتها وخدماتها المختلفة، لا تستثنى المصارف من هذا العالم الشرس المتسارع، بل ربما يكون التسويق للمصارف وخدماتها أكثر صعوبة من التسويق لمنتجات الشركات غير الخدمية، فمع كثرة المصارف والتنافس الشديد فيما بينها وتوفر بدائل عديدة أمام العميل المحتمل للاختيار، بالإضافة إلى التشابه الكبير بين مصارف اليوم فيما تقدمه من خدمات، أصبحت حاجة المصارف أكثر إلحاحاً إلى تبني نظام تسويقي فريد من نوعه ومبتكر ومبدع بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء، وبالتالي تحقيق هدف المصرف المتمثل في تعظيم الأرباح إلى أقصى حد ممكن، وتقليل الخسائر والتكاليف إلى حدها الأدنى.

وإن رأس مال صناعة المصارف ليس فقط الأصول والخصوم وإنما أيضاً الناس الذين يقدمون المنتجات والخدمات المصرفية وكذلك العملاء، وتعتمد هذه الصناعة على جودة وتميز الخدمات التي تقدمها للعملاء.

إلا أن ذلك لا يتحقق دون وجود ادارة فعالة، وأنظمة معلومات سريعة ودقيقة،

بالإضافة إلى تمييز الخدمات التي يقدمها المصرف بالجودة العالية، فالنشاط التسويقي يرتبط بقوة بهذه العوامل وبغيرها من العوامل الأخرى، وحتى مع تسويق فعال وكفؤ، لا يمكن تحقيق النجاح دون تظافر وتكامل هذه العوامل مجتمعة مع بعضها بعضاً، فالعلاقة هنا علاقة وثيقة وتكاملية، وهكذا فإن المنافسة الشديدة تتطلب أعلى درجات المهارة في تسيير العملية الادارية، حيث يعتمد اتخاذ قرار تسويقي فعال على وجود منهج اداري واضح يتضمن عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

2.3.1 مفهوم التسويق المصرفي: لم يتبلور مفهوم التسويق المصرفي بشكله الحالي إلا في منتصف الخمسينات، ولم تكن المصارف تعير اهتماماً يذكر للتسويق، أما اليوم فتعتبر الخدمات المصرفية منتجاتاً مثل المنتجات التي تصنعها الشركات التجارية، فإذا كانت الشركات التجارية تبيع سلعاً ومنتجات مادية ملموسة، فإن المصارف تبيع عملائها خدمات وأفكار يرغب هؤلاء العملاء في الحصول عليها. (شاعر تركي إسماعيل: 2007).

ولقد مر التسويق المصرفي بثلاثة مراحل تاريخية، هي (ناجي معلا: 2001، ص225):

- 1 - المرحلة الأولى: ركزت الحملات التسويقية على اسم المصرف مؤكدة على بعد الأمان
- 2 - المرحلة الثانية: بدأ التسويق للخدمات الهامة وشرح المميزات التي يتمتع بها المصرف، وأدى ذلك إلى نمو وتطور البدائل المتاحة أمام العملاء، وظهور المنافسة، وتمييز المصارف عن بعضها البعض.
- 3 - المرحلة الثالثة: بدأ الاهتمام بسلوكيات التعامل، فالخدمة المصرفية لم تعد تطلب لذاتها، ويمكن للعميل أن يحصل عليها من أي مصرف، ولكن يمكن للعملاء أن يطلبوا الخدمة إذا قدمت لهم بأسلوب معين، وهنا برز مفهوم جودة الخدمة. وربما هناك صعوبة نوعاً ما في تسويق المصرف وما يقدمه من خدمات، حيث أن المصرف نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها، كما تتصف الخدمة المصرفية بمضمونها غير الملموس وبعدها الشخصي ومن هنا تتبع مهارة تسويق هذه الخدمات، إلا أن التسويق المصرفي مع ذلك لا يختلف عن مبادئ وقواعد تسويق المنتجات والسلع، فهي تكاد تكون واحدة.

ولقد تعددت التعريفات التي وضعها الكتاب والمفكرون والخبراء للتسويق المصرفي، فلقد اعتبر Kotler التسويق المصرفي "مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجرى في إطار إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب خدمات المصرف بكفاءة وملائمة لتحقيق الإشباع للمتعاملين من خلال عملية مبادلة تحقق أهداف المصرف، وذلك في حدود توجهات المجتمع". أما Deruk Rander فقد عرف التسويق المصرفي على أنه ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يعمل على تدفق وانسياب خدمات المصرف إلى مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح. أما ناجي معلا فقد اعتبر التسويق المصرفي على أنه مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقية، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائماً فرصاً تسويقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية (مجلة الباحث: 2003، ص8).

ويقوم المفهوم الحديث للتسويق على اعتبار المستهلك سيد السوق، ومحاولة إشباع رغباته، لذا لا بد من جمع وتنظيم الأنشطة التسويقية في إدارة واحدة تسمى (إدارة التسويق)، وفي عالم اليوم من النادر أن نجد نشاطاً إبداعياً لا يشكل التسويق شريانه الحيوي، ولا بد من معرفة الدوافع الحقيقية للشراء وكذلك معرفة سلوك المستهلكين أو المنتفعين من الخدمة.

ومما سبق نستطيع القول أن التسويق المصرفي هو مجموعة من الأنشطة التي تضمن تقديم خدمات مصرفية بجودة عالية وتكاليف منخفضة، ويستهدف إرضاء العميل بإشباع حاجاته ورغباته، وتحقيق أهداف المصرف المتمثلة في المزيد من الأرباح والعوائد، كما أنه يساعد القائمين على المصرف في اتخاذ القرارات التسويقية الصائبة، فضلاً عن كونه أداة رقابية فاعلة.

وبناء على ما سبق نستنتج أن المنتجات والخدمات المصرفية تشكل شريان حياة المصرف، لذا يجب ألا ينصب اهتمام المصارف على بيع المنتجات في الأسواق الحالية والجديدة فحسب، وإنما تطوير هذه المنتجات والإضافة إليها والبحث عن عملاء جدد ودخول أسواق جديدة، وتحتاج الخدمات والمنتجات المصرفية إلى استراتيجيات وخطط تتناسب وطبيعة صناعة المصارف التي تتسم بالمنافسة الشديدة، إذ أن بقاء واستمرارية

المصرف مرهون بقدرته على تقديم خدمات مصرفية تلبى حاجات العملاء.

3. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال استعراض الأدب الإداري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، وتسويق الخدمات المصرفية، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام المنهج الميداني لمحاولة اختبار فرضيات الدراسة، والوصول إلى نتائجها، وذلك بالاعتماد على أداة خاصة تم تطويرها لأغراض هذه الدراسة.

3.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مصرف الجمهورية / الفرع الرئيسي والبالغ عددهم 280 موظفاً. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (100) فرداً، منهم (50) موظفاً، و(50) عميلاً، ويبين الجدول (1) خصائص العاملين في المصارف محل الدراسة.

جدول رقم (1) توزيع العاملين في المصارف محل الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	38	٪ 76
	أنثى	12	٪ 24
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	2	٪ 4
	دبلوم متوسط	4	٪ 8
الخبرة	بكالوريوس	41	٪ 82
	دراسات عليا	3	٪ 6
الخبرة	أقل من 5 سنوات	32	٪ 64
	من 5-10 سنوات	9	٪ 18
	أكثر من 10 سنوات	9	٪ 18

أدوات الدراسة:

أولاً: استبانة إدارة الجودة الشاملة

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بإدارة الجودة الشاملة، واشتملت أداة الدراسة على جزأين:

الجزء الأول: يتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) أما الجزء الثاني: فقد خصص لقياس مبادئ إدارة الجودة الشاملة، ويتضمن خمسة مبادئ (التحسين المستمر، والاهتمام بالعملاء، والحوافز والتقدير، وفرق العمل، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب أوزان فقراتها على النحو التالي: (موافق بشدة) وتمثل (5 درجات)، و(موافق) وتمثل (4 درجات)، و(محايد) وتمثل (3 درجات)، و(غير موافق) وتمثل (2 درجة)، (غير موافق بشدة) وتمثل (1 درجة) ، ووزعت فقرات الاستبانة (29) فقرة لتشمل جميع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وذلك على النحو التالي: -

- الفقرات من (1-5) تقيس مبدأ التحسين المستمر.
- الفقرات من (6-12) تقيس مبدأ الاهتمام بالعملاء.
- الفقرات من (13-17) تقيس مبدأ الحوافز والتقدير.
- الفقرات من (18-21) تقيس مبدأ فرق العمل.
- الفقرات من (22-29) تقيس مبدأ مشاركة العاملين في القرارات.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكانت معاملات الثبات لجميع المبادئ، مرتفعة وهي نسب ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية، ويبين الجدول (2) معاملات الثبات.

جدول رقم (2) معامال الاتساق الداخلي لكل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة

الفقرات	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	كرونباخ ألفا
5-1	التحسين المستمر	0.78
12-6	الاهتمام بالعملاء	0.80
17-13	الحوافز والتقدير	0.93
21-18	فرق العمل	0.85
29-22	مشاركة العاملين في القرارات	0.94

ثانياً: استبانة تسويق الخدمات المصرفية

تم تطوير أداة لتحقيق أغراض الدراسة من خلال الرجوع للأدب النظري المتعلق بتسويق الخدمات المصرفية، وتكونت الاستبانة من (23) فقرة، واعتمد في تطوير أداة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وقد تم احتساب أوزان فقراتها على النحو التالي: (موافق بشدة) وتمثل (5 درجات)، و(موافق) وتمثل (4 درجات)، و(محايد) وتمثل (3 درجات)، و(غير موافق) وتمثل (2 درجة)، (غير موافق بشدة) وتمثل (1 درجة).

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامال الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، درجة توافق المستجيبين على فقرات أداة الدراسة بالاعتماد على معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وكان معامال الثبات مرتفع حيث بلغ (0.90)، وهي نسبة ثبات جيدة ومقبولة في البحوث والدراسات الإنسانية.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (Statistical Package for Social Science) لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو التالي :-

1. التكرارات والنسب المئوية.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

3. اختبار الانحدار المتعدد والبسيط.

تحليل متغيرات الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على معيار إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5) - (3.49) فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفضاً.

أولاً: تحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لمبادئ إدارة

الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التحسين المستمر	4.26	0.542	مرتفع
2	2	الاهتمام بالعملاء	4.08	0.605	مرتفع
3	4	فرق العمل	3.24	0.896	متوسط
4	3	الحوافز والتقدير	2.98	1.264	متوسط
5	5	مشاركة العاملين	2.84	1.040	متوسط
		الكلية	3.46	0.684	متوسط

يلاحظ من الجدول (3) أن المتوسط العام لإدارة الجودة الشاملة بلغ (3.46) وبمستوى متوسط. وتحليل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، يتضح أن مبدأ التحسين المستمر احتل الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.26)، يليه مبدأ الاهتمام بالعملاء بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، يليه مبدأ فرق العمل بمتوسط حسابي قدره (3.24)، يليه مبدأ الحوافز والتقدير بمتوسط حسابي قدره (2.98)، وفي الرتبة الأخيرة جاء مبدأ مشاركة العاملين في القرارات بمتوسط حسابي بلغ (2.84)، وكانت تصورات أفراد عينة الدراسة للتحسين المستمر والاهتمام بالعملاء مرتفع في حين كانت تصوراتهم على المبادئ الأخرى متوسطة. هذا، وقد تم تحليل فقرات كل مبدأ من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعلى النحو الآتي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين المبحوثين لكل مبدأ

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يعمل المصرف على تطوير أهدافه باستمرار	4.50	0.763	مرتفع
2	5	يتم تطوير وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء باستمرار	4.36	0.749	مرتفع
3	2	يتم تطوير وتحديث الجودة بشكل مستمر	4.20	0.606	مرتفع
4	3	تشمل الجودة كافة أقسام المصرف	4.18	0.691	مرتفع
5	4	يتم تطوير المصرف وفقاً لمتطلبات الموقف	4.04	0.880	مرتفع
		التحسين المستمر الدرجة الكلية	4.26	0.542	مرتفع
1	6	يعمل المصرف على جمع معلومات شاملة عن شكاوى العملاء	4.38	0.697	مرتفع
2	7	يعطي المصرف شكاوى العملاء أولوية قصوى	4.30	0.544	مرتفع
3	11	يتم تزويد فروع المصرف المختلفة بطلبات العملاء	4.24	0.981	مرتفع
4	12	يقوم المصرف بالاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء	4.14	0.700	مرتفع

مرتفع	0.900	4.08	يعمل المصرف بشكل مستمر على فهم حاجات وتوقعات العملاء ورغباتهم	10	5
مرتفع	1.041	3.76	يجري المصرف دراسات تسويقية لجمع الاقتراحات من أجل تحسين مستوى خدماته المقدمة للعملاء	8	6
مرتفع	1.206	3.66	يقوم المصرف بمسح سنوي لمستوى رضا العملاء	9	7
مرتفع	0.605	4.08	الاهتمام بالعملاء الدرجة الكلية		
متوسط	1.394	3.34	شروط العمل الإضافية أفضل أو مثل الشروط المطبقة في المصارف الأخرى	17	1
متوسط	1.449	3.06	أتقاضى حوافز مادية من المصرف الذي أعمل به أفضل من المصارف الأخرى	15	2
متوسط	1.432	2.90	أتقاضى حوافز معنوية من المصرف الذي أعمل به أفضل من المصارف الأخرى	16	3
متوسط	1.480	2.82	أحصل على أجر مناسب مقارنة بزملائي	13	4
متوسط	1.375	2.78	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع مستوى العمل الذي أنجزه	14	5
متوسط	1.264	2.98	الحوافز والتقدير الدرجة الكلية		
متوسط	1.162	3.42	تتعاون الأقسام المختلفة في المصرف لتقديم المساعدة لبعضها البعض	21	1
متوسط	1.039	3.32	يعمل العاملون ضمن قسم واحد كمجموعات عمل	18	2
متوسط	1.088	3.20	يشجع المصرف العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	19	3
متوسط	1.030	3.00	تتخذ القرارات في موقع العمل بالإجماع	20	4
متوسط	0.896	3.24	فرق العمل الدرجة الكلية		
مرتفع	1.088	3.80	العاملون ملتزمون ومعنيون بنجاح المصرف	24	1
متوسط	1.253	3.02	يتم تشجيع العاملين على تطبيق مهاراتهم بعد تدريبهم	23	2
متوسط	1.298	2.78	يشجع المصرف العاملين على اتخاذ القرارات لحل المشكلات التي تواجههم	25	3

متوسط	1.262	2.72	يطبق المصرف مقترحات العاملين	22	4
متوسط	1.230	2.72	يبين المصرف أهمية المعلومات الواردة من العاملين عن تطبيق الجودة من أجل تحقيق الرشد في القرارات	29	5
متوسط	1.290	2.64	يشرك المصرف العاملين في عملية صناعة القرار	26	6
متوسط	1.326	2.58	تشجع الإدارة العليا على تفعيل مشاركة العاملين في القرارات	27	7
منخفض	1.216	2.48	يوفر المصرف الفرص المناسبة لمشاركة العاملين في القرارات	28	8
متوسط	1.040	2.84	مشاركة العاملين في القرارات الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (4) أن جميع فقرات التحسين المستمر والاهتمام بالعملاء كانت مرتفعة، في حين كانت جميع فقرات الحوافز والتقدير وفرق العمل متوسطة، وأخيراً كانت فقرات مشاركة العاملين في القرارات متوسطة باستثناء الفقرة (24) مرتفعة، والفقرة (28) منخفضة.

ثانياً: تحليل تسويق الخدمات المصرفية : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العملاء المبحوثين لمستوى تسويق الخدمات المصرفية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العملاء المبحوثين لمستوى

تسويق الخدمات المصرفية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يمتاز موظفو المصرف بسمعة حسنة في خدمة عملائهم	4.20	0.670	مرتفع
2	3	يقدم المصرف كشفاً واضحة ودقيقة	4.18	0.596	مرتفع
3	1	أرى أن فترات دوام المصرف مناسبة لي	4.16	0.792	مرتفع
4	9	اشعر أن الموظفين يفهمون طلبي بسهولة	4.08	0.724	مرتفع

مرتفع	0.778	4.08	اشعر بحسن استقبال العميل في المصرف	12	5
مرتفع	0.665	4.08	إتقان التعامل مع موظف المصرف	16	6
مرتفع	0.601	4.08	يستخدم المصرف أحدث التقنيات	21	7
مرتفع	0.767	4.06	يستجيب الموظفون على استفساراتي فوراً	4	8
مرتفع	0.807	4.04	يتعامل المصرف مع المعلومات الخاصة بي بسرية	5	9
مرتفع	0.820	4.02	اشعر بالأمان في التعامل مع المصرف	7	10
مرتفع	0.700	4.00	يولي المصرف رعاية خاصة فردية بي كعميل	17	11
مرتفع	0.685	3.98	يقوم موظفو المصرف بتكثيف الخدمة لتلبية طلبي	10	12
مرتفع	0.880	3.96	مظهر الموظفين لائق	15	13
مرتفع	0.781	3.96	يعتبر المصرف خدمة العميل من أهم أولوياته	20	14
مرتفع	0.832	3.96	يتمتع موظفو المصرف بمهارة في تقديم الخدمة	22	15
مرتفع	0.900	3.92	يمتاز المصرف بسمعة حسنة في خدمة عملائه	8	16
مرتفع	0.566	3.92	أثق دائماً بعمليات المصرف	14	17
مرتفع	0.966	3.92	التصميم الداخلي للبنك منظم ومتكامل	23	18
مرتفع	0.863	3.90	يقدم المصرف لي جميع المعلومات المتعلقة بأي خدمات جديدة	6	19
مرتفع	0.738	3.84	يقوم الموظف بتلبية خدماتي بسرعة	18	20
مرتفع	0.850	3.82	يمكن الاعتماد على موظفي المصرف	13	21
مرتفع	1.030	3.80	يوفر المصرف خدمة الاستفسار عن العمليات عبر الهاتف	11	22
مرتفع	0.916	3.76	مبنى المصرف جذاب بالنسبة لطالب الخدمة	19	23
مرتفع	0.434	3.99	الدرجة الكلية		

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى تسويق الخدمات المصرفية مرتفع حيث بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وجاءت جميع الفقرات مرتفعة حيث كانت متوسطاتها الحسابية أعلى من (3.5).

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية وتتص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية، تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (6) يبين نتائج الاختبار.

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر إدارة الجودة الشاملة في تسويق الخدمات المصرفية

مستوى دلالة f	قيمة f المحسوبة	R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta	المتغيرات المستقلة
*0.00	14.703	0.626	0.877	0.156	0.022	التحسين المستمر
			0.313	1.020	0.143	الاهتمام بالعملاء
			0.852	0.188	0.024	الحوافز والتقدير
			*0.011	2.655	0.364	فرق العمل
			*0.014	2.570	0.390	مشاركة العاملين في القرارات

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يتبين من الجدول (6) ثبات صلاحية نموذج الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.703) بمستوى دلالة (*0.00) وهي أقل مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$)، ويتضح أيضاً أن إدارة الجودة الشاملة في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (62.%) من التباين في المتغير التابع تسويق الخدمات المصرفية وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبياً مما يدل على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع (تسويق الخدمات المصرفية).

ويلاحظ أيضاً من متابعة معاملات (Beta)، واختبار (T) أن المتغيرين المستقلين (فرق العمل، ومشاركة العاملين في القرارات) لهما أثر في تسويق الخدمات المصرفية، بدلالة ارتفاع معامل (Beta) له، وكذلك كانت قيم (T) لهما دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 = \alpha$).

وبيتين أن المتغيرات المستقلة (التحسين المستمر، والاهتمام بالعملاء، والحوافز والتقدير) ليس لها أثر في تسويق الخدمات المصرفية، بدلالة انخفاض معامل (Beta) له، وكانت قيم (T) لها غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (6) يبين نتائج الاختبار.

جدول (6) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر التحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	أ مستوى دلالة	قيمة t المحسوبة	Beta
0.173	*0.003	3.167	0.416

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

يلاحظ من الجدول (6) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.167) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (17.3 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للتحسين المستمر في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن المصرف يعمل على تطوير أهدافه وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء ويسعى إلى تطوير الجودة وتطوير الخدمات المصرفية لتسهيل الخدمات للعملاء.

الفرضية الفرعية الثانية وتنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية، تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (7) يبين نتائج الاختبار

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر الاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.170	*0.003	3.138	0.413

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (7) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (3.138) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (17 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للاهتمام بالعملاء في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى المصرف يقوم بجمع المعلومات عن شكاوي العملاء ويعمل بالاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء وفهم حاجات وتوقعات العملاء ورغباتهم.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (8) يبين نتائج الاختبار.

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.314	*0.000	4.684	0.560

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

يلاحظ من الجدول (8) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.684) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة

إحصائية للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (31.4 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α) للحوافز والتقدير في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن المصرف يقدم حوافز مادية ومعنوية مناسبة للموظفين ويتناسب هذا الأجر مستوى العمل الذي يتم انجازه .

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05α) لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (9) يبين نتائج الاختبار.

جدول (9) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر فرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.512	*0.000	7.101	0.716

يلاحظ من الجدول (9) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.101) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (52.2 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لفرق العمل في تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن العاملون يعملون ضمن قسم واحد وكمجموعات عمل لتقديم المساعدات لبعضها، كما تتخذ القرارات في موقع العمل بصورة جماعية .

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية. تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لاختبار صحة هذه الفرضية، والجدول (10) يبين نتائج الاختبار.

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار البسيط لاختبار أثر مشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية

R ²	مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	Beta
0.526	*0.000	7.302	0.725

● ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$)

يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.302) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية، وهذا معزز بارتفاع قيمة (Beta)، وبلغ التباين المفسر والذي بلغ (52.6 %). وبناءً على هذه النتائج ترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة (فرضية الدراسة) التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمشاركة العاملين في قرارات تسويق الخدمات المصرفية، أي بمعنى أن العاملون ملزمون ومعنيون بنجاح المصرف ويتم تشجيعهم على تطبيق مهاراتهم، كما يعمل على تطبيق مقترحات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ وصناعة القرارات .

نتائج الدراسة

- بناءً على ما جاء في اختبار الفرضيات، توصل الباحثان إلى أهم الاستنتاجات :
1. المصرف يعمل على تطوير أهدافه وتحسين الخدمة المقدمة للعملاء ويسعى إلى تطوير الجودة وتطوير الخدمات المصرفية لتسهيل الخدمات للعملاء .
 2. المصرف يقوم بجمع المعلومات عن شكاوي العملاء ويعمل بالاتصالات الشخصية المباشرة مع العملاء وفهم حاجات وتوقعات العملاء ورغباتهم .
 3. المصرف يقدم حوافز مادية ومعنوية مناسبة للموظفين ويتناسب هذا الأمر مع مستوى العمل الذي يتم إنجازه .
 4. العاملون يعملون ضمن قسم واحد وكمجموعات عمل لتقديم المساعدات لبعضها، كما تتخذ القرارات في موقع العمل بصورة جماعية .

5. العاملون ملزمون ومعينون بنجاح المصرف ويتم تشجيعهم على تطبيق مهاراتهم، كما يعمل على تطبيق مقترحات العاملين ومشاركتهم في اتخاذ وصناعة القرارات.
6. يوجد تصور إيجابي لدى العملاء المبحوثين لمستوى تسويق الخدمات المصرفية.
- توصيات الدراسة :

- اعتماداً على نتائج الدراسة فإننا نقدم عدداً من التوصيات نوردتها فيما يلي :
1. على المستويات الإدارية العليا في المصارف التجارية الليبية تحسين شروط العمل الإضافي والعمل على زيادة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين.
 2. إن من الضروري اعتبار العاملين في المصارف شريكاً أساسياً في عملية اتخاذ القرارات التسويقية، وبالتالي إتاحة الفرصة المناسبة للموظفين في المشاركة باتخاذ القرارات.
 3. تشجيع الموظفين على التعاون والعمل الجماعي كفريق واحد واتخاذ القرارات في موقع العمل بشكل جماعي .
 4. الاهتمام بمقترحات الموظفين وآرائهم والأخذ بها.
 5. للمصارف إدراك مدى أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
 6. إجراء المزيد من الدراسات التسويقية والمسوح السنوية وجمع الاقتراحات بهدف تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.
 7. القيام بدراسات أوسع في مجال هذه الدراسة وتشمل جوانب مختلفة وأكثر عمقاً، حيث إن إجراء دراسات أوسع سيكون كفيلاً بتحقيق معرفة أدق حول الجوانب التي تطرقت لها.

المراجع

1. أسامة عبد الرحمن عبد القادر شاهين، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الليبية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
2. بسام سليمان سلمي عيد، تقويم كفاءة سياسات وبرامج تسويق الخدمات المصرفية في المصارف التجارية بقطاع غزة، رسالة جامعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2007.

■ د. إسماعيل عبدالله سويسي ■ د. رضا عبدالله ابوراس

3. به الزبير عبد الحميد، التسويق الداخلي وأثره على تحقيق أهداف المصارف، رسالة جامعية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2008.
4. التسويق الناجح، الطبعة الأولى، بيروت: مكتبة لبنان، 2004.
5. حسان الأحمد، الخدمات المصرفية وتسويقها في المصارف التجارية السورية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، حلب، 1996.
6. سامر جلدة، المصارف التجارية والتسويق المصرفي، الطبعة الأولى، عمان: دار أسامة، 2009.
7. سعدات عائشة وبن عمارة صبرينة، التسويق في المصارف التجارية، رسالة جامعية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
8. سعيد محمد الشيمي، الجودة الشاملة في ثقافة مديري شركات قطاع الأعمال العام، القاهرة: جامعة القاهرة، 2000.
9. شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للبنوك الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمان، 2007.
10. شفيق حداد والدكتور محفوظ جودة، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، رسالة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة العلوم التطبيقية، عمان.
11. صالح عمر الجبري، أثر التسويق الداخلي وجود الخدمات في رضا الزبون، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، 2006.
12. عطا الله فهد السرحان، دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.
13. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، الطبعة الثانية، عمان: دار غريب، 2001.
14. علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، الطبعة الثانية، عالم الكتاب، 2003.
15. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر، عمان: دار وائل للنشر.
16. قحطان العبدلي والدكتور بشير العلان، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، عمان: دار زهران للنشر، 2007.
17. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2006.

- 18 . محمد حسن عبد الله المصري، تطبيق مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة في المصارف العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2003.
- 19 . محمد طاهر نصير، التسويق الالكتروني، الطبعة الأولى، عمان: دار حامد، 2005.
- 20 . محمد مصطفى العبد الله، دور المعلومات التسويقية في ترشيد قرارات التسويق المصري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق.
- 21 . ناجي معلا، الأصول العلمية للتسويق المصري، الطبعة الثانية، عمان، 2001.
- 22 . نزيه حماد، معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء، فيرجينيا: المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1993.

دراسة اقتصادية حول توقعات تطور عدد السكان في ليبيا حتى العام 2030م

■ د. يوسف عثمان الغويزي

■ د. محمد سالم موسى

● استاذ محاضر - قسم الاقتصاد الزراعي
كلية الزراعة / جامعه طرابلس

● استاذ مشارك - قسم الاقتصاد الزراعي
كلية الزراعة / جامعه طرابلس

المخلص

رغم أن ليبيا من البلدان قليلة السكان قياساً بالمساحة الكلية للبلد مما يجعلها من البلدان الأكثر انخفاضاً من حيث الكثافة السكانية المتمثلة بعدد الأشخاص في الكيلو متر المربع الواحد، لكن ليبيا كانت تشهد خلال العقود الثلاثة الماضية معدلات نمو سكانية تعتبر من المعدلات الأكثر ارتفاعاً في العالم. وقد ساعد على تحقق مثل هذا النمو السكاني عدد من العوامل أهمها الاهتمام الكبير للدولة بالجانب الاجتماعي واستثمارها الاقتصادي الذي يخدم هذا الجانب حيث من خلال السياسات التنموية وبرامج تطويرية واجتماعية خصص لها المليارات من استثماراته بعد تزايد الثروة النفطية في أوائل السبعينات وحتى منتصف الثمانينات.

لقد قمنا باعتماد ثلاث بدائل لتقديرات السكان خلال العقود الثلاث القادمة و ذلك على وفق افتراضات تعتمد بشكل رئيسي على الجانب النوعي والثقافي للإنسان الليبي في المستقبل. ولذلك ومن خلال نتائج هذه التقديرات نجد أن العام 2020 سيشهد انعطافاً في وتائر النمو السكاني. النمو السكاني في ليبيا ليصل هذا النمو إلى (2 %) سنوياً البديل الأول و إلى (2.5 %) و (3 %)، كما وتظهر نتائج هذه

التقديرات أن عدد سكان ليبيا سوف يتضاعف خلال الثلاثين سنة القادمة في حين تتجاوز البدائل الأخرى هذا العدد حيث سيزداد عدد السكان قليلاً عن الضعف في نهاية الفترة و يقترب من ثلاثة أضعاف في البديل الثالث.

الكلمات الدالة: ليبيا - النمو السكاني - التنبؤ - عدد السكان.

المقدمة

يلعب السكان دوراً رئيسياً في توفير القوى العاملة المطلوبة لعملية الإنتاج والتنمية الاقتصادية في أي بلد من البلدان. وكلما ازداد حجم السكان ازداد عدد الأيدي العاملة التي يمكن توفيرها لخدمة النشاط الاقتصادي في فروعها المختلفة.

ويوجد في العالم اليوم دول قليلة السكان ودول كثيرة السكان. وهذه القلة أو الكثرة في السكان هي حالة نسبية تقاس عادة بعلاقتها بحجم الموارد المتاحة في البلد وبخاصة الأرض والموارد الطبيعية الأخرى. وكلما اتسعت مساحة البلد وتعددت موارده الطبيعية، ازدادت ثروة البلد وتمكن من استيعاب حجم أكبر من السكان لخدمة عملية استغلال هذه الموارد وتوفير مستلزمات التطور والنمو.

وتعتبر مشكلة السكان من أهم مشكلات التي تواجه الدول النامية على وجه الخصوص لتعدد جوانبها والتي تتمثل في ارتفاع معدل زيادة السكان من جانب، وفي درجة كثافة السكان من جانب آخر⁽¹⁾.

وتعتبر ليبيا من البلدان قليلة أو خفيفة السكان مقارنة بدول أخرى في أفريقيا أو بقية أنحاء العالم. والمقياس المستخدم في معرفة قلة أو كثرة حجم السكان في البلد هو معدل كثافة السكان في الكيلومتر المربع الواحد من الأرض. وتعتبر بلدان آسيا الجنوبية من أكثر دول العالم كثافة في السكان حيث يرتفع هذا المعدل في دولة مثل بنغلاديش والهند إلى مئات الأشخاص لكل كيلومتر المربع الواحد (كم²). وتكاد تكون مثل هذه الدول تضم أعلى معدل كثافة للسكان في دول العالم. هناك في المقابل دول أخرى تتدرج كثافة سكانها نزولاً حتى تصل إلى معدلات منخفضة تقرب ما هو موجود من معدل في الجماهيرية الليبية الذي يقرب من (2.5) شخص / كم² وخاصة في دول الصحاري الواسعة في أفريقيا.

أن تطور السكان في أي بلد يعتمد على الموارد الطبيعية المتوفرة من جهة وعلى القدرة على استغلالها والانتفاع منها من جهة ثانية. ولعل الأخيرة تأتي الأولى في الأهمية بالنظر إلى ما تعكسه من مستوى متقدم من القدرات والإمكانيات التي يتمتع بها سكان البلد وقواه العاملة، وخاصة القوى النشطة اقتصادياً. وهذه القدرات والإمكانيات تعكس مستوى أعلى من الإنتاج ومن وتأثر النمو والتنمية، ومن ثم تساعد باستمرار على زيادة القدرة الاستيعابية للسكان من حيث الحجم والقوى العاملة التي تساهم في تطوير وتوسيع النشاط الاقتصادي للبلد.

وفي الظروف والأحوال الطبيعية يزداد السكان وينمو بمعدلات معينة. وهذه المعدلات ليست ثابتة وتتغير بتغير الظروف والأحوال والقيم والعادات ودرجة الوفرة في الغذاء والمستوى الثقافي ووعي السكان والمجتمع بأهمية وضرورات تلك الزيادة. ويشير التطور التاريخي للسكان بأن العلاقة بين زيادة السكان وتوفير الغذاء كانت طردية في المراحل الأولى للتطور. ولذلك كان البحث عن الغذاء والموارد من أبرز الأسباب التي كانت تقف وراء زحف الجيوش لاحتلال البلدان والتوسع، وخاصة في بلدان آسيا حيث الزخم السكاني والموارد المحدودة لكن القرون الأخيرة أظهرت علاقة وثيقة بين مستوى الوعي الثقافي والمعاش وبين اعتدال نسب الزيادة في حجم السكان. والدليل الواضح هو ما حصل من انخفاض كبير بمعدلات نمو السكان في البلدان المتقدمة بالمقارنة مع المعدلات المرتفعة في بلدان العالم الثالث. وكلما تقدمت الأخيرة في عملية النمو والتنمية تراجعت فيها تلك المعدلات.

ولكل من ((المستوى المرتفع))، ((والمستوى المنخفض)) لنمو السكان عيوبه ومحاسنه.. وينقسم الباحثون وعلماء الاقتصاد والاجتماع على أنفسهم بشأن ذلك حيث يرى البعض أن المعدلات المرتفعة للنمو لها جوانب إيجابية أكثر من الجوانب السلبية. في حين يرى الآخرون أن ارتفاع معدلات نمو السكان لها عيوب أكثر وتتسبب في خلق كثير من المشاكل والعوائق في طريق النمو والتنمية في البلدان النامية. ولكن الموضوع بشكل عام يتوقف على حجم الموارد المتوفرة ودرجة التناسب بينها وبين حجم السكان ولو كنا أكثر دقة لقلنا مع الاقتصادي «اينك» بأن الميزان الحقيقي للعلاقة

الإيجابية بين النمو وحجم السكان هو معدل التطور التكنولوجي الذي يعبر عن درجة القدرة على استغلال الموارد المتاحة. وهذه القدرة تنعكس بالنتيجة على معدلات نمو الإنتاج والدخل وتكوين رأس مال. وعادة ما يصاحب هذه المعدلات المرتفعة تحسن في المستوى المعيشي والصحي ودرجة الوعي الثقافى التي تتحكم بالنتيجة بمعدلات الزيادة في الولادات والوفيات والهيكل الهرمي للسكان.

نحن معنيون في هذه الورقة بالبحث في موضوع تطور السكان في ليبيا خلال العقود الأخيرة وهيكل واتجاهات هذا التطور للعقود الثلاثة القادمة. إن ليبيا تعتبر من البلدان قليلة السكان لكن معدل النمو للسكان مرتفع قياسياً بمعدلات النمو في البلدان الأخرى. ولذلك يتصف الهيكل السكان بأنه هيكل شبابي ترتفع فيه نسبة السكان في عمر النشيطين اقتصادياً. لكن تطور المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافى خلال السنوات الأخيرة يؤشر إلى احتمال حصول تغير في معدلات نمو السكان المرتفعة وفي متوسط حجم العائلة حيث لم يعد الجيل الحالي يتقبل ذلك الحجم الكبير للعائلة الليبية التي كان يرغب بها الجيل أو الأجيال السابقة، ليس بضغط من تلك. وإدارة مثل هذا الحجم العائلي فقط وإنما بتوجه الجيل الجديد نحو الاهتمام بنوعية الحياة الأسرية وتنشئة الأبناء التنشئة الصحيحة وتعليمهم التعليم الذي يوفر لهم حياة آمنة ومرفهة في المستقبل. وسوف نرى حقيقة هذا التوجه عند الحديث عن هذا الموضوع لاحقاً في هذا البحث.

مؤشرات عن تطور السكان في العالم:

تشير الإحصائيات الدولية إلى أن عدد سكان العالم في الوقت الحاضر يربو على ستة آلاف مليون نسمة بعد أن كان في بداية الثمانينات من القرن الماضي حوالي أربعة ملايين وأربعمائة ألف مليون وحوالي مليونين ونصف المليون في أوائل الخمسينات. وأن أكثر من ثلثي هؤلاء يعيشون في البلدان النامية أو بلدان العالم الثالث. كما أن أكثر من ثلث هؤلاء السكان يعيشون في قارة آسيا ونصف هذا العدد يعيش في الصين، وأقل من ذلك بقليل يعيشون في الهند وبنغلاديش.

أما معدل النمو الحالي للسكان في العالم فهو بحدود 2 بالمائة سنوياً كما هو مبين في جدول رقم (1)، ويرتفع هذا المعدل إلى ما يقارب من الضعف في البلدان النامية في أمريكا اللاتينية وأفريقيا وآسيا. كما أنه ينخفض إلى النصف أو أقل في الدول المتقدمة في أوروبا وأميركا الشمالية، حتى أن البيانات تشير إلى أن بعض بلدان أوروبا الشمالية بدأت تعاني من تفاقم نسبة الوفيات على نسبة الولادات بحيث يتوقع أن يصبح معدل نمو السكان سالباً. والصين لوحدها يزيد سكانها على الألف مليون نسمة في حين دولاً أخرى مثل الهند والولايات المتحدة والبرازيل واليابان يزيد سكانها على المائة مليون نسمة، وأن دولاً أخرى مثل بنغلاديش وباكستان ونيجيريا سوف تلحق بها قريباً. والصين والهند تضيفان حوالي 25 مليون شخص إلى سكان العالم كل سنة، وأن حوالي 80 مليون شخص يضاف سنوياً إلى عدد سكان العالم.

جدول رقم (1) معدلات النمو القائمة والمتوقعة للولادات والوفيات

معدلات الوفيات		معدلات النمو المواليد		
2000 - 95	1980 - 85	2000 - 95	1985 - 1980	
8.7	10.6	23.8	28.1	المعدل العالمي
10.1	9.7	14.9	15.9	البلدان المتقدمة
8.3	10.9	26.2	32.1	البلدان النامية
10.6	15.4	36.9	45.0	قارة أفريقيا
9.2	13.4	36.9	44.2	الشرق الأوسط
6.0	7.7	29.6	34.4	أمريكا اللاتينية
7.7	8.3	17.4	20.1	الصين
6.6	2.4	20.3	26.1	شرق أفريقيا
8.8	12.5	27.8	36.9	جنوب آسيا

المصدر: - الأمم المتحدة اتجاهات السكان في العالم « راجع النمو والتنمية ترجمة د. قاسم الدجيلي ود. على

عبدالعاطي، ألتا 1995 ص 310.

معدلات النمو السكاني ومحدداته:

أن معدل النمو للسكان يمثل الفرق بين عدد الولادات الحية لكل ألف نسمة من السكان وبين عدد الوفيات لكل ألف نسمة من السكان أيضاً. فمثلاً عندما يكون معدل الولادات (50) لكل ألف نسمة ومعدل الوفيات ثلاثين لكل ألف فأن معدل نمو السكان سيكون $(50 - 30 = 20)$ بالألف أو (2) بالمائة في السنة.

وبشكل عام وفي ظل ظروف اعتيادية يعتبر أعلى معدل للولادات من الناحية البيولوجية هو (60) لكل ألف نسمة. وأما معدل الوفيات الأدنى فهو (10) لكل ألف. وهذا يعني أن أقصى معدل نمو للسكان، عدا حالات التثقل والهجرة، هو 5 بالمائة في السنة. لكن هذه المعدلات تعتبر متطرفة ولا تتحقق على أرض الواقع. وقد لوحظ أن أقصى معدل للولادات قد تحقق في أفريقيا وهو (50) لكل ألف نسمة. أما في البلدان النامية فيبلغ متوسط الولادات حوالي (34) لكل ألف ومتوسط الوفيات (11) لكل ألف نسمة وبالنتيجة نحصل على معدل زيادة سكانية لحجم هذه البلدان تقترب من (2.3) بالمائة سنوياً.

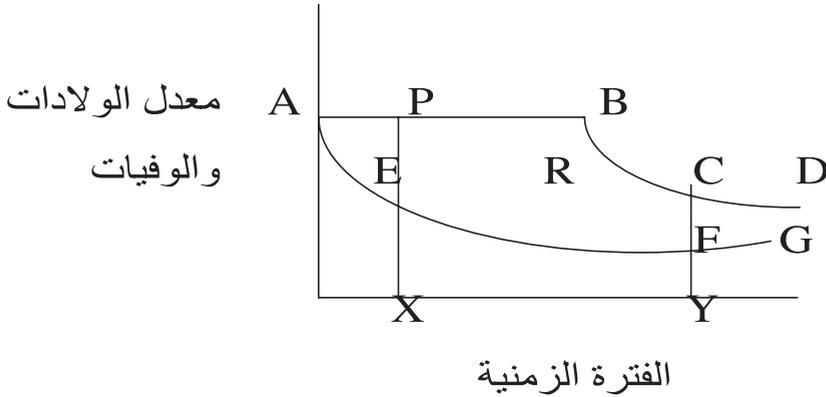
أما في البلدان المتقدمة حيث الارتفاع الواضح في مستوى الدخل القومي وفي حصة الفرد من هذا الدخل وإلى التطور في المستوى الصحي والثقافي والوعي في استشراق المستقبل فإن كلا المستويين ينخفضان بشكل ملحوظ مما ينتج عنهما انخفاض كبير في معدلات الزيادة والنمو في حجم السكان على أقل منه في البلدان النامية بكثير.

لقد حاولت الكثير من البلدان ذات المعدلات المرتفعة والحجوم الكبيرة للسكان بالحد من الزيادات السنوية لسكانها وذلك بمساعدة برامج الأمم المتحدة وبطرق متعددة وكانت نتيجة هذه البرامج أن نجحت دول مثل الصين والهند ودول أخرى في أفريقيا وأميركا الجنوبية في الحد من الزيادة في معدلات النمو والمحافظة على المعدلات القائمة، إن لم تكن دولاً مثل الصين قد نجحت بتخفيض معدلات المواليد إلى ما يقارب من مثيلاتها في الدول المتقدمة.

ويلعب الهيكل العمري للسكان دوراً بارزاً في مستقبل النمو السكاني في البلد. فكلما كان الهيكل العمري للسكان شاباً كان قانون نسبة الخصوبة عالية مما يعني أن عدد الأبناء

الشباب يتجاوز عدد الآباء والأمهات الحالي وأن عددهم في المستقبل سيكون أكبر بكثير من العدد الحالي، وهذا هو ما يتميز به هيكل السكان في ليبيا في الوقت الحاضر. تشير الاتجاهات السابقة لنمو السكان بأن السكان في البلدان النامية يحتاج إلى وقت ليس بالقليل لكي يكون عند مستوى التوازن بين الوفيات والولادات وأن هذا النمو سيستمر في مستوى مرتفع خلال الجيلين أو ثلاثة أجيال القادمة بحكم الطبيعة المشابهة لهذه المجتمعات. ويمكن أن نوضح بشكل مبسط الفجوة بين معدل الولادات ومعدل الوفيات والاتجاه نحو التوازن بين هذين المتغيرين، (راجع الشكل رقم 1)⁽²⁾.

الولادات والوفيات ونمو السكان



شكل رقم (1)

AD = معدل الولادات
AG = معدل الوفيات

نفترض أن PE و CF معدلين متساويين لنمو السكان في البلدين X و Y. في البلد Y سيتباطأ نمو السكان لأن معدل الوفيات AG قد بلغ حده الأدنى. كذلك لأن معدل الولادات AD هو في تناقص أيضاً. أن معدل الوفيات ينخفض لكن معدل الولادات يبدأ بالانخفاض عند النقطة B. وجيلاً بعد جيل ينخفض معدل نمو السكان R بسبب العوامل التي ذكرناها والمتعلقة بوسائل الصحة العامة والرفاهية والثقافية ووسائل العلوم الحديثة.

ثالثاً: تطور سكان ليبيا خلال العقود الثلاثة الماضية

■ تطور حجم السكان:

تشير نتائج التعدادات السكانية في ليبيا من حجم السكان قد تضاعف بما يقارب من ثلاث مرات خلال الثلاثين سنة المنتهية بعام 1995. فقد أزداد عدد سكان الجماهيرية من 1515 ألف نسمة حسب ما كشفه التعداد الذي جرى في العام 1964، إلى 4389 ألف نسمة حسب تقديرات تعداد العام 1995. وهذا الحجم المطلق للزيادة يعكس معدلاً عالياً لنمو السكان يقترب من 3.8 ٪ في السنة وهو من المعدلات العالية في العالم بشكل عام وفي بلدان العالم الثالث بشكل خاص وكما يعكس هذا المعدل المرتفع جوانب إيجابية حصلت خلال تلك الفترة في مجموعة من المتغيرات والعوامل المتعلقة بالمؤشرات السكانية. ومن أبرز هذه العوامل، كما أوضحنا في الجزء السابق، هو ارتفاع عدد الولادات حوالي (35 بالألف) باعتبار أن المجتمع الليبي من المجتمعات التقليدية التي ترغب بشدة بتوسيع حجم العائلة والإكثار من عدد الأبناء. ويضاف إلى ذلك الو اعز الديني والإيماني لدي الأغلبية بعدم استخدام الوسائل الحديثة في تنظيم الإنجاب وتحديد الأبناء فضلاً عن تعدد الزوجات ويسر الحال والمستوي المعيشي الذي تطور كثيراً خلال الفترة ذاتها مما ساعد الأسرة على توسيع حجمها دون خوف من فقر خصوصاً وأن الدولة قد رعت بشكل كبير المواطن ووفرت له وسائل العيش وضرورتها بشكل واسع.

وهناك عوامل في جانب تخفيض معدل الوفيات إلى 7 بالألف ومن أبرزها التحسن الكبير في المستوى الصحي والعناية الطبية وخدماتها لعموم المواطنين وفي أطراف البلد المترامية على الساحل وفي أعماق الصحراء. ولقد بدأت ليبيا منذ بداية السبعينيات برامج التنمية وتطور البنية التحتية الاجتماعية وبخاصة الخدمات الصحية ومتطلباتها من مؤسسات ومستشفيات وكوادر طبية محلية وأجنبية أو وافدة من الخارج.

■ توزيع السكان:

إن ليبيا بلد واسع نسبياً مقارنة بعدد السكان حيث لا يتعدى معدل الكثافة السكانية

(2.5 شخص / كم²) ويرتفع هذا المعدل في المناطق الساحلية بشكل ملحوظ⁽³⁾.

حيث يضم الشريط الساحلي المدن الرئيسية مثل طرابلس وبنغازي ومصراته وسرت الزاوية وزواره وغيرها والتي أصبح يسكنها عام 1995 حوالي 85 % من إجمالي السكان في ليبيا، وبكثافة سكانية تبلغ (45 شخص / كم²). مما يجعل هذه الكثافة في المناطق الداخلية والمرتفعات الجنوبية تنخفض إلى ما يقرب من (0.50 شخص / كم²) (نصف شخص في الكيلومتر المربع الواحد).

وهذا التركيز في الكثافة السكانية في المناطق الساحلية يضيف أعباءً مضاعفة على عملية التنمية لتوفير الخدمات والبنية التحتية للسكان ولكن من جهة ثانية يترك فراغاً سكانياً في بقية المناطق مما يشكل صعوبات في طريق عملية التنمية واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة، الأمر الذي يضع العراقيل أمام إحداث تنمية متوازنة وديموغرافياً واقتصادياً، فضلاً عن الأعباء التي تتحملها الدولة في توفير السلع والخدمات لكافة المواطنين في أنحاء الجماهيرية .

وعودة إلى الجدول رقم (2) نجد أن التحول في توزيع السكان من الريف (الدواخل) إلى الحضر (مدن الساحل) يسير بشكل متسارع وخصوصاً في السنوات العشر التي سبقت عام 1995 حيث انحسر عدد الساكنين في الريف من (872) ألف نسمة عام 1973 إلى (821) ألف نسمة في العام 1984 وهذا الانحسار أو الانخفاض في حجم سكان القاطنين في الريف يشكل نسبة مقدارها (0.06) خلال تلك الفترة وهذا يتجاوز نسبة أو معدل الزيادة الطبيعية (معدل النمو) في تعدد السكان خلال نفس الفترة ومقداره (4.2 %) مما يعكس المستوى المرتفع لمعدل الإزاحة السكانية من الريف باتجاه الحضر والذي يقرب من 2 % سنوياً.

أما بشأن الفترة 1984 - 1995 فقد تعاضم هذا المعدل حيث بلغت نسبة الانخفاض في عدد سكان الريف خلالها (28 %) رغم انخفاض معدل الزيادة الطبيعية في نمو السكان إلى (2.8 %) خلال نفس الفترة، ويبلغ مقدار الانخفاض في سكان الريف معدلاً مقداره حوالي 25 % . وهو معدل غاية في الارتفاع ويكشف عن خلل كبير في السياسات السكانية قد يؤدي في المستقبل القريب إلى حصول فراغ سكاني كبير وخلل ديموغرافي له نتائج خطيرة.

والجدول (2) ذاته في العموديين والأخيرين يوضح هذا الخلل الكبير والتوجه السكاني غير المتوازن نحو مدن الساحل. وحيث شهدت الفترة 1973 - 1995 ارتفاعاً كبيراً في نسبة سكان الحضر من 58٪ عام 1973 إلى 85.4٪ في عام 1995، فما هو الحال الآن ونحن في عام 2002.

جدول (2) نمو تطور سكان ليبيا حسب نتائج التعدادات السكانية للفترة 1964 - 1995

السكان		معدل نمو السكان	عدد السكان بالآلاف					تاريخ التعداد
الكثافة لكل كيلومتر مربع	نسبة الحضر إلى مجموع السكان		الريف	الحضر	إناث	ذكور	المجموع	
0.85	-	-	-	-	726	788	1515	1964
1.16	57.5	3.4	872	1180	994	1057	2052	1973
1.82	74.5	4.2	821	2409	1579	1651	3231	1984
2.47	85.4	2.8	641	3748	2158	2231	4389	1995

المصدر: تقرير التنمية البشرية 1999، ليبيا، الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق.

■ أثر برامج التنمية على هيكل السكان.

تركزت جهود الدولة الفتية منذ أوائل السبعينات على تنفيذ برامج وسياسات تنموية لعموم الاقتصاد الذي حررته الثورة من كل نفوذ وهيمنة أجنبية على موارده من أجل إرساء القاعدة الوطنية للخروج من حالة التخلف التي إرادتها له القوى الأجنبية. ولتحقيق ذلك وضعت الدولة عدداً من الخطط الاقتصادية والاجتماعية بلغت تكاليفها آلاف الملايين تحقق بنتيجتها بناء قاعدة تحتية للاقتصاد من طرق ووسائل اتصال وخدمات صحية ومؤسسات تعليمية وشبكات كهربائية فضلاً عن إقامه عدد من المصانع والصناعات الاستراتيجية لبناء الاقتصاد وتحقيق استقلالته ومنها مصانع الحديد والصلب والآلات والأسمت والنهر الصناعي العظيم. وهذه الخطط بلغت تكاليفها ما يزيد على (24) مليار دينار خلال الفترة 73 - 1985 عدا برامج الاستثمار التي تلتها .

ومثل هذه الجهود الكبيرة والإنجازات الواسعة في كل مكان من أرض الجماهيرية كانت الحاجة كبيرة ليس فقط إلى رأس المال للاستثمار وإنما إلى القوى العاملة التي تتولى تنفيذ كل هذه المشاريع. ونظراً لمحدودية حجم السكان وقلة عدد القوى العاملة الوطنية مقارنة بالحاجة الكبيرة للبناء والتطوير فقد تزايد عدد العاملين غير الليبيين إلى جانب إخوانهم كلما تزايد حجم الاستثمار والبناء الاقتصادي والاجتماعي.

الجدول رقم (3) يوضح تطور عدد السكان في ليبيا مقسمين إلى ليبيين وغير ليبيين يوضح تزايد عدد السكان غير الليبيين (الذين يشكلون الأيدي العاملة على الأرجح) كلما تقدمنا في الزمن وخاصة بعد الثورة حيث ازدادت النسبة من 4.5% في بداية السبعينات إلى 16.1% بداية الثمانينات وإلى 18.4% بداية التسعينات ثم تراجع خلال فترة التسعينات إلى أن بلغت 8.8% بداية القرن الحادي والعشرين. وما تزال هذه النسبة أكثر من مستواها في السنوات الأولى للثورة رغم انخفاض حجم موارد النفط إلى تشكل حجر الزاوية في قدرات وإمكانيات البلد على الاستثمار والطلب على القوى العاملة.

وعدا عن الإنجازات الكبيرة التي تحققت على صعيد البناء وتكوين رأس المال، كانت هناك إنجازات أكبر تأثيراً على الصعيد الاجتماعي والتنمية البشرية والتي كان من نتائجها التحسن الكبير في المستوى المعاش والرخاء البشري والاجتماعي والتحرر من قيود التخلف والتبعية الثقافية.

ثم كان هناك الاستقرار الاجتماعي وتنامي الإدارة الشعبية في مجال البناء والإدارة الذاتية. لقد شهدت العقود الماضية توسعاً كبيراً في فرص العمل والاستخدام بعد أن قامت الدولة في بناء وتنفيذ سياسة الباب المفتوح في ضمان العمل للجميع وتوفير الغذاء والكساء والمأوى للجماهير التي تحققت لها مستوى متصاعد للمعيشة وتحسن الأحوال المعيشية ساهمت بشكل كبير في التحسن النوعي لحياة السكان ومستواهم الصحي والثقافي والتعليمي. وكل ذلك ساعد على خلق هيكل سكاني فعال ومشاركة جماهيرية لرفع وتأثر النمو الاقتصادي والاجتماعي والتوزيع العادل للثروة بين المواطنين.

جدول رقم (3) تطور عدد السكان خلال الفترة 1970 - 2003 بالإلف نسمة.

السنوات	1970	1980	1990	2003	البيان
عدد السكان الليبيين	1879	2739.6	3821.3	5678.5	
عدد السكان غير الليبيين	84.0	441.2	703.7	500.0	
اجمالي عدد السكان	1963.0	3180.8	4525.0	6178.5	
نسبة غير الليبيين (إلى اجمالي عدد السكان)	٪ 4.5	٪ 16.1	٪ 18.4	٪ 8.8	

المصدر: الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، اللجنة الشعبية العامة للتخطيط، الإدارة العامة للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي، «التنمية الاقتصادية في ليبيا 1970 - 2003 مسيحي»، الحرث، 2004 مسيحي، جدول (18) ص 61.

لقد أنثرت التطبيقات الاشتراكية للنظرية الجماهيرية عن استقرار سكاني أعطى للقوى العاملة قوة دافعة للإنجاز والبناء وخلق علاقات عمل على نحو أفضل في قطاع الإنتاج الصناعي والزراعي وغيرها.

وأصبحت هناك مشاركة متوازنة في النشاط الاقتصادي والتموي بين العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص والعاملين في التنظيمات الاجتماعية مما رفع من وتأثر التراكم الحضاري الاجتماعي والاقتصادي ساهم ببناء قاعدة اقتصادية متطورة وتوفير مناخ ملائم للتنمية المستدامة وضمان حياة أفضل للأجيال القادمة.

وعودة إلى دور العمالة الوطنية التي تبلغ (25 ٪) من عدد السكان والأجنبية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي، تشير بعض المصادر أن التزايد الكبير في نسبة العمالة الأجنبية خلال فترة التوسع الكبير في البناء والتحول جراء الزيادة الكبيرة في العوائد النفطية في السبعينات وحتى منتصف الثمانينات.

في مقالته عن أثر العمالة الأجنبية على الاقتصاد الليبي أوضح الكاتب تطور هذه العمالة خلال الفترة ما بين (1970_1982) من مستوى (12 ٪) عام 1970

إلى أن بلغ عام 1982 أقصى نسبة ومقدارها (45.8 ٪)، وقد حصلت هذه الزيادة في نفس الوقت الذي ازدادت به القوى العاملة الليبية من (482 ألف إلى (1084) ألف في العامين المذكورين على التوالي⁽¹⁾. وهذا دليل واضح على مدى الحاجة للقوى العاملة التي تتطلبها الاستثمار والبناء الاقتصادي بتلك الفترة. ومن ناحية أخرى تشير البيانات الحديثة إلى انخفاض نسبة الاستخدام من غير الليبيين إلى 13.3 ٪ عام 2003 الأمر الذي يشير إلى نجاح سياسات وبرامج التلييب والتي اتبعت خلال الفترة السابقة وبالتالي تقليص عدد المستخدمين من غير الليبيين في مختلف أنشطة الاقتصاد⁽⁴⁾.

توقعات تطور حجم السكان خلال العقود الثلاثة القادمة (2000 – 2030)

تتدخل عوامل عديدة في التقديرات السكانية في المستقبل فعدا عن معدلات الوفيات والولادات والخصوبة والهجرة، فإن المجتمع العربي والإسلامي يفرض عدداً آخر من العوامل التي يجب أن تأخذ بالاعتبار. فلا يزال المجتمع ولوقت ليس بالقصير في المستقبل يفضل تعدد الأبناء والحجم الكبير للعائلة من منطلقات اجتماعية ودينية. فحجم العائلة الكبير يعطي الهيبة والوجاهة للعائلة فضلاً عن الضمانة والتكافل ضمن العائلة وبين أفراد المجتمع. وقد تكون هذه العوامل لها أثر مباشر على حرص الناس على المحافظة على نسبة عالية من الخصوبة أو القدرة على الإنجاب حتى ولو تطلب الأمر إلى تعدد الزوجات في العائلة الواحدة، خاصة وأن الأمر مبرر من الناحية الشرعية.

ورغم أن الرخاء الاقتصادي والاجتماعي هو أحد العوامل المهمة في تحسين النظر للمستقبل والتفاؤل بنوعية الحياة المقبلة، ولكن الضبابية التي تسود الواقع الدولي والعربي وواقع المنطقة بشكل عام والصعوبات التي تواجه دول العالم الثالث. ومنها ليبيا من ناحية التكيف للواقع الدولي وللنظام العالمي الجديد قد تنعكس بشكل سلبي على التوجه نحو الحجم الكبير للعائلة في المستقبل. إن الدولة تسعى إلى زيادة الوعي الشعبي والجماهيري بأهمية مضاعفة الجهود في العمل وإدارة واستغلال المواد التي يزخر بها البلد في البر والبحر والصحراء والجبل أملاً في أن يعطي دفعاً للجيل الحالي

في البناء والتسلح بالعلم والثقافة والمستوي المتطور. وكل هذه العوامل سيكون لها تأثير واضح على مستوى الأعمار ومعدلات الزيادة السكانية خلال العقود المقبلة⁽¹⁾.

أن الانخفاض في معدل نمو السكان الذي تحقق في ليبيا خلال العقد الماضي (جدول 3) دليل على التحليل الذي أوردناه أعلاه. ورغم ذلك فقد تستمر شريحة من السكان (وخصوصاً الذي توارثوا العادات والسيافات المستقاة عن الآباء والأجداد في النظرة إلى العائلة الكبيرة وتعدد الأبناء) في التأثير بسلوكها هذا على معدلات نمو السكان وتحول دون انخفاضها بنفس الاتجاه والوتيرة التي لاحظناها في السنوات العشر أو العشرين الماضية.

ونتيجة لذلك فقد وضعنا ثلاثة بدائل من التقديرات السكانية بثلاثة معدلات زيادة متوقعة وهي المعدل الحالي وهو (2.5 ٪)، و معدلان آخرين يزيدان بعض الشيء وهما (3 ٪) و (3.5 ٪)، لكننا نشعر ببعض التحفظ تجاه المعدلين الآخرين. لارتفاعهم عن المعدل الذي تحقق في الماضي القريب. وبناء على هذا التحفظ فقد ارتأينا إجراء تخفيض في هذه المعدلات بمقدار (0.5 ٪) انطلاقاً من التطور المتسارع في الرفاهية الاجتماعية الذي تحقق في الماضي وتوقعنا أن المستقبل سيشهد صعوبات في استمرار هذا التطور الأمر الذي سينعكس أثره على الرغبة لدى الأجيال القادمة في الإنجاب وتكوين الأسر الكبيرة.

ولذلك نقدم أن العام 2015 سيشهد انعطافاً في وتائر النمو السكاني. النمو السكاني في ليبيا ليصل هذا النمو إلى (2 ٪) سنوياً البديل الأول وإلى (2.5 ٪) و (3) الآخرين. خريين. الآخرين. والنتائج لهذه التقديرات يظهرها الجدول رقم (4). حيث يتضح أن عدد سكان ليبيا سوف يتضاعف خلال الثلاثين سنة القادمة في حين تتجاوز البدائل الأخرى هذا العدد حيث سيزداد عدد السكان قليلاً عن الضعف في نهاية الفترة ويقترّب من ثلاثة أضعاف في البديل الثالث.

■ د. محمد سالم موسى ■ د. يوسف عثمان الغويزي

جدول رقم (4) توقعات تطور حجم السكان في ليبيا للفترة 2000 - 2030

السنة	عدد السكان بمعدل نمو 2.5 %	عدد السكان بمعدل نمو 3.0 %	عدد السكان بمعدل نمو 3.5 %
1995	4389739 ^(X)	---	---
2000	4499001	5088916	5236015
2005	5090214	5849426	6922250
2010	5759116	6839036	8221416
2015 ^{(X)(X)}	6358516	7928316	9764406
2020	7160718	8970126	11319270
2025	7906016	10148370	13122166
2030	8728810	11476016	15212270

(X) حسب تعداد السكان

(X) (X) افترض أن معدل النمو سينخفض منذ هذا العام ولغاية عام 2030 بمقدار 0.5 % في البدائل الثلاثة.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

الخلاصة :

رغم أن ليبيا من البلدان قليلة السكان قياساً بالمساحة الكلية للبلد مما يجعلها من البلدان الأكثر انخفاضاً من حيث الكثافة السكانية المتمثلة بعدد الأشخاص في الكيلو متر المربع الواحد، لكن ليبيا كانت تشهد خلال العقود الثلاثة الماضية معدلات نمو سكانية تعتبر من المعدلات الأكثر ارتفاعاً في العالم. وقد ساعد على تحقق مثل هذا النمو السكاني عدد من العوامل أهمها الاهتمام الكبير للدولة بالجانب الاجتماعي واستثمارها الاقتصادي الذي يخدم هذا الجانب وخصوصاً منذ تحرر البلد بعد الثورة حيث قام بتنفيذ سياسات تموية وبرامج تطويرية واجتماعية خصص لها المليارات من استثماراته بعد تزايد الثروة النفطية في أوائل السبعينات وحتى منتصف الثمانينات.

لكن ما حصل من تطور في الجانب الاقتصادي والاجتماعي قد يكون له تأثير إيجابي على تهدئة وتأثر نمو السكان على هذا المستوى المرتفع وذلك بفضل الوعي والإدراك بأهمية

الجانب النوعي في بناء الإنسان والمجتمع، الأمر الذي ينعكس على التوجه نحو الحجم الصغير والمتوسط للعائلة وتنظيم عملية الإنجاب ومن ثم الحد من الزيادة الكبيرة في السكان. لقد قمنا باعتماد ثلاثة بدائل لتقديرات السكان خلال العقود الثلاثة القادمة وذلك على وفق افتراضات تعتمد بشكل رئيسي على الجانب النوعي والثقافي للإنسان الليبي في المستقبل.

الهوامش

- (1) د. حمدية زهران، التنمية الاقتصادية، مكتبة عين شمس - القاهرة بدون تاريخ - ص 75.
- ب. أ. ب. ثرلورول «النمو والتنمية - إشارة خاصة إلى البلدان النامية» ترجمة د. قاسم عبد الرضا الدجيلي، د. على عبدالعاطي، إدارة المطبوعات والنشر - جامعة الفاتح - طرابلس الجماهيرية العظمى، 1998 - ص 299 - 300.
- (2) د. فتحي محمد أبوعيانه، «جغرافية السكان أسس وتطبيقات» دار المعرفة الجامعية الإسكندرية - 1997، ص 39.
- (3) د. نورى عبد السلام بريون، «أثرًا لعمالة الأجنبية على الاقتصاد الليبي» - مجلة الفكر العربي - معهد الإنماء العربي، العدد السادس والستون، بيروت 1991 - ص 188 - 200.
- (4) ليون تاباه «نمو السكان» بحث مقدم إلى ندوة بعنوان «نمو السكان والتنمية في العالم - رؤية تمتد على مدى خمسين عاماً، من 7 سبتمبر إلى 11 سبتمبر 1981 ومنشور بعنوان السكان والاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرون تحرير جاست فالاند ترجمة احمد سعيد دو يدار دار نهضة مصر للطبع والنشر استجالة - القاهرة ط الأول 1988. ص 220 - 224.

المراجع:

1. تقرير التنمية البشرية 1999، ليبيا، الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق.
2. ب. ب. ثرلورول «النمو والتنمية - إشارة خاصة إلى البلدان النامية» ترجمة د. قاسم عبد الرضا الدجيلي، د. على عبدالعاطي، إدارة المطبوعات والنشر - جامعة الفاتح - طرابلس الجماهيرية العظمى، 1998.
3. الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، اللجنة الشعبية العامة للتخطيط الإدارة العامة للتخطيط الاقتصادي والاجتماعي «التنمية الاقتصادية في ليبيا 1970 - 2003 مسيحي الحرث 2004 مسيحي.
4. د. حمدية زهران، التنمية الاقتصادية، مكتبة عين شمس - القاهرة بدون تاريخ
5. د. فتحي محمد أبوعيانه «جغرافية السكان أسس وتطبيقات» دار المعرفة الجامعية الإسكندرية - 1997.
6. ليون تاباه «نمو السكان» بحث مقدم إلى ندوة بعنوان «نمو السكان والتنمية في العالم - رؤية تمتد على مدى خمسين عاماً، من 7 سبتمبر إلى 11 سبتمبر 1981 ومنشور بعنوان السكان والاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرون تحرير جاست فالاند ترجمة احمد سعيد دو يدار دار نهضة مصر للطبع والنشر استجالة - القاهرة ط الأول 1988
7. د. نورى عبد السلام بريون، «أثرًا لعمالة الأجنبية على الاقتصاد الليبي» - مجلة الفكر العربي - معهد الإنماء العربي، العدد السادس والستون، بيروت 1991.