



مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية متخصصة ومحكمة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

2019

منشورات قسم المحاسبة
جامعة بنغازي

الاصدار الرابع

الوكالة الليبية للتزقيم الدولي الموحد للكتاب

دار الكتب الوطنية

بنغازي - ليبيا

هاتف: 9097074 - 9096379 - 9090509

بريد مصور: 9097073

بريد الكتروني: [nat lib libya@hotmail.com](mailto:nat_lib_libya@hotmail.com)

رقم الإيداع القانوني: 2017/239 - دار الكتب الوطنية

الرقم التسلسلي الدولي الموحد ISSN: 2663-5410

تعبر البحوث والمقالات المنشورة عن آراء كتابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة وقسم
المحاسبة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي.

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

الناشر

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

قسم المحاسبة

كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي



jofer@uob.edu.ly

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

قسم المحاسبة
كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي



هيئة التحرير

رئيس التحرير
د. علي عوض زاقوب

أعضاء هيئة التحرير:

د. خالد عبد الواحد النخاط
د. أكرم علي زوبي
د. فيصل سالم الكيخيا
د. أحمد علي الحوتة
د. جمعة علي الفاخري
د. معتز عبد الحميد كبلان

الهيئة الاستشارية:

د. سالم محمد بن غربية
د. عبد الناصر عز الدين بوخشم
د. عبد الجليل آدم المنصوري

الاصدار الرابع - 2019

افتتاحية الاصدار الرابع

في إطار النشاط العلمي لقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وبناءً على قرار قسم المحاسبة واعتماده من مجلس الجامعة، اصدرت مجلة البحوث المالية والاقتصادية، وهي مجلة علمية الكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية، وباللغتين العربية والإنجليزية. وتهدف المجلة إلى تشجيع البحث العلمي وذلك من خلال نشر البحوث المبتكرة والتي تتسم بالأصالة والجدية والإضافة إلى المعرفة. كما تهدف إلى متابعة المستجدات والتطورات الحديثة والمعاصرة في العلوم المالية والاقتصادية، وذلك من خلال عرض مراجعات الكتب وملخصات الرسائل الجامعية. وتتكون هيئة تحرير المجلة والهيئة الاستشارية من نخبة من أساتذة قسم المحاسبة بجامعة بنغازي وتتعاون في التحكيم مع نخبة من اساتذة الجامعات العربية والاجنبية، ذوي الخبرة العالية والتميز في البحث العلمي والكفاءة.

وبهذا المناسبة ندعو الباحثين والمهتمين في مجال العلوم المالية والاقتصادية بتقديم بحوثهم للنشر بالمجلة. وأخيراً، كلنا أمل أن تكون هذه المجلة وسيلة للمساهمة وللاتصال العلمي بين المهتمين بالشؤون الاقتصادية والإدارية والمالية في ليبيا وغيرها من دول العالم.

د. علي عوض زاقوب

رئيس التحرير

قواعد وإجراءات النشر في المجلة

ترحب المجلة بالبحوث والدراسات النظرية والتطبيقية في مجال العلوم المالية والاقتصادية، وتقبل البحوث للنشر بالمجلة وفقاً للشروط التالية:

1. تكون فكرة البحث أصلية ولم يسبق نشرها في أي وسيلة أخرى.
2. يعتبر بمثابة تعهد من صاحب البحث أو المقالة المقبولة للنشر في المجلة ألا يعيد نشر نفس البحث أو المقالة في أي جهة.
3. الالتزام في المقالة بالمنهج العلمي للبحث.
4. الالتزام في شكيلات البحث بنظام هارفرد.
5. تقبل المجلة البحوث باللغتين العربية والإنجليزية.
6. ترفق الملاحق (إن وجدت) على أوراق منفصلة معنونه ومرقمة بشكل منفصل مع توضيح مكان الملحق في متن البحث.
7. ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة بما في ذلك صفحات الجداول والمراجع.
8. ترسل البحوث أو الدراسات بالبريد الإلكتروني أو على وسائط التخزين، في ملف نوع (word).
9. يعد الباحث ملخصاً لبحثه باللغة الإنجليزية إذا كانت اللغة العربية هي لغة البحث الأصلية. وملخصاً باللغة العربية إذا كانت لغة البحث إنجليزية على ألا يزيد عدد كلمات الملخص عن (200) كلمة.
10. يكتب الباحث أو المؤلف اسمه ثلاثياً باللغتين العربية والإنجليزية.
11. يخضع كل ما يقدم للمجلة للتقييم حسب الأصول العلمية المتعارف عليها، وتعرض البحوث على اثنين من المقيمين في مجال الاختصاص والمجلة أن تطلب من الكاتب بناءً على رأي لجنة التقييم، إجراء أي تعديلات شكلية أو موضوعية جزئية أو كلية على البحث أو الدراسة قبل إجازتها للنشر.
12. تقوم المجلة بإخطار أصحاب الأبحاث بقبولها من عدمه.
13. تقوم المجلة بالنشر الإلكتروني للمقالة فور قبولها، وتصدر ورقياً في نهاية كل سنة.
14. تعبر البحوث والمقالات المنشورة عن آراء كتابها، ولا تعكس بالضرورة رأي المجلة وقسم المحاسبة بكلية الاقتصاد جامعة بنغازي.

محتويات الاصدار

1	أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الاستثمار المعرفي بالجامعات. د. عبد السلام احمد الكزة. أ. أحمد عمر فشتول.	1
17	الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي. د. بشير محمد العبار.	2
43	تمكين العاملين: الماهية والأهمية. د. د. فيصل سالم الكيخيا. د. مريم محمد حسن.	3
68	دور الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية للحد من الفساد المالي - دراسة تطبيقية. د. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان. د. سعاد عياش على امعرف.	4
93	مستوى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق وأثره على مستوى الأداء المالي في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا خلال الفترة (2002 - 2010). أ. عمر منصور امعقل. د. عوض أحمد الروياتي.	5

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الاستثمار المعرفي بالجامعات

The Importance of Balanced Scorecard in Managing Intellectual Investment at Universities

د. عبدالسلام احمد الكزة¹

أ. احمد عمر فشتول²

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. كما هدفت إلى التعرف على مدى إلمام المشاركين بالبطاقة واستخدامهم لها ورأيهم في إمكانية تطبيقها بالجامعة محل الدراسة. وقد تبنت الدراسة المنهج الاستنباطي الاستقرائي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد جمعت بيانات الدراسة باستخدام صحيفة الاستبيان وتم تحليل البيانات واختبارها باستخدام الاحصاء الوصفي واختبار t لعينة واحدة.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها، أن هناك اتفاقاً لدى المشاركين على أهمية البطاقة في دعم الاستثمار المعرفي بالجامعات، وأنه من الممكن تطبيق البطاقة في الجامعة إذا تم تجاوز عقبات عدم التأهيل اللازم وبيئة العمل غير المشجعة على تبني البطاقة، وقد اوصت الدراسة بضرورة زيادة البحوث التطبيقية المتعلقة ببطاقة الأهداف المتوازنة وغيرها من أنظمة المحاسبة الإدارية في مؤسسات تتبع قطاعات اقتصادية مختلفة، وأيضاً في مؤسسات غير هادفة لتحقيق الربح. كما توصي بإدراج البطاقة وغيرها من الأنظمة الحديثة لقياس الأداء ومراقبة التكاليف وإدارة الجودة ضمن المناهج التعليمية الجامعية.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأهداف المتوازنة، الاستثمار المعرفي، قياس الأداء.

Abstract

The balanced scorecard has notably caught the attention of the practitioners and academics in the field of the management accounting. Using a variety of performance measures focus on both financial and non-financial aspects, the tool has been considered useful to evaluate for-profit and non-for-profit organizations.

This research paper investigates the importance of balanced scorecard in motivating universities intellectual investment. Data was collected using a questionnaire survey distributed on academics at accounting and business administration departments.

The paper reached a conclusion that the participants recognize the importance of the balanced scorecard in supporting the intellectual investment at universities, which can eliminate the barriers and facilitate the adoption of the tool, such as work environment and qualified people.

Research Keywords: Balanced Scorecard, Intellectual Investment, Performance Measurement.

¹ أستاذ المحاسبة المشارك بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.

² محاضر بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي.

1. المقدمة:

تعرف المعرفة بأنها الاستخدام المكثف للمعلومات من أجل خلق الأفكار المبدعة التي تسهل حل المشكلات بالمؤسسة وتحقيق التفوق التنافسي القائم على التميز من خلال الموجودات الفكرية لها (لويزة، 2016). كما إن الاستثمار المعرفي يمثل أهمية كبيرة في تشجيع الإبداع والابتكار والعمل على تدريب وتأهيل العاملين لرفع كفاءتهم (راتول ومصنوعة، 2011) وكذلك خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تكوين الخبرات والمهارات المعرفية (زغلول، 2010؛ عزيز، 2015). هذا ما أكدته نظرية المؤسسة القائمة على أساس الموارد بأن الاستثمار المعرفي هو عامل إنتاجي يقود إلى نمو الاقتصاديات دون الحاجة إلى موارد بشرية إضافية (الشمري والحدراوي، 2011)، حيث ينظر إلى الأصول المعرفية بأنها أصول غير ملموسة تدعم القدرات المؤهلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، كما ينظر إليها على إنها مورد استراتيجي تماما مثلها مثل الموارد المادية التي تؤدي إلى خلق ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة (زغلول، 2010). كما يؤكد هنده (2016) أن القدرات المعرفية العالمية أصبحت أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.

للاستثمار المعرفي أوجه تكامل بينه وبين بطاقة الأهداف المتوازنة The balanced Scorecard حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها "أداة توفر مجموعة من المقاييس تعطي للإدارة العليا نظرة سريعة ومتكاملة عن أداء المؤسسة، فهي تتضمن المقاييس المالية التي توفر معلومات عن نتائج الأعمال التي تمت بالفعل باعتبارها مقاييس نهائية وتضيف مقاييس تشغيلية (غير مالية) عن مدى رضا العملاء، والعمليات الداخلية، والنمو والتعلم، باعتبارها مقاييس قيادية وإرشادية ومحركات للأداء المالي مستقبلاً، وبهذا تحقق البطاقة التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية " (دودين، 2010). كما أن طبيعة بطاقة الأهداف المتوازنة ومرونتها والعلاقة التفاعلية بين أهداف ومقاييس جوانبها المختلفة تمنح الباحثين فرصة المرونة في دراستها، فقد ركزت دراسة Mcphail وآخرون (2008) على جانب التعلم والنمو من البطاقة في استكشاف مدى إدراك مديري الموارد البشرية في الفنادق لتطبيقات وأهمية (قيمة) بطاقة الأهداف المتوازنة.

أفترح Martinsons وآخرون (1999) بطاقة أهداف متوازنة تتناسب مع طبيعة تقييم الإدارة لأنظمة المعلومات تتكون من أربع جوانب: جانب اتجاه المستخدم (نظرة المستخدم النهائي) جانب قيمة المنشأة (نظرة المدير)، وجانب العمليات الداخلية (نظرة العمليات)، جانب الجاهزية للمستقبل (نظرة الابتكار والتعلم). بالتالي، فإن التطابق يتم بين مكونات الأصول المعرفية وجانبي العمليات الداخلية والتعلم والنمو للبطاقة، حيث أن الأصول المعرفية تمثل مسببات الأداء للمؤسسة في حين بطاقة الأهداف المتوازنة تمثل أداة لقياس وتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي بها (زغلول، 2010). أيضاً أكدت نتائج دراسة الفارس (2010) على وجود علاقة بين إدارة المعرفة والأداء وكذلك وجود علاقة بين جوانب بطاقة الأهداف المتوازنة وإدارة المعرفة. كما أوصت دراسة سليحات والمحاميد (2013) على ضرورة استغلال المعرفة المتاحة داخل المؤسسة والعمل على تطويرها وتنميتها لتحسين الأداء وذلك من خلال استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال، كلية الاقتصاد جامعة بنغازي، كما تتمثل أهمية الدراسة في أهمية التكامل بين بطاقة الأهداف المتوازنة والاستثمار المعرفي وما يقدمانه للمؤسسة من ميزة تنافسية تمكنها من مواصلة عملها وتحقيق أهدافها. بشكل أكثر تحديداً، تركز هذه الدراسة على جانب التعلم والنمو وجانب العمليات الداخلية من بطاقة الأهداف المتوازنة وعلاقتها بالاستثمار المعرفي في جامعة بنغازي. اعتمدت الدراسة على تكوين إطارها النظري من خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة

ذات العلاقة، اما الجانب العملي فقد اعتمدت الدراسة على صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكذلك اعتمدت مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات الدراسة. استنادا على ما تقدمه بطاقة الأهداف المتوازنة كأداة لقياس وتقييم وغدارة الاداء الاستراتيجي بالمؤسسة او المنظمة من جهة وما تمثله من اهمية بالغة في ارتباط احد جوانبها (جانب التعلم والنمو) ارتباطا مباشرا في دعم المؤسسة وزيادة معرفتها من جهة اخرى، يمكن لبطاقة الأهداف المتوازنة ان تلعب دورا كبيرا في إدارة الاستثمار المعرفي داخل المؤسسة وتوجيهه توجيهها استراتيجيا نحو تحقيق افضل النتائج المرتبطة بزيادة وتفعيل المعرفة بالمؤسسة، وهذا ما دفع هذه الدراسة نحو دراسة أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي.

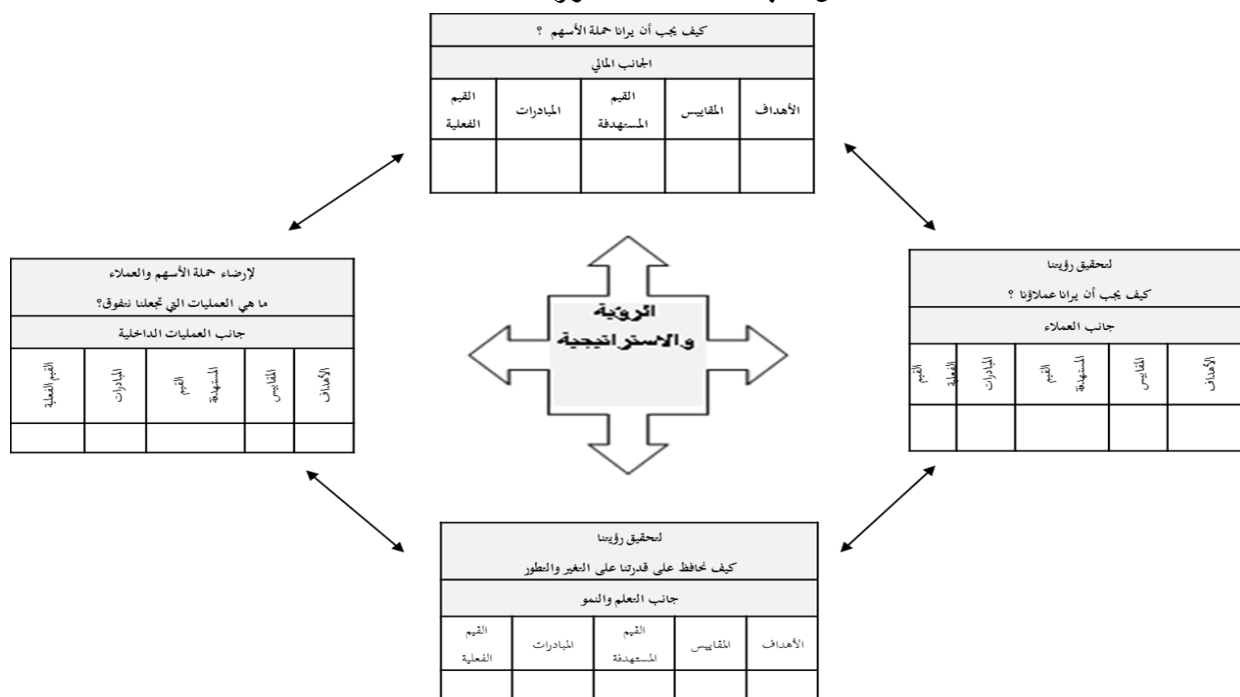
2. الاطار النظري

1.2 بطاقة الأهداف المتوازنة:

تعرف بطاقة الاهداف المتوازنة balanced scorecard على أنها "مدخل لتوفير معلومات للإدارة لمساعدتها في تصميم وتحقيق سياستها الاستراتيجية، وتركز على الحاجة إلى توفير معلومات تهتم بجميع جوانب الأداء بشكل موضوعي وخالي من التحيز وتحتوي عناصر مالية وغير مالية وتغطي جوانب مثل الربحية، رضا العميل، الكفاءة الداخلية، والابتكار" (CIMA Official Terminology, 2005).

ابتكرت بطاقة الأهداف المتوازنة على يد الباحثان Robert Kaplan and David Norton من خلال مقالته التي نشرت في العدد الاول لمجلة Harvard Business Review سنة 1992، كأداة تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تساعد الإدارة على قياس وتقييم الأداء بشكل واضح وشامل (Kaplan & Norton, 1992) وذلك تعتبر البطاقة أحد المداخل الهامة التي ظهرت خلال العقود الاخيرة تماشياً مع تطورات البيئة المحيطة وزيادة حاجة المؤسسات الى العمل على تطوير منتجاتها من خلال العمل على تحسين عملياتها الداخلية وزيادة وتحسين عمليات الابتكار والتعلم (فشتول، 2013) ولبطاقة الاهداف المتوازنة اربع جوانب رئيسية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع رؤية واستراتيجية المؤسسة (شكل 1) وهي كالتالي:

شكل 1: بطاقة الأهداف المتوازنة



المصدر: Kaplan and Norton (1996)

جانب التعلم والنمو: يهدف هذا الجانب الى تكوين البنية الاساسية للمؤسسة وذلك من خلال تحسين قدرات العاملين بجميع مستوياتهم وتحسين نظم المعلومات والاجراءات التنظيمية بهدف مساعدة المؤسسة على الابتكار والتطوير والتحديث المستمر للعمليات التشغيلية قصيرة وطويلة الأجل (Kaplan & Norton, 2004). كما يهدف هذا الجانب الى وضع استراتيجيات خاصة بكفاءة الموظفين والعاملين لدى المؤسسة، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل يتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة والمعرفة في أداء الأعمال التنفيذية والتشغيلية المشتقة من الإستراتيجيات الموضوعة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة (دودين، 2010).

جانب العمليات الداخلية: يهدف هذا الجانب الى تحقيق الميزة التنافسية من خلال تحسين العلاقة مع العملاء والاحتفاظ بهم بغية زيادة إيرادات المؤسسة وبالتالي زيادة ربحيتها (شاهين، 2002)، وذلك من خلال زيادة عمليات الابتكار والتطوير لمنتجات وخدمات جديدة تلبي رغبات العملاء ومن ثم البدء في عمليات التصنيع والتسويق لهذه المنتجات المبتكرة او المطورة وصولاً الى تلك الخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها بعد عملية البيع (Kaplan & Norton, 1996).

جانب العملاء: يهدف هذا الجانب الى تحسين العلاقة مع عملاء المؤسسة وذلك من خلال تبني استراتيجيات تكفل الاحتفاظ بهم وارضائهم والحصول على اكبر حصة سوقية مقارنة مع المنافسين، وذلك من خلال تحديد متطلبات وحاجات العملاء من السلع والخدمات (مسودة، 2004). كما يهدف هذا الجانب الى ربط العمليات الداخلية للمؤسسة بالمنتجات أو الخدمات التي يرغبها العملاء في السوق المستهدف (محمد، 2010).

الجانب المالي: يهدف هذا الجانب الى تعزيز الوضع المالي للمؤسسة وذلك من خلال وضع استراتيجيات تربط مابين الاداء المالي طويل الاجل و مسببات الاداء المتمثلة في جوانب البطاقة الاخرى (جانب التعلم والنمو، جانب العمليات الداخلية، جانب العملاء) (فوده، 2005) وهذا متماشي مع الفرض الرئيسي للبطاقة والذي ينص على وجود علاقة السبب والنتيجة (السببية) بين جوانب البطاقة الاربعة من خلال ترجمة الهدف المالي للمؤسسة الى اعمال تشغيلية تحقق الربح المستهدف (الخولي، 2001).

كما انه يمكن استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة في أي مؤسسة سواء كانت خدمية او تجارية او صناعية، خاصة او عامة، صغيرة او كبيرة، وهذا ما اشارت اليه العديد من الدراسات السابقة وذلك بسبب ما تهدف اليه البطاقة في قياس وتقييم وإدارة الأداء الاستراتيجي بالمؤسسة بغض النظر عن حجمها او نشاطها او ملكيتها.

2.2 الاستثمار المعرفي:

تعرف المعرفة بأنها "رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتجمع في عقول العلماء والخبراء الذين هم عرضة للفناء، وإنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات، إذ إنها تكون جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال، ومن هنا تأتي أهمية تجميع هذه المعلومات وترتيبها وتنميتها وتطويرها واستغلالها للاستغلال الأمثل وصيانتها" (الهالي، 2011). وتنقسم مصادر المعرفة إلى مصادر داخلية متمثلة في خبرات الأفراد ومهاراتهم المعرفية والتي عادة ما يكون لها منافع كثيرة للمؤسسة، وكذلك مصادر خارجية متمثلة في المشاركة في المؤتمرات واستقطاب الخبرات المتميزة ومتابعة الأخبار وجمع البيانات والمعلومات عن جميع الأطراف المحيطة بالمؤسسة والتبادل المعرفي مع المؤسسات الأخرى (لويضة، 2016). تنقسم المعرفة إلى نوعان معرفة ضمنية تعتمد على الخبرة الشخصية والحكم الشخصي والحدس وهي معرفة غير ملموسة ويصعب انتشارها بسبب صعوبة ترميزها ولفظها ويتم التعبير عنها عن طريق الممارسة؛ والمعرفة الظاهرة والتي يمكن ترميزها وتخزينها وكتابتها كما يمكن مشاركتها مع الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة (الهالي، 2011).

أما الاستثمار في المعرفة فهو عبارة عن توظيف الأموال من قبل المؤسسة للحصول على الموارد البشرية عالية التخصص وإعادة تأهيل وتدريب العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية بغية الحصول على البيانات والمعلومات وتخزينها وتحديثها واسترجاعها (زبير ووجدي، 2011). يتمثل الاستثمار المعرفي في مجموعة من المدخلات التي تقوم بها المؤسسة في ميادين مختلفة لدعم المواهب البشرية والعمل على ابتكار وتطوير جميع المهارات والتقنيات التي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وتكوين قيمة مميزة وفريدة عن غيرها من المؤسسات (راتول ومصنوعة، 2011). يهدف الاستثمار في المعرفة إلى التضحية بموارد مالية حاضرة في مقابل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفورات أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر للمؤسسة (زبير ووجدي، 2011)، وتظهر أهمية الاستثمار المعرفي أيضاً في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة ربحيتها كما يعمل على تشجيع الإبداع والابتكار والتطور ومواكبة التطورات التكنولوجية المتزايدة والمتجددة وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (عزيز، 2015).

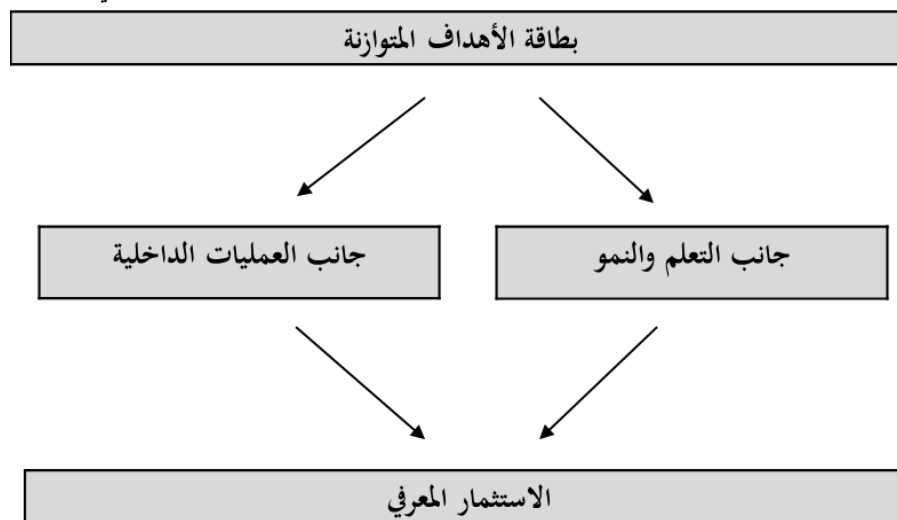
3.2 أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في زيادة الاستثمار المعرفي:

ترتبط بطاقة الأهداف المتوازنة بالاستثمار المعرفي ارتباطاً تكاملياً (زغلول، 2010)؛ (هندة، 2016)؛ (سليحات والمحاميد، 2013)؛ (الصغير، 2014)؛ (Mcphail وآخرون، 2008)، من نواحي متعددة أهمها، تعزيز الأصول البشرية والأصول التنظيمية للمؤسسة وخلق بنية تحتية للمعرفة، وأيضاً العمل على تحقيق التكامل الاستراتيجي وتحقيق ميزة تنافسية داخل وخارج المؤسسة وذلك من خلال العمل على التطوير والتحسين المستمر لقدرات العنصر البشري ومواكبة التطورات البيئية المحيطة وزيادة قيمة المؤسسة وكذلك تفعيل التوجه التنفيذي نحو استراتيجية المؤسسة، كما تتمثل أوجه التكامل في دعم بطاقة الأهداف المتوازنة لمؤشرات الأداء التي تدعم الاستثمار المعرفي (زغلول، 2010).

لجوانب بطاقة الأهداف المتوازنة بصفة عامة، وجانب التعلم والنمو والعمليات الداخلية بصفة خاصة أهمية كبيرة في تطوير الاستثمار المعرفي؛ حيث يعمل جانب التعلم والنمو على تكوين البنية التحتية للمؤسسة بهدف تطوير مهارات الأفراد من خلال عمليات التدريب والتطوير المستمر وكذلك العمل على تطوير أنظمة المعلومات والإجراءات التنظيمية والإدارية بما يلبي احتياجات بيئة العمل. يرى Kaplan and Norton (1996) بأن جانب التعلم والنمو يعمل على غلق الفجوة بين الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة وما تحتاجه لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يتم غلق هذه الفجوة من خلال الاستثمار المعرفي، وبالتالي تتمثل أهمية جانب التعلم والنمو في تأهيل وتطوير الموظفين بشكل مستمر لإكسابهم المعرفة والمهارات اللازمة، وجذب أفضل الكفاءات المؤهلة علمياً وعملياً لرفع مستوى الأداء. وهذا ما أوصت به دراسة السعدون (2017) بضرورة تعزيز دور الجامعات بالاهتمام بتطوير منتسبيها وزيادة مهاراتهم من خلال عقد الدورات التدريبية اللازمة لتطوير القدرات والمهارات بالجامعة.

كما يعتبر جانب العمليات الداخلية لبطاقة الأهداف المتوازنة بمثابة حلقة وصل بين تنفيذ ما خطط له في جانب التعلم والنمو من جهة والعمل على دعم الاستثمار المعرفي من جهة أخرى، حيث يهدف هذا الجانب إلى تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال إضافة قيمة للمنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها (أبو قمر، 2009) وتعتبر عملية الابتكار والتطوير القائمة على أساس المعرفة هي أول مراحل جانب العمليات الداخلية (Kaplan & Norton, 1996).

شكل 2: العلاقة المقترحة بين بطاقة الأهداف المتوازنة والاستثمار المعرفي:



ومن خلال السرد السابق لأهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في زيادة الاستثمار المعرفي، يري الباحثان أن هناك علاقة يمكن تصورها بين بطاقة الأهداف المتوازنة والاستثمار المعرفي، يوضحها الشكل (2)، تتلخص في أن جانب التعلم والنمو يعمل على تكوين البنية الأساسية للمعرفة بينما يذهب جانب العمليات الداخلية إلى ابعاد من ذلك من خلال ترجمة هذه المعرفة إلى أرقام مادية متمثلة في حصيلة الأداء الذي تم التوصل إليه.

4.2 الدراسات السابقة:

حاول McPhail وآخرون (2008) استكشاف مدى إدراك مديرو الموارد البشرية في الفنادق لتطبيقات وقيمة بطاقة الاهداف المتوازنة، وعلى وجه الخصوص جانب "التعلم والنمو"، معتبرين أنها أكثر أنظمة إدارة الأداء شيوعاً في قطاع الخدمات كوسيلة للتركيز على الموارد البشرية، الأصول غير الملموسة، والمحافظة على معايير منتج ثابتة مع عدم تجاهل الأداء المالي. يخلص McPhail وآخرون إلى ان جوانب الأداء التي تتضمنها البطاقة متداخلة وتلبي استراتيجية المؤسسة من خلال علاقة "السبب والنتيجة" الذي يربط المقاييس بقيمة المؤسسة؛ فالمحافظة على العميل ودوران العمالة يتم تضمينها في بطاقة الاهداف المتوازنة فقط إذا عكست أنشطة تؤديها المؤسسة بهدف تطبيق استراتيجيتها. كما أن تحسين جانب "العمليات الداخلية" (مثل الابتكار وتطوير جودة المنتجات) يحسن من كفاءة الأداء، ويزيد رضا الملاك والعملاء، فيما يهتم جانب "التعلم والنمو" بقدرات ومهارات العاملين وجودة أنظمة المعلومات، وكل ذلك يدعم تحقيق اهداف المؤسسة وينعكس في أداء مالي أفضل.

يقسم McPhail وآخرون (2008) جانب "التعلم والنمو" إلى خمسة عناصر هي: (1) قدرات العاملين، والتي تحدد مدى امتلاك العاملين للمهارات المطلوبة ويعتبر اساس لتحديد احتياجات التدريب الحالية والمستقبلية؛ (2) نمط حياة العاملين ورضاهم، ويمثل الموازنة بين ضغط العمل وحياتهم الخاصة؛ (3) متابعة ادوات العاملين، ويقصد بها المعدات والتقنية المتوفرة للعاملين والتي تساعد في أداء مهامهم بفعالية؛ (4) تحفيز العاملين بما يحقق أهداف المؤسسة؛ و(5) تنسيق اهداف العاملين ومدى حماسهم لتحقيقها.

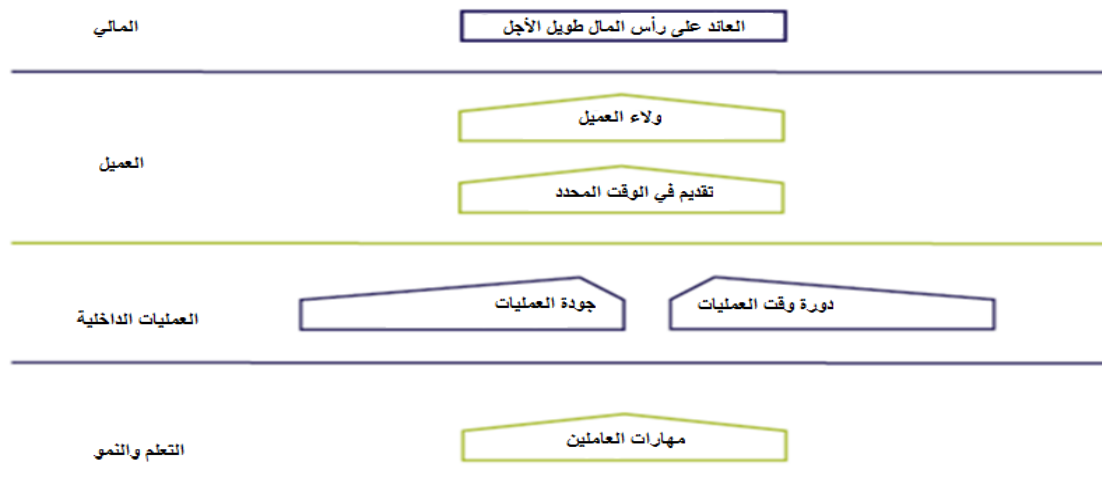
يرى Martinsons وآخرون (1999) أن معظم المؤسسات تتبنى بطاقة الاهداف المتوازنة كأساس لنظام الإدارة الاستراتيجية، بحيث تستخدم لترتيب اعمالهم مع الاستراتيجيات الجديدة، كالتحول من تخفيض التكلفة باتجاه فرص النمو من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مرتبطة بالعميل وتضيف قيمة.

حاول الثويني (2014) دراسة متطلبات بطاقة الأهداف المتوازنة في مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي ومعوقاته بالملكة العربية السعودية، مركزاً على معرفة تقنية البطاقة وآليات بنائها، ونشر هذه الآليات بين منتسبي مؤسسات التعليم ما قبل الجامعي، وذلك للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في نظم هذه المؤسسات. يرجع الثويني أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في مؤسسات التعليم قبل الجامعي إلى عدد من العناصر أهمها: أنها تعتبر مقياس لمدى تقدم المؤسسة ومدى توافقها مع رؤيتها ورسالتها وللحكم على جودة العملية التعليمية، كما أنها تعتبر أداة تساعد على تحديد الطرق والأساليب التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف، وتعريف العاملين بمهامهم وتحفيزهم، ودعم التواصل بينهم. يقترح الثويني خطوات لبناء بطاقة الأهداف المتوازنة بالمؤسسات التعليمية يمكن تلخيصها في الآتي:

1. تحديد الرؤيا: وتعكس ما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتبين الغرض الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله، وقد تصدر من ذهن المدير أو من قبل فريق عمل؛
2. تحديد الخطة الاستراتيجية: تصف القواعد الإجرائية والقرارات المطلوبة لتطوير حالة موجودة إلى حالة مرغوبة في المستقبل؛
3. تحديد عوامل النجاح الحرجة والمحاور: وتعني الانتقال من الاستراتيجية الموصوفة إلى مناقشة المطلوب لنجاح الرؤيا والعوامل التي سيكون تأثيرها أكثر على النتيجة؛
4. تحديد مؤشرات الأداء ومقاييسها: بحيث لا ترفض الأفكار بل تستخدم جميعها في العملية، وفي المرحلة النهائية يتم ترتيب المقاييس الأكثر ارتباطاً، ويمكن مراقبتها وقياسها بالنسبة لكل هدف؛
5. التقييم: يتم وضع أهداف لكل مقياس مستخدم وتحتاج المؤسسة لأهداف على المدى القصير وعلى المدى الطويل للاستمرار واتخاذ الفعل التصحيحي في حينه. كما يجب أن تكون الأهداف الرئيسية متسقة مع الرؤيا والاستراتيجية وألا تتعارض مع بعضها البعض؛
6. إعداد خطط العمل: وتتضمن تحديد الخطوات التي يجب اتخاذها لإنجاز الأهداف، والافراد المسؤولين عن تنفيذ الخطة والمدة مع ضرورة المتابعة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛
7. المتابعة والإدارة: للتأكد من سلامة تطبيق البطاقة يجب متابعتها بشكل مستمر على أساس يومي من خلال تقارير للتأكد من أنها تنجز الوظيفة المقصودة كأداة ديناميكية للإدارة.

يرى Crabtree and DeBusk (2008) أن المقاييس المالية لتقييم الأداء محدودة الفائدة بسبب ميلها إلى التاريخ والنظر إلى الماضي، مع الاعتقاد بأن تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة. من خلال متابعة الاداء المالي لمؤسسات تبنت البطاقة ومقارنتها مع أخرى لم تستخدمها، توصل Crabtree and DeBusk إلى أن هناك تحسن في الأداء المالي للمؤسسات التي استخدمت البطاقة خلال الثلاث سنوات التالية لتطبيقها، وهي تدعم ما لاحظته Kaplan and Norton (2001) من تطور مهم في أداء المؤسسات التي طبقت البطاقة خلال سنتين أو ثلاثة من استخدامها.

شكل 3: العلاقات الرأسية لأبعاد بطاقة الاهداف المتوازنة



المصدر: CIMA Topic Gateway Series No. 2 (2006)

يقترح Vila وآخرون (2010) نموذج مبدئي لبطاقة الاهداف المتوازنة خاص بالمؤسسات السياحية. يتكون النموذج من ستة أبعاد معتمدة على سلسلة القيمة، وهي: البنية التحتية والموارد، الأنشطة والعمليات، العلاقات، النتائج البيئية، النتائج الاقتصادية، والنتائج الاجتماعية. يركز هذا النموذج على التطوير المستمر الذي يجب أن يقاس بأبعاده البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وليس فقط من خلال النتائج المالية. يعالج النموذج، من وجهة نظرهم، القصور في أنظمة القياس الأخرى التي تعتمد بشكل اساسي على النتائج الوسيطة، ويعتبرونه أكثر فائدة في تخطيط وتطبيق الاستراتيجية من خلال خرائط تربطها بالمؤشرات، كخطوة في الاتجاه، بالمقارنة مع النماذج التي تحتوي مجموعة عامة من المؤشرات غير المترابطة فيما بينها من جهة ومع استراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

من خلال مشاركته في عملية إدخال وتطبيق بطاقة الاهداف المتوازنة بمؤسسة ذات هيكل تنظيمي بسيط، وعدد 150 عامل، يجادل Heinz (2001) بأنه تعرف بشكل كبير على عملية ومشاكل تطوير البطاقة. يقترح Heinz: (1) معاملة البطاقة كإطار لقياس الأداء يتم تطويره بناء على الاستراتيجية المتبعة، (2) إدخال الجوانب الأصلية الأربعة بشكل مستقل عن بعضها، (3) استخدام نموذج بطاقة مطبق في مؤسسة أخرى ربما يكون عاملاً مساعداً ولكنه يزيد من خطر عدم العناية الكافية بالخطر التنافسي للمؤسسة، (4) يجب أن يكون هناك تكامل بين البطاقة وأنظمة الإدارة الأخرى مثل التخطيط والموازنة و(5) حتى تلعب البطاقة دورها المطلوب في إدارة النشاط، يجب أن تحل البطاقة (لا ان تكمل) محل نظام قياس الأداء الحالي للمؤسسة.

3. طريقة البحث

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى اختبار أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. كما هدفت أيضاً إلى التعرف على مدى إلمام واستخدام المشاركين مسبقاً للبطاقة، وإمكانية تطبيقها بجامعة بنغازي كحالة ينتمي إليها مجتمع الدراسة.

تبنت الدراسة المنهج العلمي الحديث أو المنهج الاستنباطي الاستقرائي الذي يعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية هي الاستنباط والاستقراء والتجريب، وذلك من خلال مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات

العلاقة للتعرف على أهم المتغيرات المؤثرة بصورة عامة على تحديد واختبار أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. بمعنى آخر تحديد المتغيرات المختلفة التي تمثل أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي في ضوء العوامل بيئة وسياق الدراسة وهو جامعة بنغازي.

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان، تعتمد بشكل أساسي على مقياس ليكرت Likert Scale، قسمت إلى جزأين رئيسيين: يتعلق الجزء الأول ببيانات حول المشاركين متمثلة في المؤهل العلمي، التخصص، الدرجة العلمية والخبرة في مجال التدريس الجامعي بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال؛ فيما يهتم الجزء الثاني بأسئلة الدراسة أو البحث.

تم استخدام طرق إحصائية مختلفة لتحليل البيانات المجمعة بواسطة استمارة الاستبيان تتعلق بالإحصاء الوصفي، مثل التكرارات والنسب المئوية؛ ومقاييس النزعة المركزية مثل المتوسطات الحسابية؛ والانحراف المعياري. كما تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة One sample T-test لاختبار أسئلة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، ليبيا، البالغ عددهم 62 (35 بقسم المحاسبة و 27 بقسم الإدارة). تم توزيع الاستبيان على جميع افراد مجتمع الدراسة، استلم منها 30 استمارة (معدل ردود 48% تقريباً). جدول 1 يوضح تفصيلياً استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة، وقد تم استهداف أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال بكلية الاقتصاد بهدف الحصول على نتائج لمشكلة الدراسة من الناحية الأكاديمية.

جدول 1: استمارات الاستبيان الموزعة والمستلمة

أعضاء هيئة التدريس	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	نسبة الردود
بقسم المحاسبة.	35	16	46%
بقسم إدارة الأعمال.	27	14	52%
الإجمالي	62	30	48%

4. تحليل ومناقشة النتائج:

1.4 التحليل الوصفي:

يوضح جدول 2 أن معظم المشاركين في الدراسة (حوالي 87%) يحملون مؤهل الماجستير، فيما يحمل الباقي مؤهل الدكتوراه؛ كما أن حوالي 53% متخصص في المحاسبة، بينما يمثل تخصص إدارة الأعمال 47% من المشاركين. ويبين الجدول أيضاً الدرجة العلمية لعينة الدراسة، حيث تمثل درجة "محاضر مساعد" حوالي 73% ودرجة "محاضر" حوالي 23%، وتمثل درجة "استاذ مساعد" ما نسبته 3.4%، بينما ليس من بين المشاركين في الدراسة من يحمل درجة "استاذ مشارك" ودرجة "استاذ". فيما يتعلق بالخبرة في مجال التدريس، يلاحظ أن حوالي 27% لديهم خبرة تقل عن خمس سنوات، حوالي 53% خبرتهم من خمس إلى عشر سنوات، حوالي 13% بسنوات خبرة من عشر إلى خمس عشر، فيما حوالي 7% لديهم خبرة تزيد عن خمس عشر سنة.

جدول 2: نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:

البيان	المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ماجستير	26	86.7%
	دكتورة	4	13.3%
	الإجمالي	30	100%
التخصص	محاسبة	16	53.3%
	إدارة أعمال	14	46.7%
	الإجمالي	30	100%
الدرجة العلمية	مساعد محاضر	22	73.3%
	محاضر	7	23.3%
	أستاذ مساعد	1	3.4%
	أستاذ مشارك	0	0%
	أستاذ	0	0%
	الإجمالي	30	100%
سنوات الخبرة في مجال التدريس	أقل من 5 سنوات	8	26.7%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	53.3%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات	4	13.3%
	من 15 سنة فأكثر	2	6.7%
	الإجمالي	30	100%

يلخص جدول 3 مدى إلمام واستخدام مفردات العينة لبطاقة الأهداف المتوازنة، حيث يلاحظ من الجدول أن نصف عدد المشاركين لم يدرس البطاقة إطلاقاً، و17% منهم فقط قاموا بتدريسها لطلابهم، الأمر الذي يعد قصوراً في التعليم الجامعي يستدعي إعادة النظر فيه. يشير الجدول أيضاً إلى أن أثنان فقط من المشاركين عملوا لدى مؤسسات تستخدم البطاقة، وواحد فقط عمل لدى مؤسسة حاولت تطبيقها، بينما 27% منهم عمل بمؤسسة تدرس إمكانية تطبيقها.

جدول 3: مدى إلمام واستخدام مفردات العينة لبطاقة الأهداف المتوازنة

م	السؤال	أكثر من مرة	مرة واحدة	ولا مرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1.1	هل درست بطاقة الأهداف المتوازنة خلال أي من مراحل دراستكم.	3	12	15	1.60	0.272	50%
2.1	هل تناولتم بطاقة الأهداف المتوازنة ضمن أي من المواد التي قمتم بتدريسها.	2	3	25	1.23	0.229	17%
3.1	هل عملتم مع أي مؤسسة تستخدم بطاقة الأهداف المتوازنة.	-	2	28	1.07	0.102	7%
4.1	هل عملتم مع أي مؤسسة حاولت أو تحاول تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة.	-	1	29	1.03	0.073	3%
5.1	هل عملتم مع أي مؤسسة درست أو تدرس إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة.	-	8	22	1.27	0.181	27%
مدى إلمام واستخدام مفردات العينة لبطاقة الأهداف المتوازنة.					1.24	0.501	

بدلالة المتوسط المرجح والبالغ 1.24 والانحراف المعياري 0.501، يمكن القول أن الاتجاه العام للإجابات يشير إلى أن معظم مفردات العينة لم يقوموا بدراسة بطاقة الأهداف المتوازنة ولم يتطرقوا لها خلال دراستهم، كما أن معظم مفردات العينة أيضا لم يعملوا في أي مؤسسة تقوم بتطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بشكل كلي أو حتى جزئي. يشير ذلك إلى ضعف الإلمام بالبطاقة في البيئة الليبية على المستوى الأكاديمي وعلى مستوى الممارسة العملية.

جدول 4: أهمية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1.2	دعم جودة الخدمة المقدمة لمنتسبي الجامعة والأطراف التي تتعامل معها.	5	16	8	-	1	3.80	0.847	70%
2.2	دعم شركة تقديم الخدمة.	5	15	9	-	1	3.77	0.858	67%
3.2	دعم التواصل مع طالب الخدمة.	7	18	3	-	2	3.93	0.98	83%
4.2	زيادة رضا طالب الخدمة.	5	15	3	-	2	3.53	1.167	67%
5.2	دعم الموضوعية في التكليف بالوظائف.	5	13	12	-	-	3.77	0.728	60%
6.2	توفير بيئة عمل جذابة للعنصر البشري المؤهل.	5	23	2	-	-	4.10	0.481	93%
7.2	دعم الالتزام بالقيم الجامعية.	8	19	3	-	-	4.17	0.592	90%
8.2	ترسيخ الثقافة المؤسسية والولاء للمنظمة.	6	12	11	1	-	3.77	0.817	60%
9.2	تحديد ووضوح المسؤوليات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة.	7	14	9	-	-	3.93	0.740	70%
10.2	زيادة تأهيل العاملين للقيام بما يوكل إليهم من أعمال.	7	14	8	1	-	3.90	0.803	70%
11.2	توفير برامج تدريبية تلبي الاحتياجات المتجددة.	7	18	4	1	-	4.03	0.718	83%
12.2	وضع نظام حوافز داعم للأداء.	6	21	3	-	-	4.10	0.548	90%
13.2	دعم تبني الأفكار والمبادرات المقدمة من العاملين في المستويات الإدارية الأدنى.	13	13	3	1	-	4.27	0.785	87%
14.2	تطوير الخدمة الالكترونية في الإدارة.	13	13	3	1	-	4.27	0.785	87%
15.2	تطوير الخدمة الالكترونية في الإجراءات المتعلقة بالطلاب.	9	17	3	1	-	4.13	0.730	87%
16.2	تنسيق جهود التطوير الإداري والأكاديمي.	8	19	2	1	-	4.13	0.681	90%
17.2	متابعة أفضل للأداء.	8	19	2	1	-	4.13	0.681	90%
18.2	دعم وجود هيكل إداري يدعم الأداء.	9	18	3	-	-	4.20	0.610	90%
19.2	وضوح رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها بالنسبة لمنتسبيها.	11	10	8	1	-	4.03	0.890	70%
20.2	دعم موضوعية قياس الأداء.	10	17	2	1	-	4.20	0.714	90%
21.2	تنفيذ الخطط وفق جداول زمنية محددة.	12	15	3	-	-	4.30	0.651	90%
22.2	تبادل أفضل للمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية.	11	16	2	1	-	4.23	0.728	90%
23.2	إنفاق أفضل للموارد المخصصة للتدريب.	11	16	2	1	-	4.23	0.728	90%
أهمية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي.							4.04	0.778	

جدول 4 يتناول السؤال الرئيسي لهذه الدراسة المتمثل في أهمية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في توجيه الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي. تضمن المحور 23 سؤالاً حظي السؤال المتعلق بأهمية البطاقة في توفير بيئة عمل جاذبة للعنصر البشري بأعلى نسبة موافقة (93%) فيما حاز السؤال المتعلق بدعم الموضوعية في التكليف بالوظائف بأقل نسبة موافقة (60%). بالمقابل كانت نسبة الإجابة بـ "غير موافق" ضعيفة جداً وتصل إلى الصفر في عدد من الأسئلة. هذه النتائج مدعومة بالمتوسط المرجح العام البالغ 4.04 والانحراف المعياري 0.778، تشير إلى إدراك المشاركين لأهمية البطاقة في دعم الاستثمار المعرفي بالجامعات والذي يمكن النظر إليه كخطوة أساسية وهامة لإدخال هذا النظام في مناهج التعليم المحاسبي والإداري من ناحية، وتبنيه عملياً من قبل المؤسسات من ناحية أخرى.

جدول 5: إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بجامعة بنغازي

م	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة
1.3	العاملين بالجامعة مؤهلين لتطبيق البطاقة ولو بشكل جزئي.	2	4	11	12	1	2.8	0.961	20%
2.3	بيئة العمل بالجامعة مهيأة لتبني تطبيق البطاقة.	2	5	7	14	2	2.70	1.055	23%
3.3	تطبيق البطاقة يدعم التدريب الداخلي وتنمية قدرات العاملين.	4	14	4	7	1	3.43	1.104	60%
4.3	تطبيق البطاقة يدعم ترشيد نفقات التدريب الداخلي.	2	19	6	2	1	3.63	0.850	70%
5.3	تطبيق البطاقة يبين الوظائف التي تحتاج إلى التركيز أكثر في الاستثمار المعرفي.	6	19	3	1	1	3.93	0.868	83%
6.3	تطبيق البطاقة يبرز المؤهلات والخبرات المطلوبة للعمل بالجامعة.	7	18	3	1	1	3.97	0.890	83%
إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بجامعة بنغازي.							3.41	1.072	

يتضمن جدول 5 أسئلة تتعلق بإمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة بجامعة بنغازي، وتشير الإجابات إلى أن معظم المشاركين يقرون بضعف تأهيل العاملين بما يمكنهم من تطبيق البطاقة ولو بشكل جزئي، حيث تحصل السؤال على نسبة موافقة بلغت 20%. تجاوزت هذه النسبة بقليل نسبة الموافقة على أن بيئة العمل بالجامعة تدعم تطبيق البطاقة والتي بلغت 23%. بالمقابل، يقر المشاركون بأن تطبيق البطاقة يدعم التدريب الداخلي وتنمية قدرات العاملين (60%)، وترشيد نفقات التدريب الخارجي (70%)، بينما النسبة الأعلى كانت لدور تطبيق البطاقة في بيان الوظائف التي تحتاج إلى تركيز أكبر في الاستثمار المعرفي، وإبراز المؤهلات والخبرات المطلوبة في الجامعة (موافقة بنسبة 83% لكل منهما).

بشكل عام، وبالنظر إلى المتوسط المرجح العام في الجدول وهو 3.41، والانحراف المعياري 1.072، يمكن القول أن هذه الإجابات تدعم الرغبة في تطبيق البطاقة، وفي الوقت نفسه تشير إلى صعوبة تطبيقها لضعف التأهيل وعدم وجود بيئة مناسبة.

2.4 اختبار اسئلة الدراسة:

لاختبار اسئلة الدراسة تم استخدام اختبار (t) لعينة واحدة One sample T-test، مع الاخذ في الاعتبار أن القيمة الاختبارية (المتوسط) هي 2 للمقياس الثلاثي للسؤال الأول و 3 للمقياس الخماسي للسؤالين الثاني والثالث ويتم رفض أو قبول الفرضية بناء على مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). فإذا كانت قيمة الدلالة (P) أقل من α ، يتم الموافقة على سؤال الدراسة.

جدول 6: نتائج اختبار (t) لأسئلة الدراسة

م	اسئلة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة	المتوسط الافتراضي	T	درجة المعنوية	القرار الاحصائي
1	إلمام المشاركون واستخدامهم لبطاقة الأهداف المتوازنة.	1.24	0.501	30	2	-8.309	0.000	دال
2	أهمية لبطاقة الأهداف المتوازنة في دعم الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي.	4.04	0.778	30	3	7.321	0.000	دال
3	امكانية لتطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في جامعة بنغازي.	3.41	1.072	30	3	2.095	0.021	دال

بالنظر الى النتائج التي تم التوصل اليها من الجدول 6 نجد ان المتوسط الحسابي للسؤال الأول المتعلق بإلمام واستخدام المشاركين في الدراسة لبطاقة الأهداف المتوازنة، كان 1.24 وانحراف معياري 0.501 تقع ضمن نطاق درجة عدم الموافقة، كما ان قيمة الدلالة P أقل من مستوى المعنوية 0.05. عليه تعزز هذه النتيجة النتائج التي توصل إليها التحليل الوصفي ومفادها ضعف إلمام المشاركين في الدراسة ببطاقة الأهداف المتوازنة وعدم استخدامها في أي من المؤسسات التي عملوا بها.

فيما يتعلق بالسؤال الثاني والمتمثل في أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الجامعات نحو زيادة الاستثمار المعرفي، نلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي 4.04، بانحراف معياري 0.778، تقع ضمن نطاق درجة الموافقة، كما ان قيمة الدلالة P أقل من مستوى المعنوية 0.05. عليه تعزز هذه النتيجة النتائج التي توصل إليها التحليل الوصفي ومفادها وجود إدراك لدى المشاركين في الدراسة بأهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في دعم الاستثمار المعرفي بالجامعات.

كما يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لاختبار السؤال الثالث المتعلق بإمكانية تطبيق بطاقة الأهداف المتوازنة في جامعة بنغازي، بلغ 3.41، بانحراف معياري 1.072، تقع ضمن نطاق درجة الموافقة التي تدعم نتائج التحليل الوصفي، المتمثلة في وجود قناعة لدى المشاركين بإمكانية تطبيق البطاقة بجامعة بنغازي، بالرغم من نقص التأهيل المطلوب، وعدم وجود بيئة عمل داعمة لتطبيق البطاقة.

5. الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى اختبار أهمية بطاقة الأهداف المتوازنة في إدارة الاستثمار المعرفي بالجامعات، معتمدة على آراء أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال بكلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا. كما حاولت اختبار مدى إلمام المشاركين بنظام البطاقة واستخدامها، وإمكانية تطبيقها بجامعة بنغازي. تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقسمي المحاسبة وإدارة الأعمال البالغ عددهم 62 عضواً، وزعت عليهم استمارات استبيان، استلمت منها 30 استمارة، تم تحليلها وصفيًا، وباستخدام اختبار t لعينة واحدة.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها؛ قصور معرفة المشتركين بالدراسة بنظام بطاقة الأهداف المتوازنة، وغالباً عدم استخدامها في أي مؤسسة عملوا لحسابها، وعدم توفر التأهيل لدى العاملين بالجامعة واللازم لتطبيق البطاقة، وكذلك عدم وجود بيئة عمل مناسبة تدعم هذا التطبيق. بالمقابل، تشير النتائج إلى إدراك المشاركين في الدراسة بأهمية البطاقة وتطبيقها في إدارة الاستثمار المعرفي بالجامعة من عدة جوانب أهمها؛ جودة الخدمة المقدمة، توفير بيئة عمل جاذبة للعنصر البشري المؤهل، زيادة تأهيل العاملين، تطوير الخدمات الإلكترونية، إنفاق أكثر للموارد المخصصة للتدريب، وضوح رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

توصي الدراسة بزيادة البحوث التطبيقية المتعلقة بطاقة الأهداف المتوازنة وغيرها من أنظمة المحاسبة الإدارية في مؤسسات تتبع قطاعات اقتصادية مختلفة، وأيضاً في مؤسسات غير هادفة لتحقيق الربح. كما توصي بإدراج البطاقة وغيرها من الأنظمة الحديثة لقياس الأداء ومراقبة التكاليف وإدارة الجودة ضمن مناهج التعليم الجامعي، والتدريب المستمر في منشآت الأعمال. وأخيراً، توصي الدراسة بإجراء حالة تطبيقية لإدخال بطاقة الأهداف المتوازنة في مؤسسة اقتصادية ومتابعة تطبيقها وتعميم نتائج التجربة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- [1] أبوقمر، محمد احمد محمد، (2009) "تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام قياس الأداء المتوازن" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- [2] الثويني، يوسف بن محمد، (2014)، "متطلبات قياس الاداء المتوازن في مؤسسات التعليم قبل الجامعي بمنطقة حائل ومعيقاته" المجلة الدولية للتربية، المجلد 3، العدد 10.
- [3] الخولي، هالة، (2001)، "استخدام نموذج القياس المتوازن للأداء في قياس الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، العدد السابع والخمسون، ص 1-47.
- [4] السعدون، هدى مؤيد حاتم، (2017)، "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق.
- [5] الشمري، محمد جبار والحدراوي، حامد كريم، (2011)، "عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي"، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد السابع، العدد 18، العراق، ص 173-218.
- [6] الصغير، ريغة أحمد، (2014)، "تقييم المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- [7] الفارس، سليمان، (2010)، "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، ص 59-85.
- [8] الهلالي، الهلالي الشربيني، (2011)، "إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي" مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22، جامعة المنصورة، مصر.
- [9] راتول، محمد ومصنوعة، أحمد، (2011)، "الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته"، المؤتمر الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ص 1-18.
- [10] دودين، أحمد يوسف، (2010)، "بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال" دار جليس الزمان، عمان، الطبعة الأولى.

- [11] زعلول، جودة عبدالرؤوف محمد، (2010)، استخدام مقياس الاداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات لإدارة الاداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، السعودية.
- [12] زبير، محمد و جدي، شوقي، (2011)، "الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية" الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة بن بوعلي بالشلف، الجزائر.
- [13] سليحات، نمر عبدالحميد و المحاميد، اسعود محمد، (2013)، "أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازنة"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 1، عمان، الأردن، ص 1-21.
- [14] شاهين، عبدا لحמיד أحمد، (2002)، "مدخل مقترح لتطوير مقياس الأداء المتوازن كأحد الاتجاهات الحديثة للمحاسبة الإدارية"، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 297-347.
- [15] عزيز، دحماني، (2015)، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- [16] فوده، شوقي السيد، (2005)، "إطار مقترح لتقييم الأداء الاستراتيجي في بيئة الإنتاج الحديثة من خلال مقياس بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد الأول، العدد الثاني، ص 2-47.
- [17] فشتول، احمد عمر بشير، (2013)، "بطاقة الأهداف المتوازنة وإمكانية تطبيقها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، بنغازي، ليبيا.
- [18] محمد، نبيل عبدا لمنعم، (2010) "إطار مقترح لاستخدام مغل بطاقات القياس المتوازن لتقييم الأداء"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول، ص 1-119.
- [19] مسودة، سناء نظمي، (2004) "تطوير نموذج لتقييم أداء الجامعات الخاصة الأردنية في ضوء تطبيق نظام بطاقة العلامات المتوازنة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- [20] لويضة، فرحاتي، (2016)، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- [21] هنده، مدفوني، (2016)، "رأس المال البشري في الجامعات بين آليات الاستثمار فيه وإشكالية قياس أدائه"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 127 - 147.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- [1] CIMA Topic Gateway Series No. 2: Balanced Scorecard, (2006): CIMA Publishing.
- [2] CIMA Official Terminology, (2005), Oxford: CIMA Publishing.
- [3] Crabtree, A. D. and DeBusk, G. K., (2008), The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns, Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting, No. 24, 8-15.

- [4] Heinz, A., (2001), Applying the balanced scorecard concept: An experience report, *Long Range Planning* (34), 441-461.
- [5] Kaplan, R, and Norton, D., (1992), The balanced scorecard measures that drive performance, *Harvard Business Review*, (70) January-February, 71-79.
- [6] Kaplan, R, and Norton, D., (1996), Linking the balanced scorecard to strategy, 39 (1), *California Management Review*, 39-76.
- [7] Kaplan, R. S., and Norton, D. P., (2001), Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- [8] Kaplan, R, and Norton, D., (2004), Measuring the strategic readiness of intangible assets, *Harvard Business Review*, February, 1- 13.
- [9] Martinsons, M., Davison R. and Tse, D., (1999), The balanced scorecard: a foundation for the strategic management of information systems, *Decision Support Systems*, (25), 71-88.
- [10] McPhail, R., Herington, C. and Guilding, C. (2008), Human resource managers' perceptions of the applications and merit of the balanced scorecard in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, (27), 623-631.
- [11] Vila, M., Costa, G. and Rovira, x., (2010), The creation and use of scorecards in tourism planning: A Spanish example, *Tourism Management*, (31), 232-239.

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والعليا بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي"

د. بشير محمد العبار¹

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم أستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (95) مديراً، قام الباحث بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما أستخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: إن مستوى الثقافة التنظيمية قد جاء مرتفعاً، وأن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي قد كانت متوسطة، ووجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وفعالية إدارة الصراع التنظيمي، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل في أن تسهم بتعزيز دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - إدارة الصراع التنظيمي - المستشفيات العامة.

Abstract

This study aims to identify the level of organizational culture and its dimensions (Organizational values, Organizational beliefs, Organizational norms, Organizational expectations), and its relationship to the effectiveness of organizational conflict management in public hospitals operating in the city of Benghazi. To achieve the objectives of the study and test the hypotheses, the researcher followed the descriptive analytical method, and used the questionnaire form as the main tool in data collection. The study population consist of all (95) senior and middle directors. The researcher studied it completely using the comprehensive inventory method, and also used the Statistical Package Program (spss) in data analysis. The study reached many results, the most important of which are: the level of organizational culture has been high, the degree of effectiveness of organizational conflict management has been medium, and there is a strong correlation between organizational culture and the effectiveness of organizational conflict management, the study also revealed a strong correlation between organizational culture dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational norms and organizational expectations) and the effectiveness of organizational conflict management. The study presented a set of recommendations that will hopefully contribute to enhancing the role of organizational culture in increasing the effectiveness of organizational conflict management in public hospitals operating in the city of Benghazi.

Keywords: Organizational Culture - Organizational Conflict Management - Public Hospitals.

¹ أستاذ مساعد بقسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي .

1. مقدمه (Introduction) :

يشهد العالم اليوم العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية والسياسية المتسارعة التي أدت إلى تعرض المنظمات المعاصرة للكثير من التحديات والتهديدات أثناء قيامها بأنشطتها وأعمالها، مما دفعها إلى البحث عن آليات حديثة لمواكبة هذه التغيرات البيئية والتكيف معها، وذلك من خلال إحداث تغيير في ثقافتها التنظيمية أو مهارات وسلوكيات العاملين ، أو أساليب إدارة الصراع التنظيمي بهذه المنظمات.

وتعد الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لفاعلية المنظمات ، فهي تضيف على المنظمة خصائص وصفات تميزها عن غيرها من المنظمات، و توفر الإطار الفكري والمرجعي الذي يؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمة ، وعلى كيفية إدارة الصراع التنظيمي فيها . ولعل قدرة الإدارة بالمنظمات العامة على التوفيق وتحقيق الانسجام بين الثقافة التنظيمية السائدة ، والثقافة الشخصية للعاملين فيها ، سوف يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين ويحفزهم على إنجاز مهامهم وواجباتهم الوظيفية بكفاءة ، كما سيؤدي إلى تحسين مستوى الرضا لدى المتعاملين والمستفيدين والمنتهيين من الخدمات التي تقدمها ، فضلاً عن تحسين مستوى فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بهذه المنظمات ، ولاسيما بالمنظمات العامة العاملة بالقطاع الصحي. لذا، فإن ترسيخ أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمستشفيات العامة من شأنه أن يرفع من درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

2. الدراسات السابقة (Literature previous studies):

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة - المحلية والعربية والأجنبية - التي تناولت متغيري الدراسة وهما، الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بغية تكوين قاعدة معرفية تساهم في بلورة موضوع الدراسة ، حيث سيتم سرد هذه الدراسات - التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها - حسب التسلسل الزمني لتاريخ نشرها من الأقدم إلى الأحدث ، كما يلي :

دراسة زايد (1995) : بعنوان " استراتيجية أداره الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة " وهدفت إلى تقييم وجهه نظر المدراء في بعض القطاعات الحكومية بمجالات التربية والتعليم والصحة والمواصلات والمجالس البلدية نحو افضل الأساليب العلمية في أداره الصراعات التنظيمية ، وقد خلصت الدراسة إلى أن افضل أساليب أداره الصراعات التنظيمية هما أسلوب التعاون و أسلوب المنافسة.

دراسة العبابنة (1996) : سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أساليب أداره الصراع المتبعة من قبل عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب أداره الصراع الأكثر استخداما قد جاءت مرتبه حسب الأهمية النسبية للاستخدام حسب التالي : أسلوب التجنب ، أسلوب الإيجار ، أسلوب التعاون.

دراسة Henkkin , Dee (2000) : حاولت هذه الدراسة التعرف علي الأساليب المفضلة في أداره الصراع لدي مديري المدارس بمدن جنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية ، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ، نادراً ما يلجأ المدراء إلى استخدام أسلوب التجنب في أداره الصراع، وإن أكثر أساليب أداره الصراع استخداما من قبل المدراء هو أسلوب التعاون.

دراسة حريم (2003) : انصب اهتمام هذه الدراسة علي معرفه أساليب أداره الصراع التنظيمي المتبعة بالقطاع المصرفي في الأردن ، ومن ابرز النتائج التي خلصت اليها الدراسة ، أن الأساليب المتبعة في أداره الصراع التنظيمي في القطاع المصرفي الأردني قد جاءت مرتبه حسب درجه استخدامها وفقاً التالي:(أسلوب التعاون ، أسلوب الإيجار ، أسلوب التنازل).

دراسة الفيتوري (2004) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي أنماط الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها : وجود علاقه سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الذي يواجه العاملين وبين الولاء التنظيمي

، وكذلك وجود علاقه سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الهدف لدى العاملين و بين الولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

دراسة Fabrice (2007) : "بمعنوان "تحليل العوامل المؤثرة علي أداء الشركات الصناعية الإسبانية " ، حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف علي أثر بعض العوامل والمتمثلة في : (ابتكار المنتجات ، التخطيط للموارد البشرية ، جودة المنتجات ، الوضع المالي ، الوضع التنافسي) علي الأداء الكلي للشركات ، وقد طبقت الدراسة علي عدد (543) شركة إسبانية ، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، وجود أثر للوضع التنافسي علي الأداء الكلي (المؤسسي) بالشركات الإسبانية ، وكذلك وجود أثر إيجابي للوضع المالي المستقر والتخطيط الفعال للموارد البشرية، علي الأداء المؤسسي قيد الدراسة.

دراسة الشطشاط (2008) : بمعنوان "أثر ثقافة المنظمة على بناء المعرفة التنظيمية "وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية علي تبادل الموارد المعرفية وبناء المعرفة التنظيمية لدى العاملين بفروع المصارف التجارية العامة العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، وقد خلصت الدراسة إلى أن ثقافة المنظمة تؤثر تأثيراً جوهرياً في بناء المعرفة التنظيمية وأن كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر علي تبادل الموارد المعرفية بدرجات متفاوتة.

دراسة الطيرة (2009) : هدفت الدراسة التعرف علي الأساليب المستخدمة في أدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وكذلك معرفه اتجاهات العاملين نحو هذه الأساليب وتوصلت الدراسة إلى انه يتم استخدام أساليب أدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية حسب الأهمية وفقاً للترتيب التالي : المرتبة الأولى أسلوب التنازل ، يليه أسلوب التعاون ، وفي المرتبة الثالثة أسلوب التنافس ، فأسلوب التسوية في الترتيب الرابع ، وأخيراً في المرتبة الخامسة أسلوب التجنب ، كما أن اتجاهات العاملين نحو أساليب أدارة الصراع كانت إيجابية.

دراسة الحاسي(2009) : انصب اهتمام هذه الدراسة على معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري لدى العاملين بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، ومن أبرز النتائج التي خلصت إليها الدراسة ، وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات قيد الدراسة ، كما كشفت الدراسة إن مستوي الابتكار الإداري قد جاء متوسطاً ، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري بالمنظمات الصناعية قيد الدراسة.

دراسة Young, Jeanne (2011) : سعت هذه الدراسة إلى التعرف علي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين جودة العمل والفاعلية التنظيمية لدي الممرضين العاملين في مستشفيات جامعة كوريا ، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ، وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية وبين جودة الحياة الوظيفية والفاعلية التنظيمية في مستشفيات جامعة كوريا.

دراسة الزوى (2012) : سعت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بزياده فاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطي والإشرافية بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها : وجود مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى المديرين ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد التالية : (القدرة علي التكيف ، الأبداع والابتكار ، الصورة الذهنية) ، وبين زياده فاعلية الأداء الوظيفي بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.

دراسة فليل (2012) : حاولت هذه الدراسة التعرف علي علاقه الأبداع الإداري بالثقافة التنظيمية لدي مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي، ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها ، وجود درجة عالية من الأبداع الإداري لدى المبحوثون ، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية

مرتفعة بين الأبداع الإداري والثقافة التنظيمية بالمنظمات قيد الدراسة ، وقد أوصت الدراسة ، بضرورة الاهتمام بتعزيز دور الأبداع الإداري في زياده مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديري الإدارات الوسطى بالمنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

دراسة سعد(2012): ركزت الدراسة علي الكشف عن علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات الديمغرافية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، الحالة الاجتماعية) علي عينة من معلمي ومعلمات مدينة درنة، وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها، إن مستوى الثقافة التنظيمية لدى المبحوثون مرتفع ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية ومتغيري العمر والحالة الاجتماعية ، وعدم وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وبقية المتغيرات الديمغرافية الأخرى .

دراسة Moradi,et (2012) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها، وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وأداره المعرفة .

دراسة الورفلي (2013) : تتحري هذه الدراسة عن طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالمستويات الإدارية بالمنظمات النفطية العامة الليبية العامة في مدينة بنغازي ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ، أهمها، إن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها لدى المبحوثون بالمنظمات قيد الدراسة قد كان مرتفعاً باستثناء بُعد السياسات الإدارية فقد كان ذو مستوى منخفض ، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

دراسة العنزي و علي (2015) : ركزت الدراسة علي الكشف عن أسباب الصراع التنظيمي واثرها علي القرارات الإدارية بالمستشفيات العراقية بمدينة بغداد ، وخلصت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها ، ان أسباب نشؤ الصراع التنظيمي قد جاءت مرتبه حسب درجه تأثيرها تنازليا كما يلي : التمايز المهني ، ضعف التنسيق والتعاون ، المصالح الشخصية ، غياب التوصيف الوظيفي ، غياب معايير أخلاقيات المهنة ، وقد أوصت الدراسة إلى أهميه وجود معايير واضحة تتعلق بأخلاقيات المهن الطبية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة والتي أنجزت في بيئات مختلفة - عربية واجنبية - يتضح أنها جميعاً قد أكدت على ضرورة الاهتمام بموضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات ولاسيما العامة منها . فضلاً عن أن الاطلاع على الدراسات السابقة ، قد ساهم في إثراء الاطار النظري للدراسة الحالية، وصياغة مشكلتها وتساؤلاتها وأهدافها بشكل واضح ومحدد ، كما ساعد في تحديد أبعاد المتغير المستقل للدراسة (الثقافة التنظيمية)، وفي تصميم فقرات أداة الدراسة ، وساهم في تفسير وتحليل ومقارنة نتائج تحليل بيانات الدراسة الحالية هذا من ناحية. و من ناحية أخرى تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الاطار الزمني ، فالدراسات السابقة أجريت خلال الأعوام من(1995-2015) ، بينما أجريت هذه الدراسة خلال عام (2019) ، بالإضافة إلى ذلك تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها من حيث المتغيرات المدروسة ، فمعظم الدراسات السابقة قد تناولت بالدراسة والتحليل أما بُعد واحد من الأبعاد المكونة لمتغير الدارسة الحالية ، أو ثلاثة أبعاد علي الأكثر، أو تناولت متغيرات الدراسة وعلاقتها أو اثرها بمتغيرات غير التي تناولها الدراسة الحالية ، لذا ، فإن ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها أنها تناول بالدراسة والتحليل علاقة الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

علاوة على ذلك ، فإن الدراسات التي - أنجزت في البيئة الليبية - و تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، لم تنطرق إلى دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ،

كدراسة الفيتوري (2004) والتي تناولت أنماط الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، ودراسة الشطشاط (2008) فتناولت أثر ثقافة المنظمة على بناء المعرفة التنظيمية التنظيمية بفروع المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي ، ودراسة الطيرة (2009) وتناولت الأساليب المستخدمة في أدارة الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ، وكذلك معرفه اتجاهات العاملين نحو هذه الأساليب وتوصلت وكذلك دراسة الحاسي (2009) والتي تناولت طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار الإداري لدى العاملين بالمنظمات الصناعية العامة الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي ، بالإضافة إلى دراسة الزوى (2012) وتناولت علاقة الثقافة التنظيمية بزيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات العليا والوسطي والإشرافية بالمنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي ، وأيضاً در فليل (2012) وتناولت ، فضلاً عن دراسة سعد (2012) ، والتي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية ببعض المتغيرات الديمغرافية (النوع ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، الحالة الاجتماعية) على عينة من معلمي ومعلمات مدينة درنة، علاوة على دراسة الورفلي (2013) فتناولت طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى جميع العاملين بالمستويات الإدارية بالمنظمات النفطية العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، ويجدر التنويه إلى أن جميع هذه الدراسات المشار إليها أعلاه قد أجريت وطبقت على المنظمات العامة الليبية العاملة في القطاعات التالية: (قطاع النفط ، قطاع التربية والتعليم ، المجال المصرفي ، قطاع الصناعة) ، في حين أن ما تتميز به هذه الدراسة عن جميع الدراسات ذات الصلة والتي أنجزت في البيئة الليبية ، أنها ستطبق بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بقطاع الصحة في مدينة بنغازي ، وعليه فإن التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، يعتبر من بين اهم الظواهر الإدارية التي تحتاج إلى دراسة وتحليل.

3 . مشكله الدراسة (Research Problem) :

تعد ظاهره الصراع التنظيمي من ابرز المشاكل الإدارية التي تعترض إنجاز العمل بكفاءة في الأجهزة الإدارية العامة في الدول النامية - ومن بينها ليبيا - ، وقد يعزى السبب في ذلك تدني مستوى الثقافة التنظيمية بهذه الأجهزة، وقد أشارت التقارير الرسمية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبي لسنوات (2012، 2013 ، 2014 ، 2015 ، 2016) - والتي تمكن الباحث من الطالع عليها - إلى وجود العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية تتجلى ابرز مظاهرها في بروز الصراع التنظيمي بالمنظمات العامة الليبية بشكل عام وبالمؤسسات العامة العاملة بالقطاع الصحي بشكل خاص . كما أشارت المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع بعض مديري الإدارات العليا والوسطى والموظفون الإداريون بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي، إلى أن هناك تنوع في أنماط الثقافة التنظيمية ، واختلاف في مستوياتها ، فضلاً عن وجود مؤشرات عامة على أن هناك علاقة ارتباط بين أنماط ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة وبين فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بهذه المؤسسات.

علاوة على أن الدراسات الميدانية السابقة - التي أنجزت في البيئة الليبية -المشار إليها سابقاً، لم تتناول بالدراسة والتحليل علاقة الثقافة التنظيمي بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي . الأمر الذي حدا بالباحث لأجراء هذه الدراسة.

استناداً على ما سبق ، فإن مشكله الدراسة تكمن في السؤال التالي : هل هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية

وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ؟

4 . هدف الدراسة (Research Aim) :

تسعي الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي. وللوصول إلى هدف الدراسة تم الاستعانة بالأهداف المساعدة (Research objectives) التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.
- التعرف على درجه فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

5. فرضيات الدراسة:

صيغت فرضيات الدراسة في ضوء مشكله الدراسة وأهدافها، بحيث تكونت من فرضيه رئيسيه وأربعه فرضيات فرعيه ، كما يلي:

1.5 الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية من عدمه، فقد أشتق من الفرضية الرئيسية أربعه فرضيات فرعيه ، هي :

1.1.5 الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

2.1.5 الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

3.1.5 الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

4.1.5 الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

6. أهميه الدراسة (Research Importance) :

- تستمد الدراسة أهميتها من أهميه موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، والذي تتفق معظم الأدبيات الإدارية علي أهميتهما في إنجاز الأعمال الإدارية بكفاءة وفاعليه.

- ندرة الدراسات - علي حد علم الباحث - التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية، الأمر الذي قد يجعل من هذه الدراسة مدخل للعديد من الدراسات المتخصصة في ذات المجال.

- قد تفيد هذه الدراسة في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية التي لها علاقة ارتباط بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

- قد تساعد الدراسة في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية المتوافر حالياً، و زياده مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية ذات المستوى المتدني نسبياً بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

7. متغيرات الدراسة:

احتوت هذه الدراسة علي المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الثقافة التنظيمية وأبعادها: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

- المتغير التابع: ويتمثل في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

8. حدود الدراسة:

يمكن تبيان حدود الدراسة ، كما يلي:

-الحدود الموضوعية : انحصرت الدراسة في التعرف علي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها التالية: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية)، وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

-الحدود البشرية : اقتصرَت الدراسة علي مديري الإدارات العليا والوسطي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.

-الحدود المكانية: أجريت الدراسة على المستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

-الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال الشهور مارس وأبريل من العام 2019.

9. مصطلحات الدراسة:

استخدمت في تحقيق أغراض الدراسة المصطلحات التالية :

1.9 الثقافة التنظيمية : هي مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات في المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليها ، وتمثل الأسس التي تحكم نظام الإدارة، كما توجه سلوك الأفراد الذي يتفاعلون به مع بعضهم البعض داخل المنظمة ، أو السلوك الذي يتعاملون به مع الأفراد والجهات خارج المنظمة (هل ، وجوزر ، 2001 ، 65).

2.9 القيم التنظيمية : هي عبارته عن اتفاقات مشتركة بين العاملين في المنظمة والمستمدة من الأخلاقيات الوظيفية و الخلق الشخصية للعاملين، و تعمل علي توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتحدد ما هو الخطأ والصواب وما هو المرغوب وغير المرغوب فيه في العمل بالمنظمة . (حجاج ، 2015 ، 41).

3.9 المعتقدات التنظيمية : هي "أفكار مشتركة راسخة في أذهان العاملين حول طبيعة العمل ، والسلوك الشخصي والسلوك التنظيمي في بيئة العمل ، وكيفية تنفيذ المهام والواجبات الوظيفية بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية " (الحارثي ، 2012، 13).

4.9 الأعراف التنظيمية : هي معايير سلوكيه متعارف عليها يلتزم بها العاملون بالمنظمة دون الحاجه لكتابتها وتدوينها ، بحيث يتقيد بها العاملين داخل المنظمة باعتبارها تسهم في تحقيق أهداف المنظمة (المدهون ، والجزراوي ، 1995 ، 400).

5.9 التوقعات التنظيمية : هي التعاقد النفسي غير المكتوب والذي يتضمن مجموعه من التوقعات ، يتوقعها الأفراد من المنظمة ، وتتمثل في الحقوق الوظيفية والحوافز المادية أو المعنوية ، أو التي تتوقعها المنظمة من الأفراد وتتجسد في توظيف مهاراتهم وقدراتهم وطاقاتهم في العمل ، خلال فتره عمل الأفراد بالمنظمة (السكارنة ، 2011، 333).

5.9 فاعلية إدارة الصراع التنظيمي : هو النشاط الذي تهدف من خلاله الإدارة إلى الوصول بالصراع بين الموظفين أو المستويات الإدارية أو الوحدات التنظيمية إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ علي هذا المستوى بغية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها بكفاءة وفاعلية (جمال الدين ، حامد ، 2014 ، 14) .

6.9 المستشفيات العامة : هي تنظيم اجتماعي طبي تختص بتقديم الرعاية الصحية للسكان ، وقائية أو علاجية أو إيوائية ، وتمتد هذه الرعاية إلى البيوت، كما تعمل كمركز تدريب للموارد البشرية العاملة بالمستشفى، والقيام بالبحوث الطبية (غازي، 1999، 6).

10. الإطار النظري للدراسة

10-1 مقدمة : لتحقيق أهداف الدراسة سيتم إعطاء نبذة مختصرة عن متغيري الدراسة وهما الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي ، ويشمل ذلك مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها و خصائصها ، ثم التطرق لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في الأبعاد التالية : (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، بالإضافة إلى توضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي ، وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

10.2 مفهوم الثقافة التنظيمية (Organizational Culture concept)

برز مصطلح الثقافة التنظيمية في أواخر ثمانينيات القرن الماضي ، كنتيجة لازدياد حدة التنافس بين الشركات الأمريكية والشركات اليابانية ، وتغلبت الثانية على الأولى من خلال الاهتمام بالموارد البشرية داخل المنظمة ، من خلال نقل تركيز المنظمات.

من الاهتمام بالتنظيم الرسمي إلى الاهتمام بخلق البيئة التنظيمية والثقافة التنظيمية القادرة على تحفيز أبداع العاملين وتوليد أفكار جديدة في العمل ، حيث أضحت الثقافة التنظيمية إحدى أبرز الأدوات التنظيمية المستخدمة في مجال تطوير الأداء المؤسسي.

و تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة القيم والمبادئ والمعايير والمعتقدات التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد " (أبو قحف ، 2002 ، 243) ، كما تُعرف على أنها " مجموعة العمليات التي تربط أعضاء المنظمة من خلال النمط المشترك للقيم الأساسية والمعتقدات والتوقعات التنظيمية في المنظمة " (pool,2000,32) ، فالثقافة التنظيمية هي " مجموعة الافتراضات الأساسية التي أوجدتها أو اكتشفتها أو طورتها جماعة معينة من الأفراد ، لمواجهة مشكلات التكيف الخارجي والاندماج والتنسيق الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها لفترة طويلة من الزمن، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس عند التعامل مع تلك المشاكل " ، (Shein,1985:17) وتشير الثقافة التنظيمية إلى " مجموعة القيم والاعتقادات والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عملة فيها " (حريم ، 2004 ، 327) ، كما أن الثقافة التنظيمية تعني " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه " ، (القريوتي ، 2000 ، 373) ، وهي تشير إلى " مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد لا تكون مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للموظفين الجدد في المنظمة " (أوبكر ، 2008 ، 130).

ومن التعريفات السابقة يمكن القول ، إن الثقافة التنظيمية هي عبارة منظومة من الأفكار القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يلقي حولها أعضاء التنظيم ، وتؤثر في سلوكهم في المنظمة ، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبراتهم ومهاراتهم وإنتاجيتهم في العمل ، وتؤثر في مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات.

10-3 أهمية الثقافة التنظيمية : تحقق الثقافة التنظيمية العديد من المزايا للمنظمات ، فهي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ، وتمنح الموظفين شعور بالهوية والانتماء للمنظمة ، وتسهل التزام الموظفين تجاه المنظمة والجماعة بدلا من اهتمامهم بذاتهم ، وتساعد على الاستقرار الاجتماعي داخل المنظمة. وتعد الثقافة التنظيمية إحدى الأدوات التنظيمية الفاعلة بمنظمات الأعمال ، إذ تكاد لا توجد أية منظمة دون ثقافة تنظيمية خاصة بها ، وتكمن أهمية وجود الثقافة التنظيمية ودورها في المنظمات في الآتي:

- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون فيه ، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه (العيان ، 2010 ، 313-314).

2- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تزود الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطرق التي تؤدي بها الأعمال بالمنظمات (حمود، 2002، 80).

3- تساعد الثقافة التنظيمية على إيجاد نظام للرقابة على اتجاهات وسلوكيات العاملين في المنظمات (المرجع السابق، 83).

4- تعمل الثقافة التنظيمية على المواءمة بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين الشخصية ، بحيث يصبح تحقيق الأفراد لأهدافهم مقترن بتحقيق الأهداف التنظيمية (العبدالله ، 2003 ، 55).

5- تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل المنظمة وربطها بالأداء المؤسسي بالمنظمات (المرجع السابق ، 55).

10-4 خصائص الثقافة التنظيمية : تتصف الثقافة التنظيمية بجموعه من الخصائص التي تستمدّها من خصائص الثقافة العامة من ناحيه ، ومن خصائص المنظمات من ناحية أخرى . ويمكن تحديد أهم خصائص الثقافة التنظيمية في الآتي (العميان ، 315، 2005-316):

- 1- **عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل و عندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه.
- 2- **عملية إنسانية:** يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا توجد هناك ثقافة تنظيمية .
- 3- **عملية متغيرة:** الثقافة التنظيمية متغيرة نتيجة تأثيرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية ، ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان ، لأن الفرد تعود على قوانين وأنظمة معينة.
- 4- **عملية قابلة للانتقال:** فالثقافة التنظيمية في التنظيم تنتقل ما بين الموظفين من الموظفين العاملون إلى الموظفين الجدد.
- 5- **عملية رضا نفسي:** فهي تشبع حاجات الموظفين المادية والنفسية وترضي الضمير وتشعر الموظف بتحقيق ذاته.

10-5 **أبعاد الثقافة التنظيمية:** كما سبق الإشارة إلى إن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تماسك العاملين وانسجامهم في العمل ، وتمثل مصدر للشعور المشترك بالرؤى الأهداف المستقبلية وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء المؤسسي بالمنظمات ، وهذا لن يتأتى إلا من خلال النقاء وتمحور جميع العاملين حول الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة وأبعادها الرئيسية ، والمتمثلة في الأبعاد التالية (صديقي ، 2013، 13-15) :

10-5-1 **القيم التنظيمية:** القيم بشكل عام ، هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه ، أو ما هو جيد أو غير جيد ، مهم أو غير مهم ، كما تعكس القيم التنظيمية القيم السائدة في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة . ومن هذه القيم علي سبيل المثال : المساواة بين العاملين ، احترام الوقت ، الاهتمام بالأداء المؤسسي ، عدم قبول الرشوة ، احترام المراجعين والمنتفعين من الخدمات التي تقدمها المنظمة (العميان ، 2005 ، 312). و تشير القيم التنظيمية إلى تلك القيم التي تسود في المنظمة ككل ، وتواتر العاملون علي تطبيقها في المنظمة ، وهذه القيم غير ظاهرة أو غير ملموسة لكنه تظهر بوضوح عند وضع الأهداف ورسم السياسات وتحديد نظم وطرق العمل، وتساهم الإدارة العليا في ترسيخ وتعزيز القيم التنظيمية في المنظمة إذا ما أستمريت في تبنيه لفترة زمنية طويلة (حجاج ، 2015، 42).

10-5-2 **المعتقدات التنظيمية:** المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية . في حين تمثل المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال : أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة ، والمساهمة في العمل الجماعي ، وأثر ذلك علي تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي بالمنظمات (المرجع السابق ، 312) . كما يقصد بالمعتقدات التنظيمية " الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل " (السكرانة ، 2011 ، 333). فالمعتقدات التنظيمية هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتطور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال ، أهمية مشاركة العاملين في صياغة رؤية ورسالة المنظمة وعلاقة ذلك بالصراع التنظيمي (الحارثي ، 2012، 13).

10-5-3 **الأعراف التنظيمية:** الأعراف التنظيمية هي المعايير التي يلتزم بها العاملون وواجبه الأتباع دون أن تكون مكتوبة و مدونة في التنظيم ، علي اعتبار أنها تساعد في زيادة فاعلية المؤسسي بالمنظمات ، وهي ما

تعارف عليه داخل أي منظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف ، حيث تسود ويلتزم الجميع بها ، إن لم تكن مكتوبة ، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ ، ومن هذه الأعراف على ، التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين في ذات المنظمة أو تعيين موظفين متزوجين بزوجات يحملن جنسيات أجنبيه في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة ، أو تعيين ذوي القربى من الدرجة الأولى والثانية في المنظمة ، كالأب ، والأخوة أو الأخوات ، أو الأخوال والأعمام .. وغيرهم من ذوي القربى (المدهون، والجزراوي ، 1995 ، 401) ، و تشير الأعراف التنظيمية إلى المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم أنها ضرورية وصحيحة لبيئة العمل ، بغض النظر عن فاعليتها أو عدم فاعليتها، ومن هذه المعايير التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة ومن المفترض أن تكون هذه العراف غير مكتوبة وواجبة التنفيذ (الحارثي ، 13، 2012).

10-5-4 التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يتوقعها ويحددها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة يتم بين الموظف والتنظيم ، مثل ، توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم ، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل بين المرؤوسين و الرؤساء، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إشباع الحاجات المادية والسيكلوجية للموظف (المختار ، 37، 2015). وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة، فكل يسعى إلى هدف ما ، والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده ، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة ، وقد تتوقع منه الإبداع ، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد و رغباتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية (المدهون ، والجزراوي ، 1995 ، 401).

مما سبق يتضح جلياً ، أن إبعاد الثقافة التنظيمية هي الإطار العام المفسر والموجه لسلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي يشترك بها جميع العاملين بالمنظمة ، والتي تؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم لعملهم من ناحية ، وتؤثر على فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات من ناحية أخرى.

10-6 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي (management of organizational conflict concept)

أن الغاية من إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات هو الوصول بالصراع إلى مستوى مرغوب كما تراه إداره المنظمة (كامل ، 1994 ، 15) ، وتعرف أدرة الصراع التنظيمي بأنه " ذلك النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراع إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة " (جاد الرب ، 2005 ، 483)، كما تشير أدرة الصراع التنظيمي إلى قدره" المدير على تحويل الصراعات بين العاملين أو المستويات الإدارية أو الوحدات الإدارية في المنظمة إلى صراعات بناء بدلا من أن تكون هدامه " (عيد ، 1997 ، 21).

10-7 فاعلية إدارة الصراع التنظيمي : يسعى المدراء إلى أدارة الصراعات التنظيمي بفعالية ، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب إدارة الصراع الفعالة ، أهمها ما يلي : (جواد ، 2005 ، 253 - 255):

- أ- أسلوب التجنب: هو ميل أو المدير إلى الانسحاب من مواقف الصراع أو الوقوف على الحياد في الأقل .
- ب- أسلوب المساومة: يعكس هذا الأسلوب ميل بعض المدراء إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق.
- ج- أسلوب الإجبار: ينطوي هذا النمط على ميل المدراء نحو استخدام القوة والسلطة للهيمنة والسيطرة على المرؤوسين.

د- أسلوب المواجهة: هو الأسلوب الذي يتمحور حول وجود رغبة صادقة لدى المدراء في البحث عن مسببات الصراع ومقاسمة المعلومات المتاحة مع الآخرين، والبحث عن المنافع المتبادلة.

هـ- التهدة: وهو الأسلوب الذي من خلاله يميل المدير إلى تلطيف حالة الصراع بتقليل أو ضغط الفوارق والاختلافات بين الأطراف المتصارعة، وهم في الوقت نفسه يبرزون المصالح المشتركة بين تلك الأطراف.

مما تقدم ، يمكن القول أن فاعلية إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في قدره ومهارة المدير في اختيار و استخدام الأسلوب الإداري الفعال، من بين عدة أساليب إدارية ، بقصد الصراعات التنظيمية القائمة بالمنظمات ، بشرط أن يتوافق ذلك الأسلوب مع الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

11. المنهج والإجراءات

1.11 منهج الدراسة (Methodology): أتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق تجميع البيانات الثانوية والأولية ، وتحليلها للوصول إلى استنتاجات بخصوص أهداف وفرضيات الدراسة بقصد تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.

2.11 مجتمع الدراسة (Community the research): يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في بنغازي ، والبالغ عددهم (95) مديراً* ، باعتبارهم من أكثر الفئات داخل المستشفيات العامة ، الذين يتوافر لديهم مستوى مرتفع من الثقافة التنظيمية ، علاوة على أنهم يمتلكون المهارة والمعرفة الإدارية التي تمكنهم من إدارة وحل الصراعات التنظيمية سواء بين الأفراد أو المستويات الإدارية ، كما أن حل وإدارة الصراعات التنظيمية ، هو من صميم مهامهم ومسؤولياتهم بحكم مراكزهم الوظيفية والمستوى الإداري الذي يشغلونه بالمستشفيات العامة ، وقد قام الباحث بدراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل. ولابد من التنويه إلى انه قد تم استثناء كلا من ، مستشفى ، الجمهورية ، و السابع من أكتوبر ، ومستشفى العيون المركزي من الدراسة، وذلك بسبب إعادة إنشاء الأول ، وخضوع الثاني والثالث للصيانة في ذات توقيت أجراء هذه الدراسة ، كما هو مبين بالجدول (1).

جدول (1) توزيع مديري الإدارات العليا والوسطى ونسبهم علي المستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

م	المستشفى	عدد مديري الإدارة العليا	عدد مديري الإدارة الوسطى	العدد الكلي	النسبة المئوية
1.	مستشفى الجلاء للحوادث	3	10	13	13.70 %
2.	مستشفى الهواري العام	3	11	14	14.73 %
3.	مستشفى الأمراض النفسية	2	8	10	10.55 %
4.	مستشفى الأمراض السارية	2	7	9	9.47 %
5.	مركز الأنف والأذن والحنجرة	2	6	8	8.42 %
6.	مركز بنغازي الطبي	4	12	16	16.84 %
7.	مستشفى الكوفية للأمراض الصدرية والدرن	2	6	8	8.42 %
8.	مركز خدمات الكلى	3	6	9	9.47 %
9.	مستشفى الأطفال التخصصي	3	5	8	8.42 %
	المجموع	24	71	95	100 %

• تم تحديد عدد المديرين من خلال إدارة شؤون العاملين بالمستشفيات المبحوثة.

3.11 أداه الدراسة (Data collection tools) : استخدمت أستمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات الميدانية بهذه الدراسة ، حيث قام الباحث بتصميم استمارة الاستبيان، استنادا علي الدراسات والبحوث السابقة ، وما تم استخلاصه من الأدب الإداري ذو الصلة بموضوع الدراسة ، حيث أستخدم الباحث في قياس مستوى الثقافة التنظيمية المقياس الذي أستخدمه كل من الحاسي (2009) والزوى (2012) و الورفلي (2013) ، كما أستخدم في قياس إدارة الصراع التنظيمي المقياس الذي أستخدمه كل من،، الفيتوري(2004)، الطيرة(2009) ، وعليه فقد قسمت استمارة الاستبيان إلى ثلاثة أقسام أساسية، هي: القسم الأول: ويتعلق بالبيانات العامة عن مالى استمارة الاستبيان، وهي: النوع، المستوي التعليمي، التخصص العلمي، المستوى الإداري، مدة الخدمة.

القسم الثاني: ويختص بمقياس مستوى الثقافة التنظيمية ويتكون من (28) فقرة موزعة علي أربعة أبعاد ، كما يلي: البعد الأول: القيم التنظيمية، ويتضمن (8) فقرات ، وهي الفقرات: (21،3،4،5،6،7،8) ،البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية، ويحتوي علي (8) فقرات، وهي الفقرات: (9،10،11،12،13،14،15،16) ،البعد الثالث: الأعراف التنظيمية، واشتمل عل (7) فقرات، وهي الفقرات: (17،18،19،20،21،22،23) ،البعد الرابع: التوقعات التنظيمية، ويتكون من (5) فقرات، وهي الفقرات: (24،25،26،27،28) ،القسم الثالث: ويتعلق بمقياس فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، ويتكون من (26) فقره. ولابد من التنويه إلى أن جميع فقرات الاستبيان قد صيغت بشكل إيجابي مقاسه حسب مقياس " ليكرت " Lkier الخماسي ، أي بمعنى أن كل فقرة من فقرات الاستبيان مقاسه بخمسة درجات تحدد مستوى الإجابة عن جميع فقرات الاستبيان ، والجدول (2) يبين توزيع الدرجات علي بنود الإجابة .

جدول (2) توزيع الدرجات علي بنود الإجابة

الإجابة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشده
الدرجة	5	4	3	2	1
التقدير	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

وقد قام الباحث باحتساب المقياس المستخدم في الدراسة ، وفقاً للتالي : تم احتساب (4) درجات وهي ناتج عملية طرح الحد الأعلى والحد الأدنى لمقياس "ليكرت" الخماسي (5-1)، من ثم إجراء عملية قسمه الحد الأعلى للمقياس (5) علي طول خلايا المقياس ($4/5 = 0.8$). وأضافه ناتج عملية المقياس. ادنى درجه في المقياس (الواحد الصحيح) بحيث اصبح مدى الدرجة يتراوح ما بين (1 - 1.8) وهكذا لباقي درجات المقياس . فعندما تقع أجابه المبحوث علي فقرات المقياس وأبعاده في المدى (1 - 1.8) ،يعني ذلك بانه غير موافق بشده ، أما اذا كانت أجابته في المدى (4.2 - 5) يكون موافق بشده ، في حين أن مدى الإجابة (1.8 - اقل من 2.6) تعني أن المبحوث غير موافق ، بينما مدي الإجابة (2.6 - اقل من 3.4) يشير إلى أن المبحوث محايد ، كما أن مدى الإجابة (3.4 - اقل من 4.2) ، تبين أن المبحوث موافق . كما هو مبين بالجدول (3).

جدول (3) مدى الدرجة ومستوى الثقافة التنظيمية ودرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

مدى الدرجة	التقدير	مستوى الثقافة التنظيمية	درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي
من 1 إلى اقل من 1.8	غير موافق بشده	ضعيف جداً	ضعيفة جداً
من 1.8 إلى اقل من 2.6	غير موافق	ضعيف	ضعيفة
من 2.6 إلى اقل من 3.4	محايد	متوسط	متوسطة
من 3.4 إلى اقل من 4.2	موافق	مرتفع	مرتفعة
من 4.2 إلى 5	غير موافق بشده	مرتفع جداً	مرتفعة جداً

11-4 ثبات وصدق مقاييس الدراسة

11.4.1 ثبات مقاييس الدراسة : يُعرف الثبات بأنه " درجة الركون إلى نتائج المقياس ودرجه الثقة في هذه النتائج ودقتها وثباتها " (دويدار ، 2000 ، 248) ، كما يقيس " مدى الحصول على البيانات ذاتها لو تكرر استخدام نفس الاستبيان أكثر من مرة " (المرهضي ، 2014 ، 857) ، وللتحقق من ثبات مقاييس الدراسة طبقت معادلة ألف كور نباخ (Alpha Cronbach) باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

11.4.2 صدق مقاييس الدراسة: يُشير صدق المقياس إلى أن " الأداة تكون صادقة اذا كان مظهرها يشير إلى ارتباطها بالظاهرة المراد قياسها " (المنسي ، 2003 ، 116) ، بمعنى أن تقيس فقرات المقياس ما وضعت لقياسه، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس المستخدم في الدراسة بطريقتين:

11.4.1 الصدق الظاهري : قام الباحث بعرض استمارة الاستبيان في شكلها المبدئي علي مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي العلوم الإدارية والإحصائية من جامعتي بنغازي وعمر المختار، والبالغ عددهم (6) محكمين * ، وذلك لتحديد مدى وضوح الفقرات الواردة باستمارة الاستبيان ،ومدي مناسبتها وأهميتها لأبعاد المقياس، وأبداء ما يروونه من ملاحظات ، وعليه فقد قام الباحث بأجراء التعديلات المطلوبة من الناحيتين العلمية واللغوية من أضافه و حذف و أعاده صياغه لبعض فقرات الاستبيان.

11.4.2 الصدق الإحصائي: يعتبر الصدق الإحصائي أحد الطرق البسيطة والدقيقة المستخدمة في معرفة معاملات صدق المقياس ، " ويقاس باحتساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس (درة ، 1999 ، 223) و قد تراوحت معاملات الثبات ما بين (84.2% - 96.6%) ، كما تراوحت معاملات صدق المقياس ما بين (91.7% - 98.4%) وهي معاملات عالية تعطي الثقة في صدق المقياس، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات و صدق مقاييس الدراسة.

جدول(4) معاملات ثبات و صدق ومقاييس الدراسة

المتغيرات المعامل	القيم التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	الأعراف التنظيمية	التوقعات التنظيمية	الثقافة التنظيمية	إدارة الصراع التنظيمي
معامل الثبات	0.842%	0.939%	0.941%	0.877%	0.969%	0.889%
معامل الصدق	0.917%	0.969%	0.970%	0.936%	0.984%	0.942%

11.5 توزيع أستمارة الاستبيان : قام الباحث بتوزيع عدد (95) استمارة استبيان علي جميع مديري الإدارات العليا والوسطي بالمستشفيات العامة الليبية في مدينة بنغازي، واستغرقت مده توزيع و استلام الاستمارات ثلاثة أسابيع من الأسابيع الأولى منشهر أبريل ، بغية الحصول علي نسبة استلام مرتفعة ، ومنح المبحوثون الوقت المناسب كي يدلو ببيانات تتمتع بالدقة والموضوعية، يمكن الوثوق بها و الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي. وقد بلغ عدد الاستمارات المستلمة والصالحة للتحليل (88) استمارة، ما نسبته (92.63%) من عدد الاستمارات الموزعة، وهي نسبة مرتفعة تعطي الثقة في نتائج هذه الدراسة.

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

1. معاملات ثبات وصدق المقياس ، للتأكد من ثبات فقرات وأبعاد مقاييس الدراسة والتأكد من قدرة المقياس علي قياس ما وضع من أجله باستخدام معادله ألفا كرونباخ (Alpha Chronbavh) ، وكذلك الجداول التكرارية (Tables Frequency)، بقصد حصر أعداد المبحوثون ونسبهم المئوية وفقا لخصائصهم العامة .
3. مقاييس النزعة المركزية (Measures Central Tendency) ، باستخدام المتوسطات الحسابية (Arithmetic Mean) والمدي (Range) و الانحراف المعياري (Standard Deviation) ، بقصد التعرف علي مستوى الثقافة التنظيمية ودرجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي .
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ، بقصد تحليل علاقه الارتباط بين متغيرات الدراسة.

12. 6. اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي: من شروط استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل البيانات أن تتبع البيانات التوزيع الطبيعي ، و للتحقق من مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، تم استخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov test ، كما هو مبين بالجدول (5):

جدول (5) (Kolmogorov-Smirnov test) لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار الإحصائي	النتيجة
الأنماط القيادية	0.371	78	0.241	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي
التغيير التنظيمي	0.156	78	0.108	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي

يتضح من الجدول (5) ، أن القيمة الاحتمالية لكل متغير من متغيرات الدراسة أكبر من (0.05)، مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. و يجدر التنويه إلى ، أن الباحث قد أستخدم معمل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) ، لدراسة قوة ومثانه العلاقة بين المتغيرين المتغير (المستقل) والمتمثل في الثقافة التنظيمية وأبعادها والمتغير (التابع) والمتمثل في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، حيث تفيد قيمه معامل الارتباط ، في تحديد وجود أو عدم وجود العلاقة بين المتغيران ، وفيما إذا كانت العلاقة طردية أو عكسية، و تحديد قوة أو قبول أو ضعف علاقه الارتباط بينهما. فإذا "كانت أشاره معامل الارتباط موجبة فأن ذلك يدل على وجود علاقة طردية موجبه بين المتغيرين، أما اذا كانت سالبة فالعلاقة بينهما عكسية" (غدير ، 2003 ، 514).

12. تحليل البيانات :

12. 1. الخصائص العامة للمبحوثون: بغية الوصول إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، تطلب الأمر التعرف علي الخصائص العامة للمبحوثون من خلال تحليل البيانات العامة المتعلقة بهم ، والجدول(6)، يوضح الخصائص العامة للمبحوثون .

جدول (6) الخصائص العامة للمبحوثون

الخصائص	البند	التكرار	النسبة المئوية
النوع.	ذكر .	73	82.95%
	أنثي .	15	17.05%
	المجموع	88	100%
المستوى التعليمي.	الثانوية أو ما يعادلها .	8	9.09%
	دبلوم عالي.	17	19.32%
	جامعي.	56	63.64%
	ماجستير أو دكتوراه.	7	7.95%
	المجموع	88	100%

المحاسبة .	11	12.51%
أداره .	39	44.45%
اقتصاد .	3	3.33%
علوم طبية	7	7.57%
تخصصات أخرى .	28	32.14%
المجموع	88	100%
الإدارة العليا .	22	25%
الإدارة الوسطى.	66	75%
المجموع	88	100%
من 5- أقل من 10 سنوات.	30	34.1%
من 10- أقل من 15 سنوات	21	23.86%
من 15- أقل من 20 سنة.	18	20.45%
من 20 سنة فأكثر .	19	21.59%
المجموع	88	100%

يتبين من الجدول (6) ، أن غالبية الباحثين من الذكور بنسبه بلغت (82.95%) و ما نسبته (17.05%) عن الإناث ، وقد يعزي السبب في ذلك إلى طول ساعات الدوام الرسمي في المستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي والذي قد يمتد علي فترتين في اليوم الواحد ، فضلا علي أن العادات والتقاليد الاجتماعية لا تحبذ أن تعمل المرأة في وظائف يمتد ساعات دوام العمل الرسمي إلى ساعات طويلة ، إذ يستحسن أن تعمل المرأة في مجالات وظيفيه ومهنية أخرى ، كالتعليم والرعاية الاجتماعية.

ويوضح الجدول (6) ، أن ما نسبته (63.64%) من الباحثين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي (بكالوريوس أو ليسانس) ، ويظهر الجدول (6) ، أن ما نسبته (44.45%) من الباحثين متخصصون بمجال الإدارة ، ومن الجدول (6) ، يُلاحظ توزع الباحثين على مستويي الإدارة العليا والوسطى ، ، فما نسبته (25%) في مستوى الإدارة العليا ، كما أن ما نسبته (75%) هم في مستوى الإدارة الوسطى. كما يلاحظ من الجدول (6) ، أن نسبه (57.96%) من الباحثين لديهم مدة خدمة في وظائفهم تتراوح من 5 إلى أقل من 15 سنة. 12 - 2 مستوى الثقافة التنظيمية و أبعادها بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي: بهدف تحديد مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها ،أستخدم الباحث المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى، والترتيب ، في تحليل إجابات الباحثين عن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها في المستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، كما يوضح ذلك جدول (7) .

جدول(7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الباحثين عن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

م	مستوي الثقافة التنظيمية وأبعادها	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوي	الترتيب
1 -	البعد الأول : القيم التنظيمية .	3.664	.741	مرتفع	3
2 -	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية.	3.780	.683	مرتفع	1
3 -	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية.	3.594	.736	مرتفع	4
4 -	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية.	3.709	.764	مرتفع	2
المتوسط العام		3.686			
الانحراف المعياري العام		.731			
المستوى العام		مرتفع			

يُظهر الجدول (7) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن مستوى الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي قد بلغ (3.686) بانحراف معياري عام مقداره (0.731)، الأمر الذي يعني أن مستوى الثقافة التنظيمية في المستشفيات المبحوثة ،هو مستوى (مرتفع) . كما يبين الجدول (7) ، أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، ذات مستويات (مرتفعة) ،قد تراوحت متوسطاتها الحسابية من الأدنى إلى الأعلى ما بين (3.594 - 3.780) وبانحراف معياري تراوح من الأدنى إلى الأعلى ما بين (0.683 - 0.764) ، حيث جاءت الأبعاد مرتبة حسب الأهمية، وفقا للتالي، في الترتيب الأول بُعد "المعتقدات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.780) وانحراف معياري (0.683)، يليه في الترتيب الثاني بُعد " التوقعات التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.709) وانحراف معياري (0.764)، و في الترتيب الثالث بُعد " القيم التنظيمية " بمتوسط حسابي (3.664) وانحراف معياري (0.741)، ثم في الترتيب الرابع والأخير بُعد "الأعراف التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.594) وانحراف معياري (0.736)

12 - 3 تحليل فقرات أبعاد الثقافة التنظيمية

12- 3 - 1 البُعد الأول: القيم التنظيمية : يُظهر جدول (8) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " القيم التنظيمية".

جدول(8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "القيم التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1.	لدى الموظفين قيم مشتركة حول العمل.	4.316	0.701	مرتفع	1
2.	يسود الاحترام المتبادل علاقه الرؤساء بالمرووسين	3.612	0.754	مرتفع	6
3.	يشعر الموظفون بأهمية العمل المناط به.	3.980	0.973	مرتفع	3
4.	يحرص الموظفون علي الموارد المادية للصندوق.	3.967	0.873	مرتفع	4
5.	. تنمي الإدارة قيم الشفافية والثقة المتبادلة بين الموظفين.	3.996	0.852	مرتفع	2
6.	توجد معايير أخلاقية للوظائف بالصندوق.	3.548	0.954	مرتفع	7
7.	يتحقق العدل بين الموظفين بالصندوق .	3.838	0.868	مرتفع	5
8.	تهتم الإدارة بالتطوير الوظيفي والمهني للموظفين.	3.483	0.941	مرتفع	8
	القيم التنظيمية	3.664	0.741	مرتفع	

يتضح من الجدول (8) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد القيم التنظيمية قد بلغ (3.664) بانحراف معياري عام مقداره (0.741)، الأمر الذي يعني أن مستوى القيم التنظيمية، هو مستوي (مرتفع) . ويعزو الباحث ذلك إلى وجود قيم مشتركة حول العمل لدى مديري الإدارات العليا والوسطى ، كما تُنمي الإدارة قيم الثقة والشفافية المتبادلة بين المدراء والعاملين بالمستشفيات ، كما يعتبر المدراء أن القيم التنظيمية منسجمة مع قيمهم الشخصية و أصبحت جزء من سلوكهم التنظيمي، إذ توجد بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي معايير لأخلاقيات الوظيفة و يسود الاحترام المتبادل بين الرؤساء والمرووسين ، كما يشعر المدراء والموظفون بأهمية العمل المناط بهم ، وبوجود العدالة التنظيمية ، كما أن الإدارة العليا تتمن التعاون بين كافة المستويات الإدارية بالمستشفيات المبحوثة.

12- 3 - 2 البُعد الثاني: المعتقدات التنظيمية : يُوضح جدول (9) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " المعتقدات التنظيمية".

جدول(9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "المعتقدات التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
9	تعزز الإدارة مبدأ التعاون في العمل.	3.831	.813	مرتفع	5
10	تتوافق المعتقدات الشخصية مع المعتقدات التنظيمية.	4.224	.912	مرتفع جداً	1
11	تعتقد الإدارة بجدوي التعاون في تنفيذ العمل.	4.109	.946	مرتفع	2
12	يوجد اعتقاد بأن شعار الصندوق يعكس رسالته.	3.601	.801	مرتفع	7
13	توجد رؤيه واضحة بالصندوق.	3.871	.822	مرتفع	4
14	لدى الموظفين القناعة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.548	.787	مرتفع	8
15	يشارك الموظفون في أدارة الصراع التنظيمي.	4.096	.971	مرتفع	3
16	توجد معايير علمية وموضوعية تتعلق بالترقية الوظيفية.	3.631	.987	مرتفع	6
المعتقدات التنظيمية		3.780	.683	مرتفع	

ينبين من الجدول (9) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد المعتقدات التنظيمية قد بلغ (3.780) بانحراف معياري عام مقداره (.683). التنظيمية، الأمر الذي يعني أن مستوى المعتقدات التنظيمية، هو مستوي (مرتفع). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود توافق ما بين المعتقدات التنظيمية والمعتقدات الشخصية للمدراء ، كما تعتقد الإدارة العليا بجدوي التعاون في إنجاز العمل بالمستشفيات المبحوثة ، و توفير الفرصة لمشاركة المدراء والعاملين في عملية اتخاذ القرارات ، وفي أدارة الصراعات التنظيمية ، ووجود اعتقاد لدى المدراء بأن شعار المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي يعكس رسالتها ، فضلاً عن توافر معايير علمية وموضوعية واضحة تستخدم في منح الحوافز المادية والمعنوية و في أتمام إجراءات الترقية لكافة العاملين بالمستشفيات المبحوثة.

12- 3 - 3 البُعد الثالث: الأعراف التنظيمية : يُبين جدول (10) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " الأعراف التنظيمية".

جدول(10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "الأعراف التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
17.	تساعد الأعراف في الصندوق علي التكيف مع التطورات التقنية الحديثة في العمل .	4.054	1.106	مرتفع	3
18.	تساعد الأعراف في الصندوق عي الأبداع والابتكار في العمل.	4.290	.732	مرتفع جداً	1
19.	تجتمع الإدارة مع الموظفين عند اتخاذ القرارات الاستثنائية.	3.483	.915	مرتفع	6

20.	تتشير سير وقصص تفوق الموظفين.	4.096	.936	مرتفع	2
21	يشارك المدير مروضيه مناسباتهم الاجتماعية.	3.451	.876	مرتفع	7
22	تمثل الأعراف في الصندوق حافزاً ودافعاً للعمل.	4.032	.724	مرتفع	4
23.	يعطي الموظفون في الصندوق الفرص العادلة لسماع شكاوهم.	3.935	.863	مرتفع	5
الأعراف التنظيمية		3.594	.736	مرتفع	

يُظهر الجدول (10) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد الأعراف التنظيمية قد بلغ (3.594) بانحراف معياري عام مقداره (.736). الأمر الذي يعني أن مستوى الأعراف التنظيمية، هو مستوى (مرتفع) . ويفسر الباحث ذلك إلى أن الأعراف التنظيمية المتعارف عليها بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي تساعد علي الأبداع الإداري كما تشير بالمستشفيات العامة سير وقصص المدراء والموظفين الأكفاء ، وكذلك يشارك المدراء مروضيهم في مناسباتهم الاجتماعية ، علاوة علي أن الأعراف التنظيمية تساعد المدراء على فهم وتوظيف التقنية الحديثة في أنجاز العمل ، كما تجتمع الإدارة العليا بالمستشفيات العامة مع المدراء عند اتخاذ القرارات الاستثنائية .

12- 3 - 4 البعد الرابع: التوقعات التنظيمية : يُظهر جدول (11) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والمستوى ، والترتيب للإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد " التوقعات التنظيمية".

جدول(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد "التوقعات التنظيمية"

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
24.	تتوقع من الموظفين أن يؤديوا المهام الوظيفية مقابل حصولهم علي حقوقهم الوظيفية.	3.967	.874	مرتفع	2
25.	يتوقع الموظفون أن يحقق لهم العمل الأمان الوظيفي.	3.612	.835	مرتفع	5
26.	تعمل الإدارة علي تحقيق ما يتوقعه الموظفون.	3.741	.913	مرتفع	4
27.	تتوقع الإدارة من الموظفين توظيف قدراتهم ومهاراتهم.	3.806	.803	مرتفع	3
28.	تُثمن وتقدر الإدارة وكفاءه الموظفين في أداء مهامهم.	4.419	.792	مرتفع جداً	1

يتبين من الجدول (11) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات بُعد التوقعات التنظيمية قد بلغ (3.709) بانحراف معياري عام مقداره (.764)، الأمر الذي يعني أن مستوى التوقعات التنظيمية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي ، هو مستوي (مرتفع) . ويعزو الباحث ذلك إلى أن المدراء والموظفون بالمستشفيات العامة ، يتوقعون أن تُثمن الإدارة العليا كفاءتهم في أداء العمل ، وذلك مقابل الحصول علي حقوقهم الوظيفية و تقديم الحوافز المادية والمعنوية و توفير الأمان الوظيفي لهم، كما تتوقع المستشفيات العامة من المدراء أن يؤديوا مهامهم الوظيفية بمستوي مرتفع من الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي والقدرة علي الابتكار والأبداع الإداري .

13- 3 درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي: بهدف تحديد درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، قام الباحث باستخدام

المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والدرجة، والترتيب ، في تحليل إجابات المبحوثون عن فقرات فاعليه أداره الصراع التنظيمي ، كما هو مبين في الجدول (12):

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات المبحوثون عن فقرات فاعليه أداره الصراع بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1 -	أقوم بإدارة الصراع بشكل مباشر.	4.633	.614	مرتفعة جداً	1
2 -	أصر علي الاحتفاظ بوجهه نظري.	4.033	.490	مرتفعة	11
3 -	أناقش أسباب الصراع مع الموظفين بشكل مباشر.	4.333	.844	مرتفعة	3
4 -	استخدم القوانين واللوائح في أداره الصراع بالعمل.	4.033	.556	مرتفعة	12
5 -	اعمل علي تقريب والموظفين بين الموظفين.	4.300	.794	مرتفعة	4
6 -	أتابع مشاكل العمل بشكل مباشر.	3.339	.681	متوسطة	17
7 -	اطرح أفكار علي الموظفين بوضوح.	4.200	.886	مرتفعة	7
8.	أقدم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين.	4.100	.661	مرتفعة	9
9.	أوفق بين اهتماماتي واهتمام الموظفين.	4.233	.773	مرتفعة	5
10.	أسعي إلى تحقيق أهدافي بثبات.	4.000	.787	مرتفعة	14
11.	أحاول أقناع الموظفين بمزايا موقفي.	4.100	.803	مرتفعة	10
12.	أدع الموظفين يتحملون مسؤوليه أداره الصراع.	4.000	.694	مرتفعة	13
13.	استخدم أسلوب التوفيق في أداره الصراع.	4.233	.971	مرتفعة	6
14.	اطلب المساعدة من الموظفين في أداره الصراع.	3.347	.949	متوسطة	20
15.	أقدم بعض التنازلات عند أداره الصراع القائم.	3.355	1.222	متوسطة	22
16.	أسعي إلى إيجاد الحلول الوسط للصراع التنظيمي.	3.386	.987	متوسطة	26
17.	أشجع الموظفين علي تطبيق الأساليب العلمية في أداره الصراع.	3.344	1.074	متوسطة	18
18.	أنهي الصراع باستخدام الأوامر والتعليمات.	3.372	1.080	متوسطة	25
19.	أنصرف بحزم عند أداره الصراع.	3.356	1.048	متوسطة	23
20.	اعمل علي التخفيف من حدة الصراع.	3.338	1.061	متوسطة	16
21.	استعين بالخبراء في أداره الصراع.	3.364	1.172	متوسطة	24
22.	أوافق الموظفون علي بعض مواقفهم.	3.354	1.095	متوسطة	21
23.	أقتنع بأن الصراع ليس مصدر للقلق.	3.345	1.195	متوسطة	19
24-	استخدم أسلوب التهدة في أداره الصراعات القائمة.	4.500	.900	مرتفعة جداً	2
25.	افتح قنوات اتصال مباشره مع الموظفين.	3.966	.850	مرتفعه	15
26.	أوظف الصراعات القائمة في مصلحة العمل.	4.200	.961	مرتفعة	8
المتوسط العام		3.394			
الانحراف المعياري العام		.501			
الدرجة		متوسطة			

يتبين من الجدول (12) ، أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثون عن فقرات فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي قد بلغ (3.394) بانحراف معياري عام مقداره

(501)، الأمر الذي يعني أن درجه فاعليه أداره الصراع بالمستشفيات المبحوثة، هي درجه (متوسطة) . ويلاحظ من الجدول (12) أن درجه فقرات فاعليه أداره الصراع التنظيمي قد تراوحت بين المتوسطة والمرتفعة جداً من حيث درجه الفاعلية ، كما تراوحت متوسطاتها الحسابية من الحد الأعلى إلى الحد الأدنى ما بين (3.386-4.633) وانحرافات معيارية تراوحت من الحد الأدنى إلى الحد الأعلى ما بين (1.222-4.490) ، كما تحصلت فقرتان علي درجه مرتفعة جداً و احدى عشر فقرة على درجة متوسطة وثلاثة عشر فقرة على فقره علي درجه مرتفعة.

أما ترتيب أعلى أربعة فقرات من حيث الأهمية - من الأعلى إلى الأدنى - فقد جاءت وفقاً للترتيب الأول الفقرة الأولى التي تنص علي " أقوم بأداره الصراع بشكل مباشر " بمتوسط حسابي (4.633) وانحراف معياري (0.614)، وبدرجه فاعليه مرتفعة جداً، تليها في الترتيب الثاني الفقرة الرابعة والعشرون التي تنص علي " استخدم أسلوب التهدة في أداره الصراعات القائمة ، بمتوسط حسابي (4.500) وانحراف معياري (0.900) ، وبدرجه فاعليه مرتفعة جداً، و جاءت في الترتيب الثالث الفقرة الثالثة التي تنص علي أنأقش أسباب الصراع مع الموظفين بشكل مباشر " ، بمتوسط حسابي (4.333) وانحراف معياري (0.844) ، وبدرجه فاعليه مرتفعة ، وفي الترتيب الرابع الفقرة الخامسة التي تنص " اعمل علي تقرب والموظفين بين الموظفين " علي بمتوسط حسابي (4.300) وانحراف معياري (0.794) ، وبدرجه فاعليه مرتفعة.

أما ترتيب أدنى أربعة فقرات من حيث الأهمية - من الأدنى إلى الأعلى - فقد جاءت وفقاً للترتيب الثاني والسادس والعشرون الفقرة رقم (16) التي تنص علي " أسعي إلى إيجاد الحلول الوسط للصراع التنظيمي بمتوسط حسابي (3.386) وانحراف معياري (0.987) و بدرجه متوسطة ، وفي الترتيب الخامس والعشرون الفقرة (18) التي تنص علي " انهي الصراع باستخدام الأوامر والتعليمات " ، بمتوسط حسابي (3.372) وانحراف معياري (1.080) ، وبدرجه متوسطة ، وبالترتيب ما قبل الأخير الفقرة (24) التي تنص علي " استعين بالخبراء في أداره الصراع " بمتوسط حسابي (3.364) وانحراف معياري (1.172) ، وبدرجه فاعليه متوسطة، وفي الترتيب الثالث والعشرون و الأخير الفقرة (19) التي " أنصرف بحزم عند أداره الصراع " ، بمتوسط حسابي (3.350) وانحراف معياري (1.048) وبدرجه فاعليه متوسطة.

13- تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة : أستخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، لتحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وأبعادها إدارة الصراع التنظيمي ، من خلال اختبار ثبات الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها من عدمه.

13-1 اختبار فرضية الدراسة الرئيسية : و تنص علي انه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (13) *معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

المتغير	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها	.738**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

• جميع جداول معامل الارتباط من أعداد الباحث، استناداً علي مخرجات برنامج التحليل الإحصائي spss. يتضح من الجدول (13)، أن معامل الارتباط يساوي (.738***)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص علي : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي. وهذا يدل علي وجود علاقة طردية

قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية، زادت درجة فاعلية أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي. 13- 2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: و تنص على أنه : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول(14)

معامل الارتباط بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
القيم التنظيمية.	.671**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يتبين من الجدول (14)، أن معامل الارتباط يساوي (.671**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيم التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، فكلما زاد مستوى القيم التنظيمية ، زادت درجة فاعلية أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية ببنغازي.

13- 3 اختبار الفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول(15)

معامل الارتباط بين بُعد المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
المعتقدات التنظيمية.	.594**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

يلاحظ من الجدول (15) ، أن معامل الارتباط يساوي (.594**)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد المعتقدات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد المعتقدات وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى المعتقدات التنظيمية ، زادت درجة فاعلية أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

13- 4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: و تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول(16)

معامل الارتباط بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البُعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
الأعراف التنظيمية	.613**	.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

بالاطلاع علي الجدول (16) ، يلاحظ، أن معامل الارتباط يساوي (0.613). وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الأعراف التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي انه كلما زاد مستوى الأعراف التنظيمية ، زادت درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

5-13 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: و تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد التوقعات التنظيمية و فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي.

جدول (17)

معامل الارتباط بين التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي

البعد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
التوقعات التنظيمية	0.695**	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

بالنظر إلى الجدول (17) يلاحظ، أن معامل الارتباط يساوي (0.695). وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) ، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة والتي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بُعد التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي وهذا يدل علي وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التوقعات التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي، أي انه كلما زاد مستوى التوقعات التنظيمية ، زادت درجة فاعليه أداره الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي .

14 - النتائج:

14-1 نتائج تتعلق بالخصائص العامة للمبحوثون:

1 - أظهرت الدراسة أن ما نسبته (44.45%) من مديري الإدارات العليا والوسطى ، بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي متخصصون بمجال الإدارة، وما نسبته (7.57) من المديرين متخصصون بمجال العلوم الطبية ، وما نسبته (32.14) منهم توزعوا علي تخصصات علميه أخرى، هي : الهندسة ، تقنية المعلومات ، الحقوق، الإحصاء.

2 - بينت الدراسة أن غالبيه مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، من الذكور وينسبه بلغت (82.95%) ، وإن ما نسبته (63.64%) من المديرين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، وما نسبته (7.95%) منهم من ذوي المستوى التعليمي ماجستير أو دكتوراه. وبينت الدراسة أن ما نسبته (57.96%) من مديري الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية لديهم سنوات خبرة تمتد من 5 - أقل من 15 سنة، وما نسبته (21.59%) لديهم سنوات خبرة تمتد أكثر من 20 سنة .

14-2 نتائج تتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية و درجة إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة في مدينة بنغازي:

1- أوضحت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها، ذات مستوى مرتفع بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، بمتوسط حسابي (3.686) وانحراف معياري (0.731).

- 2- أظهرت الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، هي درجة متوسطة بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي ، بمتوسط حسابي (3.394) وانحراف معياري (501) .
- 3- بينت الدراسة أن أبعاد الثقافة التنظيمية، قد جاءت مرتبة حسب متوسطاتها الحسابية من الأعلى إلى الأدنى ، كما يلي :

- أ - المرتبة الأولى : بُعد المعتقدات التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.780) وانحراف معياري (683).
- ب - المرتبة الثانية: بُعد التوقعات التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.709) وانحراف معياري (764).
- ج - المرتبة الثالثة : بُعد القيم التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.664) وانحراف معياري (741).
- د - المرتبة الرابعة: بُعد الأعراف التنظيمية ، بمتوسط حسابي (3.594) وانحراف معياري (736).

14 - 3 نتائج تتعلق باختبار فرضيات الدراسة:

- 1 - بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- 2 - أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية التالية: (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، التوقعات التنظيمية ، والأعراف التنظيمية) ، وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.

15 - التوصيات:

- 1- ضرورة تعزيز وتدعيم المستوى الحالي والمتوافر من أبعاد الثقافة التنظيمية بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- 2 - الاهتمام بإقامة المؤتمرات والندوات العلمية، والدورات التدريبية وورش العمل ، التي تتعلق بموضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي.
- 3- تعميق الوعي لدى المدراء والموظفون ، بأهمية علاقه الارتباط بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- 4- العمل علي تفعيل دور أبعاد الثقافة التنظيمية ذات علاقة الارتباط القوية بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي ، والمتمثلة الأبعاد التالية : (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية).
- 5 -أهمية إنشاء وحده إداريه بالهيكل التنظيمي بالمستشفيات العامة العاملة بمدينة بنغازي تختص بترسيخ وتفعيل أبعاد الثقافة التنظيمية الإيجابية ذات الصلة بزيادة مستوى فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.
- 6 - توسيع دائرة البحث في مواضيع ذات الصلة الثقافة التنظيمية وأداره الصراع التنظيمي ، وفي هذا الصدد يقترح الباحث إمكانيه القيام بالدراسات التالية : (دراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط القيادية ، دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة عن واقع الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي ، دراسة أثر الولاء التنظيمي علي إدارة الصراع التنظيمي ، سياسة استقطاب وتعيين الموارد البشرية وعلاقتها بفاعلية إدارة الصراع التنظيمي ، أثر التدريب علي فاعلية إدارة الصراع التنظيمي.

- قائمة المراجع:

أ- المراجع العربية

- أبوبكر ، مصطفى محمود (2008). الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية للكتب.

- الدوري ، زكريا (2005). الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان : دار اليازوردي للطباعة والنشر .
- الحاسي ،ماجد محمد (2009) . " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار الإداري" ، ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعه بنغازي.
- السكارنة ، بلال خلف (2011). الأبداع الإداري ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى .
- السكارنة ، بلال خلف (2011). الإداري، عمان: دار ميسره للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1.
- الشطشاط ، الحسن عقيلة (2008). "أثر ثقافه المنظمة علي بناء المعرفة التنظيمية" ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم أداره الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعه بنغازي .
- الطيرة ، أيمن فرج (2009). " اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب أداره الصراع في المنظمات النفطية العامة الليبية" ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم أداره الأعمال ، كليه الاقتصاد ، جامعه بنغازي .
- العميان ، محمود سلمان (2010) .التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة .
- العبدالله ، عبدالرحمن صالح (2003). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدي المدراء في محافظات جنوب الأردن " ، رساله ماجستير غير منشوره ، جامعه مؤتة .
- العميان ، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة.
- العبابنة ، سعيد (1996) " أساليب أداره الصراع في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس" رساله ماجستير غير منشوره ، جامعه اليرموك ، الأردن.
- العنزي ، سعد علي ، وعلي ، حسين غالب (2015). "مسببات الصراع التنظيمي بين الملكات الطبية والإدارية وتأثيرها علي القرارات الإدارية " دراسة تطبيقيه ، مجله العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (21) ، العدد (81) ، ص ص 1-40 .
- الزوى ، نسرین حسن (2012). "دوره الثقافة التنظيمية في زياده فاعلية الأداء الوظيفي" ، رساله ماجستير غير منشوره ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعه بنغازي .
- العللوني ، محمد (2002). العمل المؤسسي ، بيروت : دار أبن حزم للطباعة والنشر .
- صديقي، أمينة (2013). ، "أثر ثقافة التنظيمية علي أداء الموارد البشرية"، رساله ماجستير ، جامعه قاصدي مرباح ، الجزائر .
- الفيتوري ، فرج مخلوف (2004) . " الصراع التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمنظمات الصناعية العامة الليبية " ،رساله ماجستير غير منشوره ، قسم أداره الأعمال ، كليه الاقتصاد ، جامعه بنغازي .
- القريوتي ،محمد قاسم (2000).السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر - أبو قحف ، عبدالسلام (2002). إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- المنسي ،محمود عبدالحليم (1999). مناهج البحث العلمي في المجالات التربوية والنفسية ، القاهرة ، دار المعرفة .
- المرهضي ، سنان غالب (2014). " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية إدارة الأزمات " ، الكتاب التوثيقي لمؤتمر الأزمات في عالم متغير ، المؤتمر السنوي الثالث عشر للأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعه الزيتونة .

- المختار ، يونس (2015). "الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خيضر ، الجزائر
- المدهون ، موسي ، والجزراوي ، إبراهيم (1995). تحليل السلوك التنظيمي سلوكياً وإدارياً للعاملين والجمهور ، عمان : المركز العربي للخدمات الطلابية، الطبعة الأولى .
- المخيمر، وآخرون (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعه الدول العربية
- الورفلي ، نعيمة مسعود (2013). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .
- جمال الدين ، نجوي يوسف ؛ و حامد ، سامي سليمان ، (2014) " استراتيجيات أدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي في ليبيا " ، دراسة ميدانية ، مجله العلوم التربوية ، يناير، العدد (1) ، ص 14 .
- جاد الرب، سيد محمد(1995 . إدارة الصراع التنظيمي "، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ،العدد(2) ، القاهرة.
- حريم ، حسين (2003). " أدارة الصراع التنظيمي "، دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد (6) ، العدد (2) ، ص ص 45-81 .
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- حجاج ، المداني (2015). "القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر
- درة ، عبدالباري ، و الصباغ ، زهير (2010). أدارة الموارد البشرية : منحي نظمي ، القاهرة : دار المعرفة . دويدار ، عبدالفتاح (1999).أسس علم النفس التجريبي ، بيروت : دار النهضة العربية .
- زايد ، عادل محمد (1995). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة "، دراسة ميدانية ، مجله الإدارة العامة ، العدد (4) ، ص ص 34 - 70.
- سعد، وائل محمد (2012). " الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية " ، دراسة ميدانية علي عينة من معلمي ومعلمات مدارس مدينة درنة ، المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات ، يناير ، العدد(6)،ص ص 100-12
- عيد، رمضان احمد (1997)، " أثر أدارة الصراع في أحداث التغيير التربوي في المنظمات العامة " ، دراسة تحليلية ، مجله الفيصل ، العدد (249) ، ص 21 .
- غازي، فرحان (1999). خدمات الإيواء في المستشفيات ، عمان ، دار زهران .
- عوض، عباس محمد (1999). القياس النفسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار المعرفة الجامعية. هل شارلز ، و جونز ، جاريت (2001). الإدارة الاستراتيجية ترجمة : رفاعي ، محمد رفاعي، الرياض : دار المريخ للنشر
- غدير، باسم (2003). العلم الرقمي إليه تحليل البيانات، دمشق: دار الضاد. فليفل ، أميرة علي (2012). "الأبداع الإداري وعلاقته بالثقافة التنظيمية " ، رساله ماجستير غير منشورة ، قسم أدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة بنغازي .
- هلال ، محمد (1999) . مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الأولى.

- التقارير الرسمية الصادرة عن -ديوان المحاسبة الليبي ، التقرير السنوي العام ، للسنوات (2012، 2013 ، 2014 ، ، 2015، 2016).

ب- المراجع الأجنبية

- Mirada, ET (2012). The Relationship between organizational culture and knowledge management: An Empirical Study on Multimedia University in Malaysia, Multimedia University Journal Vol. (12),No (3), pp. 30-46.
- Henkin ,A, B, & Dee, J, R. (2000). "Conflict Management Strategies of principles in Site-based Manager School". Journal of Educational Administration, Vol. (38), No.(2), pp. 142-158
- Young, A .Hee, Jeanne, R (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean University Hospitals. Journal of theTeanscultural Nursing Society.vol (22). pp. 22-30.
- Pool Steven w(2000). Organizational Cuiture and its relationships between job tension in measuring outcomes among business executives, Journal of Management Development, Vol.(19), No(1).pp. 32-38.
- Shien ,E.H.(1985). Organizational Culture and Leadership.3rd ed. San Francisco: Tossey Bass.

الملحق

قائمه بأسماء محكمي أداة الدراسة

م	الاسم	المسمى الوظيفي	المؤسسة
1.	د.عبدالسلام محمد المغربي.	أستاذ الإدارة العامة المساعد.	جامعة بنغازي.
2.	د. خالد محمد الرفادي.	أستاذ إدارة الأعمال المساعد.	جامعة بنغازي.
3.	د. وائل محمد جبريل.	أستاذ إدارة الأعمال المشارك.	جامعة عمر المختار.
4.	د. خالد خليل الطيرة.	محاضر بقسم إدارة الأعمال.	جامعة بنغازي.
5.	د. نوريه سعد الشخي.	محاضر بقسم إدارة الأعمال.	جامعة بنغازي .
6.	د. عبدالغفار حمد المنفي.	أستاذ الإحصاء بقسم الإحصاء - خبير إحصائي.	جامعة بنغازي.

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

تمكين العاملين: الماهية والأهمية

د. فيصل سالم الكيخيا¹ د. مريم محمد حسن²

الملخص:

تواجه المنظمات في عالم الأعمال اليوم تحديات وتطورات نتيجة لعوامل ومتغيرات بالغة الأهمية في البيئة المحيطة بنشاطها، مثل تحرير التجارة، والعولمة، والمنافسة، وملكية رأس المال الفكري، وتكنولوجيا المعلومات، وبرامج الجودة، وكبر حجم المنظمات، ... وما ترتب عليه من وجود المنظمات في بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في فترات سابقة. ولمواكبة هذه التحولات والتطورات والتفاعل معها، تسعى المنظمات اليوم إلى تبني أفضل وأنجع الأساليب الإدارية لتحسين عملياتها، وزيادة إنتاجيتها، وتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، وفي المحصلة الأخيرة تحقيق الفاعلية الإدارية.

استهدف البحث توضيح وتحديد ماهية مفهوم تمكين العاملين Employees Empowerment وأهمية تطبيقه لكل من المديرين والعاملين على حد سواء، وعناصره، ومقوماته، وأدوات تطبيقه ومن ثم دوره في تحقيق فاعلية المنظمة، وذلك باعتباره مفهوماً إدارياً حديثاً نسبياً. وانسجاماً مع الطبيعة النظرية للبحث، تم استخدام المنهج الوصفي الذي تنم بموجبه تحليل المفاهيم والمساهمات البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث. ومن خلال ما تم استعراضه من مفاهيم وأصول نظرية لمفهوم تمكين العاملين، توصل البحث إلى مجموعة من المضامين والتوصيات التي ينبغي على إدارة المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها التركيز عليها، والاسترشاد بها، والاستفادة منها في عمليات إدارة وتطوير أداء العاملين فيها، بهدف تطوير أدائها وفعاليتها من ناحية، والارتقاء بمستوى أداء الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثم تحقيق التميز في ممارسة أنشطتها ونموها وبقائها واستمرارها.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، أداء العاملين، فاعلية المنظمة.

Abstract:

Today organizations face challenges as a result of factors and variables that are critical to the environment around their business, such as trade liberalization, globalization, competition, intellectual capital ownership, information technology, quality programs, and size of organizations. As a result, organizations are in a different business environment than in previous periods. To cope with these changes, organizations today seek to adopt the best, most effective management methods to improve their operations, increase productivity, improve the quality of products and services, enhance the efficiency of the employee's performance, and ultimately achieve administrative effectiveness.

This research aimed to clarify what is the concept of employees empowerment and the importance of its application to both managers and employees, its elements, components, application, and its role in achieving organization effectiveness. For this aim, a descriptive approach was used to analyze the relevant research concepts.

Based on the theoretical concepts and principles of employees empowerment, the research results were a set of implications and recommendations that management of organizations should focus on in the processes of managing, developing the performance of its employees, and improving its performance and effectiveness. Thus, it can achieve competitive advantage, growth, and survival.

Key words: Employees empowerment, Employees performance, Organization effectiveness.

1 أستاذ مساعد بقسم التسويق - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي .

2 أستاذ مساعد بقسم التسويق - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي .

مقدمة:

تواجه المنظمات في عالم الأعمال اليوم تحديات وتطورات نتيجة لعوامل ومتغيرات بالغة الأهمية في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة، مثل تحرير التجارة، والعولمة، والمنافسة، وملكية رأس المال الفكري، وتكنولوجيا المعلومات، وبرامج الجودة، وكبر حجم المنظمات، ...، وما ترتب عليه من وجود المنظمات في بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في فترات سابقة. ولما وكبة هذه التحولات والتطورات والتفاعل معها، تسعى المنظمات اليوم إلى تبني أفضل وأنجع الأساليب الإدارية لتحسين عملياتها، وزيادة إنتاجيتها، وتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، وفي المحصلة الأخيرة تحقيق الفاعلية الإدارية.

ويُعد مفهوم تمكين العاملين Employees Empowerment من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها المنظمات في تحسين وتطوير عملياتها التنظيمية، إذ ينطوي هذا المفهوم على أهمية إدراك وتقهم احتياجات العاملين باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه عملية التمكين، حيث لابد في هذا الإطار من التعرف على أفكارهم ومقترحاتهم، وتهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة وحرية التعبير، وإشراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات، والشعور بالمسؤولية والانتماء، فضلاً عن احترامهم وإتاحة الفرصة لهم في أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية. ومن ناحية أخرى، فإن هذا المفهوم يجعل العاملين قادرين على ابتكار أفضل الطرق لأداء أعمالهم، حيث إن حرية التصرف تمكنهم من استلهم طرق جديدة بحيث يكون لكل فرد كامل الحرية في البحث عن الجديد مع التأكيد على أهمية تقدير جهده المبذول، فالقدرة على الابتكار والإبداع لا تتواجد إلا إذا كانت لكل فرد قيمة وميزة منفردة تم اكتسابها من خلال تدريبه وتمكينه أولاً ثم مكافأته ثانياً.

لقد زادت أهمية تبني وتطبيق هذا المفهوم . تمكين العاملين . مع حدوث العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية لأعمال المنظمة، وما يتطلبه من ضرورة توفر قدرة لدى العاملين في المنظمة على التعامل والتصرف بصورة سريعة ومباشرة، ودون تدخل مباشر من إدارة المنظمة مع التغيرات المختلفة في هذه البيئة، والتي قد تعكس فرصاً أو مخاطر تواجه المنظمة في ممارسة أنشطتها وأعمالها في محيط بيئتها الخارجية.

لقد جعلت هذه التطورات والتغيرات من عملية التغيير والتطوير دافعاً وأمرأ أساسياً وحتمياً لكافة المنظمات، وأدت إلى إحداث تحولات في أساليب إدارتها. كما فرضت عليها في نفس الوقت البحث عن آليات جديدة، ومهارات وقدرات معينة، تمكنها من المنافسة وكمطلبات أساسية لضمان بقائها واستمرارها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتجديد والتغيير والتغير المستمر .

وفي ظل سعى المنظمات لمواكبة النمو وملاءمة التطور كان لابد لها من قيادة استجابة سريعة تمثلت في التحول من البناء الهرمي التقليدي (متعدد المستويات) إلى البناء المشارك (عدد قليل من المستويات الإدارية)، وتطبيق اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة من ناحية ولكي تكون قادرة على المنافسة وتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في أداء أنشطتها من ناحية أخرى.

لقد اتجهت العديد من المنظمات إلى اعتبار تمكين العاملين، استراتيجية تنظيمية، تهدف في المقام الأول إلى تزويد العاملين بالصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية اللازمة لأداء مهام وظائفهم وتحفيزهم مادياً، وتوفير كافة الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين تمكين العاملين والأداء سواء أكان الأداء فردياً أو مؤسسياً. فتمكين العاملين يوفر البيئة الملائمة والمحفزة على الإبداع والإنجاز، وهي عوامل مساعدة في زيادة مستويات الأداء لاسيما الفردي فيه، والذي ينعكس بدوره إيجابياً على أداء المؤسسة (المنظمة) بشكل عام (العدوان والحوالدة، 2008)، ومن ثم خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Saray, et al., 2017).

مشكلة البحث:

تفتقر العديد من المنظمات ولا تزال، إلى وجود رؤية واضحة لتبني وتطبيق مفهوم تمكين العاملين، إذ أن إدراك وتفهم طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال لا يزال محدوداً. كما أن معظم المديرين وبصفة خاصة في الدول النامية لا يزالوا يعتقدون أن استخدام أسلوب تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً، سيكون على حساب سلطتهم ونفوذهم، وينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفراح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل (الحراشة والهيبي، 2006).

كذلك فإن المنظمات اليوم - العامة والخاصة على حد سواء - تواجه تحديات متمثلة في تخوف القيادات الإدارية بها من عملية تمكين العاملين أو من توسيع نطاق مشاركة العاملين في إدارة منظماتهم. ولعل تمسك ورغبة هذه القيادات في الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من الصلاحيات وعدم الثقة بقدرة العاملين على ممارسة مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، خاصة وأن التمكين يتطلب وجود أفراد ذوي مهارات وقدرات عقلية وإبداعية وكذلك اجتماعية، بالإضافة إلى المهارات الفنية، يعود إلى أن رؤيتهم لا تزال غير واضحة فيما يتعلق بأهمية تبني وتطبيق مفهوم تمكين العاملين.

وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم في إدارة العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها إلا أن القليل من القيادات الإدارية تقوم بتطبيق هذا الأسلوب، ولعل السبب يرجع إلى أنهم لا يعلمون أن التمكين هو قدرة العاملين على تتي القواعد أو حتى كسرها لفعل أي شيء يروونه صحيحاً لصالح المستفيدين من المنظمة، وإذا كانت هناك بعض الأمور المحددة لذلك إلا أنه من المهم أن يتمكن العاملون من أخذ زمام المبادرة في حل المشكلات التي تواجههم بالشكل المناسب، كما يجب على إدارة المنظمة أن تساعد العاملين وتدعم تمكينهم وتشجيعهم في الأوقات المناسبة حتى يتحقق الهدف منه (Anonymous, 1997).

إن اعتقاد القيادات الإدارية بأن تطبيق هذا المفهوم قد يحد من سلطة الإدارة ويقلص في نفس الوقت من نفوذها، ينعكس سلباً على اتجاهاتها نحو تبني أو تطبيق هذا المفهوم، وبالتالي على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (المعاني وارشيدة، 2009).

بناءً على ما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في الآتي:

"عدم تفهم وإدراك القيادات الإدارية بالمنظمات لمفهوم تمكين العاملين وأهمية تطبيقه، وأثر ذلك على فاعلية المنظمة".

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

1. توضيح وتحديد ماهية مفهوم تمكين العاملين وأهمية تطبيقه لكل من المديرين والعاملين على حد سواء، ودوره في تحقيق فاعلية المنظمة.
2. المساهمة في تكوين تأصيل نظري متكامل لمفهوم تمكين العاملين وعناصره، ومقوماته، وأدوات تطبيقه كأحد الأساليب الحديثة في إدارة العاملين في المنظمة.

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من كونه يتناول مفهوماً إدارياً - تمكين العاملين - حديثاً نسبياً من خلال توضيح ماهيته وأهميته وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار والابداع، وكفاءتهم في أداء مهام وظائفهم، وانعكاس ذلك على قدرة المنظمة وفعاليتها في أداء وإنجاز أعمالها، وبالتالي تحقيق أهدافها.

منهج البحث:

يعتمد هذا البحث في منهجيته على البحث الوصفي، حيث تم إجراء مسح مكتبي من خلال الاطلاع على مختلف البحوث والدراسات النظرية والميدانية المتاحة، للوقوف على الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم تمكين العاملين بالبحث والتحليل، ومن ثم تقديم تأصيل نظري لهذا المفهوم لتحقيق أهداف البحث.

تمكين العاملين:

تعددت وتباينت نتائج الأبحاث والدراسات السابقة فيما يتعلق بأسلوب تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه، وقد يرجع ذلك أساساً إلى عدم تفهم وإدراك الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة لمفهوم وأهمية تمكين العاملين وأبعاده ومحددات تطبيقه، وأثر ذلك على فاعلية المنظمة من ناحية وتطوير أداء العاملين فيها من ناحية أخرى، وبالتالي يرى الباحث أن نجاح المنظمة في تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يتطلب إدراكاً وتفهماً كاملاً واقتناعاً بفلسفة تمكين العاملين وأهميته لإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية فيها، بحيث تكون قادرة على مواجهة ومجابهة كل التغيرات والمتغيرات في بيئتها الخارجية. وهذا ما دفعهما إلى القيام بإجراء هذا البحث.

مفهوم تمكين العاملين:

ترجع كلمة التمكين في اللغة إلى الفعل "مكن" أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة، ولم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد وهو القرآن الكريم (ملح، 2006). وقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبخمس ألفاظ هي (مكناهم: مكناكم: مكناً، أمكن منهم، مكين، مكّني، يمكّن: نمكّن) الفياض (2005)، نقلاً عن (الضمور، 2009: 82).

وبهذا المعنى - اللغوي - يشير هذا المصطلح - التمكين - إلى منح السلطة أو القوة الشرعية أو القانونية، أما المعنى الفكري، فيشير إلى عقد اجتماع لنقل السلطة ونشر الرقابة اللامركزية، أو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف والرقابة إلى مستويات أدنى بحيث يقوم عملياً على التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية (عامر وعبد الوهاب، 1998: 164).

وفي هذا السياق، ينبغي توضيح مفهوم القوة أو النفوذ لارتباطه بالمعنى الحقيقي للتمكين، حيث يوجد اتجاه فكري في أدبيات الإدارة المعاصرة يتمثل في أن القوة أو النفوذ Power مفهوم أوسع من السلطة Authority، فبينما تشير السلطة إلى الحق في التصرف وإصدار الأوامر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، تعني القوة أو النفوذ إمكانية الفرد في التأثير على القرارات، ولذلك فإن الأولى - السلطة - تمثل جزءاً من إطار أوسع من القوة أو النفوذ، ولكن ليس من الضروري أن يمتلك الفرد سلطة رسمية حتى يكون لديه مثل هذا التأثير (الخطيب، 2000).

وفي هذا المنحى، تجدر الإشارة إلى اعتقاد البعض أن تفويض السلطة Delegation هو مفهوم مرادف لمفهوم التمكين، ولكنه في واقع الأمر يختلف عنه لأن تفويض السلطة، يعني تحويل جزء من صلاحيات المدير إلى الآخرين - لأسباب محددة - لتسهيل عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولا يترتب على هذه العملية في المحصلة الأخيرة إلغاء مسؤولية أو سلطة المدير، كما أن التفويض هو عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها.

ويختلف في ذلك مع مفهوم تمكين العاملين Empowerment، والذي تكون المسؤولية النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرار بحرية كاملة، وبالتالي فإن التمكين بهذا المعنى يتمثل في توسيع المسؤولية المتعلقة بالمهام الحالية دون تغييرها (المسدي، 2003: 335).

وعلى الرغم من شيوع التمكين كمصطلح إداري إلا أنه لا زال، يكتنفه الغموض وعدم الوضوح للكثير من المديرين والعاملين على حد سواء في المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها، فالبعض يراه تفويض سلطة فقط، وهذا جزء من التمكين وليس التمكين برمته، بينما يراه آخرون تهديداً لمراكزهم الوظيفية لا غير.

تعريف تمكين العاملين:

لقد تعددت وتباينت تعريفات مصطلح التمكين تبعاً لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين نحو هذا المفهوم. ولعل من أهم هذه التعريفات تعريف (Bowen and Lawler 1992) الذي يصف التمكين بأنه مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الفعلي للمنظمة، والمكافآت التي تُحدد على أساس أداء المنظمة، والقوة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة.

وبينما يرى (Shackleton 1995) التمكين بأنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، تُعرف (Cuilla 1996) التمكين بأنه إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا وفقاً لأحكامهم الشخصية.

كذلك يُعرف (Ettorre 1997، نقلاً عن السعودي، 2008) التمكين بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. ومن زاوية أخرى، يُعرف (Conger 1998) التمكين بأنه تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية Self Efficacy في العمل، وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيها بشكل مباشر من خلال تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويد العاملين بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الإنجاز وبالتالي تدعم إحساسهم بفاعليتهم الذاتية.

ومن جانبه يرى ملحم (2006) أن التمكين استراتيجيات إدارية للمشاركة في سلطة اتخاذ القرارات. وفي نفس الإطار، وبشكل أكثر تفصيلاً يرى كل من العدوان والخالدة (2008: 25) أن التمكين " أحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تدريب العاملين، وتفويضهم الصلاحيات والسلطات ومشاركتهم في المعلومات واتخاذ القرارات وتدعيم الثقة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم. بالإضافة إلى إغناء وظائفهم وزيادة معارفهم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ورفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة جودة السلع والخدمات لجمهور المستفيدين ".

وفي نفس الاتجاه، يرى كل من المعاني وأرشيدة (2009: 240) تمكين العاملين بأنه " استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه ".

وفي سياق متصل، عرف كل من (Saif and Saleh 2013) التمكين بأنه الأداة التي تمنح الموظف سلطة لاتخاذ القرار. كما عرفه (Saray, et al. 2017) بأنه إعطاء الموظفين في أي مجال سلطة اتخاذ القرارات دون أذن (دون الرجوع إلى المدير).

وعلى الرغم من تعدد واختلاف هذه التعريفات إلا أنها تتطوي على العديد من جوانب الاتفاق بين الباحثين حول مفهوم التمكين، يمكن توضيحها كما يلي:

- تحفيز العاملين وإكسابهم مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب (جانب المهارات)، وإعطائهم حرية التصرف وصلاحيات اتخاذ القرارات (الجانب الإداري)، وتدعيم الثقة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم.

- استحالة إتمام تطبيق أسلوب تمكين العاملين دون توفر مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف. وبصفة عامة، فإنه يمكن حصر محاولات الباحثين واتجاهاتهم في وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم تمكين العاملين في اتجاهين المسدى (2003):

- يتمثل الأول في العلاقات المرتبطة بعملية تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا بالمنظمة، حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تمكين العاملين يساعد على تحسين أداء العاملين في المنظمة من خلال تفويض السلطة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- أما الاتجاه الثاني، فيذهب إلى أن عملية تمكين العاملين مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل، حيث يمكن تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على ممارسة وأداء مهام وظائفهم ودعمهم عاطفياً لتخفيف أو إزالة ضغوط وتوترات بيئة العمل. ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه بأنه ربما يحتاج الأمر إعادة تصميم وظائفهم بما يسمح بتنمية مشاعرهم المتعلقة بالمسؤولية والقدرة على أداء الأعمال المنوطة بهم.

أنواع التمكين:

يرى بعض الكتاب أن التمكين قد يأخذ أحد الصور التالية (5: 1992) Navran:

1. الاستشارة، وتمثل أبسط أنواع التمكين، حيث تتقاسم فيها الإدارة مع عاملها المعلومات لكنها غير ملزمة على الأخذ بـ أو اعتماد آرائهم.
2. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة استناداً إلى خبرات العاملين والمعلومات المتوفرة لديهم مع أهمية إعلامهم بالقرار الذي تم اتخاذه قبل اعتماده. ويصف بعض الكتاب الاستشارة والمشاركة بأنهما من مظاهر التمكين الظاهري.
3. التفويض، ويمكن أن يكون من خلال الاستشارة والمشاركة معاً، إلا أن القرار في هذه الحالة بيد العاملين، خاصة إذا ما كان لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

أهمية التمكين:

تبرز أهمية تمكين العاملين من تنوع وتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها لإدارة المنظمة إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها، والتغير في الكثير من الممارسات الإدارية، حيث اتجهت النظريات الحديثة إلى مواكبة التغيرات في بيئة أعمال المنظمة، وبالتالي يُعد التمكين من أهم التحولات الناجمة عن التغير في هذه الممارسات التي كانت فيها العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين تقوم على أساس تقديم الرعاية وتحقيق الأمان من الإدارة مقابل إخلاص وطاعة العاملين لها، حيث تحولت العلاقة بين الطرفين إلى علاقة عضوية وإدارة ذاتية وتحويل السلطة والرقابة والمسؤولية إلى مستويات إدارية أدنى، واستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للأسباب التالية (عامر وعبد الوهاب، 1997):

- نضوج العاملين بفعل التدريب والتطوير.
- نظرة العاملين العملية بالنسبة للمشكلات التي يواجهونها.
- إشراك العاملين يجعلهم أكثر التزاماً واستجابة، ويزيد من كفاءة العملية وسرعتها.
- مشاركتهم في الإدارة تزيد من دافعيتهم للعمل، وترفع من درجة رضاهم، وتزيد من وحدة المنظمة، وترفع من درجة تماسكها.

كذلك تبرز أهمية التمكين من واقع المشكلات والسلبيات التي تعاني منها العديد من المنظمات والأجهزة الإدارية التي تتسم طريقة أدائها لأعمالها وممارستها لأنشطتها بالمركزية، وهرمية تنظيماتها، وتعدد مستوياتها الإدارية، فضلاً عن محدودية المعلومات والصلاحيات الممنوحة للعاملين، الأمر الذي يستلزم إعادة بناء المنظمات وتطويرها لتصبح متمكنة، تعتمد فلسفة التمكين منهجاً واستراتيجية في إدارة العاملين فيها.

وبذلك يتضح أن الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية لم تُعد مناسبة لتحقيق النجاح في إدارة المنظمة، وأصبحت هناك حاجة إلى استخدام أساليب حديثة تمكن المنظمة من الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين فيها وإمكانياتهم واتجاهاتهم، وبذلك برز أسلوب التمكين وتجسدت أهميته كأداة يمكن أن تستخدمها المنظمة في إدارة عامليها.

كذلك يساعد التمكين الإدارة على فهم العاملين من خلال معرفة كيفية وصفهم للأداء الجيد وتهيئة المناخ المناسب للعمل والأسلوب المناسب للتعامل معهم، وتشجيعهم بإشعارهم بمزيد من الثقة في النفس وإعطائهم الفرص التي تمكنهم من إثبات جدارتهم وإظهار قدرتهم على حل المشكلات وتطوير العمليات الإدارية، عبر تدريبهم ومنحهم المسؤوليات والعمل من خلال فرق العمل وبالشكل الذي يدفعهم إلى الإبداع والتميز في الأداء، مما يبين أهمية التمكين ودوره في إنجاز العمل وتطوره (حلواني، 2001). فالعاملون الذين أعطوا المسؤوليات ومنحوا الصلاحيات بعد تدريبهم، وتم تقدير إنجازاتهم ينظرون على أعمالهم من منظور مختلف. فلم تُعد تقتصر أعمالهم على تنفيذ ما يطلب منهم فحسب، بل أصبحوا يمتلكون المنظمة، ويشعرون بأنهم مسؤولون مسؤولية شخصية عن أدائها (جورج ويمزكيرتش، 1998).

ومن ناحية أخرى يشير المسح الذي أجراه مركز الفاعلية التنظيمية الأمريكي إلى أهمية التمكين من خلال توضيح أن المديرين التنفيذيين لا يدركون إلا ما نسبته (4%) من المشكلات التنظيمية في منظماتهم، بينما يعرف الرؤوسون كل العقبات التي تعترض أدائهم لمهام وظائفهم والمسؤوليات اليومية، لذلك فإن العاملين هم الأفراد المناسبون فعلاً للتعامل مع تلك المشكلات، حيث يرى (Troyer 1997) مدير المركز الذي قام بإجراء المسح أن المديرين التنفيذيين يحتاجون اليوم إلى استخدام أسلوب تمكين العاملين في إدارة أعمال المنظمة من خلال الأفراد المناسبين، حيث يؤكد Troyer أن للتمكين ثلاثة مظاهر متداخلة يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **معرفة ما يجب عمله**، مساعدة العاملين على معرفة مختلف جوانب العمل في المنظمة بحيث يكون كل فرد قادراً على معرفة ماذا يعمل ومتى يعمل.
2. **الاستعداد للعمل**، وذلك من خلال تأصيل الرغبة في نفوس العاملين لأداء العمل بشكل جيد، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً حتى يكونوا قادرين ومستعدين لأداء وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
3. **تحفيز الأفراد المناسبين**، عن طريق التأكد من امتلاك العاملين للأدوات التي تمكنهم من تحقيق الأداء الجيد مثل، التقنية والتدريب مما يؤكد إمكانية إنجاز الأعمال بشكل جيد.

عناصر التمكين:

يقوم التمكين على تطبيق مجموعة من البرامج التدريبية التي صممت أساساً لنقل عملية صنع القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا، حيث تشتمل هذه البرامج على الإدارة الذاتية لفرق العمل بدرجة عالية من الاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية دون إشراف مباشر ومتواصل من قبل الإدارة، وكلما زادت درجة صدق وإخلاص العاملين، أمكن تحقيق النجاح لعملية التمكين.

وفي هذا الإطار، يرى كل من عامر وعبد الوهاب (1998) أن أسلوب تمكين العاملين يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تؤدي في مجملها إلى تحسين نتائج أداء الأعمال، وتعزز في نفس الوقت رغبة العاملين للتطوير من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. **المشاركة في المعلومات**، أي مشاركة العاملين في المعلومات التي ينبغي أن تكون ملائمة كمياً ونوعاً، وأن تتوفر في الزمان والمكان المناسبين بحيث يكون العاملون في المنظمة ملمين بكل ما يحدث فيها، وبالتالي اتخاذ القرار الصحيح، فضلاً عن تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين.

2. **الإدارة الذاتية**، وتمثل الإطار الذي يمكن للعاملين التحرك من خلاله، كحدود لتصرفاتهم ونطاق لمسؤولياتهم والأدوار التي سيقومون بها. إضافة إلى كيفية تنمية قدراتهم، ومعرفة رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وإمكانياتها ونظمها والضغوط التي تتعرض لها. وأخيراً صورتها الحالية والمستقبلية.

3. **فرق العمل الذاتية**، وهي مجموعة من العاملين في المنظمة تتوفر بينهم علاقات وأهداف ومشاعر وقيم وقواعد سلوكية، والرغبة في العمل، والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الهدف. هذه الفرق لا تعتمد على الإدارة، بل تتصرف بشكل ذاتي تجاه المواقف المختلفة، وتحدد الأهداف وتوزع الأدوار وتتخذ القرارات وتحل المشكلات. وتتوقف فاعلية هذه الفرق على حسن اختيار أعضائها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفرق تختلف في التمكين عن فرق العمل الأخرى العادية التي تضم مجموعة من الأفراد يعملون معاً في مكان واحد برئيس واحد لإنجاز مهام محددة في فترة زمنية معينة. أما فرق العمل في التمكين فإنها تنطوي إضافة لخصائص الفرق العادية على أدوار موزعة بمرونة وتكافلية، ومستندة على كفاءة العضو الواحد، كما أن مخرجاتها تقاس بكفاءة أداء الفريق ككل وليس بقياس المستويات الفردية (Johnson and Thurston, 1997).

وفي السياق نفسه، يحدد Dimitriades (2005) مجموعة من العناصر لابد من توافرها في استراتيجية تمكين العاملين، تتمثل في الكفاءة المدركة والرقابة المدركة، والقليل من الرسمية، والتصميم الأفقي. وغير بعيد عن ذلك، يرى كل من Matthews and Cole (2003) بأن استراتيجية تمكين العاملين تنطوي على مجموعة من العناصر، تتمثل في تفويض السلطة، والمساءلة، واتخاذ القرارات بشكل ذاتي، والمشاركة في المعلومات، وتطوير المهارات، والتدريب على الأداء المبدع، والمرونة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

مراحل التمكين:

تتطلب عملية تنفيذ برامج تمكين العاملين في المنظمات المرور بعدة مراحل أو خطوات حتى تتقهم المنظمات كيفية تبني أسلوب تمكين العاملين. وتتمثل هذه الخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية التمكين فيما يلي عطا (2005):

1. تحديد أسباب الحاجة إلى إحداث التغيير، أي تحديد لما تريد الإدارة تبني أسلوب تمكين العاملين؟
2. إحداث تغيير في سلوك المديرين، وتوفير مناخ وبيئة عمل مناسبة تساعد على دعم وتحفيز العاملين.
3. تحديد أنواع القرارات التي يمكن أن يساهم أو يشارك العاملون في اتخاذها بشكل مباشر وتدرجي.
4. تشكيل فرق العمل لإنجاز وأداء الأعمال المطلوبة.
5. مشاركة العاملين في المعلومات بحيث يكونون قادرين على تفهم كيفية عمل فرق العمل في أداء أعمالهم.
6. اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون المهارات والقدرات التي تمكنهم من العمل مع الآخرين.
7. توفير برامج تدريبية لحل مشكلات الاتصال وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، وتحفيز العاملين لرفع مستوى الأداء المهني والفني لهم.
8. الاتصال لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين فيما يتعلق بالأهداف التي ينبغي للعاملين العمل على تحقيقها بشأن أداء العمل والتعلم والتطوير.
9. ربط المكافآت والحوافز والتقدير الذي يحصل عليه العاملون بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهي تعزز عملية التمكين من خلال تقدير المهارات وتقديم الحوافز.
10. التأني وعدم استعجال النتائج المترتبة عن تطبيق أسلوب تمكين العاملين لأن تبني برامج التمكين ينطوي على إحداث تغيير، والتغيير لا يحدث في يوم وليلة.

مستويات التمكين:

يتم تمكين العاملين في المنظمات بدرجات متفاوتة، حيث تركز بعض المنظمات في تطبيق أسلوب التمكين على أن التمكين يمثل أساساً للتشجيع وطرح الأفكار، وتحفظ الإدارة بالسلطة في اتخاذ القرار النهائي. منظمات أخرى تعطى حرية وسلطة كاملة في عملية اتخاذ القرارات. ولتحديد مستويات التمكين ودرجاته، فإنه كلما زادت درجة التمكين وأصبح العاملون لديهم إدارة ذاتية ومسؤولون عن عملية اتخاذ القرارات، زادت الحاجة إلى درجة معقدة وكبيرة من المهارات المطلوبة من العاملين، والعكس، كلما انخفضت درجة التمكين ولدى العاملين تعليمات وأوامر قهرية للتنفيذ، كانت هناك حاجة قليلة من المهارات المطلوبة من العاملين، حيث لا يوجد لهم أي مشاركة في عملية اتخاذ القرارات (الأفندي، 2003).

منافع التمكين:

للمتمكين آثار ونتائج إيجابية ذات أبعاد متعددة لكل من المنظمة والعاملين والزبائن على حدٍ سواء. ومن أهم هذه النتائج ما يلي العدوان والخوالدة (2008)؛ السعودي (2008)؛ Mohapatra and Mishra (2018):

1. بالنسبة للمنظمة:

إذا قدمت المنظمة للعاملين فيها كل ما يمكنها من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع مستوى أدائهم، فمن الطبيعي أن يكون لكل ذلك نتائج تنعكس إيجابياً على المنظمة. ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

- رفع مستوى الإنتاجية في العمل، وسرعة إنجاز وأداء الأعمال، وانخفاض معدل الغياب ودوران العمل، حيث إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية ويزيد ويحسن من دافعيتهم والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تحسين مستوى جودة السلع والخدمات، فمن خلال تمكين العاملين وتدريبهم وزيادة قدرتهم ومهاراتهم، سيتمكن العاملون من فهم طبيعة وظائفهم، وبالتالي إنتاج سلع وتقديم خدمات على درجة عالية من الجودة والتميز.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لها، فالتمكين يزيد من ولاء العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وخاصة من هم على اتصال مباشر بالسوق والمنظمات المنافسة فيه، وبالتالي الدفاع عنها، مما يزيد من قدرتها التنافسية.
- القدرة على حل المشكلات من خلال تكوين فرق العمل المدارة ذاتياً، والسماح للعاملين بالتواصل الفعال مع زملائهم ومرووسيههم، وبالتالي إيجاد علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وعملائها.
- زيادة القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين، حيث إن منح حرية التصرف واتخاذ القرارات، يولد لديهم شعوراً بالحرية والانطلاق مما يؤدي إلى ظهور أفكار خلاقة وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والعاملين في آنٍ معاً.
- مساعدة المنظمة في إعداد وتطبيق برامج التطوير والتجديد، فالعامل المُمكّن يكون أكثر رغبة في إحداث التغيير وأقل مقاومة له، مما يساعد في نجاح تطبيق هذه البرامج.

2. بالنسبة للعاملين:

- يحقّق التمكين العديد من النتائج الإيجابية التي تنجم عن تطبيق أسلوب التمكين بالنسبة للعاملين، يمكن توضيح أهمها فيما يلي:
- توفير الدعم المعنوي للعاملين والذي من شأنه خلق مناخ يتسم بالثقة والتقدير لجهود وإنجازات العاملين لتدعيم فعاليتهم الذاتية، ومن ثم زيادة قدراتهم الإبداعية (Idris, et al., 2018).

- إشباع حاجات الفرد من خلال تقدير الذات وإثباتها، حيث إن تمكين العاملين وتقويض الصلاحيات يؤدي إلى مزيد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل والتكيف معها من خلال تمكينه وإشراكه في اتخاذ القرارات ومنحه الثقة والحرية في التصرف، الذي يقود إلى خلق الاستقرار لديه، ويشكل في نفس الوقت دافعاً قوياً له لمقاومة هذه الضغوط.
- تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة للتفكير والاستلهاهم لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، إضافة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وتعزيز رضاهم الوظيفي، الذي يُعد من أهم النتائج التي يحققها تطبيق برامج تمكين العاملين. فضلاً عن ذلك تحفيز السلوكيات التي تدعم التغيير التنظيمي (Li, et al., 2016).
- تنمية شعور العاملين بالمسؤولية، فمن خلال منح الصلاحيات للعاملين، يتولد لديهم شعور بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره.
- الربط بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة، حيث يمكن للمنظمة تحقيق مصالحهم من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وحثهم على بذل المزيد من العطاء، وبالتالي ضمان فاعلية الأداء من ناحية، وتحقيق أهداف وتطلعات المنظمة من ناحية أخرى.
- تحقيق الانتماء، حيث يُسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي لدى العاملين، وهذا بدوره يُحسن من إنتاجيتهم ويقلل من معدلات غيابهم.
- المشاركة الفاعلة، إذ يساهم التمكين في رفع مستوى مشاركة العاملين في إدارة المنظمة. هذه المشاركة تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من دافع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.
- تطوير مستوى أداء العاملين، ويمثل أهم الآثار المرتبة عن تطبيق مفهوم التمكين، تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة، ورفع رضاهم باعتبارهم المستفيد الأول من تطبيق برامج التمكين.
- اكتساب المهارة والمعرفة، فالمهارة والمعرفة لا يمكن تحقيقها إلا إذا كان هناك تدريب وتأهيل للعاملين يكتسبون من خلاله معرفة تصبح بمثابة الثروة لديهم، وهذا ما يمنحه أو يقدمه التمكين.
- الرغبة في توليد أفكار ابداعية، فهم يشعرون بالتحكم في بيئة العمل الخاصة بهم، مما يعزز قدرتهم على الابداع والابتكار (Abukhait, et al., 2018).

3. بالنسبة للعملاء :

العملاء الذين يتعاملون مع العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، يشعرون بمستويات عالية من الرضا عما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا العملاء وتمكين العاملين، فتمكين العاملين، خاصة في منظمات الخدمات يُسهم بدوره في التعامل بمستويات عالية من المرونة والاستجابة لتغطية وتلبية طلبات العملاء، ويؤدي إلى سرعة وجودة الخدمات المقدمة.

وفي نفس السياق، يرى المدهون (1420هـ) من جهته أن تمكين العاملين يمكن أن يوفر ثلاثة مطالب أساسية للعمل، يمكن توضيحها كما يلي:

1. **جودة القرار**، أي اتخاذ القرار المناسب الذي يكفل تحقيق حاجات ورغبات العميل.
2. **قبول القرار**، أي قبول العميل لهذا القرار لأنه يفي باحتياجاته ويلبي رغباته.
3. **توثيق القرار**، أي سرعة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة، وهو ما يطمح إليه العميل.

في المحصلة الأخيرة، يمكن أن يأتي تمكين العاملين بمنافع عديدة في الأجل الطويل، وذلك إذا ما قامت إدارة المنظمة باستخدام أساليب مختلفة لتدعيم دور المدير في التعامل مع المرؤوسين، والعمل على خلق بيئة عمل ملائمة، تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، وذلك من خلال الاهتمام بهم وتدريبهم وتطوير دورهم في عملية التمكين، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف قدرات العاملين في طريقة تحفيزهم إذا ما أرادت المنظمة النجاح في تطبيق هذا المفهوم (عطا، 2005).

وسائل التمكين:

تقترح Robbins (1993) أن إدارة المنظمة ينبغي عليها المبادرة باتخاذ إجراءات معنية تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين مثل، تفويض الصلاحيات، وتفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإدارة الذاتية وإثراء العمل، وإدارة عمل فرق العمل، وإيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة، وتصميم قاعدة تقييم الأداء الصاعد، وتخفيض الصبغة الرسمية في العمل، وترسيخ ثقافة داعمة للعاملين، إضافة إلى تشجيع عملية وضع الأهداف وتدريب وتعليم العاملين. هذه الإجراءات تتعلق بأربعة أبعاد، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **الأثر**، ويتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، وأن مهمة الفرد ستكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي.
2. **الكفاءة**، فإذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر في وضعه التنافسي بصفة خاصة، وكفاءة أداء المنظمة بصفة عامة.
3. **معني العمل**، ويتمثل هذا البعد في كفاءة الفرد في أداء عمله في المنظمة، فإذا كان الفرد يدرك أن عمله مهم وذو قيمة بالنسبة له وللآخرين، ويبدى اهتماماً بما يؤديه من عمل، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى خلق معني لعمله ويعزز التمكين لديه. فقد بينت إحدى الدراسات الرائدة في هذا المجال (Sjoberg, et al., 1983) أن إحساس الفرد بأن وظيفته غير ذات معنى بالنسبة له وللمنظمة يولد لديه الشعور بالاغتراب، وأن زيادة إحساسه بمعني وظيفته وقيمه يؤدي إلى التزامه ورغبته في المشاركة والتركيز.
4. **حرية الاختيار**، وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهامه، حيث يقوم العمل بتزويد العاملين بالاختيار إذا مكنهم من تحديد الطريقة التي تناسبهم في إنجاز وأداء مهام وظائفهم واختيارها. لقد أكدت دراسة (Deci, et al. 1989) على أن حرية الاختيار المدركة لدى العاملين تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة الضغوط، وأن إدراك الفرد أن الأشخاص أو الأحداث من حوله تقيد اختياره، وتتحكم فيه تؤدي إلى مشاعر سلبية، وتؤثر في دافعيته للإنجاز واحترامه لذاته.

كما ينصح Robbins إدارات المنظمات المختلفة باستخدام وتبني مجموعة الإجراءات المشار إليها لأنها تؤدي إلى تمكين العاملين في وظائفهم، حيث يوجد من الناحية العملية ارتباط بين كل إجراء من هذه الإجراءات التي تستخدمها إدارة المنظمة وأبعاد التمكين الأربعة السابقة، ويؤكد على أهمية تفويض الصلاحيات لاعتقاده بأنه الإجراء الأكثر فاعلية في تمكين العاملين بشكل فعلي في وظائفهم.

ومن جانبه يرى Stir (2003) أن أساسيات مفهوم التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف من حروف هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ، وهي:

1. **تعليم العاملين**، إذ ينبغي على المنظمة أن تقوم بتعليم كل فرد من الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء العاملين فيها ومن ثم نجاحها.
2. **الدافعية**، ينبغي على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وتوضيح دورهم الأساسي في نجاح المنظمة من خلال إعداد وتنفيذ برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل، إضافة إلى اعتماد سياسة الباب المفتوح مع العاملين من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

3. **وضوح الهدف**، حيث لا يمكن لجهود التمكين أن تتجح ما لم يكن لدى كل فرد من أفراد المنظمة فهم واضح لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة ذاتها. فصاحب عملية التمكين، تكمن في الاستخدام المخطط والموجه لإمكانيات العاملين الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة.

4. **الملكية**، ويتعلق هذا المبدأ بسياسات المنظمة الخاصة بتشجيع قبول وامتلاك العاملين للسلطة والمسؤولية لإنجاز وأداء الأعمال، وبالتالي يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي وممارسة سلطاتهم على أعمالهم. ومن ناحية أخرى، يقترح Stir معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة عناصر تسمى بـ (3As): السلطة + المساءلة = الإنجاز (Authority + Accountability = Achievement).

5. **الرغبة في التغيير**، حيث يمكن لنتائج التمكين أن تقود المنظمة إلى الطرق أو الأساليب الحديثة في أداء مهامها. فالبحث عن طرق جديدة ناجعة أصبح مسعى حقيقياً بالنسبة للمنظمة، وبالتالي ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى في المنظمة على إحداث التغيير فإن طرق ووسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. **نكران الذات**، تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين في نفس الوقت بحب الذات واتباع النمط القديم في القيادة (السيطرة والسلطة)، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم، وليس أسلوباً لتحسين مستوى التنافسية وتحقيق الربحية.

7. **الاحترام**، تتوقف نجاح عملية التمكين في المنظمة وبشكل أساسي على الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير أدائه والإبداع والابتكار فيها، وما لم يشكل احترام العاملين وعدم التمييز بينهم فلسفة أساسية لإدارة المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج المرجوة منها، وبالتالي فشل كافة جهود التمكين في المنظمة.

وفي نفس السياق، يقترح (Luthans 1992: 439) من جانبه مجموعة من الوسائل التي يمكن لإدارة المنظمة أن تستخدمها في تمكين العاملين فيها، يمكن عرضها على النحو التالي:

1. تعبير إدارة المنظمة عن ثقها في قدرات الأفراد العاملين فيها ومكافأتهم عن الأداء المتميز.
2. التعبير عن آمال وتوقعات الإدارة العليا المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوى أدائهم.
3. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة أو الأسلوب الذي يرونه مناسباً لتنفيذ أعمالهم، والسماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
4. أن تقوم إدارة المنظمة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.
5. أن تستخدم القيادات الإدارية في المنظمة النفوذ والسلطة بحكمة وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

ومن زاوية أخرى، يمكن تحديد بعض الاستراتيجيات التي ينبغي على إدارة المنظمة مراعاتها واتباعها في تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يمكن توضيحها على النحو التالي هيجان والمهيوف (2001):

1. الملكية أو الحياة، أي السماح للعاملين بامتلاك المسؤولية عن أداء مهام وأعمال أقسامهم أو إداراتهم مع إعطائهم السلطة الكافية التي تمكنهم من تحمل تلك المسؤولية.
2. الاستماع الجيد للعاملين في المستويات الدنيا الذين قد يكون لديهم أفكار مهمة والاعتراف بقيمة كل عامل من العاملين داخل المنظمة.
3. إعادة الصلاحية ومنح الاستقلالية لفرق العمل لمواجهة مشكلات العمل وحفاظاً على وقت وجهد الإدارة.

ويتطلب تطبيق أسلوب التمكين بنجاح، توفر أجواء تعكس وتميز البيئة الداخلية للمنظمة، تتصف بالثبات النسبي، وتؤثر في سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم على أدائهم لمهام وظائفهم، أي تهيئة مناخ تنظيمي يُسهل ويساعد المنظمة على تطبيق برامج تمكين العاملين فيها.

التمكين والمناخ التنظيمي:

توجد العديد من المظاهر الدالة على أن وجود أو توفر مناخ تنظيمي بالمنظمة، يُسهل ويساعد على إعداد وتطبيق برامج تمكين العاملين فيها، ويقترح كل من Hitchcooh and Willard (1995)، نقلاً عن الحراشة والهييتي، (2006) مجموعة من المعايير تشكل أبعاداً هامة ينبغي مراعاتها عند تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يمكن عرضها على النحو التالي:

1. **الهيكل التنظيمي**، الذي يوضح قنوات انسياب السلطة، وخصائصه بما في ذلك الإدارات والأقسام، ووصف الوظائف والمهام، ... فزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة مثلاً يكون على حساب استقلالية العاملين وسلطانهم ونفوذهم. ويتطلب نجاح جهود التمكين في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق إجراءات هامة مثل، إعادة الهيكلة إذا ما رغبت (إدارة المنظمة) تحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي بدلاً من الأسلوب أو النمط التقليدي.

2. **النمط الإداري**، بعد تحديد الهيكل التنظيمي لابد من تقييم أسلوب الإشراف في كل مستوى من المستويات الإدارية، أي ما هو الأسلوب الإداري السائد؟ وما هو الأسلوب المطلوب؟ وتحديد نطاق الإشراف.

3. **سجل العاملين**، وينطوي على دراسة وتحليل خصائص الأفراد من حيث اتساع مهامهم، وقدراتهم التعليمية الفعلية المطلوبة، وتنوعهم، وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين ومع رؤسائهم في نفس الوقت، فكلما سُمح للأفراد بالتنوع، زاد ذلك من شعورهم بمزيد من المكانة في العمل، وبالمقابل فإنه كلما كانت أجواء العمل أكثر رسمية، زادت الصبغة الرسمية، مما سيؤدي إلى خلق الشعور بأهمية العمل ومكانة الفرد في المنظمة والذي يؤدي بدوره إلى مستوى أدنى من التمكين.

4. **القوة والنفوذ غير الرسمي**، في ظل نطاق الإشراف الواسع نوعاً ما، يكون لدى العاملين درجة أكبر من الاستقلالية، وبهذا يكون لديهم شكل من التمكين غير الرسمي ويكون هناك نوع من مصدر القوة غير الرسمية. ومن هنا يتم التركيز على هذه المصادر حتى لا يتم الاصطدام بها في عملية تمكين العاملين، وأفضل طريقة لمعرفة هذه المصادر هي ملاحظة أعمال الأفراد يومياً، وملاحظة الذين يتفاعلون معهم وطبيعة هذا التفاعل، وكيفية تنظيمهم اجتماعياً، لمعرفة القادة غير الرسميين الذين سيكونون موضوع التمكين فيما بعد.

5. **الثقافة التنظيمية**، تتمثل النقطة الأساسية في هذا الإطار في ملاحظة الافتراضات التي يعكسها العمل اليومي في المنظمة، والذي بدوره يبين إلى أي مدى تكون هذه المنظمة منفتحة تجاه دعم وتعزيز التمكين والقدرة على المحافظة عليه، وذلك من خلال ثقافتها مثل، تاريخ المنظمة، ومهمتها، والحوافز والمكافآت.

6. **انسياب المعلومات**، ويتعلق بكيفية عمل الاتصالات داخل المنظمة، أي هل هناك قناة للاتصال من أعلى إلى أسفل؟ أم أن هذه القناة أفقية بين الإدارات والأقسام؟ هل يتم تشجيع الأفكار الجديدة؟ هل يتم إعلام العاملين باستمرار عن تطورات المنظمة الجيدة وغير الجيدة؟ هل المنظمة لديها سرية في نشر المعلومات؟ فعدم توافر المعلومات لدى العاملين في المنظمة، يحد من فعالية تطبيق برامج التمكين فيها، والعكس صحيح. فقد أكد Spreitzer (1996) على أن قدرة المديرين في الحصول على المعلومات، خاصة المتعلقة بالنواحي الفنية لوظائفهم وأهداف المنظمة ككل لها تأثير إيجابي على شعورهم بالتمكين ودافعيتهم للإنجاز.

7. **تقييم الأفراد**، يمكن تقييم الأفراد العاملين في المنظمة بطريقة رسمية أو غير رسمية، من حيث تفاعلهم مع بعضهم، ومدى مرونة المديرين ومواقفهم وشعورهم تجاه مرؤوسيه خارج وداخل نطاق إشرافهم، ودرجة الثقة بالحوافز التي يمنحها رؤسائهم، وموقف العاملين من عملهم. وما إذا كانوا يعملون برغبة أم نتيجة للأوامر، وكيفية شعورهم في حال النجاح أو الفشل. الإجابة على هذه التساؤلات يمكن أن تقدم دلائل على وجود التمكين من عدمه بين العاملين.

يتضح مما سبق أنه لابد من توافر خصائص في البيئة التنظيمية للمنظمة حتى تتمكن من تطبيق مفهوم تمكين العاملين من ناحية، ودعمه والمحافظة عليه من ناحية أخرى. هذه الخصائص تتمثل في تحولات تنظيمية يمكن توضيحها كما يلي ملحم (2006: 172):

1. التحول من التنظيم الرأسي إلى التنظيم الأفقي وهذا يستدعي مزيداً من التفويض والاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.
2. التحول من التخطيط في كل الأسواق إلى اختيار سوق محدد أو مناسب.
3. التحول من الاتكالية في الأداء إلى إنجاز الأعمال بالاعتماد على الذات.
4. التحول من أداء نفس العمل بنفس الطريقة إلى الإبداع وتأدية العمل بطرق مختلفة.
5. التحول من المركزية إلى اللامركزية ومن البيروقراطية إلى التمكين.
6. التحول من المكافأة بالأقدمية إلى المكافأة بناءً على الإنجاز والإبداع.
7. التحول من العامل المستخدم إلى العامل صاحب العمل.
8. التحول من حلقة الإنتاج إلى الحلقة المعرفية.
9. التحول من الثبات إلى التكيف.
10. التحول من المتوقع إلى المفاجئ.

ومن جهته يحدد Caudron (1995: 34) مجموعة أخرى من الخصائص التي ينبغي أن تتصف بها البيئة التنظيمية للمنظمة، تدعم وتعزز عملية تمكين العاملين فيها. وذلك على النحو التالي:

1. وجود فرق العمل الموجهة ذاتياً.
2. مشاركة العاملين في كافة المعلومات المتعلقة بأهداف وتوجهات المنظمة.
3. التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتحقيق الأهداف مثل، المهارات المطلوبة، القيادة، وإدارة الوقت،
4. تفهم إدارة المنظمة وتقديرها للتحديات المتعلقة بتطبيق مفهوم تمكين العاملين، وتمكينهم بشكل تدريجي ومنظم من خلال فرق العمل، بحيث يكونون مستعدين طواعية للتطوير وليسوا مدفوعين إليه.
5. استثمار العاملين للمصادر والموارد المتاحة للمنظمة، وضبط استخدامها بما يحقق أهدافها.
6. وجود معايير لضمان تفعيل وتنفيذ ما يقدمه العاملون في المنظمة من آراء وأفكار والاستفادة منها.
7. التعامل الإيجابي مع العاملين في فرق العمل، وتزويدهم بالمعلومات عن أدائهم المتميز في إنجاز أعمالهم، مما يسهم في رفع معنوياتهم.

بالإضافة إلى هذه الخصائص، فإنه من الأهمية بمكان أن يمتلك العاملون في المنظمة حرية كافية في اختيار وتحديد الكيفية أو الأسلوب الذي يستخدمونه في أداء وممارسة مهام وظائفهم. وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت إدارة المنظمة مقتنعة تماماً بإدراك العاملين بأهمية العمل. فإذا ما توفر هذا الإدراك ساعدهم ذلك في تحقيق النجاح ومقوماته المطلوبة.

التمكين في منظمات الخدمة:

في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن مفهوم تمكين العاملين يحظى بأهمية كبيرة في مجال منظمات الخدمة، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن مفهوم تمكين العاملين في وظائفهم، يمثل أحد أهم الأنشطة الإدارية التي يمكن أن تقوم بها إدارة المنظمة تجاه العاملين فيها، والتي قد تعبر عن التزام الإدارة بجودة الخدمة، حيث يمكن للمديرين استخدام هذا التمكين للتأثير على استجابات موظفي الاتصال بالعميل أثناء عملية تقديم الخدمة، وذلك من منظور أن تمكين العاملين في وظائفهم، يمكنهم من حرية التصرف، ويجعلهم في نفس الوقت قادرين على ابتكار واستلهم أفضل الطرق والأساليب لأداء وظائفهم (الكخيا، 2004).

كذلك تشير العديد من الدراسات أيضاً إلى أن سيادة هذا المفهوم في منظمات الخدمة، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة التي تقدمها، ومن ثم في حصولها على درجة عالية من رضا عملائها. إذ أنه لا يمكن تحقيق الجودة العالية، إلا في تلك المنظمات التي تستخدم مفهوم تمكين العاملين فيها.

فمن ناحيته، توصل يونس (2016) إلى أن اتباع سياسة تمكين العاملين في المنظمة، له تأثير جوهري على إدراك العملاء لأبعاد جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي في درجة رضاهم عنها. وله تأثير إيجابي أيضاً على الدوافع الذاتية للعاملين، والتي بدورها توفر معنى أكبر للالتزام تجاه المنظمة، ومن ثم إرضاء العملاء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (Proenca, et al., 2017).

وفي نفس الإطار، أشارت حلواني (2001) إلى أن قبول المديرين لتبني أسلوب تمكين العاملين في وظائفهم وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في الإدارات التي يعملون بها، يعني إمكانية نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى، وتحمل ما يترتب عن ذلك من مسؤوليات من قبل هذه المستويات. إلا أن عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية، وعدم قدرتهم على المخاطرة، فضلاً عن الخوف من التعرض للوم الإدارة العليا، من أهم الأسباب التي تمنعهم من تطبيق أسلوب تمكين العاملين في وظائفهم.

كما أن عدم قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، يدفع المديرين إلى عدم الثقة بقدراتهم، وبالتالي الإحجام عن استخدام أسلوب تمكين العاملين لأداء مهامهم الوظيفية، الأمر الذي يتطلب ضرورة عقد دورات تدريبية، لتأهيل وإعداد العاملين، باعتبارهم العنصر الأساسي في عملية التمكين. كذلك أشارت إلى أن طبيعة البيئة التي يعمل في ظلها المديرون، لا تعتبر السبب الرئيسي أو المباشر في عدم استخدام أسلوب تمكين العاملين في وظائفهم داخل المنظمة.

كذلك أكد كل من Antonacopoulou and Kandampully (2000) وبوجه خاص على دور العاملين في خلق قيمة للخدمات، باعتبارهم الأساس في تحقيق التميز الخدمي، وأن تمكين العاملين يقدم مناخاً مناسباً، ويُمكنه في آنٍ معاً أن يعزز الاستقلالية والمرونة في أداء مهامهم، وأن التميز الخدمي ينشأ من تجربة شخصية عند التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، فمن خلال قدرة مقدمي الخدمة على إضفاء لمستهم الشخصية، يمكنهم أن يضيفوا قيمة للخدمة التي تتسق بشكل أكبر مع متطلبات واحتياجات العميل.

وفي نفس الاتجاه يؤكد Murrell and Meredeth (2000) على أهمية تفهم احتياجات العاملين، والتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم، باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه عملية التمكين، إذ أنهم الأكثر مواجهة للمشاكل التي قد تحدث، مما يستوجب توفير المناخ الملائم لهم، والذي يتمثل في معاملتهم باحترام، وتزويدهم بالإمكانيات والمعلومات اللازمة، فضلاً عن الاستثمار فيهم، باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه المنظمة.

ومن جانبه تناول Lashley (1999) مفهوم تمكين العاملين في منظمات الخدمة، من خلال خمسة أبعاد لعملية التمكين هي، المهمة Task، وتوزيع المهام Task Allocation، والسلطة Power، والالتزام Commitment، والثقافة Culture، وذلك في عدة منظمات خدمية متشابهة: سلسلة مطاعم (Harvester Restaurants)، وذلك بهدف وصف وتحليل وتحديد الأشكال المختلفة التي تتخذها عملية تمكين العاملين في المنظمة. وتوصل إلى مجموعة النقاط التالية:

1. وجود معاني إدارية مختلفة لعملية تمكين العاملين، حيث تكون هذه المعاني مستخدمة وقائمة أساساً، على إدراكات واهتمامات مختلفة بمشاكل المنظمة وحاجات ومتطلبات التشغيل، ودوافع إدخال أو استخدام مفهوم تمكين العاملين، والمنافع المكتسبة منه.
 2. مهما كانت نوايا المديرين، أو إدارة المنظمة من عملية تمكين العاملين، فإن آثار تمكين العاملين، سيتوسطها مشاعر وتجارب المفترض أنهم يُمنحون السلطة.
 3. بشكل عام وفي معظم الحالات وبدرجات متفاوتة، كان للعاملين القليل من حرية التصرف في التفاعلات الخدمية، فيما كان أدأهم تحت السيطرة المباشرة في أغلب الأحيان.
 4. في كل الحالات كانت عملية تمكين العاملين، قاصرة على ما وصف بأنه الاشتراك في المهمة، أي تمكين موظفي الخط الأمامي من خلال المشاركة. فلم يكن الموظف الممنوح سلطة قادراً حتى على التأثير في السياسات التي تؤثر فيه، في حين كانت هناك درجة من الاستقلال بالمسؤولية في توزيع المهام، والالتزام جزئياً لبعض الأفراد العاملين، فضلاً عن ثقافة خدمة موجهة بشكل جيد.
 5. تعرض العاملين الذين تم تمكينهم إلى توترات مع الإدارة العليا في المنظمة، بسبب رغبة كبار المديرين في الاحتفاظ بالسيطرة، والتدخل في كافة المشاكل التي تحدث.
 6. إن أي شكل من أشكال التمكين، يمثل مصادر مختلفة لرضا العاملين، ويمثل منافع مختلفة لأصحاب العمل في نفس الوقت، حيث إن إحساس العامل بالملكية والكبرياء يمثل مصدراً من مصادر رضاه، ينعكس في الاستجابة لحاجات وطلبات العميل، وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء.
- وفي نفس السياق، توصل (Martin and Adams (1999 إلى أن تمكين العاملين في التفاعلات الخدمية، سواء عن طريق ما يعرف بـ By Design (منح وتشجيع العاملين على حرية التصرف في أداء مهامهم وتكون نتيجة لمبادرات الإدارة)، أو ما يعرف بـ By Default (قدرة العاملين ورغبتهم في إظهار سلوكيات معينة دون تدريب أو إشراف وتكون غالباً نتيجة لغياب مثل هذه المبادرات) من شأنه أن يكون ذا فائدة كبيرة لكل من العملاء ومقدمي الخدمة على حد سواء، على الرغم من أن حرية التصرف غير المقيدة، لا تخلو بدورها من السلبيات أيضاً.
- كذلك يرى (Denham, et al. (1997 أن تمكين العاملين في حد ذاته، يمثل سياسة تُساهم في إعداد منظمات من نوع جديد، يشترك فيها العاملون والمديرون في تحقيق هدف واحد، حيث يشتق جوهر هذا المفهوم من الاعتقاد بأن لا أحد يتقن العمل، أكثر من الشخص الذي يؤديه، مما يؤكد ضرورة تزويد أولئك الأشخاص، بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة أعمالهم، حتى يصبح أداء المنظمة أكثر كفاءة.
- وفي ذات السياق، يمكن الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين في منظمات الخدمة يمكن أن يحقق المنافع التالية (Kanani and Shafiei (2016 ؛ Nejadjavad and Gilaninia (2016):
1. يساعد تمكين العاملين على تلبية احتياجات العملاء من الخدمات المقدمة بشكل أسرع وفي الوقت المناسب.
 2. العامل الممكن يمتلك القدرة على سرعة الاستجابة للعميل غير الراضي، وفي الوقت المناسب، وذلك أثناء عودته لطلب خدمات المنظمة.
 3. يمنح التمكين العاملين شعوراً أفضل عن أنفسهم ووظائفهم.
 4. العامل الممكن غالباً ما يكون مصدراً لأفكار وابتكار خدمات جديدة.

مقومات نجاح التمكين:

يتطلب نجاح أي برنامج عمل توافر مقوماته، وعليه فإن نجاح المنظمات في تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يعتمد بادئ ذي بدء على توافر مجموعة من الأسس أو المقومات التي تساعد وتضمن في نفس الوقت نجاح سير عملية التمكين. ومن أهم هذه المقومات ما يلي الكبيسي (2005):

1. تفهم وإيمان عميق ورغبة صادقة بضرورة التغيير والتجديد، والتحول نحو الأفضل بعزم وإرادة وقناعة من جانب القيادة الإدارية، بحيث يصبح العاملون أمام أهداف ورسالة واضحة للمنظمة.
2. إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الأفراد والاعتراف بجهودهم باعتبارهم حجر الأساس للتمكين، والثقة بقدرات العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم من خلال المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط، ومعالجة المشكلات وأنهم جميعاً مسؤولون مسؤولية تضامنية لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
3. تبني التعلم التنظيمي منهجاً وسياسةً، وتوفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات، وتشجيع تبادل الأفكار والبحث عن البدائل والأدوات التي تساعد على إيجاد الحلول للمشكلات الجديدة والمتجددة.
4. مشاركة جميع العاملين في المعلومات وتبادلها وتوظيفها دون قيود أو حواجز قد تعيق حركة انسيابها، من أجل أن تكون الصورة الكلية للواقع القائم والاحتمالات المستقبلية واضحة للجميع وعلى حدٍ سواء.
5. العمل في شكل فرق عمل مؤهلة وفعالة بدلاً من العمل الفردي، ورسم الأدوار ووصف المهام لهذه الفرق.
6. إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك، والانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي محل التحكم والسيطرة والإشراف المباشر.
7. بالنسبة لمنظمات تقديم الخدمات، ينبغي وضع أفضل وأكثر الأفراد تمكناً ومُكنة في الخطوط الأمامية في عملية تقديم الخدمة، بما يكفل إرضاء الزبائن، وتحسين صورة المنظمة، وتوفير الكلفة والوقت لأداء العمل. فالتمكين ليس إلا وسيلة ومنهج لخدمة الجمهور وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن زاوية أخرى يرى كل من Murrell and Meredith (2000) أن العاملين هم حجر الأساس لنجاح عملية التمكين، الأمر الذي يعكس أهمية معرفة وتحديد احتياجاتهم والتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم، وهذا يتطلب بالضرورة توفير المدخلات اللازمة، حيث توجد ثلاث نقاط أساسية يتوقف عليها نجاح عملية التمكين، يمكن تحديدها في الآتي:

1. معاملة العاملين باحترام.
 2. توفير الإمكانيات وتقديم المعلومات اللازمة.
 3. الاستثمار في العاملين باعتبارهم حجر الأساس في المنظمة.
- وفي السياق نفسه، يقترح كل من Keller and Donsereau (1995) ثلاثة متطلبات لنجاح تطبيق أسلوب تمكين العاملين، ينبغي على المديرين الأخذ بها، وهي:

1. إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية.
2. إعطاء المرؤوسين كافة الصلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوب منهم تحقيقها ومساعدتهم في علاج ما يواجههم من مشكلات.
3. منح الثقة باستمرار من المديرين للمرؤوسين ودعمهم بشكل مستمر.

وفي سياق غير بعيد، يحدد Civerolo (2004) مجموعة من الإجراءات التي يمكن للمنظمة استخدامها لضمان نجاح جهودها في تمكين العاملين فيها، وذلك على النحو التالي:

1. استمرار التواصل بين إدارة المنظمة والعاملين فيها حول الرؤى والتصورات حول أهداف المنظمة وتوجهاتها وعوائدها المتوقعة.
2. تمكين العاملين من حل مشكلات العمل بأنفسهم، وتشجيعهم على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.
3. بناء وتنمية مهارات العمل والاتصال لدى العاملين.
4. إيجاد مناخ عمل هادف يُمكن المديرين من قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالشعارات.

5. تشكيل فرق عمل مؤهلة وقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من إعداد وتأهيل الأفراد لقيادة فرق العمل لضمان نجاح هذه الفرق في إنجاز مهامها، ويرتبط ذلك بالاختيار السليم للأفراد والتركيز على مشكلة محددة، ووضع مقاييس أداء واضحة.
6. تحديد وتجهز الأدوات التي يمكن استخدامها في حل المشكلات من قبل الأفراد العاملين مثل، الخرائط التنظيمية بأنواعها، وفن العصف الذهني.
7. اعتراف المنظمة بجهود الأفراد العاملين فيها وتقديرهم واحترامهم ومكافأتهم على الأعمال المتميزة، باعتبارهم حجر الأساس في تمكين العاملين، والتأكيد على إنجازاتهم والعمل على تعميمها على مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة، فعدم الاعتراف بالأداء المتميز للعاملين، من شأنه أن يؤدي إلى فقدانهم للدافعية والحماس والالتزام بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.

وبشكل أكثر تحديداً، يرى المعاني وأرشيدة (2009) أن المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين تتمثل في:

1. **تفويض السلطة**، حيث يقوم المدير بتفويض مسؤولياته جزءاً من اختصاصاته بما يمكنهم من إصدار القرارات دون الرجوع إليه. فقد أشار (Lawler 1994) من جانبه إلى أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين تشتمل في عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية في المنظمة.
2. **فرق العمل**، إذ يرتبط مفهوم تمكين العاملين لدى العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل التي تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، والتي تتمتع بمهارات مختلفة ومتكاملة ومسؤولة ومسؤولية تضامنية، وتتصف بالكفاءة والفاعلية في الأداء، وبذلك يُعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة في تطبيق تمكين العاملين في المنظمات، إلا أن فعالية هذه الفرق لا تتحقق إلا من خلال خصائص المنظمة وهيكلها التنظيمي، ونشاط التدريب والتعلم، ودرجة تمكين العاملين فيها.
3. **تدريب العاملين**، ويهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء الأعمال، أو تنمية هذه المعارف والمهارات لزيادة الكفاءة الحالية والمستقبلية للعاملين. فنجاح المنظمة المعاصرة - المتعلمة - في تحقيق أهدافها، يتوقف على جهودها المستمرة في تنمية وتطوير وتعليم الأفراد العاملين فيها، وكيفية تطبيق ما تعلموه في الواقع العملي. وتأكيداً على ذلك، أشار (Dimitriades 2005) إلى أن توفير برامج تدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات، وإدارة الصراع، وحل المشكلات، ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل، يعتبر من أهم خصائص المنظمات الممكنة.
4. **الاتصال الفعال**، أي نقل وتجهز المعلومات وتبادلها بين العاملين والإدارة في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بما يكفل توحيد المفاهيم واتخاذ وتنفيذ القرارات، ويتيح للعاملين في نفس الوقت فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. ويتطلب ذلك اهتمام إدارة المنظمة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات ومتخذي القرارات بالشكل الذي يمكنهم من أداء وإنجاز أعمالهم.
5. **تحفيز العاملين**، وذلك بغية تحقيق أهداف المنظمة. هذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها على قدرتها على إثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة ولوائهم لها من ناحية، وعلى نجاعة الأساليب المستخدمة في تنفيذها، التي تأخذ في الاعتبار أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات من ناحية أخرى. إن نظام الحوافز الجيد يُسهم في جذب العاملين وتعزيز استمرارهم في العمل، ويشير المنافسة فيهم وبذل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، كما يوفر لهم مناخاً تنظيمياً إيجابياً، ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع روحهم المعنوية ويقوى ولائهم للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي نفس الإطار يشير Ward (1997) إلى أن النجاح في تطبيق برامج تمكين العاملين، يتطلب توفير بيئة عمل تقوم على تبني المخاطرة وبناء الثقة بحيث لا يصبح العاملون متخوفين من الإقدام على أداء العمل الملائم من وجهة نظرهم، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن يتوفر للعاملين فهم عام وخلفية صحيحة قبل تطبيق أسلوب التمكين، وذلك من خلال نشر روح الثقة في مكان العمل، وتشجيع الاستعداد للمخاطرة، فإذا ما تأكد العاملون أن مخاطرتهم لا تعرضهم للعقوبة في حالة الفشل، فإن ذلك يعزز ثقة العاملين بإدارة المنظمة وأخذ زمام المبادرة لتحقيق نتائج أفضل.

ومن جانبه، يرى المدهون (1420هـ) أن تمكين العاملين يقوم على افتراضين أساسيين، يتمثل الأول في أن منح العاملين مسؤوليات واضحة ومحددة، وسلطات فعلية بشكل متوازن، يمثل أداة من أدوات التمكين التي من شأنها أن تجعل العاملين يشعرون بالقوة في التعامل مع الأفراد والأحداث بطريقة فعالة، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن تقوم إدارة المنظمة بتوفير هذه القوة للعاملين حتى يتمكنوا من إحداث التأثير والتغيير المناسب الذي يحقق الفاعلية في الأداء.

أما الافتراض الثاني، فينص على أن ثقة إدارة المنظمة في العاملين وقدراتهم والتعبير عنها، يزيد من فعاليتهم، الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة تقديم وتوفير الدعم النفسي للعاملين بشكل فردي، وذلك من خلال الاستثمار في قدرات العاملين وتعزيز الثقة فيها على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرار، الذي يجعلهم يشعرون بامتلاك القدرات والمهارات اللازمة لأداء وإنجاز أعمالهم.

إن نجاح تطبيق برامج تمكين العاملين، يتطلب بصفة أساسية اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وأن تأخذ على عاتقها مسؤولية منح العاملين السيطرة على نشاطاتهم (وضع رؤية واضحة للعمل، وتفهم طبيعة الأعمال وشرح مكوناتها، ووضع إجراءات تساند فعالية الأنشطة)، والحرية في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن تصرفاتهم (تدريبهم على كيفية أداء أعمالهم بشكل سليم، ومنحهم السلطة اللازمة لإنجاز أعمالهم، والدعم والتوجيه المستمر)، إذ أن إشراك العاملين وتمكينهم في وظائفهم يمثل التزاماً طويل الأجل، وأسلوباً جديداً في تسيير وإدارة العمل، وتغييراً أساسياً في ثقافة المنظمة.

معوقات تطبيق مفهوم تمكين العاملين:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها العديد من الصعوبات أو المعوقات التي تعوق تطبيق أسلوب تمكين العاملين، والتي يمكن توضيحها كما يلي الكردي (2010)؛ المعاني وأرشيدة (2009)؛ العدوان والحوالة (2008)؛ الحراشة والهيتي (2006)؛ الكبيسي (2005)؛ Susan (2005):

1. عدم قناعة الإدارة العليا بفلسفة وأهمية التمكين، وعدم إدراكها لدورها في تنفيذ برامج التمكين، حيث إن الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في النفوس أصبحت جزءاً من التراث التي اعتادت عليه الأجيال، وأصبح سلوكاً معارفاً يصعب تغييره.

2. عدم توافر مناخ تنظيمي مناسب يسود كافة المستويات الإدارية في المنظمة، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

3. مقاومة التغيير وحرص المديرين والعاملين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.

4. اعتقاد كل مدير أن لديه المعرفة والفهم الكامل لكيفية تطبيق أسلوب تمكين العاملين، وقد لا يكون الأمر كذلك، فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة، والمساءلة، ومسؤولية العاملين عن تطوير ورقابة أدائهم ذاتياً، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن جهود التمكين ستنتهي بالفشل.

5. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، وعدم عدالة نظام المكافآت والحوافز.

6. تخوف وتردد العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة.

7. مركزية عملية اتخاذ القرارات وتركز السلطة في يد المديرين.
8. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين والمديرين على حدٍ سواء والمتمثلة في الأعمال الروتينية والواجبات الوظيفية التي ترهقهم وتستنزف طاقتهم، خاصة إذا كانت ناجمة عن تفشي البيروقراطية.
9. عدم دعم المديرين لعملية التمكين وتوفير متطلبات تطبيقه، اعتقاداً منهم بأنه يهدد بقاءهم، ويؤدي إلى تغيرات لا تعرف عواقبها.
10. ضعف التدريب وعدم وجود قيادات إدارية مُمكنة ومواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، يجعلها معادية لفلسفة التمكين، فالإنسان عدو لما يجهل وبالتالي فإن فاقده الشيء لا يعطيه.
11. توقعات وتأملات العاملين الواسعة بأن لديهم الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في أداء مهام وظائفهم، ولكن كثيراً ما يتفاجؤون بعدم قدرتهم على تطوير وتحقيق الأهداف.
12. وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يترتب عليه فشل بعض القرارات وتعرض العاملين الذين تسببوا فيها للمساءلة والعقاب، كما أن عدم دعم الإدارة في حالات الإخفاق التي قد تحدث (قرارات أو تصرفات) كفيل بفشل عملية التمكين برمتها.

مضامين وتوصيات:

يمكن أن نستخلص مما تم استعراضه من مفاهيم وأصول نظرية لمفهوم تمكين العاملين بالمنظمات، مجموعة من المضامين والتوصيات التي يجب على إدارة المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها التركيز عليها، والاسترشاد بها، والاستفادة منها في عمليات إدارة وتطوير أداء العاملين فيها، بهدف تطوير أدائها وفعاليتها من ناحية، والارتقاء بمستوى أداء الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثم تحقيق التمييز في ممارسة أنشطتها ونموها وبقائها واستمرارها.

(1) المضامين:

1. إن الفكرة الرئيسية لمفهوم التمكين تنطوي على أن سلطة اتخاذ القرار، يجب أن يتم تفويضها للعاملين بالمنظمة بصفة عامة، والعاملين في الصفوف الأمامية بصفة خاصة لكي يتم تمكينهم من الاستجابة بصورة سريعة ومباشرة لطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم.
2. إن فكرة التمكين تتطلب إحداث تغيير جذري في أدوار العمل والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. فبالنسبة لدور المدير، يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. إن تمكين العاملين في المنظمات يخفف من العبء الملقى على عاتق المديرين والحد من تدخلاتهم في تفاصيل العمل وإعنائهم من مهام الرقابة والسيطرة، وبالتالي التفرغ لإعداد الاستراتيجيات ورسم السياسات وتقويم الأداء والإنجاز، والتأكد من تحقيق الأهداف والحفاظ على سمعة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.
4. إن أسلوب تمكين العاملين عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها، وتحتاج إلى التطبيق التدريجي مع الإدارة الحكيمة والرشيدة في مجالات تطبيقية مختلفة.
5. قيم الاحترام المتبادل، والعدالة بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة العليا، يُشكل ضماناً أساسية لكي يعطى التمكين ثماره في ظل بيئة تعاونية وحافزة.
6. التمكين لا يعنى القوة، بل إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات، يؤدي في النهاية إلى التفوق والإبداع في العمل.
7. إن أكثر التطبيقات وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين، كتطبيق وممارسة لا يزال في بداياته، مع عدم وجود رغبة لدى بعض المنظمات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم في وظائفهم.

8. إن الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي (البيروقراطي) الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات والمعلومات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً لتطبيق مفهوم تمكين العاملين، بسبب تعارضه مع أسس تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، حيث يتطلب تطبيق هذا المفهوم استراتيجية مؤسسية واضحة وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية، وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه العاملين وتدريبهم.
9. إن أسلوب تمكين العاملين في المنظمات يمثل استراتيجية من استراتيجيات إدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية فيها، تقوم على مرتكزات من شأنها تطوير المنظمة والعاملين فيها، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
10. إن تطبيق أسلوب التمكين، يزيد من ولاء العاملين في المنظمة، خاصة في المستويات الإدارية الدنيا الذين على اتصال مباشر بالسوق والمنظمات المنافسة فيه، وبالتالي الدفاع عنها، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية من ناحية، وفعالية الأداء المؤسسي والفردية من ناحية أخرى.
11. إن نجاح تطبيق برامج تمكين العاملين في المنظمات، يتطلب بصفة أساسية إقناع الإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق ودعم هذه الفلسفة، باعتبارها أسلوباً جديداً في تسيير وإدارة جوانب العمل المختلفة، وتغييراً أساسياً في ثقافة المنظمة.
12. يعتمد أسلوب تمكين العاملين في المنظمات على عناصر ومحددات أساسية تؤدي في المحصلة الأخيرة إلى تحسين نتائج أداء العمل وزيادة كفاءته، وتعزيز رغبة العاملين والإدارة في التطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة.
13. اعتماد سياسة التمكين يؤدي إلى كفاءة أكبر في الأداء، وتدعيم السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار.
14. لا يكون التمكين أداة فعالة إلا إذا اقترن بتوفر الثقة لدى العاملين والانتماء والولاء والالتزام، والقدرة على الإقدام والمخاطرة، إضافة إلى تشجيع الاستعداد على اختيار الوسائل الملائمة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية في آن معاً.

(2) التوصيات:

1. تقوية صلاحيات العاملين في المنظمة وتوفير المرونة اللازمة التي تمنحهم القدرة على الأداء المتميز من خلال إضفاء صفاتهم الشخصية، تؤدي في مجملها إلى الارتقاء بمستوى أداء وممارسة المنظمة لأنشطتها.
2. جماعية العمل وتنمية روح الفريق بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة من خلال العمل في شكل فرق عمل مؤهلة وفعالة، باعتبار أن أداء العمل مسؤولية جماعية.
3. توفير واقتسام المعلومات مع العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بـ/ وإحداث قنوات اتصال بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الأقل (الاهتمام بالاتصال من أعلى إلى أسفل)، من منظور ضرورة أن يمتلك العاملون المعلومات الكافية لضمان التوافق بين هذين المستويين، وذلك من خلال الأدوات المختلفة التي تحقق الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة.
4. خلق روح المنافسة بين العاملين، من خلال غرس وترسيخ روح المبادرة والابتكار وتحمل المسؤوليات، لما لذلك من أثر على أدائهم لمهام وظائفهم.
5. الاعتراف بأهمية دور العاملين في المنظمة، والسعي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم، من خلال قيام الإدارة بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة العاملين، والتي تنطوي على أنشطة مخططة وموجهة للعاملين بها، تختص بتنمية وتدريب العاملين، ومكافآتهم، والعلاقات فيما بينهم، والاتصالات، ووضوح الأدوار، ويمكنها أن تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين من ناحية، وفعالية أداء المنظمة من ناحية أخرى.

6. تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية مستمرة، تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية، والسلوكية للعاملين، بالشكل الذي يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم.
 7. تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز، سواء المادية أو المعنوية للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً، بما يتناسب وكفاءاتهم وقدراتهم ويحفزهم على الأداء.
 8. تحليل قدرات العاملين، ومحاولة التوفيق بين الفرد والوظيفة، من خلال الاهتمام ببرامج الاختيار والتعيين، وشغل الفرد للوظيفة المناسبة لقدراته ومؤهلاته، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الذاتية للعاملين، وإدراكهم للمعنى من العمل، وقدرتهم في التأثير على القرارات المتعلقة بالوظيفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في استجاباتهم أثناء أداء مهام وظائفهم.
 9. تعديل الهيكل التنظيمي وتصميم أو إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يسهل أسلوب أداء العمل للعاملين وتوظيف مهاراتهم، بما يكفل تحسين نوعية العمل، ومساعدة العاملين على الاستقلالية، بصورة تمكنهم من تحديد المهام والمسؤوليات، التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المتوخاة من الوظيفة.
 10. تبني ثقافة تنظيمية، تعمل على خلق وتنمية الوعي لدى العاملين في المنظمة وتهيئة المناخ الصحيح لتطبيق أسلوب تمكين العاملين فيها، بالشكل الذي يساعد على إظهار استجابات وسلوكيات وقدرات مرغوبة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التزام الإدارة العليا بالمنظمة التزاماً كاملاً بفلسفة تمكين العاملين، والتحرك بشكل سريع نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين، وذلك في اتجاهين، يمثل الأول في المديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس، والثاني يتمثل في الأفراد - بيئة التمكين - ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم وأدائهم.
- ويتطلب تحقيق ذلك بالضرورة أن تكون الإدارات العليا بالمنظمات على داية كافية بمفهوم الثقافة التنظيمية وأكثر تفهماً لها داخل منظماتها، وأن تكون على معرفة بالتغيرات التي تحدث لتلك الثقافة ومتطلبات مواجهتها، وما يقتضيه ذلك من تغييرات وتعديلات لازمة في كل من الهيكل التنظيمي، وأنظمة إدارة الموارد البشرية، ونظم المكافآت والحوافز، والسياسات، وأنظمة الرقابة، وأنماط الإدارة في جميع المستويات التنظيمية لها. فآين هي منظماتنا اليوم من كل ذلك؟

المراجع:

(1) المراجع العربية:

- الأفندي، عطية حسين. 2003. تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 19-71.
- الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح الدين. 2006. أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد الثاني 240-266.
- الخطيب، محمود أحمد. 2000. إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مرجعي. اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، 6-7 أبريل.
- السعودي، موسى. 2008. أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد الثاني، 442-468.
- الضمور، صفاء يوسف. 2009. العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 78-94.

- العدوان، شاكر أحمد والخالدة، رياض عبد الله. 2008. استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسة. مجلة الإداري، العدد 115، السنة الثلاثون، 13-57.
- الكبيسي، عامر خضير. 2005. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكردي، أحمد السيد. 2010. استراتيجية التمكين الإداري للعاملين. موقع أحمد الكردي للتنمية.
- الكيخيا، فيصل سالم. 2004. إدارة التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل في المنظمات الخدمية: نموذج مقترح ودراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- المدهون، موسى. 1420هـ. نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 2.
- المسدي، عادل عبد المنعم. 2003. أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعتهم للإنجاز: دراسة تطبيقية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، المجلد الأربعون، العدد الثاني، الجزء الأول، سبتمبر، 331 - 374.
- المعاني، أيمن عودة وأرشيدة، عبد الحكيم. 2009. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 234-259.
- جورج، ستيفن ويمرزيكرتش، ارنولد. 1998. إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: حسين حسنين، عمان: دار النشر.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن. 2001. أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، السنة الخامسة عشر، 425-470.
- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد. 1997. إدارة القرن الواحد والعشرين إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين. الطبعة الثانية، القاهرة، ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوي السابع.
- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد. 1998. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. الطبعة الثانية، القاهرة: وايدسيرنس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عطا، الفت إبراهيم. 2005. مفهوم تمكين العاملين ومدى ملاءمته في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، العدد الثاني، أبريل، 2-59.
- ملحم، سليم. 2006. التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هيجان، عبد الرحمن والمهيوف، صلاح معاذ. 2001. إدارة الجودة الكلية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- يونس، علي يونس يوسف. 2016. أثر سياسات تمكين العاملين على إدراك العملاء لأبعاد جودة الخدمة: بالتطبيق على صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 4 أكتوبر، 159-179.

(2) المراجع الأجنبية:

- Abukhait, R. M., Bani - Melhem, S. and Zeffane, R., 2019. Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences. *International Journal of Innovation Management*, 23, (1), 1950006-1 - 1950006-28.
- Anonymous, 1997. Empowerment the key to Customer Service. *Texas Banking*, 86, (9), Sept.
- Antonacopoulou, E. and Kandampully, J., 2000. Alchemy: The Transformation to Service Excellence. *The Learning Organization*, 7, (1), 1-12.
- Bowen, D. and Lawler, E., 1992. The Empowerment of Services Workers. *Saloon Management Review*. Spring, 9 -31.

- Caudron, S., 1995. Creat an Empowering Environment. *Personnel Journal*, 74, (9), 28-38.
- Civerolo, J., 2004. People Empowerment: How to Guarantee Fundamentals of Empowerment. *Final. Pdf*.
- Conger, J., 1998. Leadership the Art of Empowerment. *The Academy of Management Executive*, 3, (1), 17-24.
- Cuilla, J., 1996. Leadership and the Problem of Bogus Empowerment. *Academy of Leadership Press*, 102-125.
- Deci, E., et al., 1989. Self Determination in Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-592.
- Denham, N., et al., 1997. Doing yourself Out of Job. *Employee Relation*, 19, (2), 147.
- Dimitriadis, Z., 2005. Employee Empowerment in the Greek Context. *International Journal Manpower*, 26, (1), 80-92.
- Idris, A., See, D. and Coughlan, P., 2018. Employee Empowerment and Job Satisfaction in Urban Malaysia: Connecting the Dots with Context and Organizational Change Management. *Journal of Organizational Change Management*, 31, (3), 697-711.
- Johnson, R. and Thurston, E., 1997. Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid. *Leadership and Organization Development Journal*, 18, (2).
- Kanani, N. and Shafiei, B., 2016. Employees Empowerment in Organization. Kuwait. *Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, (8), 1-7.
- Keller, T. and Donsereau, F., 1995. Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*, 48, (2), 127-140.
- Lashley, C., 1999. Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis. *Personal Review*, 28, (3), 1-19.
- Lawler, E., 1994. The Victims, Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible. *The Academy of Management Executive*, 8, (1), 68-76.
- Li, M., Liu, W., Han, Y. and Zhang, P., 2016. Linking Empowering Leadership and Change - Oriented organizational citizenship behavior: The Role of Thriving at Work and Autonomy Orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29, (5), 732-750.
- Luthans, F., 1992. *Organizational Behavior*. 6th Edition. Mc Graw – Hill, Inc., N.J.
- Martin, C. and Adams, S., 1999. Behavioral Biases in the Service Encounter: Empowerment by Default. *Marketing Intelligence & Planning*, 17, (4), 1-11.
- Matthews, R. and Cole, S., 2003. The Organizational Empowerment Scale. *Personal Review*, 32, (3), 297-318.
- Mohapatra, M. and Mishra, S., 2018. The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 12, (1), 48-52.
- Murrell, K. and Meredith, Mimi .2000. *Empowering Employee*, N. Y., Mc Graw - Hill.
- Navran, F., 1992. Empowering Employee to Excel. *Supervisory Management*, 37, (8), Aug.
- Nejadjavad, M. and Gilaninia, S., 2016. Assessing the Impact of Service Quality on Customer Loyalty Using Model Enhanced of Kitapci. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34, (2616), 1-8.
- Proenca, T., Torres, A. and Sampaio, A., 2017. Frontline Employee Empowerment and Perceived Customer Satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15, (2), 187-206.

- Robbins, S., 1993. *Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications*. 6th Edition, Prentice – Hall Inc., Englewood, Cliffs, N. J.
- Saif, N. and Saleh, A., 2013. Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3, (16), 250-257.
- Saray, H., Patache, L. and Ceran, M., 2017. Effects of Employee Empowerment as a Part of Innovation Management. *Economics, Management, and Financial Markets*, 12, (2), 88-97.
- Shackleton, V., 1995. *Business Leadership*. London, Routledge.
- Sjoberg, L., Olsson, G. and Salay, F., 1983. Cathetic Orientation Goal Setting and Mood. *Journal of Personality Assessment*, 47, 307-312.
- Spreitzer, G., 1996. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, (2), 483-498.
- Stir T., 2003. *Fundamentals of Empowerment*. Available at: www.40uncestoheaven.com / Fundamentals of Empowerment. Final Pdf.
- Susan, M., 2005. Top Ten Ways to Make Employee Empowerment fail. *Human Resources*, New York, 3-7.
- Troyer, J., 1997. Under Standing Empowerment. *Association Management*, 49, (8), Aug.
- Ward, A., 1997. Implementing Employee Empowerment, *Information Systems Management*, 14, (1), winter.

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

دور الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية للحد من الفساد المالي - دراسة تطبيقية

د. سعاد عياش على امعرف

د. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان

الملخص

يهدف البحث بشكل رئيس إلى التأصيل العلمي من خلال التعرف على دور الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية للحد من الفساد المالي، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها أعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في تبين وتوضيح الجانب النظري من خلال استعراض الدراسات السابقة، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وتم الاعتماد على الاستبانة بعد تقييمها وتحكيمها من عدد من المتخصصين على مجتمع البحث المكون من الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بسجلات المحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية والبالغ عددهم (122) خبير ومحكم. وأثبتت نتائج الدراسة أن الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بالمحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية يؤكدون بأن تطبيق حوكمة القضائية من أهم آليات مكافحة الفساد المالي، ومطلب استراتيجي، وهام لتعزيز النزاهة المرتبطة بالإداء المالي. وعليه توصي الدراسة بضرورة إنهاء الانقسام السياسي الموجود في ليبيا وفلسطين للتمكين من بناء منظومة قضائية قادر تطبيق الحوكمة القضائية للمساعدة في حل وفض المنازعات القضائية والمالية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة القضائية، النزاهة المالية، الفساد المالي.

Abstract

The main objective of this study was to clarify the role of judicial governance in enhancing financial integrity in order to reduce financial corruption. In order to answer the questions and test the hypotheses of the research, the researchers relied on the analytical descriptive approach in clarifying and clarifying the theoretical aspect through previous studies, Analysis of the results of the applied study and the testing of hypotheses using the statistical program (SPSS). The questionnaire was distributed after being evaluated and arbitrated by a number of specialists on the research community composed of account experts, and the financial arbitrators enrolled in the records of the 122 Libyan and Palestinian courts of first instance. The results also showed that account experts and financial arbitrators enrolled in the Libyan and Palestinian courts of first instance confirm that the application of judicial governance is one of the most important mechanisms to combat financial corruption, a strategic requirement and an important enhancement of the integrity associated with financial performance. The study also recommended the end of the political division in Libya and Palestine to enable the establishment of a judicial system capable of implementing judicial governance to help solve and resolve judicial and financial disputes.

Key words: Judicial Governance, Financial Integrity, Financial Corruption.

¹ أستاذ مساعد بقسم العلوم المالية والإدارية - الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا- فلسطين.

² محاضر بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة سرت - ليبيا.

المقدمة:

تزايد الاهتمام المحلي والدولي بمكافحة الفساد المالي وخاصة في ظل التطورات المتلاحقة للحياة الاقتصادية والتي تحتم على منظمات الأعمال ضرورة مكافحة الفساد المالي والإداري حتى يتسنى لها البقاء الأمن في بيئة الأعمال، حيث كان الفساد المالي هو السبب الرئيسي في انهيار العديد من الشركات العملاقة حول العالم مثل: شركة أنرون وولد كم العالميتين، أيضا فإن الأزمة العالمية الأخيرة كان من أهم أسبابها ضعف آليات المحاسبة والمراجعة في اكتشاف قضايا الفساد المالي في الشركات وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية (أحمد (أ)، 2013: 1). فظاهرة الفساد المالي لها تأثيرا مباشرا على اقتصاد الدولة باعتبارها تعرقل عجلة التنمية الاقتصادية، كما أنها تعمل على اعتياد الأفراد لسلوكيات يرفضها المجتمع، ومن الملاحظ أن أنه بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في عقد التسعينات، والتي أحدثها الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة والخبرة بالإضافة إلى نقص الشفافية، فقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها على الشركات الخاصة، ولأن الحوكمة تستهدف بطبيعتها تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وتقوم على قواعد وأسس تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون والنظام أو ضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذها، لذلك تعد الحوكمة أهم وسائل الحد من ظاهرة الفساد المالي، وذلك من خلال مجموعة من الآليات، من أبرزها الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية وإعدادها وفقا للمعايير المحاسبية (الجرف، 2017: 5).

ومصطلح الحوكمة يعني باختصار جعل كل شيء من خلال نظام يضمن حكم القانون وعدالة تطبيقه. وهي تركز في الأساس على تعزيز ضمان النزاهة، والشفافية، والعدالة، والرقابة، والاستقلال بين السلطات داخل المؤسسة نفسها وعدم تعارضها مع أهدافها أو مصالحها ومحاربة الفساد.

مشكلة البحث:

تركز حوكمة القضاء في الأساس على تعزيز ضمان الشفافية، والرقابة، والنزاهة المالية للحد من الفساد، وبسبب تطبيق حوكمة القضاء باتخاذ خطوات عملية في الإصلاح المالي، والتركيز على توفير ظروف ملائمة للتطبيق، وتوفير إمكانيات التطبيق. فحوكمة القضاء تستهدف بالأساس، التنظيم الداخلي للمؤسسات، وتنظيم العمل داخلها، والاستخدام الأمثل للموارد المادية، وتهدف من جهة أخرى، إلى إتاحة الفرص لحل النزاعات المالية لتخفيف الضغط على المحاكم من قبل محكمين ماليين يقوموا بالتحكيم المالي بين الجهات المختلفة. فإن المطالبة بتطبيق الحوكمة تعبر في الواقع عن مطالبات جهات عديدة من أجل تحقيق النزاهة المالية للحد من الفساد المالي من خلال توفير متطلبات التطبيق العملية والعلمية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية.

وبناءً على ذلك يمكن صياغة تساؤلات الدراسة في الأسئلة التالية:

- 1- هل تتوفر متطلبات تطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين؟
- 2- هل يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين؟
- 3- هل توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة القضائية ومبادئها.
- 2- التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين.
- 3- التعرف على دور الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين.
- 4- التعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين.

أهمية البحث:

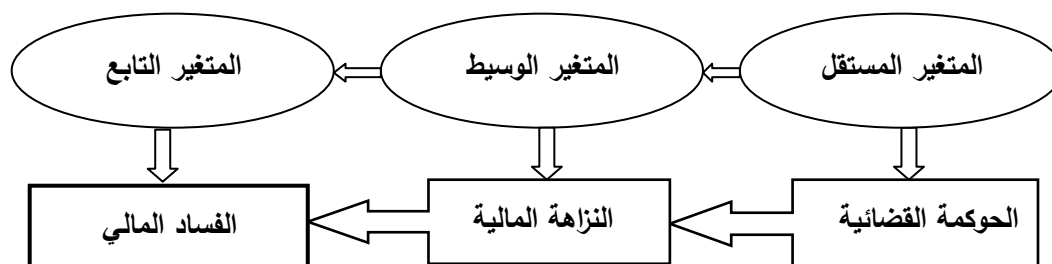
تبرز أهمية البحث في الآتي:

- 1- الدراسة الحالية تعبر عن الدراسات الأولى في ليبيا وفلسطين (على حد علم الباحثان) التي تناقش الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي، إضافة إلى الدراسات السابقة خاصة بعد ظهور الجرائم المحاسبية المالية وعدم النزاهة المالية والفساد المالي.
- 2- يساهم موضوع البحث في تحديد الملامح الرئيسة للعلاقة بين القضاء والحوكمة.
- 3- اقتراح عدد من التوصيات التي قد تساهم في المساعدة على تطبيق الحوكمة القضائية في البيئة الليبية والفلسطينية، لما لها من دور في تعزيز النزاهة المالية للحد من الفساد المالي في المعاملات المالية.

فرضيات البحث:

تسعى الدراسة الإجابة على التساؤلات البحثية من خلال الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى:** تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين.
- الفرضية الثانية:** يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين.
- الفرضية لثالثة:** توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين.
- متغيرات البحث:** انسجاماً مع أهداف وأهمية وفرضيات الدراسة، فقد تم صياغة نموذج الدراسة والذي يتم من خلاله التعرف على متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي:



حدود البحث:

تحدد نتائج هذا البحث بالحدود التالية:

- **الحد الزمني:** الفترة التي يستغرقها إعداد هذا البحث خلال عام 2019.
- **الحد البشري:** الخبراء الحسابيين المقيدون بسجلات المحاكم الابتدائية الليبية، والمحكمين الماليين المقيدون بنقابة المحاسبين والمدققين الفلسطينيين، والمحاكم الابتدائية الفلسطينية.
- **الحد المكاني:** دولة ليبيا - دولة فلسطين - (قطاع غزة).

- **الحد الموضوعي:** من خلال دراسة دور الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية للحد من الفساد المالي.
الدراسات السابقة:

1- دراسة (رمضان، 2010)، بعنوان: مدى توافر المقومات الأساسية للمراجع الخارجي الليبي للعمل كمحاسب ومراجع جنائي.

هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كان المراجع الخارجي الليبي لديه المقومات الأساسية للعمل كمحاسب ومراجع جنائي والقيام بالعمل كخبير حسابي، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، حاجة ممارسي مهنة المحاسبة الجنائية إلى العديد من المهارات من أهمها المعرفة بعمل المنظمة، والبيئة القانونية، ومهارات البحث والاستجواب، ومهارات الاتصال والصبر والهدوء عند مناقشة الأحداث، والثقة والإبداع، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلب المحاسبين ليس لديهم المعرفة بمفهوم المحاسبة الجنائية وأهم متطلباتها والمعرفة بمعايير المحاسبة الجنائية المطبقة في الدول المتقدمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجهات المنظمة لمهنة المحاسبة في ليبيا بتأهيل المحاسبين للعمل في هذا المجال، وإصدار المعايير المنظمة للمحاسبة الجنائية، وتدريب هذا الفرع من المحاسبة في الجامعات الليبية.

2- دراسة (سالم، 2010) بعنوان: خدمة التقصي المالي القانوني في مصر: الطلب على الخدمة والتنظيم المهني لها في بيئة الممارسة المهنية.

يتمثل هدف هذه الدراسة في اقتراح تنظيم مهني لخدمة التقصي المالي القانوني في مصر، وذلك في حالة وجود طلب على أو عرض لهذه الخدمة. كما ركزت هذه الدراسة على هذا المجال لمحاربة الفساد بصفة عامة، والغش في محتوى التقارير المالية بصفة خاصة من ذلك يمكن القول إن هذه الدراسة ركزت على خدمة التقصي والتحري والفساد الذي يعد الغش في محتوى التقارير المالية أحد أهم أشكاله. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها توصل وجود اختلافات واضحة بين خدمة مرجعة محتوى التقارير المالية وخدمة التقصي المالي القانوني سواء من حيث الهدف، النطاق، التوقيت، محتوى التقرير، الهدف من تجميع ومصادر الأدلة، ودرجة سرية الإجراءات، ودرجة الشك المهني، ووجود مجموعة من المتطلبات الواجب توفرها في القائم بأداء خدمة التقصي المالي القانوني، وتتعلق هذه الطلبات بالمؤهلات والخلفية العلمية، عدد من المهارات، وذلك حتى يتمكن تطبيق أساليب التقصي المالي القانوني. من خلال النتائج التي تم الحصول عليها توصي الدراسة بضرورة دراسة ظاهرة الفساد من جميع جوانبها والتي تتمثل في غسيل الأموال، الرشاوي، الغش، وذلك على مستوى الدراسات الأكاديمية أو الإصدارات المهنية أو التشريعات والقوانين، وذلك حتى يتم تقديم حلول متكاملة لهذه المشكلة.

3- دراسة (Bressler, 2012) بعنوان:

The Role of Forensic Accountants in Fraud Investigations-Importance of Attorneys and Judges Perceptions.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية تأهيل وتدريب المحاسب الجنائي في ظل التصاعد المستمر في أعمال الغش والفساد، واهتمت الدراسة بفهم الأدلة التي توفرها تقارير المراجع الجنائي يجب أن تتم بطرق محددة لاستخلاصها وتصنيفها، توصلت الدراسة إلى أن المراجع الجنائي عليه إعداد تقارير مفهومة وأكدت الدراسة على أهمية تقارير المراجع الجنائي وأن يتم الإعراف بها كأدلة في المحكمة عند المنازعات.

4- دراسة (حسين، وآخرون، 2011) بعنوان: استخدام مبادئ الحوكمة في بناء إطار علمي للمحاسبة القضائية مع دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة التعرف على مشكلة الغش والفساد المالي والإداري الذي حدث في القوائم المالية، مما دعا إلى وجود اهتمام عالمي متزايد بأهمية الحوكمة في ترسيخ مبادئ المحاسبة القضائية ما يزيد من ثقة مستخدمي

القوائم المالية، ولعل من أهم مبادئ الحوكمة التي استعان بها الباحثان في دراسته هي: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومبادئ حوكمة الشركات الصادرة من معهد التمويل الدولي، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها إن تطبيق المحاسبة القضائية في ضوء مبادئ حوكمة الشركات يتطلب بعض المهارات في المحاسب القضائي من أهمها النزاهة والعدالة والذكاء والحكمة في اتخاذ القرارات. كما أن هناك علاقة عكسية بين المحاسبة القضائية في ضوء مبادئ حوكمة الشركات وظاهرة الغش في القوائم المالية، كما أن أساليب وإجراءات المحاسبة القضائية في ضوء مبادئ حوكمة الشركات تتكون من أساليب وإجراءات المراجعة الخارجية المتعارف عليها والأساليب والإجراءات القانونية اللازمة من التحريات والتحقيقات اللازمة للوصول إلى الحقيقة المطلوبة، وبناء على النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي بضرورة طرح معيار محاسبي حول حوكمة المحاسبة القضائية، والتنسيق بين بين المراجعين الخارجيين والمحاسبين القضائيين حيث أن المحاسبة القضائية اكمل عمل المراجعة الخارجية .

5- دراسة (المنوفي، 2011) بعنوان: دور المراجعة القضائية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات: دراسة نظرية ميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المراجعة القضائية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، وذلك بسبب ظهور فساد بالإضافة إلى العوامل التي ساعدت على ظهور العديد من المشاكل التي تتعلق بحوكمة الشركات، منها نقص السلوك الأخلاقي للشركة وفشل فعالية إشراف مجلس الإدارة ونقص الخبرة المالية لأعضاء لجنة المراجعة وغيرها مع دفع الدارس إلى استخدام المراجعة القضائية لزيادة فعالية حوكمة الشركات. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافاً بين مفهوم المراجعة القضائية ومفهوم المراجعة الخارجية، والتأهيل العلمي والعملية للفائمين بعملية المراجعة القضائية في الوقت الحالي غير كاف ولا يتضمن المهارات المطلوبة والمعرفة بالأساسيات القانونية، وأهم أساليب المراجعة القضائية يتمثل في مراجعة الالتزام بالقوانين والأحكام والتشريعات. وتوصي الدراسة بأهمية دفع الجهات المختلفة نحو الاستفادة من المراجعة القضائية في تفعيل أداء الأجهزة الرقابية المالية والهيئات القضائية في ترشيد القضاء على ضرورة وجود تشريع أو جهة ملزمة بضرورة تنمية مهارات وخبرات المراجع القضائي وتأهيله.

6- دراسة (شبلبي، 2013): بعنوان: دور الحوكمة والمحاسبة القضائية في الحد من الفساد المالي والإداري. هدفت الدراسة إلى التركيز على مفهوم الفساد المالي والإداري وأثاره السلبية وعلى النواحي الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وما دور الحوكمة والمحاسبة القضائية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن تطبيق إجراءات الحوكمة بشكل صحيح سيزيد من ثقة المستثمرين بالشركات والنظم والقوانين المطبقة بالدولة، وأن الطلب المتزايد على خدمات المحاسب القضائي يمثل الحل لمواجهة الفساد وانعكاساته الخطيرة، فضلاً عنه ينجم عن تطبيقها حماية مصالح المستثمرين والجهات الحكومية والمجتمع ككل وتساعد على جذب الاستثمارات الخارجية منها أو الداخلية، وبناء على ما على النتائج التي تم الوصول إليها تمثلت أهم التوصيات في أهمية تشكيل لجنة رئيسة تكون مستقلة لإعداد خطة لتطبيق الحوكمة تضم خبراء أكاديميين ومهنيين وباختصاصات متنوعة من المحاسبة والتدقيق والقانون والإدارة، وذلك لمراجعة القوانين واللوائح المعمول بها ورفع توصيات تتعلق بمدى صلاحية هذه القوانين المعمول بها ومدى إمكانية تبني معايير المحاسبة الدولية ومعايير التدقيق الدولية. ويتطلب تطوير دور المحاسبة القضائية والتنسيق بين المؤسسات الأكاديمية والقضائية والمهنية لتطوير مهنة المحاسبة القضائية لما لها من دور مهم يحل العديد من المشاكل.

7- دراسة (سعود، وبشير، 2015) بعنوان: مدى ضرورة توافر متطلبات المحاسب القضائي في الخبير الحسابي الليبي - دراسة استقصائية للخبراء الحسابيين المقيدين في المحاكم الليبية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة هل يتوفر في الخبير الحسابي الليبي الخصائص والمهارات المطلوبة في المحاسب القضائي في الدول المتقدمة لتأدية وظيفة الخبرة القضائية، ومعرفة المستوى التعليمي الأدنى الملائم لممارسة الخبرة القضائية الحسابية في البيئة الليبية، وقد خلصت إلى عدة نتائج أهمها ضرورة أن يتصف المحاسب القضائي بالأخلاق والنزاهة والثقة في النفس والاهتمام بالتفاصيل والحياد والموضوعية، وتوصلت إلى ضرورة توفر الخصائص المطلوبة في المحاسب القضائي في الخبير الحسابي الليبي مرتبة حسب الأولوية وهي: الالتزام بالأخلاق والنزاهة، والثقة في النفس والحزم، والاهتمام بالتفاصيل، والحياد والموضوعية، وتمالك النفس والهدوء عند مناقشة تفاصيل الأحداث. وأن أهم خمس مهارات مستحسنة يجب امتلاكها مرتبة حسب الأولوية المعرفة والمعايير المهنية المطبقة، وتحليل وتفسير القائم المالية، وجمع أدلة المراجعة، وتتبع الأصول المخفية، والمعرفة بنظام الرقابة الداخلية. وأن المستوى التعليمي الأدنى للخبير الحسابي الليبي الملائم لتأدية الخبرة الحسابية هب البكالوريوس في المحاسبة، وبناء على نتائج الدراسة توصي بحث الخبراء الحسابيين على التحلي بالسمات والخصائص المطلوبة في المحاسبين القضائيين في الدول المتقدمة، مطالبة الخبراء الحسابيين وامتلاك المهارات الأساسية والمستحسنة المطلوبة في المحاسبين القضائيين في الدول المتقدمة وإدراج موضوعات دراسية ضمن منهج قسم المحاسبة في الجامعات الليبية تلبي متطلبات الخصائص والمهارات المطلوبة في الخبير الحسابي.

8- دراسة (Hasan & Al Timimi, 2015) بعنوان:

Corporate Governance in Shareholding Companies: Comparing Legal Perspective and Position of Shari'ah

يهدف هذا البحث إلى تناول مفهوم نظام حوكمة الشركات المساهمة: النظرة القانونية مقارنة بالشرعية الإسلامية، وذلك بهدف نشر القناعة لدى المتعاملين كافة مع تلك الشركات بأهمية هذا النظام الرقابي في ضمان التزام مجالس الإدارة في شركات المساهمة بأفضل الممارسات التنظيمية والقانونية، من أجل تجنب الوقوع في حالات الفساد المالي والإداري، وإجابة التساؤلات المطروحة حول مدى توافق نظام حوكمة شركات المساهمة مع أحكام الشريعة الإسلامية، وقد تمت معالجة موضوع البحث من خلال بيان أبعاد المفهوم لغوياً، ومحاسبياً، وإدارياً، وقانونياً، والتعرف على موقف المنظمات والهيئات الدولية من هذا النظام، وقد خلص الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها: أن مفهوم نظام حوكمة شركات المساهمة يتوافق في الجوهر مع أحكام الشريعة الإسلامية، ولا يتعارض معها. وقد تناول الباحث الموضوع باستخدام المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي، والمنهج الاستقرائي، ومنهج المقارن، ويرى الباحث أنه يمكن تأصيل قضية حوكمة شركات المساهمة من الناحية الشرعية، من خلال ربطها بنظام الحسبة، المقرر ضمن أحكام الشريعة الإسلامية، أو من خلال أعمال الرقابة التوجيهية لنشاطات المجتمع المختلفة، كما تصلح كذلك عدة مبادئ مقررة أيضاً في الشريعة الإسلامية، وتحديد أ ضمن أحكام المعاملات المالية، أساساً قوياً لقضية حوكمة شركات المساهمة.

9- دراسة (السويدي، 2016) بعنوان: النظام القانوني لحوكمة الشركات و أثر الإفصاح والشفافية عليها

هدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات من حيث نشأتها وتطورها، وإلى التعرف على مبدأ الإفصاح والشفافية وأثرها على الحوكمة، وكذلك وضع أسس للحوكمة واعتمادها في اليمن، كون النظام القانوني لم يتطرق إلى الحوكمة في التشريعات القانونية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها: أن المشرع اليمني لم يشر إلى حوكمة الشركات، فأوصت الدراسة بسن قوانين تقرر وتنظم حوكمة الشركات التجارية أسوة بأغلبية التشريعات العربية، كما أوصت الجهات الرقابية والمهتمة في اليمن بتطبيق قواعد حوكمة الشركات المعمول بها في الدول الأخرى كونها صارت عرفاً تجارياً في العصر الحديث؛ لما لها من أهمية قصوى في الحد من الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه الشركات في بلادنا، وأيضاً الأخذ بالمبادئ الأخلاقية والعمل بها من خلال تطبيق قواعد الحوكمة.

10- دراسة (عوض وفارس، 2016) بعنوان: واقع الحوكمة في القضاء الفلسطيني.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الملامح الرئيسية للحوكمة في قطاع القضاء الفلسطيني وتسليط الضوء على محدداتها والمنافع المرجوة من تطبيقها، وذلك من خلال تشخيص واقع القضاء الفلسطيني وما يعترضه من سلبات سواء في التنظيم أو الإجراء أو التدخلات الداخلية والخارجية في شؤونها، وذلك بهدف توفير المعلومات اللازمة للعاملين في السلك القضائي والمعنيين، والمساهمة في تعزيز إدارة الحكم الرشيد في الحقل القضائي، خلص البحث لعدة نتائج أهمها: الحاجة لتعزيز استقلال القضاء وتصويب الاعتقاد بأنه مجرد استقلال في مواجهة السلطة التنفيذية، ليشمل استقلاله الداخلي وأمام السلطات الأخرى وفي مواجهة الرأي العام والخصوم. وتبرز الدراسة حاجة القضاء الفلسطيني لإعداد مدونة حوكمة، وتظهر القصور في سياسات الحوكمة في قطاع القضاء والذي يحول دون ترسيخ الإدارة الرشيدة فيه، وأوصت الدراسة بالتأكيد على الحاجة لتنمية الموارد البشرية العاملة في السلك القضائي وعلى ضرورة مراجعة التشريعات المتعلقة بالسلطة القضائية وإصلاحها.

11- دراسة (Nkama & Onoh, 2016) بعنوان:

Forensic Accounting and Board Performance in the Nigerian Banking Industry

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المحاسبة الجنائية وحوكمة الشركات. وتم استخدام الدراسة الاستقصائية للحصول على البيانات الأساسية. وتشير نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بتطبيق المحاسبة الجنائية وحوكمة الشركات مقاسة بأداء مجلس الإدارة. ويعني ذلك أن تطبيق المحاسبة الجنائية ينطوي على إمكانية تحسين إدارة الشركات من خلال تعزيز أداء مجلس الإدارة. وعليه، تخلص الدراسة إلى أن المحاسبة الجنائية تعد عنصراً أساسياً لضمان حسن إدارة الشركات في المصارف. ولذلك، أوصت الدراسة بأن يكون هناك فصل بين واجبات أعضاء المجلس. وسيضمن ذلك تشكيل المجالس بصورة سليمة مما يعزز من حسن إدارة الشركات في المصارف النيجيرية.

12- دراسة (برغل، 2016) بعنوان: أثر العلاقة التكاملية بين المحاسبة الجنائية وحوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى بيان أثر العلاقة التكاملية بين المحاسبة الجنائية وحوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المساهمة العامة الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث عن هذه العلاقة، وتضمنت عينة الدراسة أصحاب المصالح، ومدققي الحسابات الخارجيين، والأطراف الأخرى ذات الصلة بموضوع الدراسة، مثل: القضاة والحامين، وهيئة مكافحة الفساد، وديوان المحاسبة، ودائرة مراقبة الشركات. في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة بينت عن وجود علاقة تكاملية بين دور المحاسبة الجنائية ودور حوكمة الشركات من شأنها أن تحد من الفساد المالي والإداري من خلال الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات المساهمة العامة الأردنية. من أهم التوصيات ضرورة استحداث وظيفة مدقق جنائي في المحاكم التي تبحث في جوانب المسؤولية المدنية لكل مدققي ومجالس الإدارة في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مع تفعيل التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الجزاءات الرادعة على المخالفين الذين يساهمون في إشاعة ظاهرة الفساد في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

13- دراسة (الأمين وآخرون، 2017) بعنوان: التكامل بين المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات كمدخل لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف وتحليل كل من المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات، إذ تم التوصل إلى نتيجة مهمة مفادها أن التكامل بين المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات يشكل آلية فعالة

لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسات الاقتصادية، وتوصي الدراسة بضرورة صياغة حلول ووضع آليات للوقاية من ظاهرة الفساد ومكافحتها استعمال التقنيات المختلفة على غرار تقنية قانون بنفورد..

الإطار النظري للبحث:

مما لا شك فيه أن للمؤسسات القضائية دوراً بارزاً في تحقيق الاستقرار، إذ يقع عليها العديد من المسؤوليات الرئيسية، كمعاقبة مرتكبي الجرائم العنيفة وجرائم الممتلكات، والحد من الفساد، وتعزيز سيادة القانون، وتضم المؤسسات القضائية العالية الجودة في ملاكها مسؤولين وموظفين مدربين جيداً، يعيّنون في مناصبهم بناءً على جدارتهم. وتتميز هذه المؤسسات بنظام متطور في إدارة القضايا، وعندما تكون المؤسسات القضائية متدنية الجودة، تعاني المجتمعات من نتائجها السلبية.

أولاً: مفهوم الحوكمة القضائية:

قبل البدء في تعريف الحوكمة القضائية لابد من التطرق إلى تعريف الحوكمة بصفة عامة وحوكمة الشركات بصفة خاصة ومن ثم التعرّيج على مفهوم الحوكمة القضائية. فعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها: "تفعيل القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة وحث المؤسسات المالية ببنّي تلك القوانين والمعايير في أنظمتها لضمان الحصول على تصنيف عالمي، تلك القوانين والمعايير تسمى بحوكمة الشركات". (الراوي، 2014: 183).

وعرفت حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة الضوابط والعمليات والإجراءات الداخلية التي تدار الشركة من خلالها" ويقصد بها كذلك القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها (الحبان، 2010: 402).

عرفت الحوكمة القضائية بأنها: "مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح والأوامر الإدارية، والتعليمات والتوجيهات الحاكمة والمتحكمة في الأعمال، سواء من حيث الحصول على تراخيص ممارسات الأعمال، أوفي وضع ضوابط هذه الأعمال، وجزاء مخالفة القوانين والقواعد. (حامد، 2012: 337)

كما عرفت الحوكمة القضائية بأنها: "تلك القواعد، والتشريعات القانونية التي تحمي مصالح جميع الأطراف بالشركة، وتضمن إدارة جيدة للشركة". (Hasan & Al Timimi, 2015: 128)

بينما يرى (التلاحمة، 2014) في دراسته بأنها: "مجموعة الضوابط التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة المحاكم وفقاً للمعايير العالمية؛ لتسهم في تطوير إدارة المحاكم وتدعم ممارسة الوظائف المالية والإدارية على أكمل وجه".

وتكمن أهمية الحوكمة القضائية في تأثيرها الإيجابي على الأداء العام للاقتصاد والشركات من خلال ارساء القيم الديمقراطية والعدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في الشركات، تأمين نزاهة المعاملات، وتعزيز سيادة القانون ضد الفساد؛ إذ تضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة وتمنع إساءة استخدام السلطة (موسى، 2013: 125).

ثانياً: علاقة الحوكمة بالقانون:

تهدف القواعد القانونية المنظمة للشركات (قانون الشركات بمعناه الدقيق) إلى تحقيق غايتين: (حامد، 2012: 328).

- الأولى: هي وضع الأسس التي تكفل نشأة واستمرار العلاقات داخل الشركة بشكل منتظم يقوم على سهولة وسيولة العمل داخل المنشأة الاقتصادية من جانب.

- الثانية: هي وضع القواعد التي تكفل سهولة وانتظام عمل المنشأة في المجتمع مع حماية المصالح المختلفة للشركة والمجتمع ككل على حد سواء.

ولا يكاد نظام قانوني يخلو من مثل هذه القواعد القانونية التي تواجه هاتين المشكلتين، وهي قواعد يحتويها قانون الشركات في تنظيمه لإدارة شركة المساهمة وتداول أسهمها وتحديد مسؤولياتها، أو تحتويها قوانين أخرى كذلك المنظمة لسوق رأس المال والإفلاس. وقد صدرت مجموعة من مبادئ الحوكمة أطلق عليها (دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات)، وقد راعت هذه القواعد والمعايير أن هناك عوامل متعددة تؤثر على حوكمة الشركات وعلى عملية اتخاذ القرار في شركة المساهمة ومن ثم يقدم الدليل المذكور مجموعة من المبادئ للممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة، بما يضمن فاعلية المشاركة والإدارة ويحافظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال استخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية والمسؤولية والمحاسبة.

وبالتالي أصبح من الضروري وضع قواعد قانونية خاصة تنظم الحوكمة على اعتبار أن هذا الأمر يؤدي: (مزهر، 2017: 1-6).

- 1- إلى تشجيع ودفع أصحاب رؤوس الأموال إلى الاستثمار في الشركات التي تتبع نظام الحوكمة.
- 2- إلى المساعدة في إنقاذ الاقتصاد الدولي من تداعيات الأزمات المالية الحادة.
- 3- إلى تنظيم التنافس الدولي بين الكيانات الاقتصادية العملاقة.
- 4- إلى إزالة الحواجز أمام حركة التجارة الدولية.
- 5- إلى المحافظة على استمرارية عمل الشركة.
- 6- إلى التقويم السليم لأصول الشركة وقدراتها المالية.

ثالثاً: الحوكمة كنظام قانوني مستقل:

لكل دولة أسلوبها الخاص في الاهتمام بموضوع الحوكمة، إلا أن جميعها يهدف من وراء هذا التنظيم التشريعي إلى وضع قواعد تكفل الإدارة الرشيدة للشركات وتحمي حقوق المتعاملين معها. ويشير مفهوم الحوكمة من الناحية القانونية إلى مجموعة القوانين، والتشريعات التي تحدد العلاقة التعاقدية بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم، والأطراف الأخرى ذات المصالح المتشابهة، مثل الدائنين، والعاملين، والموردين من ناحية أخرى، حيث تحدد تلك القوانين حقوق، وواجبات جميع الأطراف. (حامد، 2012: 335).

وتتمثل الأهمية القانونية لحوكمة الشركات في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية) العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركة والمعنية بالاقتصاد كله (الحيان، 2010: 339).

تركز الحوكمة في القضاء على الجوانب المتعلقة بالفعالية، والنجاعة، والإدارة الرشيدة، والاحترافية، والشفافية، وتبسيط الإجراءات، وجودة الأحكام والخدمات القضائية، وتسهيل ولوج المتقاضين إلى المحاكم، وتأهيل الهياكل القضائية، وتحديث التشريع، والأخذ بالوسائل البديلة لحل المنازعات، وكذلك العقوبات البديلة عن العقوبات السالبة للحرية في بعض الجرائم البسيطة. هذا مع وضع المخططات المتكاملة والمضبوطة لتنفيذ خطط العمل المتعلقة بتطوير الإدارة القضائية، وفتح مشاورات مع مختلف المتدخلين في ميدان الإدارة القضائية وبصفة عامة كل ما يضمن محاكمة عادلة. فحوكمة القضاء في مجموعة من الإجراءات والتدابير التي يتم اتخاذها لتمكين القضاء من أداء مهمته على الوجه الأكمل، وهي بذلك ترتبط بأدوار مختلف الفاعلين في الحقل القضائي لا سيما المهن المرتبطة بقطاع العدالة والتي تساهم يومياً في إدارة العدالة كالقاضي وكاتب الضبط والمحامي والخبير إلى غير ذلك من أصحاب المهن المرتبطة بالميدان القضائي، فهؤلاء يتدخلون ويؤثرون بشكل أو بآخر في ترسيخ الحكم الرشيد في القضاء. وتقضي العناية بعدة محاور وهي واقع القضاء ومدى استقلاليتها، الإدارة الرشيدة

للمحاكم، الموارد البشرية العاملة في القضاء، والهدف المطلوب من عملية الحوكمة يركز على توفير ظروف عمل ملائمة، وتحديث أساليب العمل، وتوفير الوسائل التي تمكن من سرعة البت، وتوفير إمكانيات التكوين المستمر للقضاة والموظفين، وتعميق آليات اللامركزية الإدارية، وإتاحة الفرصة لبدائل أخرى لحل المنازعات لتخفيف الضغط على المحاكم. فحوكمة القضاء تستهدف بالأساس، التنظيم الداخلي للمؤسسة القضائية، وتنظيم العمل داخلها، والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتهدف من جهة أخرى، إلى تحسين خدماتها في إطار علاقتها مع المتعاملين معها. وبذلك فإن الحوكمة هنا تعبر في الواقع عن استجابة لمطالب خارجية وداخلية، لأن تحقيق سياسة الحوكمة لا يأتي من المتقاضين فقط، بل يأتي حتى من العاملين في داخل العدالة كذلك (تقديلاً، 2018).

فحوكمة القضاء تقتضي العناية بالمحاور الرئيسية التالية (عوض، 2016: 2):

- واقع القضاء ومدى استقلاليته.
- الإدارة الرشيدة للمحاكم.
- الموارد البشرية العاملة في القضاء.

رابعاً: مبادئ الحوكمة القضائية:

بالنظر في أنظمة القضاء نجد أن الحوكمة موجودة في كثير من التشريعات القضائية، إلا أنها تحتاج إلى ترتيب. ومن خلال الحوكمة، يتم التركيز مثلاً على التداخل بين الصلاحيات والاختصاصات، أو حتى مجرد إمكانية التداخل، أو إمكانية سوء استغلال هذا التعارض، ثم تتم معالجتها وإغلاق هذه الفجوات من خلال إتباع مبادئ الحوكمة والتي تتمثل في النقاط التالية (القحطاني، 2018):

1- حماية استقلال القضاء: الحوكمة يجب أن تحمي استقلال القضاء والقضاة من أي نفوذ أو تدخل غير صاحب السلطة التشريعية في البلد وهو الملك أو من يمثله، كما تحافظ الحوكمة على حقوق القضاة داخل الجهاز بشكل يضمن المساواة والاعتماد على الكفاءة فقط، وتحارب النفوذ والواسطة، كما أنها في المقابل تهتم بضرورة ضمان عدم خروج سلطة القاضي عن مسارها. فمثلاً فيما يتعلق باختيار القضاة، فإن من ضمن معايير الحوكمة، أن تتم "حوكمة" آلية اختيار القضاة وترشيحهم بشكل يضمن سلامة الاختيار من حيث الكفاءة والعدالة والمساواة، وكذلك الأمر أهم أيضاً فيما يتعلق بتعيينات القضاة وترقيتهم في المناصب والمحاكم، بشكل يضمن عدالة التعيين وكفأته وعدم تعارض المصالح في ذلك.

2- مبدأ منع تعارض المصالح: منع تعارض المصالح في الحوكمة القضائية يجب أن تكون محكمة من خلال الحوكمة لأجل الحفاظ على قضاء فعال ونزيه وعادل هذا المبدأ من أهم المبادئ الخاصة بالحوكمة، وتزداد أهميته في القضاء كونه يعمل في فصل الخصومات التي يؤثر فيها كثيراً عامل المصلحة، حيث تطورت كثيراً مبادئ الحوكمة التي تعالج هذا الموضوع لمنع أي احتمال تعارض مصالح في أي خدمة من خدمات القضاء. من الجوانب المعروفة في هذا السياق؛ علاقة القاضي مع الخصوم سواء بالقرابة أو المودة أو الخصومة.

3- الشفافية والإفصاح: تركز الحوكمة على الإفصاح كضمان للشفافية، ولكن في الجهات القضائية يختلف الأمر بعض الشيء، فبعض القرارات لا يتم الإفصاح عنها لأجل مصالح المترافعين وضمان سريتها، إلا أن الإفصاح الأهم هو فيما يتعلق بالمترافعين أنفسهم والإفصاح لهم بالتساوي وبكل ما يتعلق بقضيتهم، وقد يعزز هذا داخلياً من خلال وسائل عدة، كما أن الإفصاح قد يكون ضماناً للشفافية في كثير من الأحيان، مثل تسمية اللجان المختصة وأعضائها لأجل الشفافية والرقابة، وبالشفافية والإفصاح يتحول كلا طرفي النزاع أمام المحكمة إلى مراقبين لمصالحهما كونهما يمكنان من الاطلاع على كل ما يخص قضيتهم بشفافية ووضوح، حيث الشفافية تمنع الفساد وتحارب المفسدين، فعندما يتم كشف كل إجراء داخل إجراءات

المكتب القضائي إضافة إلى فرض الشفافية والإفصاح من خلال تعزيز الحوكمة؛ يجب تضمين ذلك من خلال لوائح حديثة وإلزام المحكمة بكل طاقمها بها، والمحاسبة على الإخلال بها.

4- مبدأ الوضوح: حيث إن جودة الحوكمة تكمن في أنها تفترض أي مجال يمكن أن يساء استغلاله ولو مجرد احتمال، ومن ثم تسعى إلى إغلاق ذلك الباب ومراقبته. عندما يكون القانون والإجراء واضحين؛ فإن مراقبتهما تكون ممكنة وتقلل احتمال الفساد ودواعيه، والعكس صحيح؛ حيث عندما يكون القانون أو الإجراء غير واضح ويختلف من موقع إلى آخر؛ فإن هذا يفتح المجال للتدخل المقصود والتأثير في مسار العدالة بشكل سلبي، ودور الحوكمة هنا إغلاق هذا الاحتمال قبل وقوعه ومراقبته. مع ضرورة كتابة القانون الواجب التطبيق ونشره للناس، حيث إن عدم وجود قانون واضح يتم الرجوع إليه ليفصل في النزاع بوضوح هو أحد أهم أبواب الفساد في أي دولة، وإن عدم وجود قانون واضح يلزم به القاضي للحكم في الموضوع يناقض تماماً الحوكمة القضائية الحديثة ويتعارض معها كلياً.

5- مبدأ النزاهة: أحد أهم المبادئ التي تؤكد الحوكمة الحديثة على ضرورة تحقيقها، ومراقبتها بالحد الأعلى الممكن، وتحقيق نزاهة الحوكمة من خلال الاشتراطات والالتزامات المستمرة التي يجب أن يحققها كل منتسبي الأجهزة العدلية في كل إجراء بحسبه، من خلال لوائح حوكمية متطورة وتحديث باستمرار، والهدف من ذلك؛ هو تأكد الجهاز من تحقيق الحد الأعلى من النزاهة، من خلال وقائع ثابتة على الورق والواقع، وليس فقط بافتراض عدم وجود الفساد.

6- كفاءة وفعالية الأداء المالي: إن من المتفق عليه كلما ارتبطت معايير الأداء بأهداف المنشأة وانخفض عدد مقاييس الأداء وزادت بساطتها، كلما كان ذلك أفضل لكل من العاملين والقائمين بالقياس ومستخدمي مؤشرات هذه المقاييس، كما أن من المتفق عليه أيضاً أن مستوى الأداء التشغيلي يؤثر في المؤشرات المالية وأن الربح هو المقياس الأساسي للأداء.

ولعلاج تعقد مقاييس الأداء باعتبار أن مبادئ الحوكمة وبصفة خاصة كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الاستراتيجية الأخرى وكذلك المبادئ الأربع والخامس المتعلقة بسلامة الممارسات المحاسبية ودقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية وإكتمالها وشفافية الإفصاح وملاءمة توقيته من شأنها توجيه الباحثين والممارسين إلى العمل على عدم تعقيد مقاييس الأداء.

خامساً: انعكاسات متطلبات الحوكمة القضائية على تحقيق النزاهة المالية للحد من الفساد المالي:

لم يعد الفساد في الوقت الحاضر حالات منفردة ومنعزلة في إدارات أو قطاعات أو مجموعات من المنتفعين بل أصبح ظاهرة منظمة تتعدى حدود الدول، لذلك كان من الضروري إيجاد سياسات واستراتيجيات شاملة ومنظمة لمكافحته، ولضمان نجاح هذه السياسات لا بد من مشاركة أطراف متعددة من ضمنها الحكومات والمجتمع المدني والأعلام والقطاعات الحكومية المختلفة والأجهزة الرقابية (الغامدي، 2014: 1). وتعتبر الحوكمة من الموضوعات المهمة لجميع الشركات، وتعد أهم آلية في مكافحة الفساد المالي والإداري وتعزيز النزاهة، ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، وتحديد الأدوار لكل من المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصالح. علاوة على أهميتها في تأكيد الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية، وكذلك تعزيز وظيفتي التدقيق الداخلي والخارجي. (دودين، 2015: 69).

مما لا شك فيه أن مواجهة الفساد والحد منه يعد تحدياً يواجه كافة الحكومات والمجتمعات، وتعد الجهود التي تبذل من أجل مكافحته على مستوى وضع السياسات وتطبيقها، واستحداث الآليات الفعالة لمواجهة دليلاً على إدراك خطورته ومؤشراً على الحوكمة الجيدة والشفافية (سعد، 2011: 168).

ومكافحة الفساد والشفافية والمسائلة عناصر أساسية للحوكمة الرشيدة أو الصالحة (Good Governance) التي تبنتها الحكومات والهيئات المحلية والدولية لتطبيقها في القطاعين العام والخاص. خصوصاً بعد سلسلة

الأزمات المالية التي تعرضت لها الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية، بسبب الفساد المالي والإداري والمحاسبي والراجع إلى عدم احترام مبدأ الإفصاح وعدم إظهار البيانات المتضمنة في القوائم المالية بصورة صحيحة مما أدى إلى فقدان الثقة في هذه البيانات، فالحوكمة تتكون من عدد من العناصر الأساسية من أهمها الشفافية وسيادة القانون والمساءلة والمشاركة ومكافحة الفساد وغيرها. والشفافية عنصر أساسي للحوكمة الرشيدة ومتفق عليه في جميع التعاريف المختلفة للحوكمة الرشيدة، والشفافية تعني أن اتخاذ القرار وتطبيقه يبنى على قوانين وأنظمة محددة، ويعني كذلك توفر المعلومات للجمهور وحرية الوصول إليها لكل الأطراف التي لها علاقة أو تتأثر بتطبيق القرار، اطلاع الجمهور على المعلومات المختلفة عن سياسات الدولة وقراراتها وميزانياتها يساعد على الحد أو القضاء على الفساد. ومن الوسائل الفعالة لمكافحة الفساد والحد منه أيضا خلق بيئة من القيم في جميع مؤسسات الدولة لرفع درجة النزاهة وبما يوفر رؤية شاملة لأداء مختلف السلطات لمهامها تحت مظلة النظام الوطني للنزاهة (الغامدي، 2014: 1).

وترتبط ظاهرة الفساد ذات الأبعاد المتعددة والممتدة بعدد من المفاهيم وهي: "الشفافية"، ويقصد بها توافر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والقرارات واللوائح لكافة المواطنين، بالإضافة إلى "المساءلة"، ويقصد بها مسئولية الأفراد عما يقترفون من أعمال ووجوب مساءلتهم عن أداؤهم الوظيفي وما يصدر عنهم من سلوكيات وتصرفات، و"النزاهة"، وتشير إلى الجوانب الأخلاقية والقيم المرتبطة بقيام الموظف بأداء مهامه مثل الأمانة، والصدق والعناية والإتقان والحفاظ على المال العام وصونه (سعد، 2011: 167).

وأكد أيضاً التلاحمة (2014) بأن النزاهة تتمثل في مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل والاهتمام بالمصلحة العامة وتجنب تضارب المصالح، وذلك بوساطة الالتزام بالعديد من الأحكام المتضمنة في مدونة السلوك للعاملين في السلطة القضائية، وكذلك الأحكام التي تضمنتها التشريعات التي صدرت لتنظيم إدارة المحاكم

ولقد أشارت قمبر (2015) في دراستها أن مراجعي الحسابات بحاجة إلى مهارات في عدة جوانب تتمثل في الجوانب القضائية، ومهارات الاتصال، والقانون، وتكنولوجيا المعلومات، ومكافحة الغش، وإجراءات التحقيقات، وغيرها من المهارات التي يمكن الاستفادة منها في مجال مكافحة الفساد المالي (قمبر، 2015: 59). وتقع المتطلبات الأساسية لتأهيل المحاسب القضائي في ثلاثة مستويات متدرجة من المعرفة، وحجم المعرفة المطلوبة في كل مستوى حيث تأتي المهارة المحاسبية في المستوى الأول من حيث الحجم، بينما المعرفة في مجال التدقيق والرقابة تأتي في المستوى الثاني من حيث الحجم، إلا أن الثقافة القانونية تأتي في المستوى الأخير (شيلي، 2013: 193).

وفي ضوء ذلك هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في المحكم القضائي المالي (احمد (ب)، 2013: 7)

- فهم عميق ومناسب للعلوم المحاسبية والتدقيق المتقدمة.
- فهم لأساليب وطرق إجراءات التحري والتقصي.
- المعرفة الكافية بالقوانين والتشريعات.
- الإلمام بالإجراءات الجنائية وإجراءات التقاضي.
- فهم عميق لمداخل وطرق المحاسبة الاحتياطية.
- مهارة التفكير المنظم والمنهجي لحل المنازعات القضائية.
- المهارات المتميزة في الاتصال الشفهي والمكتوب وتقنية المعلومات.
- مهارة الاتصال الفعال لعرض أدلة الأثبات والتقارير أمام الجهات القضائية.
- ممارسة أعلى درجات الشك المهني عند تنفيذ برنامج التدقيق.

عليه فإنه مع توفر نظام فعال للحوكمة في كل شركة من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة اللازمة لسلامة العمل في ظل إقتصاد السوق ومنه يؤدي إلى مكافحة الفساد وخفض تكلفة رأس المال وجذب مصادر تمويل أكثر، فضلا على تحقيق استقرار في المنشآت وتشجيعها على استخدام الموارد بطريقة أكثر كفاءة ومن ثم تعزيز النمو الاقتصادي داخل الدولة (أمين، 2015: 144).

ويتناول هذا الجزء أهم المسببات التي تساعد على ارتكاب جرائم التلاعب والغش والفساد المالي والفني في الشركات في الفكر والتطبيق المحاسبي، ومن أهم هذه المسببات ما يلي: (العبيسي، وليزة، 2017: 120):

1- الاختلال الأخلاقي: ومصدره انتشار نظرية تكلفة الوكالة في المحاسبة منذ بدايات الربع الأخير من القرن العشرين وما أدت إليه من تطوير وانتشار فكرة تعارض المصالح بين الفئات أو الأطراف المعنية بالشركة وبصفة خاصة المساهمين أو الملاك وإدارة الشركة عند انفصال الملكية عن الإدارة، وبإقرار تلك النظرية سعى كل طرف أو فئة لتعظيم منفعة الذاتية ولو على حساب غيره من الأطراف الأخرى وما يشأ عن ذلك من صراع بين الأطراف الشركة الواحد أو الفئات المعنية بها.

ولعلاج الاختلال الأخلاقي يتضح مدى فاعلية حوكمة الشركات من خلال مقارنة نظرية بعض المنظمات بالإطار الفكري لحوكمة الشركات على النحو التالي:

أ- السعي إلى تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب المساهمين، بينما تدفع الحوكمة الإدارة إلى العمل من أجل تعظيم قيمة الشركة ككل لصالح جميع الفئات المعنية بها عامة ولصالح المساهمين بصورة خاصة.

ب- الاستناد إلى حرية الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية، بينما تقيد الحوكمة هذه الحرية بأفضل الممارسات المحاسبية.

ج- الحوكمة تستند على النظرية القيادية بينما يعتمد البعض على النظرية الإيجابية.

د- القيام على مبدأ العدالة والشفافية ومساءلة الإدارة على عكس بعض التصرفات بعدم ملاحظة تصرفات الوكيل.

هـ- الالتزام بالمواثيق والقيم الأخلاقية، وبصفة خاصة العدالة وحماية حقوق الآخرين.

2- انعدام الحسم في بعض معايير المحاسبة ومعايير المراجعة: ويظهر ذلك بوضوح في اشتغال بعض معايير المحاسبة على معالجات مسموح بها بديلة للمعالجة القياسية وكذلك المرونة الزائدة في بعض معايير المراجعة، والسبب الرئيسي لهذا الخلل يتمثل في الضغوط المباشرة التي تتعرض لها الهيئات المتخصصة بوضع هذه المعايير نتيجة لما قد تساهم به شركات الأعمال في تمويل ميزانيات تلك الهيئات وكذا الضغوط غير المباشرة من خلال بعض المحاسبين والمراجعين المتحيزين لمعاملتهم، خاصة في الدول المتقدمة المؤثرة عالميا في المجال المحاسبي كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، فضلا على انتشار الفلسفة الواقعية ونظرية الوكالة التي تحبذ حرية الإدارة في اختيار السياسات المحاسبية ومن ثم تعارض الاتجاه نحو إلزام بمعايير محاسبة محددة.

ولعلاج إنعدام الحسم في بعض المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة: لابد من إستهداف حوكمة الشركات لتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل لهذه الممارسات، وكذلك مصداقية، وموضوعية التقارير المالية، وإكتمال، وشفافية الإفصاح، وملاءمة توقيته لتوفير قوائم مالية سليمة، كل ذلك من شأنه أن يوجه إهتمام الهيئات الحكومية المعنية بوضع التشريعات المالية والإقتصادية وكذلك الهيئات الدولية والوطنية المهمة المعنية بالتنظيم المحاسبي إلى إعادة النظر في التشريعات والمعايير المحاسبية وما تتضمنه من معالجات وكذلك

معايير المراجعة وتطويرها بما يحد من المعالجات البديلة والمرونة الزائدة بها ويجعلها أكثر حسماً، وتحديد الإرشادات التي تؤدي إلى أفضل الممارسات تلبية لمتطلبات الحوكمة.

3- الإشكال الفكري: مصدره شيوع النظرية الإيجابية (الواقعية) في المحاسبة واستنادها إلى نظرية الوكالة في تفسير وتبرير قرارات إدارات الشركات فيما يتعلق بصنع واختيار السياسات، والطرق المحاسبية، والأخذ ببعض المداخل الحديثة، فضلا عن افتقار كثير من البحوث المحاسبية إلى التحليل المنطقي واكتفائها بالأدوات الميكانيكية للبحث (النماذج الإحصائية) .

ولعلاج الإشكال الفكري وباعتبار أن مصدره هو استناده إلى النظرية الإيجابية في المحاسبة وإعتمادها على نظرية الشركة في تفسير سلوك الإدارة في إختيار السياسات المحاسبية، إلا أن حوكمة الشركات تحد كثيرا من حرية الإدارة في إختيار هذه السياسات وتقييدها بالممارسات المحاسبية السلبية، بل وبأفضل الممارسات، وهو الأمر الذي يمثل أنجع علاج لذلك الإشكال الفكري، لأنه يوجه كتاب المحاسبة وباحثيها وممارسيها إلى تقديم وتقويم المعايير والسياسات المحاسبية للوصول إلى أفضل الممارسات بدلا من دورانهم في علم الإدارة للبحث عما فيه مصلحتها فقط وتبريره بإدارة الأرباح أو غيرها من الألفاظ، مما سيؤدي ونظرية الوكالة في البحوث والممارسات المحاسبية، ويشجع الفكر والتطبيق المحاسبي على استخدام المدخل العيادي، والإبداع الفكري من أجل المصلحة العامة للشركات والمجتمعات.

وبناء على ما سبق فأن يمكن القضاء على التلاعب والغش المالي والفني والفساد الإداري في الشركات من خلال نشر ثقافة الحوكمة وتفعيل مقوماتها ومبادئها وآلياتها.

معوقات تطبيق الحوكمة القضائية:

إن تطبيق الحوكمة القضائية يستدعي توحيد كافة الجهود الحكومية والخاصة، والإقليمية والدولية، لتأسيس وتوفير البنية الأساسية المؤثرة في إنجاح تطبيق الحوكمة، وضمان شمولها لكافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية ومن أهم هذه المعوقات (موسى، 2013: 131)

- 1- غياب البنية القانونية والتشريعية، والأطر التنظيمية المناسبة وغياب القضاء المستقل.
- 2- ضعف الإدارة السياسية والاقتصادية لتبني رؤية واضحة لتطبيق الحوكمة.
- 3- ضعف الشفافية والإفصاح وانتشار الفساد المالي في معظم القطاعات الاقتصادية، عدم إشراك المساهمين في اتخاذ القرارات الهامة، وضعف آليات اختيار أعضاء مجالس الإدارة أو تفعيل عمل اللجان المنبثقة عنه.
- 4- ضعف برامج التوعية بمبادئ الحوكمة وقلة الكادر المتخصص الذي يؤمن تطبيقها، غياب المراجعة الداخلية والخارجية والافتقار إلى الصلاحيات المناسبة لأداء أعمالها.
- 5- تدني مستوى التزام غالبية الشركات بالمعايير لضعف الإطار القانوني والرقابي.
- 6- ضعف ترسيخ مفهوم الحوكمة وآليات الرقابة الداخلية عليها في الشركات، وعدم وضوح أدوار جميع الجهات المرتبطة بالشركة بما في ذلك الجمعية العمومية ومجلس الإدارة ومدقق الحسابات والجهات الرقابية والإدارة التنفيذية والمساهمون.
- 7- ضعف البنية التحتية المتطورة لتقنية المعلومات كمتطلب رئيسي للحوكمة.
- 8- غياب دور الجامعات ومراكز البحوث في تعميق مفهوم حوكمة الشركات.

الإطار العملي للبحث (الدراسة التطبيقية):

حيث تناول هذا الجانب الإجراءات التالية:

أولاً: منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث، والإجابة على التساؤلات البحثية التي وضعها البحث، والتي تمثل جوهر المشكلة، ومحاولة لاختبار فرضيات البحث استخدم الباحثان:

1- المنهج الوصفي: ويتكون من الإطار النظري واختبار فرضيات البحث للوصول إلى نتائج البحث، وذلك من خلال الاستعانة بالدراسات والبحوث والرسائل العلمية والمراجع المختلفة التي تحدثت وتناولت أدبيات الموضوع.

2- المنهج التحليلي: وفي هذا الإطار يعتمد الباحثان على هذا المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مشكلة البحث التي من خلالها يمكن الإجابة عن التساؤلات الدراسية وحل المشكلة واختبار الفرضيات وبيان نتائج وتوصيات البحث، وذلك من خلال قيام الباحثان باستطلاع عينة الدراسة التي تم اختيارها من مجتمع البحث من أجل تحليل وتفسير النتائج.

ثانياً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الخبراء الحسابيين المقيدين بسجلات المحاكم الابتدائية الليبية والبالغ عددهم (67) محاسب، بالإضافة إلى المحكمين الماليين المقيدين بنقابة المحاسبين والمدققين الفلسطينيين، وسجلات المحاكم الابتدائية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (55) محاسب، وتم استخدام أسلوب الحصر لشامل لصغر حجم المجتمع.

- أداة البحث: تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

❖ **القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة البحث، ويتكون من (3) فقرات.

❖ **القسم الثاني:** وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور كما يلي:

* **المحور الأول:** تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين، ويتكون من 7 فقرات.

* **المحور الثاني:** يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين، ويتكون من 7 فقرات.

* **المحور الثالث:** توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين، ويتكون من 7 فقرات. وقد كانت الإجابات على فقرات المحاور وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما هو موضح في جدول رقم

(1):

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بشدة	موافق	متوسط	معارض	معارض بشدة
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1

ثالثاً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

وقام الباحثان بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين هما:

1- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين، تألفت من خمسة من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات والكليات الفلسطينية بقطاع غزة والمتخصصين في المحاسبة والاحصاء، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، حيث خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

2- الصدق البنائي: تم حساب الصدق البنائي لفقرات الاستبانة على عينة البحث البالغة (95) مفردة، وذلك بحساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة، وبين الجدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة عند مستوى دلالة 0.05 حيث إن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05.

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

ر.م	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين.	0.898	*0.000
2	يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين.	0.856	*0.000
3	توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين.	0.812	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: ثبات الاستبانة:

ثبات الاستبانة يعنى التأكد من أن الاجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الاشخاص نفسهم في وقت آخر، وقد تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يوضح الجدول رقم (3) معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

جدول رقم (3) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

ر.م	المحور	عدد الفقرات	معامل (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق (الصدق الذاتي) *
1	تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين.	7	0.789	0.856
2	يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين.	7	0.793	0.887
3	توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين.	7	0.745	0.823
	جميع مجالات قائمة الاستقصاء معاً	21	0.776	0.855

*الصدق الذاتي (معامل الصدق) = الجذر التربيعي الموجب لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ).

تظهر النتائج المبينة في الجدول رقم (3) أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) مرتفعة لكل مجال من مجالات البحث، حيث يتراوح بين (0.745 - 0.793)، بينما بلغ قيمتها لجميع مجالات فقرات الاستبانة معاً (0.776)، وكذلك قيمة معامل الصدق (الصدق الذاتي) مرتفعة لكل مجال من مجالات الدراسة، حيث يتراوح بين (0.823 - 0.887)، بينما بلغ قيمتها لجميع مجالات فقرات الاستبانة معاً (0.855)، وهذا يدل على أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ويستدل من نتائج اختبار معاملي الثبات (ألفا كرونباخ) والصدق أن أداة البحث (الاستبانة) ثابتة وصادقة في قياس ما وضعت لقياسه، مما يجعلها أداة قياس مناسبة يمكن الاعتماد وتطبيقها بثقة عالية، بذلك تكون الاستبانة بصورتها النهائية ثابتة وصادقة قابلة للتوزيع.

خامساً: تحليل واختبار البيانات:

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف):

استخدم الباحثان اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً،

ويوضح الجدول رقم (4) أن مستوى الدلالة أكبر ($\text{sig} > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

القيمة الاحتمالية	عدد الفقرات	عنوان المحور	المحور
0.078	7	تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين.	الأول
0.089	7	يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين.	الثاني
0.098	7	توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين.	الثالث

2 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام الأساليب التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويتم الاستفادة منها في وصف عينة الدراسة.
- 2- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- استخدام اختبار كولموجوروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S): يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Spear man Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار sign في حالة عينة واحدة: وذلك لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى الحياد وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

سادساً: تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية:

1- تحليل وتفسير خصائص وسمات عينة البحث:

- **المؤهل العلمي:** يتضح من خلال الجدول رقم (5) أن غالبية عينة البحث من حملة درجة البكالوريوس وكانت نسبتهم 64%، ثم يليها درجة الماجستير وكانت نسبتهم 30%، ثم يليها درجة الدكتوراه وكانت نسبتهم 6%، وهذا يدل على قدرة أفراد العينة على تفهم أسئلة الاستبانة والإجابة عليها، ويرفع ذلك من مستوى الثقة في البيانات التي تم الحصول عليها من المحاسبين الممارسين للخبرة القضائية.

جدول رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس.	79	64
ماجستير.	37	30
دكتوراه.	8	6
المجموع	122	100%

- **التخصص العلمي:** يتضح من الجدول رقم (6) أن غالبية عينة الدراسة من تخصص المحاسبة حيث بلغت نسبتهم 97%، ثم يليها تخصص التمويل وكانت نسبتها 3%، وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة هم من تخصص المحاسبة والتمويل من الممارسين للخبرة القضائية والتحكيم المالي.

جدول رقم (6) توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	العدد	النسبة المئوية
محاسبة.	118	97
تمويل.	4	3
إدارة أعمال.	-	-
مالية ومصرفية.	-	-
المجموع	122	100%

- **سنوات الخبرة:** يتضح من الجدول رقم (8) أن غالبية عينة الدراسة كانت خبرتهم العملية من 11-15 سنوات وكانت نسبتها 32%، ثم يليهم من خبرتهم من 5-10 سنة وكانت نسبتهم 28%، ثم يليهم من خبرتهم أقل من 15 سنة وكانت نسبتهم 22%، ثم يليهم من خبرتهم أكثر من 5 سنوات وكانت نسبتهم 18%، وهذا يدل على أن عينة الدراسة لديهم خبرة عالية في ممارسة مهنة الخبرة القضائية والتحكيم المالي، مما يعطي الثقة في البيانات والمعلومات التي تم جمعها من المشاركين في البحث.

جدول رقم (8) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة العملية

الخبرة العملية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات.	27	22
من 5-10 سنوات.	34	28
من 11-15 سنة.	39	32
أكثر من 15 سنة.	22	18
المجموع	122	100%

2- اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى:** تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين.
- لاختبار الفرضية الأولى قام الباحثان باستخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته، وتعرض النتائج كما هي في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9) نتائج اختبار T للعينة الواحدة لجميع فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته

ر.م	فقرات المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	يوجد معرفة مناسبة بمعايير المحاسبة والتدقيق المطبقة.	3.79	0.849	75.80	15.451	*0.000	3
2	تتوفر المعرفة العامة بقواعد جمع الأدلة، وأدوات كشف ومنع الاحتيال.	3.80	0.835	76.16	11.990	*0.000	5
3	تتوفر الخبرة الكافية في تحليل وتفسير	3.78	0.811	75.91	12.696	*0.000	1

						القوائم والتقارير المالية.
4	3.77	0.846	75.56	16.199	*0.000	4
5	3.86	0.876	77.24	10.955	*0.000	6
6	3.84	0.844	77.10	13.496	*0.000	7
7	3.89	0.871	77.84	12.322	*0.000	2
-	3.82	0.848	76.61	12.592	*0.000	-

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم (3) تتوفر الخبرة الكافية في تحليل وتفسير القوائم والتقارير المالية قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.78) والوزن النسبي (75.91%)، في حين أن الفقرة رقم (6) تتوفر مهارة تقديم الشهادة في المحكمة قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.84) والوزن النسبي (77.10%). وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجمع فقرات الفرضية الأولى تساوي (3.82) والوزن النسبي يساوي (76.61%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، مما يدل على أنه تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين عند مستوى دلالة 0.05، وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على "تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين".

الفرضية الثانية: يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين.

لاختبار الفرضية الثانية قام الباحثان باستخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته، وتعرض النتائج كما هي في الجدول رقم (10):

الجدول رقم (10) نتائج اختبار T للعينة الواحدة لجميع فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته

ر.م	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	يعتبر تطبيق الحوكمة القضائية مطلب استراتيجي وهام لتعزيز المسائلة المالية.	3.79	0.849	75.80	12.031	*0.000	3
2	تعد الحوكمة القضائية من أهم البات مكافحة الفساد المالي وتعزيز النزاهة.	3.80	0.835	76.16	12.504	*0.000	5
3	يؤدي تطبيق الحوكمة القضائية إلى الحد من الفساد المالي من خلال الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات.	3.87	0.845	77.15	13.094	*0.000	7
4	تؤكد الحوكمة القضائية على	3.77	0.846	75.56	11.891	*0.000	4

ر.م	فقرات المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
	الجوانب والقيم المرتبطة بالأداء المالي مثل الأمانة، والنزاهة.						
5	تقوم الحوكمة القضائية على أساء قواعد المساءلة والشفافية في الشركات، وتعزيز نزاهة المعاملات المالية التي تعزز سيادة القانون للحد من الفساد المالي.	3.80	0.811	75.94	12.696	*0.000	1
6	يحد تطبيق الحوكمة القضائية من الغش والتلاعب المالي.	3.86	0.876	77.24	12.698	*0.000	6
7	توفر الحوكمة القضائية المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والتشريعات والقرارات واللوائح الخاصة بحل النزاعات المالية.	3.89	0.871	77.84	13.231	*0.000	2
-	يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين.	3.85	0.848	76.56	12.592	*0.000	-

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول (10) أن الفقرة رقم (5) تقوم الحوكمة القضائية على أساء قواعد المساءلة والشفافية في الشركات، وتعزيز نزاهة المعاملات المالية التي تعزز سيادة القانون للحد من الفساد المالي قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.80) والوزن النسبي (75.94%)، في حين أن الفقرة رقم (3) يؤدي تطبيق الحوكمة القضائية إلى الحد من الفساد المالي من خلال الحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات قد حصلت على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.87) والوزن النسبي (77.15%).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجمع فقرات الفرضية الثانية تساوي (3.85) والوزن النسبي يساوي (76.56) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، مما يدل على أنه يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين عند مستوى دلالة 0.05.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على "يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين".

الفرضية الثالثة: توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين.

لاختبار الفرضية الثالثة قام الباحثان باستخدام اختبار T للعينة الواحدة لكافة فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته، وتعرض النتائج كما هي في الجدول رقم (11):

الجدول رقم (11) نتائج اختبار T للعينة الواحدة لجميع فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته

ر.م	فقرات المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة (T)	قيمة (Sig.)	الرتبة
1	نقص الكفاءات والخبرات المتخصصة في تطبيق	3.96	0.744	79.28	16.755	*0.000	2

						الحوكمة القضائية في المحاكم الليبية والفلسطينية.
2	4.00	0.778	81.00	17.502	*0.000	وجود قضاء غير قادر على الفصل في المنازعات المالية بشكل عادل بسبب وجود الانقسام السياسي الموجود في ليبيا وفلسطين.
3	3.89	0.882	77.96	13.153	*0.000	عدم وجود فهم وإدراك بأهمية الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين كمنهج رقابي ومالي وإداري.
4	3.92	0.799	78.44	14.914	*0.000	ضعف الدور الرقابي التي تقوم به هيئة مكافحة الفساد، وهيئة الرقابة المالية والإدارية والتي أسست من أجله.
5	3.91	0.783	78.20	15.031	*0.000	ضعف القوانين والتشريعات الخاصة بنظم القضاء ومكافحة الفساد المالي.
6	3.89	0.843	76.90	12.944	*0.000	ضعف التوعية والتدريب على متطلبات تطبيق الحوكمة القضائية داخل المحاكم الليبية والفلسطينية.
7	3.89	0.905	77.84	12.736	*0.000	ضعف البنية التحتية المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات المساندة لتطبيق الحوكمة القضائية في المحاكم الليبية والفلسطينية.
-	3.91	0.825	78.46	14.566	*0.000	توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين.

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يتضح من الجدول (11) أن الفقرة رقم (2) وجود قضاء مستقل غير قادر على الفصل في المنازعات المالية بشكل عادل بسبب وجود الانقسام السياسي الموجود في ليبيا وفلسطين قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.00) والوزن النسبي (81%)، في حين أن الفقرة رقم (6) ضعف التوعية والتدريب على متطلبات تطبيق الحوكمة القضائية داخل المحاكم الليبية والفلسطينية قد حصلت على أقل متوسط حسابي بلغ (3.89) والوزن النسبي (76.90%).

وبصفة عامة فإن المتوسط الحسابي لجمع فقرات الفرضية الثالثة تساوي (3.91) والوزن النسبي يساوي (78.46) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، مما يدل على أنه توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين عند مستوى دلالة 0.05.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الثالثة، أي أنه "توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين".

النتائج والتوصيات:

أولاً- النتائج : توصل الباحثان إلى النتائج التالية:

- 1- قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه "تتوفر متطلبات لتطبيق الحوكمة القضائية لدى الخبراء الماليين المكلفين بأداء مهمة الخبرة القضائية في ليبيا وفلسطين".
- 2- قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه "يوجد دور لتطبيق الحوكمة القضائية في تعزيز النزاهة المالية بهدف الحد من الفساد المالي في ليبيا وفلسطين".

- 3- قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه "توجد معوقات تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين".
- 4- تتوفر الخبرة الكافية لدى الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بالمحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية في تحليل وتفسير القوائم والتقارير المالية.
- 5- يوجد معرفة كاملة لدى الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بالمحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية بتطبيق معايير المحاسبة والتدقيق المطبقة، والإجراءات القانونية والقضائية والمالية.
- 6- تتوفر المعرفة العامة بقواعد جمع الأدلة، وأدوات كشف ومنع الاحتيال، كما تتوفر مهارة التفكير المنظم والمنهجي لحل وفصل المنازعات القضائية والمالية لدى الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بالمحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية.
- 7- يوجد إدراك لدى الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بالمحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية بأن الحوكمة القضائية تقوم على أسس قواعد المساءلة والشفافية في الشركات، وتعزيز نزاهة المعاملات المالية التي تعزز سيادة القانون للحد من الفساد المالي.
- 8- يرى الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بالمحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية بأن تطبيق الحوكمة القضائية توفر المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والتشريعات والقرارات واللوائح الخاصة بحل النزاعات المالية.
- 9- يؤكدون الخبراء الحسابيين، والمحكمين الماليين المقيدين بالمحاكم الابتدائية الليبية والفلسطينية بأن تطبيق حوكمة القضائية من أهم آليات مكافحة الفساد المالي، ومطلب استراتيجي، وهام لتعزيز النزاهة المرتبطة بالإدعاء المالي.
- 10- يوجد العديد من المعوقات والتحديات التي تحد من تطبيق الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين، من أهمها ما يلي:
 - وجود قضاء ولكنه غير قادر على الفصل في المنازعات المالية بشكل عادل بسبب وجود الانقسام السياسي الموجود في ليبيا وفلسطين.
 - نقص الكفاءات والخبرات المتخصصة في تطبيق الحوكمة القضائية في المحاكم الليبية والفلسطينية.
 - ضعف الدور الرقابي التي تقوم به هيئة مكافحة الفساد، وهيئة الرقابة المالية والإدارية والتي أسست من أجله.
 - ضعف القوانين والتشريعات الليبية والفلسطينية الخاصة بنظم القضاء ومكافحة الفساد المالي.
 - عدم وجود فهم وإدراك بأهمية الحوكمة القضائية في ليبيا وفلسطين كمنهج رقابي ومالي وإداري.
 - ضعف التوعية والتدريب على متطلبات تطبيق الحوكمة القضائية داخل المحاكم الليبية والفلسطينية.
 - ضعف البنية التحتية المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات المساندة لتطبيق الحوكمة القضائية في المحاكم الليبية والفلسطينية.

ثانياً: التوصيات: بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحثان بالآتي:

- 1- ضرورة إنهاء الانقسام السياسي الموجود في ليبيا وفلسطين للتمكن من بناء منظومة قضائية قادرة تطبيق الحوكمة القضائية للمساعدة في حل وفصل المنازعات القضائية والمالية.
- 1- العمل على توفير الكفاءات والخبرات المتخصصة لتوعية وتدريب الخبراء والمحكمين الماليين على متطلبات تطبيق الحوكمة القضائية داخل المحاكم الليبية والفلسطينية.
- 2- تفعيل الدور الرقابي التي تقوم به هيئة مكافحة الفساد، وهيئة الرقابة المالية والإدارية والتي أسست من أجله من أجل مكافحة الفساد المالي، وتعزيز النزاهة المرتبطة بالإدعاء المالي.

- 3- ضرورة العمل على تطبيق الحوكمة القضائية لما توفره من المعلومات التي تتعلق بالسياسات والنظم والقوانين والتشريعات والقرارات واللوائح الخاصة بنظم القضاء لفض وحل النزاعات المالية.
- 4- ضرورة فهم وإدراك أهمية الحوكمة القضائية من قبل المحاكم القضائية الليبية والفلسطينية كمنهج رقابي ومالي وإداري يحد ويكافح الفساد المالي والإداري.
- 5- تقوية البنية التحتية المتعلقة بتقنية المعلومات والاتصالات المساندة لتطبيق الحوكمة القضائية في المحاكم الليبية والفلسطينية.
- 6- ضرورة توفر الصفات الأساسية للخبراء والمحكمين الماليين الليبيين والفلسطينيين وهي: الالتزام بالأخلاق، والنزاهة، والحياد والموضوعية، والثقة بالنفس، والمثابرة، والحزم عند القيام بالتحكيم المالي.
- 7- ضرورة توفر مهارات أساسية يجب امتلاكها الخبراء والمحكمين الماليين الليبيين والفلسطينيين وهي: مهارات كتابة التقارير، ومهارات الاتصال الشفهي الفعال، ومهارات المحاسبة والمراجعة الالكترونية، مهارات فهم أساليب وإجراءات التحري والتقصي لجمع أدلة الأثبات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

أ- الدوريات والمجلات:

1. أحمد (أ)، عاطف أحمد (2013)، دراسة تحليلية لدور المحاسبة القضائية في تطوير آليات العمل المحاسبي لمكافحة الفساد المالي والإداري بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، **مجلة المحاسبة والمراجعة**، المجلد 1، العدد 2، ص ص 1-4.
2. أمين، بن عواق شرف الدين (2015)، تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاربة الفساد المالي والإداري - تجارب دولية رائدة، **مجلة الباحث الاقتصادي**، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة - الجزائر. المجلد 3، العدد 3، ص ص 143-154.
3. الأمين، بوعزة محمد؛ بوسالم، أبويكر؛ فيصل، بوطيبة (2017)، التكامل بين المحاسبة القضائية وحوكمة المؤسسات كمدخل لمكافحة الفساد على مستوى المؤسسات الاقتصادية، **مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة**، المجلد 2، العدد 3، ص ص 68-75.
4. التلاحمة، خالد بن إبراهيم (2014)، مدى تطبيق بعض متطلبات الحوكمة في إدارة المحاكم الفلسطينية، **مجلة العدل، وزارة العدل**، المجلد 16، العدد 63، السعودية، ص ص 85 - 130.
5. الجرف، ياسر أحمد السيد محمد (2017)، دور الآليات الرقابية لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات الفساد المالي للإدارة : دراسة نظرية وميدانية، **مجلة البحوث المحاسبية**، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، العدد 1، ص ص 55 - 2.
6. حامد، ماهر محمد (2012)، المبادئ القانونية لحوكمة شركات المساهمة : دراسة في القانون المصري، ومذونات الحوكمة العالمية والمحلية، **مجلة مصر المعاصرة**، المجلد 104، العدد 507، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، مصر، ص ص 325-392.
7. حامد، محجوب عبدالله (2017)، مدى تطبيق المراجعة القضائية في فصل الدعاوى والمنازعات الخاصة بالمخالفات المالية في المحاكم السودانية (دراسة ميدانية استكشافية)، **مجلة جامعة الأقصى**، (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجلد 21، العدد 2، ص ص 374-416.

8. حسين، خالد عبدالصبور محمد؛ الباز، مصطفى على؛ فارس، زين العابدين سعيد حسن؛ حسين، أحمد زكي (2011). استخدام مبادئ الحوكمة في بناء إطار علمي للمحاسبة القضائية مع دراسة ميدانية، مجلة إدارة الأعمال، العدد 132، مصر، ص ص 100 - 105.
9. الحيان، عبدالله مسفر (2010)، حوكمة الشركات" مجلة حقوق حلوان للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 22، جامعة حلوان، كلية الحقوق، ص ص 39 - 459.
10. دودين، أحمد يوسف (2015)، أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد : دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 3، جامعة الزرقاء الخاصة، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ص ص 6 - 79.
11. الراوي، مظفر جابر (2014)، تطبيق معايير الحوكمة وأثرها القانوني في ضمان حقوق أقلية المساهمين في الشركات المساهمة- المملكة الأردنية الهاشمية نموذجاً، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 6، العدد 11، ص ص 183-198.
12. سالم، أحمد محمد كامل (2010)، خدمة التقصي المالي القانوني في مصر: الطلب على الخدمة والتنظيم المهني لها في بيئة الممارسة المهنية، مجلة التجارة والتمويل، العدد 1، جامعة طنطا، كلية التجارة، ص ص 1-87.
13. سعود، المكي معتوق؛ بشير، أحمد السنوسي (2015)، مدى ضرورة توافر متطلبات المحاسب القضائي في الخبير الحسابي الليبي- دراسة استقصائية للخبراء الحسابيين المقيدون في المحاكم الليبية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 5، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية، زيتن، ليبيا، ص ص 219-258.
14. السويدي، عبده محمد (2016)، النظام القانوني لحوكمة الشركات و أثر الإفصاح والشفافية عليها، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 50، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ص ص 168 - 141.
15. العبسي، علي؛ هشام، ليرة (2017)، أساليب مكافحة الفساد الإداري والمالي وحوكمة الشركات مع الإشارة إلى تجربة شركة أن سي أ- روية - الجزائر، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 2، العدد 3، ص ص 115-126.
16. عوض، محمد؛ الفارس، ماهر (2016). واقع الحوكمة في القضاء الفلسطيني، مجلة الشرق الأوسط في الإدارة العامة، المجلد 2، العدد 1، ص ص 1-29.
17. قمير، جميلة سعيد (2015)، حاجة مراجعي الحسابات في البيئة الليبية إلى مهارات المحاسبة الجنائية- دراسة تطبيقية على مراجعي الحسابات في مكاتب المراجعة القانونية والمراجعين الماليين بديوان المحاسبة، اماراباك- مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 6، العدد 18، ص ص 43-60.
18. المنوفي، ريهام السيد علي (2011)، دور المراجعة القضائية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات : دراسة نظرية ميدانية، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد ، كلية التجارة، العدد 1، ص ص 7-97.
19. موسى، بكري الطيب، (2013)، متطلبات تطبيق حوكمة الشركات في البلاد العربية، مجلة جامعة بخت الرضا العلمية، العدد 6، ص ص 119-140.

ب- المؤتمرات والندوات:

1. احمد (ب)، خالد محمد علي (2013 ب)، دور المحاسبة القضائية في الحد من ممارسات الفساد المالي، المؤتمر الدولي الأول في المحاسبة والمراجعة بعنوان "تفعيل آليات المحاسبة والمراجعة لمكافحة الفساد المالي والإداري" المنعقد في الفترة 7-8 ابريل 2013، كلية التجارة، جامعة بني سويف بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية، مصر.

2. برغل، لينا مصطفى (2016). أثر العلاقة التكاملية بين المحاسبة الجنائية وحوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وقائع أعمال المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر، التحولات المالية والمصرفية - الواقع والآفاق المستقبلية، جامعة الزرقاء - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 2، الأردن.

3. سعد، طارق (2011)، مكافحة الفساد الإداري: لجنة الشفافية والنزاهة بجمهورية مصر العربية، بحث مقدم إلى "ملتقى دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم الديمقراطية وحرية التعبير والراي: تجارب عربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، كوالالمبور.

4. شبلي، عبدالحسين توفيق (2013). دور الحوكمة والمحاسبة القضائية في الحد من الفساد المالي والإداري، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السابع "مظاهر الفساد وانعكاساتها الاقتصادية والاجتماعية وسبل معالجتها في العراق، المنعقد في الفترة خلال شهر أكتوبر، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.

5. الغامدي، عبدالله سعد محمد (2014). دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد، بحث مقدم للملتقى العلمي "الجرائم المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الإقليمية والدولية، المنعقد في الفترة من 2-4/ سبتمبر/2014، عمان، الأردن.

6. مزهر، حبيب (2017)، الحوكمة في الشركات في القانون اللبناني واقع وضرورة، ورقة بحثية مقدمة إلى المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، المنعقد في الفترة 3- 5/ ابريل/2017، المركز العربي للبحوث القانونية والقضائية، الندوة العلمية حول حوكمة الشركات، بيروت.

ج- الرسائل الجامعية غير المنشورة:

رمضان، مريم محمد (2010). مدى توفر المقومات الأساسية للمراجع الخارجي الليبي للعمل كمحاسب ومراجع جنائي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، بنغازي، ليبيا.

د- شبكة المعلومات الإلكترونية:

7. القحطاني، أسامة بن سعيد (2018)، الحوكمة في مقال قانوني متميز، جريدة العرب الاقتصادية الدولية http://www.aleqt.com/2018/06/27/article_1410486.html تاريخ الزيارة 10-1-2019.

8. قنديل، وسام عبد العظيم (2018) "حوكمة القضاء" صحيفة دنيا الوطن، تاريخ النشر: 2018-03-15، تاريخ الزيارة 2019-1-2:

<https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2018/03/15/459237.html>

9. الأمم المتحدة، (2016). تقرير الحوكمة في البلدان العربية، الحوكمة والتحولات المؤسسية في البلدان العربية التي تشهد نزاعات، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا).

<https://www.unescwa.org>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Bressler, Linda (2012) " The role of forensic accountants in fraud investigations: Importance of attorney and judge's perceptions", *Journal of Finance & Accountancy*, Vol. 9, 1- 9.
2. Hasan. A & Al Timimi. H (2015) " Corporate Governance in Shareholding Companies: Comparing Legal Perspective and Position of Shari 'ah", *Global Journal Al Thaqafah*, Universiti Sultan Azlan Shah, MALAYSIA GJAT, Vol, 5 No. 2, 123-135.
3. Nkama, N. a& Onoh, J. O. (2016). "Forensic Accounting and Board Performance in the Nigerian Banking Industry". *Journal of Accounting and Financial Management*, Vol. 2 No.2 2016. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2865129>.

مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

مستوى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق وأثره على مستوى الأداء المالي في الشركة العامة للكهرباء في ليبيا
خلال الفترة (2002 - 2010)

أ.عمر منصور امعقل

د . عوض أحمد الروياتي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالشركة العامة للكهرباء وأثره على مستوى أداء الشركة خلال الفترة من 2002 إلى 2010 ، ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم إتباع منهج دراسة الحالة ، حيث تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية المنظمة للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة من المشاركين في الدراسة سواء من خلال الوثائق والمستندات والقوائم التي يتم الحصول عليها أو من خلال الإجابة على أسئلة التي يتم طرحها في المقابلة مع المشاركين ، هذا وقد تم إجراء مقابلة شخصية مع رؤساء الأقسام المالية ورؤساء أقسام ومكاتب المراجعة في إدارة الشركة وفروعها المختلفة في ليبيا ، وعن طريق تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي أو الاستدلالي ، توصلت الدراسة إلى أن نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة للكهرباء يتسم بعدم الفاعلية على الرغم من توفر معظم عناصر الرقابة بالشركة خلال فترة الدراسة ، كما ظهر ضعف واضح في الأداء المالي للشركة خلال نفس الفترة ، وأظهرت الدراسة أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى فاعلية تطبيق نظم الرقابة الداخلية في الشركة ومستوى أدائها خلال نفس الفترة ، ووفقاً لنتائج الدراسة يوصي الباحثان بالاهتمام بتطبيق عناصر الرقابة الداخلية وخاصة العناصر التي تبين من الدراسة بأنها غير مطبقة أو مطبقة بشكل جزئي .

كلمات البحث: فاعلية نظام الرقابة, الأداء المالي.

Abstract

This study aims to identify The effectiveness of the control system applied by the General Electricity Company and its impact on the level of performance of the company during the period from 2002 to 2010. In order to achieve the objective of the study, the case study method was used. The study conducted a personal interview with heads of financial departments and heads of Auditing departments and offices in the data collected had been analyzed by using descriptive and inference statistics the study concluded that the internal control system is a weak, so it is in effectiveness', despite of availability of control system elements in the company, the study showed also a weakness in the financial performance of the company during the same period. In addition the study has revealed statistically correlation between efficiency of applying system of internal control in the company's and its branches performance during period of the study. Based to this conclusion, it necessitates the company to take care of elements of the internal control, namely the elements shown unavailable or partially or inapplicable.

Research Keywords: Effectiveness of Internal Control, Performance Level.

أستاذ متعاون بقسم المحاسبة - جامعة السلام الدولية - بنغازي
أستاذ المحاسبة والمراجعة المشارك بقسم المحاسبة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

- مقدمة :

ظهرت الرقابة على الأعمال منذ قديم الزمن وكان يتولاها صاحب المشروع وذلك بسبب قلة إتساع نطاق العمليات التجارية ، وبعد هذا برزت أهمية مراقبة أعمال العاملين ومحاسبتهم عن أخطائهم نتيجة لأزدياد رأس المال وكبر حجم عمليات المشروعات وزيادة العاملين ، فقبل عام 1500 كانت العمليات والأحداث المالية تسجل وتطابق بواسطة سجلين منفصلين لتحقيق الرقابة على الأعمال المالية، ومع ظهور الثورة الصناعية فرض بواسطتها ضرورة وجود نظام محاسبة متكامل يمنع التلاعب والإختلاسات وسمي نظام الرقابة خلال تلك الفترة باسم الضبط الداخلي ، وعند بروز الشركات المساهمة عام 1850 تم الإعتراف بالرقابة الداخلية كنظام ضروري بهذه الشركات.

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ، أدى التوسع في استخدام الحاسبات الالكترونية إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية ؛ حيث تساعد أنظمة التشغيل الالكترونية على خلق بيئة تزداد فيها المخالفات والأخطاء ، بالإضافة إلى الأثر السلبي للفيروسات وقرصنة البيانات والمعلومات ، لهذا إزدادت الحاجة إلى نظم رقابية فعالة للحد من حدوث تلك المشاكل التي تحدث في ظل التشغيل الالكتروني (الصحن ، وآخرون ، 2007-2008) .

وإضافة إلى ماسبق فإن الرقابة الداخلية لم تعد مقتصرة على التحقق من صحة التصرفات المالية ومدي الالتزام بالقوانين واللوائح، فقد امتدت الرقابة لتقوم بفحص وتقييم عناصر الكفاءة والفاعلية إلى جانب تطوير وتحسين أداء الأنشطة التي تتضمنها هذه الشركات ، فوجود نظام فعال للرقابة الداخلية بالشركات يشير إلى أن هناك تخطيط سليم وأداء جيد داخل هذه الشركات، كما أن التخطيط السليم والأداء الجيد يفقدان جوهرهما إذ لم يتبعهن نظام جيد وفعال للرقابة الداخلية سواء كانت الرقابة أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء من التنفيذ، فالرقابة سلسلة من ثلاث عناصر متكاملة وهي التخطيط والأداء والرقابة (الصحن ، سرايا ، 1998) .

وتعد معرفة نتيجة أداء الشركات من أهم المعلومات التي يحتاجها الملاك والمستثمرون وغيرهم بإعتباره يوضح أداء كل نشاط بالشركة ولكونه له أهمية بالغة فقد تابعه البحث العلمي وحدد مؤشرات قياسه وأفادنا بأن الأداء مرادفاً للكفاءة والفاعلية وشمل الموارد البشرية وجميع موارد الشركة (مزهود ، 2001 ، 85 - 88) .

وحيث أن شركات الكهرباء تلعب دوراً هاماً في دعم وتنمية اقتصاديات الدول، فهي من أهم شركات المنافع العامة اهتمت ليبيا بهذا المجال وشهدت شركة الكهرباء تطوراً معقولاً من الناحية الإدارية والفنية خلال الفترة (2007-2010) ، إلا أن ديوان المحاسبة أشار إلى الكثير من المشاكل والصعوبات المرتبطة بالرقابة الداخلية والأداء المالي بالشركة العامة للكهرباء (تقارير ديوان المحاسبة ، 2012 ، 2013) .

- مشكلة الدراسة وهدفها :

تلعب شركات الكهرباء دوراً هاماً في دعم وتنمية اقتصاديات الدول ، ورغم أن قطاع الكهرباء في ليبيا قد شهد تطوراً كبيراً خلال الفترة (2007 - 2010) بشكل عام من الناحية الإدارية والفنية ، إلا أنه يعاني من الكثير من المشاكل والصعوبات المرتبطة بالرقابة والأداء .

في عام 2011 والسنوات التي تليها حدثت تغيرات كبيرة أثرت سلبياً علي إيرادات الشركة بسبب تقاعس الموظفين عن أداء واجباتهم ، بالإضافة إلى عدم مبالاه من المواطنين في سداد الالتزامات الخاصة بهم وحسن استخدام الطاقة الكهربائية ، وعليه قد تعكس هذه العوامل ضعف نظم الرقابة الداخلية في الشركة العامة للكهرباء وفروعها فيما يتعلق بإيراداتها وأرباحها وتحصيل قيمتها من المستهلكين .

وقد أشارت الدراسات السابقة التي تناولت أنظمة الرقابة الداخلية إلى قصور واضح في مستوي تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية في كثير من المؤسسات ، حيث بينت بأن عناصر نظام الرقابة الداخلية بالشركات الليبية مطبق بنسبة 43% فقط * (بركات ، 1996) ، كما أشارت دراسة أخرى أن نسبة الشركات النفطية التي تتوفر فيها مقومات المراجعة الداخلية منخفضة (الشركسي ، 2006) .

في نفس السياق، ذكرت التقارير الصادر من ديوان المحاسبة بأن هناك قصور في نظام الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء ، فمن خلال فحص تقارير ديوان المحاسبة عن شركة الكهرباء تبين بأن هناك كثيراً من الممارسات يمكن إرجاعها إلى ضعف نظم الرقابة الداخلية وهي :

- عدم قيام الشركة بإعداد تقارير دورية تفيد سير العمل.
 - قيام الجمعية العمومية بتعيين مدير تنفيذي رغم عدم اختصاصها بذلك .
 - القصور في إعداد الدراسات المالية.
 - التأخر في إعداد الميزانيات . (آخر ميزانية معدة للشركة في 2009/12/31).
 - تدني إيرادات الشركة في عام 2012 حيث بلغت نسبة الانخفاض 70% مقارنة بسنة 2010.
 - عدم الاهتمام بقفل وتسوية العهد المالية في نهاية السنة . (تقارير ديوان المحاسبة، 2012، 2013).
- واستناداً إلى ماتوصلت إليه الكثير من الدراسات السابقة بأن هناك خلل في تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية في كثير من المنشآت والشركات ، وما أشارت إليه تقارير ديوان المحاسبة لسنة 2012 ، 2013 من مخالفات وملاحظات بالشركة العامة للكهرباء ، فإن الباحثان يعتقدان بأن هذه المخالفات والملاحظات تعكس ضعف أنظمة الرقابة الداخلية بالشركة وفروعها المختلفة بليبيا.
- وهذا دفع الباحثان إلى الاهتمام بهذه المشكلة ومحاولة دراستها من خلال الأسئلة التالية :
- ما مستوى توفر عناصر الرقابة المحاسبية والإدارية بالشركة العامة للكهرباء وفروعها على مستوى ليبيا خلال فترة الدراسة (2002 - 2010) ؟
 - ما مستوى تطبيق المهام الخاصة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء وفروعها على مستوى ليبيا خلال فترة الدراسة (2002 - 2010) ؟
 - ما هو مستوى الأداء المالي للشركة العامة للكهرباء وفروعها على مستوى ليبيا خلال فترة الدراسة (2002 - 2010) ؟
 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظم الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء ومستوى أداء الشركة وفروعها خلال فترة الدراسة (2002 - 2010).
- وبهذا فقد استهدفت الدراسة التعرف على مستوى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق في الشركة العامة للكهرباء وفروعها في ليبيا وكذلك مستوى أدائها خلال الفترة 2002 - 2010 ، ولتحقيق هدف الدراسة الرئيسي تستهدف الدراسة تحقيق الأهداف الفرعية التالية :
- التعرف على مستوى تطبيق الرقابة المحاسبية في الشركة العامة للكهرباء وفروعها في ليبيا خلال فترة الدراسة.
 - التعرف على مستوى تطبيق نظام الرقابة الإدارية في الشركة العامة للكهرباء وفروعها في ليبيا خلال فترة الدراسة.
 - التعرف على مستوى الأداء المالي بالشركة العامة للكهرباء خلال فترة الدراسة.
 - التعرف على العلاقة بين حالة الرقابة الداخلية بالشركة ومستوى أدائها خلال فترة الدراسة.
- وقد أعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة والذي يقوم على تحديد وحدة الدراسة وتحديد المشكلة وجمع البيانات من خلال الوثائق والمستندات والمقابلات وتحليلها واستخلاص النتائج العلمية .
- وينبى الباحثان بأن تعميم النتائج مقيد بحالة شركة الكهرباء العامة في ليبيا أو الشركات التي يمكن أن تتوافق خصائصها مع خصائص شركة الكهرباء العامة وحدة الدراسة .
- كما حدد الباحثان فترة الدراسة خلال الفترة (2002 - 2010) ، وهذا ما أشارت إليه تقرير ديوان المحاسبة ، حيث أشارت هذه التقارير بأن الشركة العامة للكهرباء متأخرة في اعداد ميزانياتها، حيث أن آخر ميزانية معدة للشركة في 2009/12/31 (تقارير ديوان المحاسبة ، 2012 ، 2013) ، بالإضافة الى ذلك كان آخر تقرير معد من قبل ديوان المحاسبة أثناء الدراسة الميدانية للورقة تقرير ديوان المحاسبة لعام 2013).

ولتنفيذ الدراسة تم تقسيمها الى المحاور التالية :

- المحور الأول : فاعلية نظم الرقابة الداخلية .
- المحور الثاني : ماهية وتقييم أداء المؤسسات .
- المحور الثالث : العلاقة بين نظم الرقابة الداخلية وأداء المؤسسات ، الدراسات السابقة .
- المحور الرابع : وصف وحدة الدراسة والدراسة الميدانية ونتائجها .

المحور الأول : فاعلية نظم الرقابة الداخلية .

كان يطلق علي مفهوم الرقابة الداخلية قديماً اسم الضبط الداخلي ، وذلك نتيجة لضيق أعمال الرقابة الداخلية ، وقد بين الألو سي (2003 : 214) بأن نظام الضبط الداخلي خلال تلك الفترة عُرف بأنه " الإجراءات والطرق المستخدمة من قبل إدارة الحسابات والمالية للمحافظة علي النقدية والموجودات الأخرى والتقليل من الأخطاء إلي الحد الأدنى .

مع مرور الزمن وتطور الحياة الاقتصادية تطور وتوسع مفهوم الرقابة الداخلية ، نتيجة للتطورات والتغيرات التي طرأت علي المؤسسات والشركات ، ومن خلال هذه التطورات ظهرت عدة تعاريف للرقابة الداخلية ، حيث أصدر المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) في عام 1949 كتيب عرف فيه الرقابة الداخلية بأنها : " هي الخطة التنظيمية وجميع الطرق والوسائل التي يتبناها المشروع بهدف حماية الأصول وفحص دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة " (القاضي ، 2010 : 221) .

وعرف معيار التدقيق الدولي رقم (315) لسنة 2007 الرقابة الداخلية بأنها: " هي العملية المصممة والمنفذة من قبل أولئك المكلفين بالرقابة والإدارة والموظفين الآخرين لتوفير تأكيد معقول بشأن تحقيق أهداف المنشأة فيما يتعلق بموثوقية تقديم التقارير المالية وفاعلية وكفاءة العمليات والامتثال للقوانين والأنظمة المطبقة ويتبع ذلك إن الرقابة الداخلية يتم تصميمها وتنفيذها لتقليل مخاطر العمل التي تهدد تحقيق أي من هذه الأهداف " (جمعة ، 2012 : 205) .

وتهدف الرقابة الداخلية كما ورد في معايير المراجعة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع وسوء الاستخدام ، التأكد من دقة وصحة البيانات المالية ، لكي يتم الاعتماد عليها عند وضع السياسات والقرارات الإدارية ، المراقبة علي استخدام الموارد المتاحة ، رفع وتنمية مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشروع ، وضع نظام للسلطات والمسؤوليات ، بالإضافة إلي تحديد الاختصاصات (المطارنة ، 2006 : 24).

وتتحقق أهداف الرقابة الداخلية إذا تضمنت ثلاث أنواع من الرقابة وهي الرقابة محاسبية والرقابة الإدارية والضبط داخلي :

إن وجود نظام مصمم بشكل جيد غي كافي لكي يحقق نظام الرقابة الداخلية أهدافه ، لذا فإن فاعلية تطبيق النظام لايفل أهمية عن سلامة تصميمه وتعني الفاعلية درجة النجاح في تحقيق الأنشطة والبرامج للأهداف المحددة ، ويعبر عنها بالمدى المحقق من النتائج المطلوبة ، وبمعني آخر تعرف الفاعلية بمستوى تحقيق الأهداف ، أي ما تم التوصل إليه من الأهداف المحددة مسبقاً ، والأنظمة الرقابية الفعالة هي تلك الأنظمة التي تمنع وقوع الأخطاء والغش وتكون لها القدرة والسرعة في اكتشاف تلك الأخطاء عند وقوعها ، بالإضافة لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يحمي أصول وموجودات الشركة ويوفر الدقة في البيانات المالية وإمكانية الاعتماد عليها (المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبة ، 1996 ؛ الصحن ، 2006) .

ويرتكز النظام الرقابي الفعال للشركات الصناعية علي ثلاث متغيرات وهي : (السبوع ، 2011 : 111) .

- 1- فاعلية وكفاءة الأنشطة الرقابية وهي تعكس المدى الذي يقيس قدرة الشركة على حماية أصولها وموجوداتها ومنع وكشف الأخطاء الجوهرية وغير الجوهرية ، ومنع وكشف المعاملات غير المصرح بها، بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وإدارة الأصول لتحقيق الأهداف المخطط لها.

2- موثوقية واكتمال ووقئية التقارير المالية : وتتمثل في المدى الذي يقيس اعداد البيانات المالية الواردة في التقارير والقوائم المالية طبقاً للمبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها ، وبما يتفق مع المعايير المحاسبية الدولية ، ومدى قدرة الأنظمة المالية علي توفير بيانات متكاملة وفي وقتها المحدد ودرجة موثوقيتها والاعتماد عليها .

3- الانسجام مع القوانين والتشريعات ذات العلاقة : وتعني مدى التزام الشركة بالقوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة المتعلقة بالرقابة الداخلية .

وبذلك يرى الباحثان أن وجود الأنظمة الرقابية وتصميمها بشكل جيد غير كافٍ لتحقيق أهدافها ، بل لابد من الالتزام بتطبيقها ووضع الإجراءات اللازمة للتحقق من فاعلية عناصرها داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

المحور الثاني : ماهية وتقييم أداء المؤسسات

يتمثل الأداء في مقدرة الشركة على تحقيق أهدافها المتعلقة بالربح والبقاء والنمو باستخدام مواردها المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية ، كما يوضح الأداء مدى ملائمة الخطط والأهداف المرسومة ومدى قدرة الموارد البشرية لإنجاز المهام المنوطة بها (الفارس ، 2010 : 71-72) ، وقد عرف الأداء بأنه قدرة التنظيم وحساسيته لتحقيق أهدافه .

"a reflection of the ability of the organization and Susceptibility to achieve its objectives" (Eccles 1991 : 131).

وعُرف أيضاً بأنها لكيفية التي يستخدم بها التنظيم موارده البشرية والمالية واستثمار الصورة التي تمكنه من تحقيق أهدافه .

" a reflection of how the Organization uses its financial and human resources and exploitation of the image that makes it able to achieve its goals (Al-basheer ، Shawaqfeh & Mathani , 2015: 70) .

كما عرف بأنه قدرة التنظيم لتحقيق أهداف طويلة الأجل .

" the ability of the organization to achieve its long-term objectives " (Miller & Bromiley, 1990 : 757).

وحيث أن نجاح المؤسسات المختلفة يرتبط بمستويات الأداء ، لذا فإن المؤسسات مطالبة بتقييم أدائها بين الحين والآخر للتعرف على قدرتها على تحقيق أهدافها .

ويعتبر تقييم الأداء من أقدم الأنشطة الاقتصادية ، حيث كان بمثابة الشريان الرئيسي والمتحكم بسلوك الشركات لكي تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية ، فالشركات المتقدمة والمتطورة عرفت بأدائها المتميز في الأعمال من خلال انجازاتها ونتائجها الباهرة والمزدهرة (الفيتوري ، 2009) .

كما يعتبر تقييم الأداء ضرورة من الضرورات الذي تنادي به الإدارات الحديثة باعتباره أحد الوسائل المساعدة في تحقيق العدالة المهنية بين العاملين ، بالإضافة إلى رفع كفاءة الجهاز الإداري ، فالتقييم في الإدارات الحديثة يعتبر وسيلة بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (العتيبي ، 2011) .

ويسعى تقييم الأداء إلى تحقيق الأهداف التالية : (ياسين ، 1999: 39)

1- تحقيق نوع من النمطية والتوافق بين أداء العاملين .

2- تحقيق نوع من النمطية والتوافق علي مستوي السلعة أو الخدمة المقدمة .

3- الحد من السرقات والاختلاسات وضياع أموال وأصول الشركة .

4- تحديد مقدار من السلطة للمسؤولين وتحديد طبيعة أعمالهم .

5- قياس الأداء الفعلي أو مستوي الانجاز الفعلي .

6- توجيه أداء الأفراد وتحفيزهم .

7- إجراء مقارنات للتعرف علي أداء الشركة .

8- التأكد من أن الشركة تتجه نحو تحقيق هدفها المخطط له مسبقاً

وتلجأ المؤسسات إلى استخدام العديد من الوسائل والنماذج الكمية لتقييم أدائها ومن أهمها :

1- مؤشرات قياس الأداء التقليدية : وتتضمن مؤشرات الإنتاجية التي تستخدم لقياس كفاءة عناصر الإنتاج المستخدمة في العملية الإنتاجية ، كإنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال ، كما تتضمن المؤشرات المالية والتي من أهمها ؛ مؤشرات السيولة والتي تقيس سيولة المنشأة وقدرتها على سداد التزاماتها ، كنسبة التداول والنسبة السريعة ، وكذلك مؤشرات تحليل النشاط ومن أهمها معدل دوران المخزون ، متوسط فترة التحصيل ، متوسط فترة السداد ، ومعدل دوران الأصول والأصول الثابتة ، كما تشمل مؤشرات المديونية والتي تقيس وضع الشركة من ناحية التمويل بالديون ومن أهمها ؛ نسب الاقتراض ونسب حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة .

كما تتضمن مؤشرات قياس الأداء التقليدية مؤشرات الربحية والتي تقيس قدرة الشركة على تحقيق الإرباح ومن أهم هذه المؤشرات ؛ هامش الربح التشغيلي ، معدل العائد على الأصول ، العائد على حقوق الملكية ، مؤشرات النمو .

2- مؤشرات قياس الأداء الحديثة : وتتضمن عدد من النماذج ومن أهمها ؛ بطاقة الأداء المتوازن ، وهي أداة تقييمية تهدف إلى الربط ما بين المؤشرات المالية و الربح من ناحية وما بين الأعمال المنفذة اليومية المتعلقة بالأداء داخل الشركة والأعمال المخططة المستقبلية من ناحية أخرى ، أي أن بطاقة الأداء المتوازن تربط ما بين الرقابة مالية والتشغيلية قصيرة الأجل والإستراتيجية المستقبلية طويلة الأجل لدراسة مدي أثارها علي تنمية المستقبل .

ولتقييم الأداء المتوازن يوجد أربعة مناظير للأداء وهي : (جودة ، 2008 : 278 - 279)

- المنظور المالي : ويعكس هذا المنظور ما يتطلبه الملاك من مؤسستهم .
- منظور العملاء : يتمثل في تلك السياسات والإجراءات المتعلقة باحتياجات العملاء ، من خلال سرعة الاستجابة لطلبهم وتلبية توقعاتهم بالجودة المطلوبة .
- منظور العمليات الداخلية : ويهدف هذا المنظور إلى تحديد مدي قدرة المؤسسة للتفوق والمنافسة على المؤسسات الأخرى .
- منظور التعلم والنمو : يهتم هذا المنظور بالاستثمار في الموارد البشرية بقصد رفع مستوي الأداء والمقاييس المستخدمة .

وتمر عملية تقييم الأداء بأربعة مراحل يأتي في مقدمتها تحديد الأهداف ، حيث يتم وضع الأهداف الرئيسية للشركة وكذلك الأهداف الفرعية (الصحن ، سرايا ، 1998) ، ويأتي ما بعدها مرحلة وضع معايير الأداء ، وتختلف هذه المعايير باختلاف نشاط الشركات وسياساتها الداخلية (بعيرة ، 1998) وتتمثل المرحلة الثالثة من تقييم الأداء في قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية وتتجح هذه المرحلة إذا كانت معايير الأداء كمية ، أما المعيار الوصفي فإنه لا يساعد على نجاح هذه المرحلة بشكل كبير (محمود وآخرون ، 2011) ، وتأتي الإجراءات التصحيحية في المرحلة الرابعة لتقييم الأداء ، وتهتم هذه المرحلة بالبحث عن مسببات انحراف الأداء الفعلي عن المخطط والبحث عن الأساليب اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات وخاصة الانحرافات السلبية .

المحور الثالث : العلاقة بين الرقابة الداخلية والأداء

تهدف الرقابة الداخلية إلي تحقيق كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية في الشركة عن طريق الاستغلال والتوجيه الأمثل للموارد المتاحة المادية منها والبشرية الأمر الذي ينعكس على أداء الشركات ايجابياً ، وبذلك فان الرقابة الداخلية ترتبط بشكل واضح بأداء الشركات (ذنيبات ، كفوس ، 2012 : 35) ، فالرقابة والأداء وجهان لا يمكن فصلهما عن بعضهما ، إلا أن هذا الارتباط يختلف من حيث تحديد الموقع لكل منهما ؛ فالرقابة تعني ملاحظة الأداء الفعلي ومقارنته مع المخطط له ومحاولة معالجة الانحرافات الناتجة للوصول إلي الأهداف ، فهي عملية ديناميكية تهتم بالتشغيل اليومي . أما تقييم الأداء فيأتي دوره بعد انتهاء الأداء الفعلي ومعرفة

نتائجهُ فهو يركز على النتائج في نهاية الفترة وليس على التشغيل اليومي (أبو الحسن ، 1995 ؛ شيتور ، 2013)

وقد تناولت الكثير من الدراسات العربية والأجنبية علاقة الرقابة الداخلية بالأداء ، حيث بينت دراسة ماجد (2006) التي استهدفت التعرف على أثر فاعلية الرقابة الداخلية المالية على الأداء المالي للمؤسسات في الأردن أن التشريعات السليمة والكوادر الجيدة والمؤهلة تؤثر إيجابياً في الأداء المالي .

وتوصلت دراسة سعاد (2008) التي استهدفت التعرف على دور الرقابة والمراجعة الداخلية في تقييم وتحسين مستوى الأداء في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر إلى أن المراجعة الداخلية تساهم في تحسين مستوى الأداء المالي .

واهتمت دراسة السبوع (2011) بمدى تطور هياكل الرقابة الداخلية ومدى فاعليتها في تحقيق أهدافها في الشركات الصناعية وتوصلت إلى وجود أثر للرقابة الداخلية في تحقيق أهداف هذه الشركات .

كما توصلت دراسة كفوس (2012) والتي اهتمت بمقومات الرقابة الداخلية وأثرها على الأداء المالي في الشركات الأردنية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مقومات الرقابة الداخلية والأداء المالي .

وتوصل العازمي (2012) في دراسته عن دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية في الكويت ، إلى وجود علاقة بين هيكل الرقابة الداخلية وأهداف الشركة المالية والتشغيلية .

كما اهتمت دراسة عياش (2014) بنقويم أنظمة الرقابة الداخلية وعلاقتها برفع كفاءة الأداء في شركات الاتصالات اليمنية ، وتوصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين .

في حين اهتمت دراسة عز الدين (2015) بأثر فاعلية الرقابة الداخلية على أداء المدقق في الجامعات الأردنية ، وتوصلت إلى وجود هذه العلاقة .

كما توصل السامرائي (2016) في دراسة عن أثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على جودة التقارير المالية إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

وبذلك يمكن القول أن معظم الدراسات التي تمت في البيئة العربية توصلت إلى وجود علاقة بين نظم الرقابة ومتغيرات الأداء المالي ، إلا أن القول بوجود هذه العلاقة في الشركات في البيئة الليبية يتطلب تطبيق هذه الدراسة في البيئة المحلية وهذا ما يتناوله المحور الأخير من الورقة .

المحور الرابع : وحدة الدراسة والدراسة الميدانية ونتائجها

لإجراء الدراسة التطبيقية لابد من التعرف على وحدة الدراسة ، والمتمثلة في الشركة العامة للكهرباء ومنهجية الدراسة ونتائجها على النحو التالي :

أولاً : الشركة العامة للكهرباء :

تم إنشاء الشركة العامة للكهرباء في ليبيا بموجب القانون رقم (17) لسنة 1984 م الصادر من اللجنة الشعبية العامة في ذلك الوقت باعتبارها الشركة الممثلة لقطاع الكهرباء بليبيا ، وتم إصدار نظامها الأساسي على أن تكون شركة مساهمة تتمتع بجنسيتها الليبية ولها شخصيتها الاعتبارية وتخضع لإشراف اللجنة الشعبية العامة للكهرباء وينص القرار على أن يكون اسم الشركة هو (الشركة العامة للكهرباء) ويكون مركزها القانوني في العاصمة طرابلس ويجوز بقرار من اللجنة الشعبية العامة للكهرباء إنشاء فروع لها في باقي أرجاء ليبيا ، ومدتها القانونية 25 عام تمدد بقرار من اللجنة الشعبية العامة ويتحدد رأس مال الشركة بموجب ماتملكه من موجودات على أن يقسم على عدد من الأسهم قيمة كل منها 100 دينار على أن تكون جميع الأسهم مملوكة للدولة الليبية (قرار الإنشاء رقم 17 ، 1984) .

ثانياً : طبيعة النظم الرقابية بالشركة وفروعها

مرت النظم الرقابية بالشركة العامة للكهرباء بعدد من المراحل التطويرية .

خلال الفترة من عام 1993 حتى عام 2003 اعتمدت الشركة العامة للكهرباء على المهام والاختصاصات المتعلقة بالنظم الرقابية الواردة في القرار رقم (91) لسنة 1993 ، حيث أن السلطة التي تمارس الرقابة الداخلية في هذه الفترة مدرجة في الهيكل التنظيمي للشركة تحت مسمى إدارة المراجعة والتفتيش الداخلي ، ولم تقم الشركة العامة للكهرباء بإدخال تعديلات خلال الفترة من صدور القرار إلى عام 2003 على النظم الرقابية الداخلية ، بالرغم من التطورات التي تحتاجها البيئة الداخلية وتتادي بها البحوث العلمية ، إلا أن الشركة العامة للكهرباء استمرت تمارس وظائفها الرقابية بنفس القرار ، ومن ضمن مانتصت عليه البنود الواردة بالقرار ، أن إدارة المراجعة والتفتيش الداخلي تمارس مهامها من خلال دائرتين اثنتين وهما دائرة المراجعة الداخلية ودائرة التفتيش الداخلي (قرار اللجنة الشعبية العامة رقم 91 ، 1993) ، وفي عام 2003 أصدرت الشركة العامة للكهرباء القرار رقم (1383) والذي ينص على إنشاء الإدارة العامة للرقابة الداخلية والمتابعة ، حيث تمارس هذه الإدارة مهامها من خلال ، إدارة التفتيش الإداري والمتابعة ، وإدارة التفتيش الفني ، دائرة التحقيقات والشكاوي ، دائرة الشؤون الإدارية ، إدارة المراجعة الداخلية .

في الفترة (2003 - 2008) تطور نطاق عمل المراجع الداخلي في الشركة ، حيث كان المراجع الداخلي قبل هذه الفترة يقوم بمراجعة شاملة وتفصيلية في جميع إدارات الشركة دون تحديد إدارة معينة ، فالمراجع الذي تقع على عاتقه مسئولية فحص ومراجعة بند المصروفات قد يكون هو نفسه من يقوم بفحص الإيرادات ، إلا أنه بعد عام (2003) أصبح المراجع الداخلي مسئول على المهام المحددة له من قبل إدارته للكشف السريع عن الأخطاء والتعمق في فحص ومراجعة مستندات الإدارة المسئول عنها ، وذلك نظراً لكبر حجم إدارات الشركة ، فعملية فحص بند المصروفات خلال هذه الفترة يتم فحصها من قبل دائرتين ، وهما دائرة المراجعة قبل الصرف ودائرة المراجعة بعد الصرف ولكل دائرة المراجع المختص بمراجعة أعمالها (القرار 1383 ، 2003) .

في عام 2009 أصدرت اللجنة الشعبية العامة للكهرباء والمياه القرار رقم (1222) ، وأصبحت الرقابة الداخلية من ناحية مفهومها وتقسيمها الإداري ترأس الهرم الإداري للسلطات الرقابية داخل الشركة ، حيث تم إضافة إدارات جديدة تمارس مهام الرقابة عند صدور هذا القرار ، مع توسع أعمال دائرة التفتيش المالي وتحويلها إلى إدارة التفتيش المالي ، وذلك بالإضافة للإدارات السابق ذكرها خلال مراحل تطور الرقابة الداخلية في الشركة العامة للكهرباء ، ومن الإدارات الجديدة ، إدارة التفتيش المالي ، إدارة التفتيش على المشروعات ، إدارة التفتيش على المعلومات ونظم التحكم ، دائرة التخطيط الرقابي والتوثيق .

وبالنسبة لإدارة المراجعة الداخلية خلال الفترة (2009 - 2010) توسع نطاق عمل إدارة المراجعة الداخلية وتم التعمق في مراجعة أعمال الإدارات المختلفة ، وذلك بفتح مكاتب جديدة للفحص المتعمق لبند المصروفات .

مما سبق ، نلاحظ أن سلطة الرقابة الداخلية مرت بثلاث مراحل ، تطورت من خلالها الإدارة الرقابية وطاقمها الإداري والفني وتوسعت أعمالها واختصاصاتها ، وذلك من خلال فتح أقسام وإدارات ومكاتب جديدة تمارس الرقابة داخل الشركة ، وأصبح عمل المراجع الداخلي محدداً طبقاً لمراجعة إدارته محل الفحص وذلك للوصول إلى الأهداف المعقولة والمنطقية التي تسعى إدارة الشركة لتحقيقها (قرار اللجنة الشعبية العامة للكهرباء والمياه رقم 1222 ، 2009) .

ثالثاً : منهجية الدراسة .

اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة لإجراء هذه الدراسة ، ويعتبر هذا المنهج هو الأنسب لدراسة هذه المشكلة ، فمنهج دراسة الحالة يهدف إلى جمع جميع البيانات المتعلقة بوحدة معينة سواء كانت فرد أو مجموعة أفراد أو شركة أو مؤسسة بهدف التعمق في دراسة هذه المشكلة وجمع معلومات كثيرة عنها وهذا من الصعب الحصول عليه بإتباع المناهج الأخرى.

وفي دراسة الحالة يفضل استخدام أدوات الملاحظة ، أو المقابلة ، أو الوثائق للحصول على المعلومات (صابر ؛ خفاجة 2002 : 97 - 98) ، وقد ركز الباحثان على الوثائق الصادرة من الشركة العامة للكهرباء وبالخصوص القوائم والتقارير المالية وعدد من القرارات والهيكل التنظيمي والعمالة ، كما استخدم الباحثان المقابلة للحصول على المعلومات المطلوبة للدراسة من رؤساء أقسام ومكاتب المراجعة ورؤساء الأقسام المالية بالشركة وفروعها ، حيث تم طرح مجموعة من الأسئلة وإعطاء المبحوث حرية الإجابة للحصول على معلومات دقيقة وغير متحيزة .

اعتمد الباحثان على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات والمعلومات المجمعة من الوثائق ومن المشاركين في الدراسة من خلال المقابلة الهيكلية ، حيث استخدم الباحثان أساليب الإحصاء الوصفي ؛ كالتكرارات والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية ، كما استخدم الإحصاء الاستدلالي من خلال اختبار (T) لعينة واحدة (One Sample T- Test).

رابعاً : تحليل بيانات ومعلومات الدراسة :

1- خصائص المشاركين في الدراسة :

شارك في الدراسة 25 موظف بالشركة العامة للكهرباء منهم 52% رؤساء الأقسام المالية ونسبة 48% رؤساء أقسام ومكاتب المراجعة ، ومعظم المشاركين ونسبة 84% لا يقل تأهيلهم عن دبلوم عالي ، كما تبين من تحليل خصائص المشاركين أن المحاسبين لا تقل نسبة مشاركتهم عن 76% ، أما من حيث الخبرة فقد تبين أن أغلبية المشاركين ونسبة 72% لا تقل عن 15 سنة ، وهذه النتائج ترفع من مستوى الثقة في المعلومات المتحصل عليها ويمكن الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية .

2- الإجابة على أسئلة الدراسة :

تضمنت هذه الدراسة أربعة أسئلة رئيسية يتبعها عدد من الأسئلة الفرعية ، وجاءت الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو التالي.

أ- الإجابة عن السؤال الرئيسي الأول للدراسة .

اهتم السؤال الرئيسي الأول بتحديد مستوى توفر عناصر الرقابة المحاسبية والإدارية بالشركة العامة للكهرباء وفروعها على مستوى ليبيا خلال فترة الدراسة (2002- 2010) .

ومن خلال تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها في الجدول رقم (1) ، تبين بأن نسبة 69% من المشاركين يرون بأن عناصر الرقابة الداخلية تتوفر بنظام الرقابة الداخلية الموجود بالشركة ، إلا أن 31% من المشاركين يرون خلاف ذلك ، وبالرغم من موافقة أغلبية المشاركين على توفر عناصر نظام الرقابة الداخلية بالشركة ، إلا أن المشاركين بينوا بأن عدد من العناصر تتوفر بمستوى ضعيف أو غير متكامل ومن بين هذه العناصر :

- عدم إثبات عمليات الشركة المالية في الدفاتر والسجلات أولاً بأول .
- عدم إعداد التقارير والقوائم المالية في مواعيدها المقررة .
- عدم توفر محاسبين ومراجعين مؤهلين .
- عدم وجود سياسة متابعة الجرد المفاجئ للأصول المختلفة .

كما أن هناك بعض عناصر الرقابة الداخلية لا تحظى بمستوى تأييد عالٍ من قبل المشاركين من حيث تواجدها في نظام الرقابة الداخلية بالشركة ، وتوجد نسبة ليست بالقليلة ترى عدم توفرها وهذه العناصر تتمثل في الآتي :

- النظام المحاسبي لا يتضمن تحديد الواجبات والفصل بين الوظائف بمستوى تأييد 44% .
- عدم توفر رقابة جيدة على التشغيل الالكتروني بمستوى تأييد 36% .
- وعليه فإن توفر عناصر نظام الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء بشكل متكامل لم يتحقق ، أي أن جزء من عناصر نظام الرقابة الداخلية بالشركة لا تعمل .

الجدول رقم (1)

إجابات المشاركين حول التحقق من وجود عناصر الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء

م	الفقرات	التكرارات		النسبة المئوية	
		لا	نعم	لا	نعم
1	يوجد بالشركة نظام محاسبي جيد.	-	25	-	100%
2	النظام المحاسبي بالشركة يتضمن نظام جيد للرقابة الداخلية.	6	19	24%	76%
أي من العناصر التالية تتواجد في النظام المحاسبي بشركتكم أو فروعها.					
3	نظام مستندي متكامل لكل العمليات التي تتم داخل الشركة.	1	24	4%	96%
4	مجموعة دفترية متكاملة تضم اليوميات العامة والأستاذ العام.	3	22	12%	88%
5	مجموعة متكاملة لسجلات الأستاذ المساعد واليوميات المساعدة.	2	23	8%	92%
6	يتم إثباتات عمليات الشركة المالية أولاً بأول في الدفاتر والسجلات.	19	6	76%	24%
7	دليل متكامل بجميع حسابات الشركة.	1	24	4%	96%
8	يوجد نظام للتقارير المالية الدورية.	5	20	20%	80%
9	تعد التقارير المالية الختامية في مواعيدها المقررة (الميزانية ، الدخل ، التدفقات النقدية).	24	1	96%	4%
10	يتوفر بالشركة إدارة أو دائرة للمراجعة الداخلية .	-	25	-	100%
11	يتوفر بالشركة محاسبين ومراجعين داخليين مؤهلين.	13	12	52%	48%
12	يتضمن النظام المحاسبي تحديد الواجبات والفصل بين الوظائف.	11	14	44%	56%
13	توفر رقابة جيدة على التشغيل الآلي للبيانات.	9	16	36%	64%
14	توجد سياسة متابعة بالشركة للجرد المفاجئي عن الأصول المختلفة خاصة النقدية ، الأصول الثابتة ، الأصول التشغيلية .	15	10	60%	40%
التحقق من وجود عناصر الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء.					
		109	241	31%	69%

ب- الإجابة على السؤال الثاني للدراسة :

تبين من نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم (2) أن تطبيق المهام الخاصة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية تظهر بشكل منخفض، حيث أن المتوسط الحسابي لتطبيق هذه المهام لم يتجاوز 2.13 وهو أصغر من المتوسط النظري (3 نقاط) ، بل أن معظم المهام التي كان يجب أن تنفذها الشركة لتفعيل تطبيق الرقابة الداخلية كان الإهتمام بها منخفض جداً ، ومن خلال 28 مهمة لم تهتم الشركة إلا بمهمتين فقط وهما :

- إهتمام الشركة بالتقارير الدورية للتحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية .
- التحقق من إجراءات الرقابة على الإيرادات .

إلا أن هاتين المهمتين لم تحقق الهدف منها ، لأن الشركة تقوم بالتحقق من فاعلية نظام الرقابة على فترات متباعدة تزيد عن سنة ، وكذلك الحال بالنسبة للتحقق من إجراءات الرقابة على الإيرادات .

وبخلاصة القول، أن نظام الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء غير فعال.

الجدول رقم (2)

مستوى تطبيق المهام الخاصة بفاعلية نظام الرقابة الداخلية بالشركة وفقاً لردود المشاركين في الدراسة

م	العبارة	شهرية	ربع سنوي	نصف سنوي	سنوياً	على فترات تزيد عن سنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
مدى قيام إدارة الشركة عن طريق دوائرها بالمهام التالية										
1	التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية	ت	-	5	-	20	1.600	1.22	20	منخفض جداً
		%	-	20	-	80				
2	متابعة تطبيق فصل لوظائف وتحديد الواجبات والمسئوليات	ت	2	-	-	23	1.32	1.11	24	منخفض جداً
		%	8	-	-	92				
3	تقدم إدارة المراجعة الداخلية أو التفتيش تقارير عن تطبيق عناصر الرقابة الداخلية على الإيرادات للإدارة العليا	ت	4	11	-	10	2.96	1.67	5	متوسط
		%	16	44	-	40				
4	التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على المصروفات	ت	4	10	2	9	3.00	1.61	4	متوسط
		%	16	40	8	36				
5	التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على المصروفات الرأسمالية	ت	2	10	3	8	2.84	1.46	6	متوسط
		%	8	40	12	32				
6	متابعة مستويات الدخل (الخسارة) في نشاط الشركة واعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ ما يلزم من إجراءات	ت	1	2	2	17	1.68	1.18	19	منخفض جداً
		%	4	8	8	68				
7	الجرد المفاجئ للخزينة وحسابات المصارف للتأكد من سلامة أرصدها وعدم استغلالها للإغراض الخاصة أو الاختلاس	ت	1	1	-	9	1.84	0.94	16	منخفض
		%	4	4	-	36				
8	الجرد المفاجئ للمخازن للتأكد من سلامة المخزون وسلامة إجراءات الصرف وعدم تعرض المخزون للاستيلاء أو السرقة	ت	-	-	-	7	1.72	0.46	18	منخفض جداً
		%	-	-	-	28				
9	الجرد المفاجئ للأصول الثابتة للشركة وبالأخص السيارات للتأكد من وجودها وسلامتها لأداء مهامها	ت	-	-	-	7	1.72	0.46	18	منخفض جداً
		%	-	-	-	28				
10	الجرد المفاجئ للمعدات والأجهزة بالشركة لضمان وجودها وسلامتها للتشغيل والاستخدام	ت	-	-	1	15	1.44	0.58	23	منخفض جداً
		%	-	-	4	60				
11	متابعة أصول الشركة التشغيلية كالمحطات والمحولات وغيرها	ت	2	-	2	20	1.52	1.19	22	منخفض جداً
		%	8	-	8	80				

تابع الجدول رقم (2)

م	العبرة	شهرياً	ربع سنوي	نصف سنوياً	سنوي	على فترات تزيد عن سنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
12	تقديم تقرير للإدارة العليا عن طريق المراجعة الداخلية عن التدفقات النقدية الداخلة	ت	1	3	-	1	1.56	1.23	21	منخفض جداً
		%	4	12	-	4				
13	تقديم تقرير للإدارة العليا عن طريق المراجعة الداخلية عن التدفقات النقدية الخارجة	ت	3	3	2	-	2.00	1.55	14	منخفض
		%	12	12	8	-				
14	تقديم تقرير للإدارة العليا يبين مدى تناسب التدفقات الخارجة مع التدفقات الداخلة	ت	-	4	2	1	1.68	1.18	19	منخفض جداً
		%	-	16	8	4				
15	متابعة سيولة الشركة بين الحين والآخر وتقديم تقارير دورية	ت	1	4	3	1	1.92	1.35	15	منخفض
		%	4	16	12	4				
16	متابعة مستويات الأداء المالي والإداري بالشركة	ت	2	2	-	1	1.60	1.32	20	منخفض جداً
		%	8	8	-	4				
17	اعداد تقارير دورية عن مستويات الأداء تقدم للإدارة العليا	ت	-	5	2	-	1.76	1.27	17	منخفض جداً
		%	-	20	8	-				
18	متابعة أعمال الإدارات المختلفة بالشركة ومنافسة التجاوزات والأخطاء وتحديد المسببات	ت	1	10	1	-	2.44	1.57	9	منخفض
		%	4	40	4	-				
19	متابعة التقارير المقدمة للإدارة العليا والتحقق من التزام الإدارات بمعالجة أوجه القصور	ت	-	4	1	-	1.56	1.17	21	منخفض جداً
		%	-	16	4	-				
20	اعداد تقارير دورية بنتائج فحص أعمال الإدارات المختلفة وتقديمها للإدارة العليا لمناقشتها وإيجاد الحلول	ت	1	15	1	-	3.04	1.46	3	متوسط
		%	4	60	4	-				
21	متابعة منظومة تحصيل استهلاك الكهرباء من العملاء	ت	-	4	3	11	2.16	1.03	12	منخفض
		%	-	16	12	44				
م	العبرة	بإجراء اختبارات على تطبيق النظام	من خلال التقارير الدورية	من خلال الحالة المالية	من خلال قدرة الشركة على تقديم خدماتها	أخرى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
22	كيف تتم عملية التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية	ت	-	19	2	-	3.44	1.12	2	مرتفع
		%	-	76	8	-				
23	التحقق من توفر عنصر فصل الوظائف وتحديد الواجبات والمسئوليات	من خلال اختبار واجبات الموظف	من خلال التقارير الدورية	من خلال قرارات التكليف	من خلال بروز الأخطاء والتزوير	أخرى	2.28	0.46	11	منخفض
		ت	-	-	7	18				
		%	-	-	72	-				

تابع الجدول رقم (2)

م	العبرة		متابعة عمليات إثبات الإيرادات	متابعة عمليات التحصيل	متابعة عمليات إيداع الإيرادات أو لا بأول	تحقيق مستوى جيد من الإيرادات	أخرى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على الإيرادات	ت	10	5	7	2	1	3.84	1.18	1	مرتفع
		%	40	20	28	8	4				
25	تبين تقارير إدارة المراجعة أو التفتيش مستويات التغير في الإيرادات وأسبابها	دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	مطلقاً		2.48	1.66	8	منخفض
		ت	3	8	-	1	13				
		%	12	32	-	4	52				
26	تبين تقارير إدارة المراجعة مستوى تطبيق عناصر الرقابة الداخلية على المصروفات	ت	1	9	1	2	12	2.40	1.50	10	منخفض
		%	4	36	4	8	48				
27	تبين تقارير المراجعة الداخلية أو التفتيش التغير في المصروفات ومسبباته	ت	1	7	-	1	16	2.04	1.49	13	منخفض
		%	4	28	-	4	64				
28	تبين تقارير المراجعة الداخلية أو التفتيش مدى تناسب التغير في الإيرادات مع التغير في المصروفات	دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	مطلقاً		1.68	1.50	19	منخفض جداً
		ت	1	3	1	2	18				
		%	4	12	4	8	72				
المتوسط الحسابي للمجموعة											
								2,13	0,38		منخفض

ج- الإجابة على السؤال الثالث للدراسة :

تناول السؤال الثالث مستوى أداء الشركة وفروعها على مستوى ليبيا خلال فترة الدراسة ، وللإجابة على هذا

السؤال تم طرح عدد من الأسئلة الفرعية وهي :

- ما هي حجم الطاقة المنتجة ومدى مقابقتها لاحتياجات المستهلكين ؟
- ما درجة التوافق بين إيرادات الشركة ومصروفاتها ؟
- ما قدرة الشركة على تغطية مصروفاتها وتحقيق فائض خلال فترة الدراسة ؟
- ما قدرة الشركة على تحقيق تدفقات نقدية تغطي التزاماتها خلال فترة الدراسة؟
- ما قدرة الشركة على تحصيل ديونها وسداد التزاماتها ؟

ومن خلال تحليل المعلومات المتحصل عليها من الوثائق والقوائم المالية للشركة والموضحة في الجداول رقم

(3، 4) ، يتبين بأن الشركة العامة للكهرباء رغم أن إنتاجها من الطاقة يقابل إحتياجات الاستهلاك ويزيد عليها ، وهذا مؤشر جيد على قيام الشركة بتوفير الخدمة للمواطنين والمؤسسات المختلفة ، إلا أن الزيادة في معدلات الإنتاج عن معدلات الاستهلاك وبشكل مستمر خلال فترة الدراسة رفع تكاليف الإنتاج وسبب مشكلة في الأداء المالي للشركة ، حيث أن الشركة لم تحقق في أي سنة من سنوات الدراسة إيرادات تزيد عن المصروفات وان نتائج أعمالها دائماً خسائر (عجز) ، بل أن هذه الخسائر (العجز) متزايد من سنة لأخرى ، وهذا يحد مع

مرور الوقت من قدرة الشركة على الاستمرار وتقديم خدمة إنتاج الطاقة الكهربائية ، وبهذا فإنه لا يوجد توافق ما بين إيرادات الشركة ومصرفاتها خلال فترة الدراسة .

الجدول رقم (3)

حجم الطاقة المنتجة ومقابله حاجات الاستهلاك (جيجا وات / ساعة)

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الإنتاج	17,531	18,943	20,202	22,450	23,992	25,415	28,666	30,337	32,558
الاستهلاك	10,672	11,068	11,775	12,971	14,362	16,353	18,343	20,223	21,876
الفرق	6,859	7,875	8,427	9,479	9,630	9,062	10,323	10,114	10,682
نسبة الفائض الى الإنتاج	%39	%42	%42	%42	%40	%36	%36	%33	%32
معدل التغير في فائض الإنتاج	-	%14,8	%7	%12,5	%1,5	(%6)	%14	(%2)	%5,6
المعدل التراكمي للتغير في فائض الإنتاج	-	%14,8	%23	%38	%40	%32	%50,5	%48	%56

مصدر المعلومات : بتصرف التقارير السنوية للشركة عن الفترة (2002 – 2010) ، الورقة القطرية (2014) .

الجدول رقم (4)

إيرادات ومصرفات الشركة ومعدلات النمو خلال فترة الدراسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
الإيرادات	361,247,464	364,484,151	440,942,515	505,461,393	621,077,774
نسبة النمو من سنة لأخرى	-	%0.9	% 21	%15	%23
المصرفات	549,335,196	574,626,653	621,869,067	716,060,204	806,199,045
معدل النمو من سنة لأخرى	-	%5	% 8	%15	%13
السنة	2007	2008	2009	2010	
الإيرادات	728,105,634	933,764,160	1,448,978,703	1,456,583,377	
نسبة النمو من سنة لأخرى	%17	% 28	% 55	%0.5	
المصرفات	923,543,834	1,209,194,145	1,679,677,710	1,819,407,083	
معدل النمو من سنة لأخرى	%16	% 31	% 39	% 8	

مصدر المعلومات : بتصرف القوائم المالية للشركة عن الفترة (2002 – 2010) .

وفي شأن التدفقات النقدية ، تبين من تحليل البيانات المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (5) أن التدفقات النقدية الداخلة أقل من التدفقات النقدية الخارجة خلال سنوات الدراسة ، وبذلك فقد ظهر صافي التدفق النقدي سالباً في كل السنوات وهذا أثر سلبياً على أداء الشركة خلال سنوات الدراسة ، كما تبين أن سيولة الشركة ظهرت متناقصة من سنة لأخرى وعدم قدرة الشركة على سداد التزاماتها ، حيث أن ديون الغير على الشركة تتزايد من سنة لأخرى .

الجدول رقم (5)

قدرة الشركة على تحقيق تدفقات نقدية تغطي التزاماتها

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
صافي التدفق التشغيلي	-	-	75,670,814	95,914,8	(5,391,519)
الخصوم المتداولة	-	-	1,119,935,316	1,301,200,397	1,647,680,060
القدرة	-	-	%7	%7	(%0,3)
السنة	2007	2008	2009	2010	
صافي التدفق التشغيلي	(74,291,59)	(205,601,255)	601,058,507	(73,556,793)	
الخصوم المتداولة	2,072,228,933	1,132,208,439	1,035,809,323	1,647,488,121	
القدرة	(%5)	(%18)	%58	(%4,5)	

- مصدر المعلومات : بتصرف قائمة التدفقات النقدية .

- معلومات عامي 2002 – 2003 غير متوفرة بشكل كامل .

وفيما يتعلق بإهتمام الشركة بوضع السياسات الناجحة لتحصيل ديونها ، تبين من خلال المعلومات الموضحة في الجدول رقم (6) أن الشركة لا يتوفر لها سياسة جيدة لتحصيل الديون ، حيث أن الديون تتزايد من سنة لأخرى في معظم السنوات ، وهذا بدون شك حد من التدفقات النقدية وأثر على عملية التشغيل ، وبذلك فقد أثر سلباً على أداء الشركة .

الجدول رقم (6) ديون الغير الخاصة بالشركة وتحصيلات الديون عن فترة الدراسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
ديون الغير	1,078,820,749	350,403,082	544,361,648	883,964,823	1,137,375,152
النمو	-	(%68)	%55	%62	%29
التحصيل	-	1,084,039,738	172,822,967	436,563,227	360,024,845
النمو	-	-	%(84)	%153	%(18)
السنة	2007	2008	2009	2010	
ديون الغير	372,152,012	640,489,551	742,594,998	1,239,641,911	
النمو	%(67)	%72	%16	%67	
التحصيل	386,545,650	1,357,454,348	1,668,719,297	943,315,264	
النمو	%7	%251	%23	%(43)	

- مصدر المعلومات : بتصرف القوائم المالية للشركة عن الفترة (2002 – 2010) .

وباستخدام عدد من المؤشرات لقياس الأداء مثل مقاييس الإنتاجية ، حيث تم قياس إنتاجية العامل وإنتاجية رأس المال وظهرت المؤشرات لتعكس ضعف إنتاجية الشركة ، كما تم استخدام مؤشرات السيولة كنسبة التداول والنسبة السريعة وظهرت بمستويات تدل على ضعف أداء الشركة وضعف قدرتها لسداد التزاماتها قصيرة الأجل ، كما تم استخدام مؤشرات المديونية ، وتبين أن الشركة تعتمد بشكل كبير على تمويل نشاطها عن طريق أموال الملكية وأن نسبة الدين مقبولة ، وهذا يمكن إرجاعه الى كون الشركة لها أهمية خاصة في الدولة وأن الدولة تقوم باستمرار بتقديم الدعم التمويلي لكل نشاطات الشركة التشغيلية والرأسمالية ، والجدول رقم (7 ، 8 ، 9 ، 10) تدعم هذه النتائج .

الجدول رقم (7) متوسط إنتاجية العامل أو المستخدم وإنتاجية رأس المال بشركة الكهرباء خلال فترة الدراسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
كمية الإنتاج	17,531	18,943	20,202	22,450	23,992	25,415	28,666	30,337	32,558
عدد العاملين	32,274	32,730	33,363	34,552	37,230	36,871	36,962	37,010	37,092
إنتاجية العامل	0,54	0,58	0,61	0,65	0,64	0,69	0,78	0,82	0,87
قيمة الإنتاج المباع	361,247,464	364,484,151	440,942,51	505,461,393	621,077,774	728,105,63	933,764,160	1,448,978,70	1,456,583,37
التكاليف	549,335,196	574,626,653	621,869,06	716,060,204	806,199,054	923,543,834	1,209,194,14	1,679,677,71	1,819,407,08
إنتاجية رأس المال	%(15)	%(9)	%(8)	%(9)	%(8)	%(8)	%(11)	%(10)	%(15)

مصدر المعلومات : بتصرف التقارير السنوية للشركة عن الفترة (2002 – 2010) .

جدول رقم (8) نسبة التداول والنسبة السريعة خلال فترة الدراسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
الأصول المتداولة	1,653,418	842,714,98	1,095,29	1,103,72	1,385,468	1,795,45	1,915,209	2,235,462	2,752,638,16
الخصوم المتداولة	2,031,295	733,065.51	1,119,93	1,301,200	1,647,680	2,072,22	1,132,208	1,035,809	1,647,488.12
المعدل	0,8	1,15	0,9	0,8	0,8	0,8	1,7	2,1	1,7
الأصول السائلة	1,420,864	613,756,23	871,441	909,557,80	1,181,370	الأصول السائلة	1,570,461	1,688,589	1,998,734,02
الخصوم المتداولة	2,031,295	733,065.51	1,119,93	1,301,200	1,647,680	الخصوم المتداولة	2,072,228	1,132,208	1,035,809.32
المعدل	0,7	0,8	0,9	0,8	0,7	المعدل	0,8	1,5	1,9

مصدر المعلومات : بتصرف القوائم المالية للشركة عن فترة الدراسة (2002 – 2010) .

الجدول رقم (9) معدل العائد على أصول شركة الكهرباء خلال فترة الدراسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
صافي الربح	(188,087,732)	(210,142,502)	(180,926,522)	(210,598,811)	(185,121,271)
أجمالي الأصول	3,100,746,508	3,314,892,118	3,568,792,941	3,626,097,131	3,973,372,693
المعدل	%(6)	%(6)	%(5)	%(6)	%(5)
السنة	2007	2008	2009	2010	
صافي الربح	(195,438,2)	(275,429,985)	(230,699,007)	(362,823,706)	
أجمالي الأصول	5,896,932,443	5,732,631,473	6,496,606,062	7,096,184,329	
المعدل	%(3)	%(5)	%(5)	%(5)	

- مصدر المعلومات : بتصرف القوائم المالية للشركة عن الفترة (2002 – 2010) .

جدول رقم (10) نسبة الدين ونسبة حقوق الملكية الى الأصول الثابتة للشركة العامة للكهرباء خلال فترة الدراسة

السنة	2002	2003	2004	2005	2006
إجمالي الالتزامات	2,031,295.215	733,065.517	1,119,935.316	1,301,200.397	1,647,680.060
إجمالي الأصول	3,100,746,508	3,314,892,118	3,568,792,941	3,626,097,131	3,973,372,693
النسبة	%66	%22	%31	%36	%41
حقوق الملكية	998,942,392	2,506,998,341	2,362,352,402	2,294,786,432	2,295,919,792
صافي الأصول الثابتة	1,355,243,858	2,377,599,869	2,338,298,419	2,309,671,173	2,370,519,121
النسبة	%74	%105	%101	%99	%97
السنة	2007	2008	2009	2010	
إجمالي الالتزامات	2,072,228.933	1,132,208.439	1,035,809.323	1,647,488.121	
إجمالي الأصول	5,896,932,443	5,732,631,473	6,496,606,062	7,096,184,329	
النسبة	%35	%20	%16	%23	
حقوق الملكية	3,795,643,484	4,567,439,441	5,433,292,938	5,421,847,644	
صافي الأصول الثابتة	3,890,521,335	3,531,461,620	3,939,631,196	4,050,770,717	
النسبة	%98	%129	%138	%134	

- مصدر المعلومات : بتصرف القوائم المالية للشركة عن الفترة (2002 – 2010) .

- مستوى الأداء المالي للشركة العامة للكهرباء خلال فترة الدراسة (2002- 2010) .

من خلال التحليل السابق والمؤشرات المحددة ، تبين أن أداء الشركة العامة للكهرباء ضعيف ، ولا يمكن للشركة أن تستمر بشكل طبيعي ، إلا من خلال دعم الدولة .

د- إجابة السؤال الرابع للدراسة :

يتناول السؤال الرابع العلاقة بين مستوى تطبيق نظام الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء ومستوى أدائها خلال فترة الدراسة (2002 – 2010) ، من خلال تجارب المشاركين في الدراسة ، حيث تم سؤالهم عن آرائهم عما إذا كان الأداء المالي الضعيف الذي تظهر به الشركة يرتبط بعدم فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق .

وقد تبين من خلال المعلومات المتحصل عليها من الشركة أن المشاركين في الدراسة بينوا بأن هناك علاقة قوية بين المتغيرين ، حيث أن متوسط ردود المشاركين أكبر من المتوسط النظري ، وتبين من التحليل الاستدلالي اختبار (T) أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية ، حيث أن قيمة (P) الاحتمالية (مستوى دلالة الاختبار) = 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5% ، ويوضح الجدول رقم (11) بوضوح نتيجة العلاقة بين المتغيرين .

جدول رقم (11)

(اختبار T لعينة واحدة) علاقة مستوى أداء الشركة وحالة الرقابة الداخلية بالشركة عن فترة الدراسة .

العبارة	قوية جداً	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	مستوى الدلالة sig
علاقة مستوى أداء الشركة وحالة الرقابة الداخلية بالشركة خلال فترة الدراسة	18	2	1	2	2	4.28	1.34	4.78	2.064	0.00
	72	8	4	8	8	1.28				

وعليه يمكن القول أن ضعف مستوى الأداء المالي للشركة العامة للكهرباء يمكن إرجاعه إلى عدم تطبيق نظام الرقابة الداخلية بفاعلية .

الخاتمة :

رغم أهمية الخدمة التي تقدمها الشركة العامة للكهرباء ، إلا أنها لا تقوم بنشاطها بكفاءة وفاعلية ، حيث أن شركة الكهرباء تعاني من كثير من جوانب القصور ، وقد ساهمت هذه الورقة في أظهار البعض منها ، فبالرغم من توفر معظم عناصر الرقابة الداخلية بالشركة ، إلا أن هناك بعض العناصر الهامة غير متوفرة ، إلا أنه في المقابل لا يطبق نظام الرقابة الداخلية بالشركة وفروعها على مستوى ليبيا خلال فترة الدراسة بمستوى مقبول من الفاعلية ، وظهر أيضاً من خلال هذه الورقة بأن هناك ضعف كثير في أداء الشركة وما يزيد الأمر سوءاً إدراك المسؤولين بالشركة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق نظم الرقابة الداخلية بالشركة ومستوى أدائها خلال فترة الدراسة .

واستناداً إلى هذه النتائج يوصي الباحثان بما يلي :

- 1- يجب على الشركة أن تعيد النظر في نظام الرقابة الداخلية الخاص بها وتحدد عناصر الرقابة غير الفعالة والعمل على توفيرها وضمان فاعليتها ، ومن أهم هذه العناصر :
 - أ- الاهتمام بإثبات العمليات المالية أول بأول في الدفاتر والسجلات ،
 - ب- الاهتمام بإعداد التقارير المالية الختامية (الميزانيات - الدخل - التدفقات النقدية) أول بأول .
 - ج- الاهتمام بوجود سياسة متابعة للجرد المفاجئ عن الأصول المختلفة (النقدية - الأصول الثابتة - الأصول التشغيلية) .

بالإضافة إلى ذلك أن تراجع الشركة باقي عناصر نظام الرقابة الداخلية للتحقق من أنها مطبقة وفعالة فعلاً كما ورد في ردود المشاركين في الدراسة .

- 2- أن تهتم الشركة العامة للكهرباء بالمهام التي تضمن فاعلية نظم الرقابة الداخلية المطبقة والتي تناولت منها الدراسة 28 مهمة تبين من خلالها بأن الشركة لا تهتم بهذه المهام بالشكل المطلوب ، حيث ظهر الإهتمام منخفض بشكل كبير مما أدى إلى ضعف فاعلية نظم الرقابة بالشركة خلال فترة الدراسة ، وبهذا يجب على الشركة أن تتابع تطبيق كل عناصر الرقابة الداخلية وإعداد التقارير بشكل دوري وعلى فترات قصيرة ، بحيث يمكن تفادي أوجه القصور في تطبيق أي عنصر من عناصر الرقابة مستقبلاً .
- 3- أن تترك الشركة العامة للكهرباء بأن نظم الرقابة الداخلية تلعب دوراً هاماً في تحسين مستويات الأداء ، وأن هناك علاقة قوية بين الأداء وفاعلية الرقابة ، فالأداء لا يتأثر فقط بالقرار التشغيلي أو الاستثماري ، بل أن هذه القرارات مهما توفر لها من الجودة قد لا تحقق أهدافها في حالة ضعف نظم الرقابة الداخلية .

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- عز الدين ، عمر زهير ، (2015) " اثر فاعلية نظام الرقابة الداخلية على أداء المدقق الداخلي " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- عياش ، عبد الوهاب احمد ، (2014) ، " دور الرقابة في رفع كفاء الأداء المالي " - دراسة ميدانية على شركات الاتصالات اليمنية " ، مجلة جامعة ناصر ، العدد الرابع ، ص ص 156 - 183 .
- شعبان ، عبد المجيد ، (2013) ، " تقييم الأداء من منظور استراتيجي " ، كلية الاقتصاد ، جامعة الزاوية ، المجلة الجامعة ، المجلد 1 ، العدد 15 ، ص ص 189 - 204 .
- العرموطي ، عامر (2013) ، " مدى فاعلية أنظمة الرقابة الداخلية في المنشآت الصغيرة والكبيرة " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- عبد الجابر ، يوسف ، (2013) ، " مدى فاعلية إجراءات الرقابة الداخلية في توفير أمن المعلومات الالكترونية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .

- شيتور ، علي ، (2013) ، " مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية " ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .
- ذيب ، محمد ، (2013) ، " فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التمييز الوظيفي " ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9 ، العدد 4 ، ص ص 689 - 704 .
- جمعة ، احمد حلمي ، (2012) ، "المدخل الى التدقيق والتأكد وفقاً للمعايير الدولية للتدقيق" الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر ، عمان ، الأردن .
- العازمي ، فايز مرزوق ، (2012) " دور مجالس الإدارة في تطبيق معايير الرقابة الداخلية وأثرها على تحقيق أهداف الشركات الصناعية الكويتية " ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن .
- علوان ، بدر محمد ، (2012) ، " فاعلية الرقابة الداخلية في الدوائر الحكومية بناء على معايير التدقيق وأثرها على التنمية المستدامة " ، مجلة الإدارة والاقتصاد - جامعة فيلادلفيا ، العدد 93 .
- الكرعوي ، نجم عبد عليوي ، (2012) ، " تقويم أنظمة الرقابة الداخلية في قطاعات وزارة التربية - دراسة تطبيقية على قسم الرقابة والتدقيق " ، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية ، العدد 4 ، المجلد 2.
- ذنبيات ، علي عبد القادر ، كفوس ، نوال ، (2012) ، " مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي " ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد 39 ، العدد 1 ، ص ص 29 - 46 .
- العتيبي ، شارع عبيد ، (2011) ، " دور الرقابة في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب " ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- نعمان ، لبنى هاشم ، (2011) ، " معايير تقييم الأداء - دراسة تطبيق على الشركة العامة للزجاج والسيراميك " ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 61.
- السبوع ، سليمان سند ، (2011) ، " اثر هياكل الرقابة الداخلية وفقاً لإطار (COSO) على أهداف الرقابة في الشركات الصناعية الأردنية " ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 38 ، العدد 1 ص ص 103 - 117 .
- القاضي ، حسين ، (2010) ، " مدى اعتماد مفتشي الجهاز المركزي للرقابة المالية في سورية على تقييم نظام الرقابة الداخلية " ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 2 ، المجلد 26 ، ص ص 221 .
- يوسف ، حسين يوسف ، احمد ، حسين احمد ، نعمة ، عصام نعمة ، (2010) ، " تدقيق الحسابات 2 " ، دار دمشق للنشر ، دمشق .
- الفارس ، سليمان ، (2010) " دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 2 ، المجلد 26 ، ص ص 59 - 85 .
- الفيتوري ، ابتسام ، (2009) ، " تقييم بعض العوامل المؤثرة في الأداء المالي للشركات المساهمة الليبية " ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الليبية .
- سعاد ، معمر شكري ، (2008) " دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - سولنغار) ، رسالة ماجستير ، جامعة أمحمد أبو قرّة ، الجزائر .
- جودة ، محفوظ احمد ، (2008) ، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألومنيوم الأردنية " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد 11 ، العدد 2 ، ص ص 273 - 292 .
- الصحن ، عبد الفتاح ، سرايا ، محمد السيد ، نصر ، عبد الوهاب ، شحاتة السيد ، (2007 - 2008) ، " المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية " ، الدار الجامعية للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .
- الصحن ، عبد الفتاح ، سرايا ، محمد السيد ، نصر ، عبد الوهاب ، شحاتة السيد ، (2007 - 2008) ، " المراجعة التشغيلية والرقابة الداخلية " ، الدار الجامعية للنشر ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية .

- المطارنة ، غسان فلاح ، 2006 ، تدقيق الحسابات المعاصرة من الناحية النظرية ، الطبعة الأولى ، عمان ،الأردن .
- زغلول ، هشام ، (2006) " نحو نظام الكتروني للرقابة الداخلية يتلاءم وأنشطة التجارة الالكترونية " ، مجلة الرقابة المالية ، العدد 49 ، .
- الشركسي ، خليل ، (2006) ، " المقومات الأساسية للرقابة في الشركات النفطية الليبية " ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الليبية .
- جمعة ، احمد حلمي ، (2005) ، " المدخل إلى التدقيق الحديث "، دار صفاء ، عمان .
- الألوسي ، حازم هاشم ، (2003) ، " الطريق الى علم المراجعة والتدقيق " ، دار الكتب الوطنية ، الطبعة الأولى ، بنغازي ، ليبيا .
- ياسين ، فيان عبد الرحمن ، (1999) ، " أسس ومعايير تقييم الأداء في نشاط النقل في الشركة العامة لنقل الركاب " ، رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- الطحان ، محمد أبو العلاء ، كمال ، أمال محمود ، (1998) ، " المراقبة الداخلية والمراجعة في الأجهزة الحكومية " ، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- أمين ، خالد ، (1998) ، " التدقيق والرقابة في البنوك " ، دار وائل للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى ، عمان .
- الصحن ، عبد الفتاح ، سرايا ، محمد ، (1998) ، " الرقابة والمراجعة الداخلية " الدار الجامعية للنشر ، جامعة الإسكندرية .
- الكفراوي ، عوف محمود ، (1998) ، " الرقابة الداخلية النظرية والتطبيق " ، مطبعة الانتصار ، جامعة الإسكندرية .
- بركات ، صالح محمود ، (1996) ، " الإجراءات والضوابط الرقابية المطبقة في المعالجة الالكترونية - دراسة ميدانية على الشركات الليبية العاملة في مدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي .
- قرار إنشاء الشركة العامة للكهرباء رقم (17) لعام 1984 ميلادي .
- قرار وزير الكهرباء رقم (182) لعام 2012 ميلادي (إعادة تنظيم الشركة العامة للكهرباء).
- قرار أمين لجنة إدارة الشركة العامة للكهرباء رقم (1383) لعام 2003 ميلادي (إنشاء الإدارة العامة للرقابة الداخلية والمتابعة) .
- قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (91) لعام 1993 ميلادي (اعتماد الهيكل التنظيمي للشركة العامة للكهرباء (.
- قرار أمين لجنة إدارة الشركة العامة للكهرباء رقم (1222) لعام 2009 ميلادي (إعادة تنظيم الإدارة العامة للرقابة وتحديد مهامها واختصاصاتها) .
- قرار أمين لجنة إدارة الشركة العامة للكهرباء رقم (102) لعام 2006 ميلادي (إنشاء إدارة التفتيش على خدمات المستهلكين) .
- الصحن ، عبد الفتاح ، (2006) ، " المراجعة والرقابة الداخلية " ، المكتب الجامعي الحديث ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية .
- صابر ، فاطمة عوض ، خفاجة ، ميرفت علي ، (2002) ، " أسس ومبادئ البحث العلمي " ، الطبعة الأولى ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، المعصرة ، الإسكندرية .
- أبو الحسن ، علي احمد ، (1995) ، " المحاسبة الإدارية المتقدمة ، اتخاذ القرارات - تقارير الأداء - تقييم الأداء " ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية .
- تقارير الشركة العامة للكهرباء عن الفترة (2002 - 2010 ميلادي) .

- إحصائية الشركة العامة للكهرباء للعام (2012 ميلادي) .
 - التقارير السنوية لديوان المحاسبة للشركة العامة للكهرباء عن الفترة (2012 - 2014 ميلادي) .
 - قائمة الإيرادات والمصروفات للشركة العامة للكهرباء عن الفترة (2002 - 2010 ميلادي) .
 - قائمة المركز المالي للشركة العامة للكهرباء عن الفترة (2002 - 2010 ميلادي) .
 - المنشورات المالية للشركة العامة للكهرباء عن الفترة (2002 - 2010 ميلادي) .
 - ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، قطاع الكهرباء في ليبيا ، [online] ، متاح في الموقع www.pm.gov.ly تاريخ الدخول 2014 / 5 / 7 .
 - المجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية ، (1996) ، " دليل الرقابة المالية للمجموعة العربية للأجهزة العليا للرقابة المالية والمحاسبية "
 - [Available: pdf, Accessed http://www.arabosai.org/ar/downloads/partie8](http://www.arabosai.org/ar/downloads/partie8) ، تاريخ الدخول 2014 / 7 / 28 .
 - النظام المحاسبي للشركة العامة للكهرباء ، (IFS) International Financial System).
- ثانياً - المراجع الأجنبية :**
- 1- Al-basheer , Ameen , Shawaqfeh , George , Mathani, Belal , Jabari , Muhammed , (2015) "The Impact of Total Quality Management on Financial Performance "International Journal of Business and Social Science Vol. 6, No. 11(1)pp65- 8.
 - 2- Eccles , Robert ,(1991) , "Performance Measurement Manifesto", Hurra Business review , Vol , 69 , No.1.
 - 3-Miller , Kent , Bromiley , Philip ,(1990) "Strategic Risk and performance an analysis of Alternative Risk measures" , Academy Management Journal , Vol. 33, No. 4, pp. 756-779 .

الملاحق

ملحق (أ)

أداة الدراسة المقابلة الهيكلية

بسم الله الرحمن الرحيم

الأكاديمية الليبية - بنغازي

حضرة المجيب المحترم

تحية طيبة وبعد ،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " مستوى فاعلية نظام الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء وأثره على الأداء المالي للشركة " وذلك للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة. نرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على مجموعة من الأسئلة ، وذلك من خلال المقابلة المنظمة ، كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها سوف تعامل بسرية تامة وتستخدم لغايات البحث العلمي فقط . شاكر لكم حسن تعاونكم على إنجاح هذه الدراسة. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثان

الجزء الأول : معلومات عن المشاركين :

الرجاء وضع إشارة (√) في المكان المناسب

1. المؤهل العلمي :

() دبلوم متوسط () دبلوم عالي () بكالوريوس () ماجستير ()

2. التخصص:

() محاسبة () إدارة أعمال () أخرى

3. عدد سنوات الخبرة:

() أقل من 5 سنوات، () 5- أقل من 10، () أكثر من 10

4. المسمى الوظيفي :

() رئيس قسم مالي () رئيس قسم أو مكتب مراجعة

الجزء الثاني : جمع المعلومات للتحقق من وجود عناصر الرقابة الداخلية بالشركة العامة للكهرباء عن طريق الأسئلة التالية :

- يوجد بالشركة نظام محاسبي جيد () نعم () لا
- النظام المحاسبي بالشركة يتضمن نظام جيد للرقابة الداخلية () نعم () لا
- أي من العناصر التالية تتواجد في النظام المحاسبي بشركتكم أو فروعها :
- نظام مستندي متكامل لكل العمليات التي تتم داخل الشركة () نعم () لا
- مجموعة دفترية متكاملة تضم اليومية العامة والأستاذ العام () نعم () لا
- مجموعة متكاملة لسجلات الأستاذ المساعد واليوميات المساعدة () نعم () لا
- يتم إثبات عمليات الشركة المالية أولاً بأول في الدفاتر والسجلات () لا () لا

- دليل متكامل بجميع حسابات الشركة () نعم () لا
 - يوجد نظام للتقارير المالية الدورية () نعم () لا
 - تعد التقارير المالية الختامية في مواعيدها المقررة (الميزانية ، الدخل ، التدفقات النقدية) () نعم () لا
 - يتوفر بالشركة إدارة أو دائرة للمراجعة الداخلية () نعم () لا
 - يتوفر بالشركة محاسبين ومراجعين داخليين مؤهلين () نعم () لا
 - يتضمن النظام المحاسبي تحديد الواجبات والفصل بين الوظائف () نعم () لا
 - توفر رقابة جيدة على التشغيل الآلي للبيانات () نعم () لا
 - توجد سياسة متابعة بالشركة للجرد المفاجئي عن الأصول المختلفة خاصة النقدية ، الأصول الثابتة ، الأصول التشغيلية () نعم () لا
- الجزء الثالث : مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة العامة للكهرباء:
- مامدى قيام إدارة الرقابة الداخلية وعن طريق دوائرها بالمهام التالية:
- 1- التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية وذلك يتم .
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 2- متابعة تطبيق فصل لوظائف وتحديد الواجبات والمسئوليات .
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 3- تقدم إدارة المراجعة الداخلية أو التفتيش تقارير عن تطبيق عناصر الرقابة الداخلية على الإيرادات للإدارة العليا .
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 4- التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على المصروفات ويتم ذلك :
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 5- التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على المصروفات الرأسمالية : ويتم :
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 6- متابعة مستويات الدخل (الخسارة) في نشاط الشركة واعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ ما يلزم من إجراءات :
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 7- الجرد المفاجئ للخزينة وحسابات المصارف للتأكد من سلامة أرصدها وعدم استغلالها للإغراض الخاصة أو الاختلاس :
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 8- الجرد المفاجئ للمخازن للتأكد من سلامة المخزون وسلامة إجراءات الصرف وعدم تعرض المخزون للاستيلاء أو السرقة :
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 9- الجرد المفاجئ للأصول الثابتة للشركة وبالأخص السيارات للتأكد من وجودها وسلامتها لأداء مهامها :
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 10- الجرد المفاجئ للمعدات والأجهزة بالشركة لضمان وجودها وسلامتها للتشغيل والاستخدام:
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
 - 11- متابعة أصول الشركة التشغيلية كالمحطات والمحولات وغيرها :
 - () شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .

- 12- تقديم تقرير للإدارة العليا عن طريق المراجعة الداخلية عن التدفقات النقدية الداخلة :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 13- تقديم تقرير للإدارة العليا عن طريق المراجعة الداخلية عن التدفقات النقدية الخارجة :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 14- تقديم تقرير للإدارة العليا يبين مدى تناسب التدفقات الخارجة مع التدفقات الداخلة :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 15- متابعة سيولة الشركة بين الحين والآخر وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 16- متابعة مستويات الأداء المالي والإداري بالشركة :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 17- اعداد تقارير دورية عن مستويات الأداء تقدم للإدارة العليا :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 18- متابعة أعمال الإدارات المختلفة بالشركة ومناقشة التجاوزات والأخطاء وتحديد المسببات:
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 19- متابعة التقارير المقدمة للإدارة العليا والتحقق من التزام الإدارات بمعالجة أوجه القصور :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 20- إعداد تقارير دورية بنتائج فحص أعمال الإدارات المختلفة وتقديمها للإدارة العليا لمناقشتها وإيجاد الحلول :
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 21- متابعة منظومة تحصيل استهلاك الكهرباء من العملاء
() شهرياً () ربع سنوي () نصف سنوي () سنوي () عن فترات تزيد عن سنة .
- 22- كيف تتم عملية التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية .
() بإجراء اختبارات على تطبيق النظام () من خلال التقارير الدورية () من خلال الحالة المالية للشركة () من خلال قدرة الشركة على تقديم خدماتها () أخرى (حدد).....
- 23- يتم التحقق من توفر عنصر فصل الوظائف وتحديد الواجبات والمسؤوليات من خلال :
() اختبار الواجبات التي يقوم بها الموظف () من خلال التقارير الدورية () من خلال قرارات التكليف () من خلال بروز الأخطاء والتزوير () أخرى (حدد)
- 24- التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على الإيرادات من خلال :
() متابعة عمليات إثبات الإيرادات () متابعة عمليات التحصيل () متابعة عمليات إيداع الإيرادات أولاً بأول () تحقيق مستوى جيد من الإيرادات () أخرى (حدد)
- 25- أن تبين تقارير إدارة المراجعة أو التفتيش مستويات التغير في الإيرادات وأسبابها.
() دائماً () عادةً () أحياناً () نادراً () مطلقاً
- 26- أن تبين تقارير إدارة المراجعة مستوى تطبيق عناصر الرقابة الداخلية على المصروفات :
() دائماً () عادةً () أحياناً () نادراً () مطلقاً.
- 27- أن تبين تقارير المراجعة الداخلية أو التفتيش التغير في المصروفات ومسبباته:
() دائماً () عادةً () أحياناً () نادراً () مطلقاً .
- 28- أن تبين تقارير المراجعة الداخلية أو التفتيش مدى تناسب التغير في الإيرادات مع التغير في المصروفات :

- () دائماً () عادةً () أحياناً () نادراً () مطلقاً .
- من خلال خبرتك بالشركة واستناداً إلى ما ورد في إجابتك عن استفساراتنا فما هو الوصف المناسب لنظام الرقابة الداخلية بشركتكم .
- () فعال جداً () فعال () متوسط () ضعيف () غير فعال على الإطلاق.
- من خلال خبرتكم بنشاط الشركة وما قدمتموه من إجابات عن الاستفسارات ما هو الوصف المناسب لعلاقة مستوى أداء الشركة الحالي وحالة الرقابة الداخلية بالشركة .
- () قوية جداً () قوية () متوسطة () ضعيفة () ضعيفة جداً .
- ما هي الأسس التي يثبت عليها هذا الاعتقاد (حدد)

ملحق (ج)

قوائم التدفقات النقدية

قائمة التدفقات النقدية لعام 2004

(180926,522)	صافي الدخل (الخسارة)
113759,432	+ مصروف الاستهلاك
(266519,548)	+ المدينين أول الفترة - المدينين آخر الفترة
5101,228	+ المخزون أول الفترة - المخزون آخر الفترة
193958,566	+ الدائنين آخر الفترة - الدائنين أول الفترة
3885,051	+ اعتمادات مستنديه أول الفترة - اعتمادات مستنديه آخر الفترة
4116,156	ارصده مدينة أول الفترة - ارصده مدينة آخر الفترة
190619,686	+ ارصده دائنة آخر الفترة - ارصده دائنة أول الفترة
11676663	+ مخصصات آخر الفترة - مخصصات أول الفترة
75670,814	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:
(74457,982)	شراء أصول ثابتة
(19738,748)	-مدفوعات مشروعات
(20223,993)	-مدفوعات عمرات
(655,102)	-استثمارات
	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
(115075,825)	
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:
37205,349	مساهمة الدولة
2291,547	_ سحب على المكشوف
(924,765)	احتياطي تقييم
38572,131	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
(832,88)	صافي التدفقات النقدية

من إعداد : الباحثان

قائمة التدفقات النقدية لعام 2005

(210,598,811)	صافي الدخل (الخسارة)
56657,011	+ عجز مرحل
164,257,814	+ مصروف الاستهلاك
28696,498	+ عمرات
(62,897,79)	+ المدينين أول الفترة - المدينين آخر الفترة
29693,792	+ المخزون أول الفترة - المخزون آخر الفترة
339603,175	+ الدائنين آخر الفترة - الدائنين أول الفترة
(29092,314)	+ اعتمادات مستنديه أول الفترة - اعتمادات مستنديه آخر الفترة
52023,734	ارصده مدينة أول الفترة - ارصده مدينة آخر الفترة
(216033,396)	+ ارصده دائنة آخر الفترة - ارصده دائنة أول الفترة
(56394,921)	+ مخصصات آخر الفترة - مخصصات أول الفترة
95914,792	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:
(135,630,568)	شراء أصول ثابتة
(14296,934)	- مدفوعات مشروعات
(91488,667)	- مدفوعات عمرات
(420,009)	- استثمارات
(241836,178)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:
86357,830	مساهمة الدولة
57695,104	_ سحب على المكشوف
144070,934	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
(1850,254)	صافي التدفقات النقدية
من إعداد : الباحثان	

قائمة التدفقات النقدية لعام 2006

(185,121,271)	صافي الدخل (الخسارة)
156,599,415	+ مصروف الاستهلاك
(4291,99)	أهلاك عمرات
(260,580,565)	+ المدينين أول الفترة - المدينين آخر الفترة
(9934,454)	+ المخزون أول الفترة - المخزون آخر الفترة
253,410,329	+ الدائنين آخر الفترة - الدائنين أول الفترة
(1554,996)	+ اعتمادات مستنديه أول الفترة - اعتمادات مستنديه آخر الفترة
(15,697,357)	ارصده مدينة أول الفترة - ارصده مدينة آخر الفترة
62,116,831	+ ارصده دائنة آخر الفترة - ارصده دائنة أول الفترة
(337,461)	+ مخصصات آخر الفترة - مخصصات أول الفترة

(5391,519)

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

(217,447,363)

شراء أصول ثابتة

(19,983,746)

-مدفوعات مشروعات

19,595,325

-مدفوعات عمرات

(217,835,784)

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية

التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:

186254,631

مساهمة الدولة

30952,503

_ سحب على المكشوف

217207,134

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية

(6020,169)

صافي التدفقات النقدية

من إعداد : الباحثان

قائمة التدفقات النقدية لعام 2007

(195,438,200)

صافي الدخل (الخسارة)

0

+ عجز مرجل

208,868,471

+ مصروف الاستهلاك

31,813,782

+ عمرات

(341,559,984)

+ المدينين أول الفترة - المدينين آخر الفترة

(20,890,595)

+ المخزون أول الفترة - المخزون آخر الفترة

(765,223,14)

+ الدائنين آخر الفترة - الدائنين أول الفترة

(16,884,1)

+ اعتمادات مستنديه أول الفترة - اعتمادات مستنديه آخر الفترة

(15,377,332)

ارصده مدينة أول الفترة - ارصده مدينة آخر الفترة

(104,112,323)

+ ارصده دائنة آخر الفترة - ارصده دائنة أول الفترة

712,815

+ مخصصات آخر الفترة - مخصصات أول الفترة

(74,291,59)

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

(1728,870,685)

شراء أصول ثابتة

(16,670,657)

-مدفوعات مشروعات

(8,718,796)

-مدفوعات عمرات

(1,754,260,138)

صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية

التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:

1,695,161,892

مساهمة الدولة

148,659,690	_ سحب على المكشوف
1,843,821,582	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
15,269,854	صافي التدفقات النقدية
من إعداد : الباحثان	

قائمة التدفقات النقدية لعام 2008

(275,429,985)	صافي الدخل (الخسارة)
962,667,589	+ عجز مرحل
147,454,790	+ مصروف الاستهلاك
27,791,942	+ عمرات
419,650,051	+ المدينين أول الفترة - المدينين آخر الفترة
(1,631,538)	+ المخزون أول الفترة - المخزون آخر الفترة
268,337,539	+ الدائنين آخر الفترة - الدائنين أول الفترة
713,175	+ اعتمادات مستنديه أول الفترة - اعتمادات مستنديه آخر الفترة
('536,039,082)	ارصده مدينة أول الفترة - ارصده مدينة آخر الفترة
(1223,399,303)	+ ارصده دائنة آخر الفترة - ارصده دائنة أول الفترة
3,923,567	+ مخصصات آخر الفترة - مخصصات أول الفترة
(205,601,255)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

211,604,925	+ بيع أصول ثابتة
(14,819,976)	-مدفوعات مشروعات
(87,971,566)	-مدفوعات عمرات

(108,813,383)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:

84,558,353	مساهمة الدولة
15,041,270	_ سحب على المكشوف
99,599,623	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
2811,8	صافي التدفقات النقدية

من إعداد : الباحثان

قائمة التدفقات النقدية لعام 2009

(230,699,007)	صافي الدخل (الخسارة)
390,530,565	+ عجز مرحل
289,123,685	+ مصروف الاستهلاك
52,303,849	+ عمرات

221,324,886	+ المدينين أول الفترة - المدينين آخر الفترة
(10,108,16)	+ المخزون أول الفترة - المخزون آخر الفترة
102,105,447	+ الدائنين آخر الفترة - الدائنين أول الفترة
42,165,802	+ اعتمادات مستنديه أول الفترة - اعتمادات مستنديه آخر الفترة
(281,861,836)	ارصده مدينة أول الفترة - ارصده مدينة آخر الفترة
31,654,068	+ ارصده دائنة آخر الفترة - ارصده دائنة أول الفترة
(5,479,792)	+ مخصصات آخر الفترة - مخصصات أول الفترة
601,058,507	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية
	التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:
(697,293,261)	-مدفوعات شراء أصول ثابتة
(1300)	- مدفوعات شراء استثمارات
(27,352,904)	-مدفوعات مشروعات
(59,203,203)	-مدفوعات عمرات
(785,149,368)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:
706,021,939	مساهمة الدولة
650,000	+ الحصول على قروض
(230,808,631)	_ سحب على المكشوف
475,863,308	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
291.773.447	صافي التدفقات النقدية

من إعداد : الباحثان

قائمة التدفقات النقدية لعام 2010

(362,823,706)	صافي الدخل (الخسارة)
275,713,543	+ مصروف الاستهلاك
72,236,769	+ عمرات
(517,606,865)	+ المدينين أول الفترة - المدينين آخر الفترة
(62,845,07)	+ المخزون أول الفترة - المخزون آخر الفترة
497,046,913	+ الدائنين آخر الفترة - الدائنين أول الفترة
(18,376,217)	+ اعتمادات مستنديه أول الفترة - اعتمادات مستنديه آخر الفترة
(26,166,251)	ارصده مدينة أول الفترة - ارصده مدينة آخر الفترة
69,919,328	+ ارصده دائنة آخر الفترة - ارصده دائنة أول الفترة
(655,237)	+ مخصصات آخر الفترة - مخصصات أول الفترة
(73,556,793)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية

التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

(386,853,064)	شراء أصول ثابتة
(16,276,966)	-مدفوعات مشروعات

(27,222,889)	-مدفوعات عمرات
(430,352,919)	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية
	التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:
351,378,412	مساهمة الدولة
45,362,557	-سحب على المكشوف
(650,000)	سداد قروض
396,090,969	صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية
(107,818,743)	صافي التدفقات النقدية

من إعداد : الباحثان

ملحق (ب)
التحليل الإحصائي

النسبة	العدد	الاجابة	البيان
0	0	لا	يوجد بالشركة نظام محاسبي جيد.
100	25	نعم	
24	6	لا	النظام المحاسبي يتضمن نظام رقابة جيد.
76	19	نعم	
4	1	لا	يتوفر بالنظام المحاسبي نظام مستندي متكامل لكل العمليات التي تتم داخل الشركة.
96	24	نعم	
12	3	لا	يتوفر بالنظام المحاسبي مجموعة دفترية متكاملة تظم اليومية العامة والمساعدة والأستاذ العام.
88	22	نعم	
20	5	لا	يوجد نظام للتقارير الدورية.
80	20	نعم	
8	2	لا	يتوفر بالنظام المحاسبي مجموعة متكاملة من سجلات الأستاذ المساعدة واليوميات المساعدة.
92	23	نعم	
76	19	لا	يتم إثبات عمليات الشركة المالية أولاً بأول في الدفاتر والسجلات.
24	6	نعم	
4	1	لا	يوجد دليل متكامل بجميع حسابات الشركة.
96	24	نعم	
96	24	لا	تعد التقارير المالية الختامية في مواعيدها المقررة (الميزانية - الدخل - التدفقات النقدية) .
4	1	نعم	
0	0	لا	يتوفر بالشركة إدارة أو دائرة للمراجعة الداخلية.
100	25	نعم	
52	13	لا	يتوفر بالشركة محاسبين أو مراجعين داخليين مؤهلين .
48	12	نعم	
36	9	لا	تتوفر رقابة جيدة على التشغيل الآلي للبيانات.
64	16	نعم	
60	15	لا	تتوفر سياسة متابعة بالشركة للجرد المفاجئ عن الأصول المختلفة خاصة النقدية والأصول الثابتة والأصول التشغيلية.
40	10	نعم	
44	11	لا	يتضمن النظام المحاسبي الفصل بين الوظائف.
56	14	نعم	

م	البيان	الاجابة	العدد	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية	على فترات تزيد عن سنة	20	80	1.600	1.225
		ربع سنوي	5	20		
2	كيف تتم عملية التحقق من فاعلية نظام الرقابة الداخلية	أخرى	4	16	3.440	1.121
		من خلال الحالة المالية للشركة	2	8		
		من خلال التقارير الدورية	19	76		
3	متابعة فصل الوظائف وتحديد الواجبات	على فترات تزيد عن سنة	23	92	1.320	1.108
		شهري	2	8		
4	يتم التحقق من عنصر فصل الوظائف وتحديد الواجبات والمسئوليات	من خلال بروز الأخطاء والتزوير	18	72	2.280	0.458
		من خلال قرارات التكليف	7	28		
5	التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على الإيرادات	أخرى	1	4	3.840	1.179
		تحقيق مستوى جيد من الإيرادات	2	8		
		متابعة عمليات إيداع الإيرادات أول بأول	7	28		
		متابعة عمليات التحصيل	5	20		
		متابعة عمليات إثبات الإيرادات	10	40		
6	متابعة منظومة استهلاك الكهرباء من العملاء	على فترات تزيد عن سنة	7	28	2.160	1.028
		سنويا	11	44		
		على فترات متباعدة خلال السنة	3	12		
		على فترات متقاربة	4	16		
7	تقدم إدارة المراجعة أو التفتيش تقارير عن تطبيق عناصر الرقابة على الإيرادات للإدارة العليا	على فترات تزيد عن سنة	10	40	2.960	1.670
		ربع سنوي	11	44		
		شهري	4	16		
8	إن تبين تقارير المراجعة أو التفتيش مستويات التغير في الإيرادات وأسبابها	على فترات تزيد عن سنة	13	52	2.480	1.661
		سنوي	1	4		
		ربع سنوي	8	32		
		شهري	3	12		
9	التحقق من تطبيق إجراءات الرقابة على المصروفات الرأسمالية	على فترات تزيد عن سنة	8	32	2.840	1.463
		سنوي	2	8		
		نصف سنوي	3	12		
		ربع سنوي	10	40		
		شهري	2	8		
10	أن تبين تقارير المراجعة مستوى تطبيق عناصر الرقابة على المصروفات	على فترات تزيد عن سنة	12	48	2.400	1.500
		سنوي	2	8		
		نصف سنوي	1	4		
		ربع سنوي	9	36		
		شهري	1	4		
11	أن تبين تقارير المراجعة أو التفتيش التغير في المصروفات ومسبباته	على فترات تزيد عن سنة	16	64	2.040	1.485
		سنوي	1	4		
		ربع سنوي	7	28		
		شهري	1	4		
12	أن تبين تقارير المراجعة أو التفتيش التغير مدى تناسب التغير في الإيرادات مع التغير في المصروفات	على فترات تزيد عن سنة	18	72	1.680	1.249
		سنوي	2	8		
		نصف سنوي	1	4		
		ربع سنوي	3	12		
		شهري	1	4		
13	متابعة مستويات الدخل (الخسارة) في نشاط الشركة واعداد التقارير اللازمة للإدارة العليا لاتخاذ ما يلزم	على فترات تزيد عن سنة	17	68	1.680	1.180
		سنوي	3	12		
		نصف سنوي	2	8		
		ربع سنوي	2	8		

م	البيان	الاجابة	العدد	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
		شهري	1	4		
14	الجرد المفاجئ للخرينة وحسابات المصارف للتأكد من سلامة أرصدها وعدم استغلالها للإغراض الخاصة أو الاختلاس	على فترات تزيد عن سنة	9	36	1.840	0.943
		سنوي	14	56		
		ربع سنوي	1	4		
		شهري	1	4		
15	الجرد المفاجئ للمخازن للتأكد من سلامة المخزون وسلامة إجراءات الصرف وعدم تعرض المخزون للاستيلاء أو السرقة	على فترات تزيد عن سنة	7	28	1.720	0.458
		سنوي	18	72		
16	الجرد المفاجئ للأصول الثابتة للشركة وبالأخص السيارات للتأكد من وجودها وسلامتها لأداء مهامها	على فترات تزيد عن سنة	7	28	1.720	0.458
		سنوي	18	72		
17	الجرد المفاجئ للمعدات والأجهزة بالشركة لضمان وجودها وسلامتها للتشغيل والاستخدام	على فترات تزيد عن سنة	15	60	1.440	0.583
		سنوي	9	36		
		نصف سنوي	1	4		
18	متابعة أصول الشركة التشغيلية كالمحطات والمحولات وغيرها	على فترات تزيد عن سنة	20	80	1.520	1.194
		سنوي	1	4		
		نصف سنوي	2	8		
		شهري	2	8		
19	تقديم تقرير للإدارة العليا عن طريق المراجعة الداخلية عن التدفقات النقدية الداخلة	على فترات تزيد عن سنة	20	80	1.560	1.227
		سنوي	1	4		
		ربع سنوي	3	12		
		شهري	1	4		
20	تقديم تقرير للإدارة العليا عن طريق المراجعة الداخلية عن التدفقات النقدية الخارجة	على فترات تزيد عن سنة	17	68	2.000	1.555
		نصف سنوي	2	8		
		ربع سنوي	3	12		
		شهري	3	12		
21	تقديم تقارير للإدارة العليا تبين مدى تناسب التدفقات الخارجة مع التدفقات الداخلة	على فترات تزيد عن سنة	18	72	1.680	1.180
		سنوي	1	4		
		نصف سنوي	2	8		
		ربع سنوي	4	16		
22	متابعة سيولة الشركة بين الحين والآخر وتقديم تقارير دورية للإدارة العليا	على فترات تزيد عن سنة	16	64	1.920	1.352
		سنوي	1	4		
		نصف سنوي	3	12		
		ربع سنوي	4	16		
		شهري	1	4		
23	متابعة مستويات الأداء المالي والإداري بالشركة	على فترات تزيد عن سنة	20	80	1.600	1.323
		سنوي	1	4		
		ربع سنوي	2	8		
		شهري	2	8		
24	اعداد تقارير دورية عن مستويات الأداء تقدم للإدارة العليا	على فترات تزيد عن سنة	18	72	1.760	1.268
		نصف سنوي	2	8		
		ربع سنوي	5	20		
25	متابعة أعمال الإدارات المختلفة بالشركة ومنافسة التجاوزات والأخطاء وتحديد المسببات	على فترات تزيد عن سنة	13	52	2.440	1.557
		نصف سنوي	1	4		
		ربع سنوي	10	40		
		شهري	1	4		
26	متابعة التقارير المقدمة للإدارة العليا والتحقق من التزام الإدارات بمعالجة أوجه القصور	على فترات تزيد عن سنة	20	80	1.560	1.158
		نصف سنوي	1	4		
		ربع سنوي	4	16		

م	البيان	الاجابة	العدد	النسبة	المتوسط	الانحراف المعياري
27	اعداد تقارير دورية بنتائج فحص أعمال الإدارات المختلفة وتقديمها للإدارة العليا لمناقشتها وإيجاد الحلول	على فترات تزيد عن سنة	8	32	3.040	1.457
		نصف سنوي	1	4		
		ربع سنوي	15	60		
		شهري	1	4		
28	الوصف المناسب لنظام الرقابة الداخلية	غير فعال على الإطلاق	2	8	2.560	0.961
		ضعيف	12	48		
		متوسط	7	28		
		فعال	3	12		
		فعال جدا	1	4		
29	علاقة مستوى أداء الشركة الحالي وحالة الرقابة الداخلية بالشركة	ضعيفة جدا	2	8	4.280	1.339
		ضعيفة	2	8		
		متوسطة	1	4		
		قوية	2	8		
		قوية جدا	18	72		
30	لايوجد سبب آخر لانخفاض الأداء	غير موافق بشدة	2	8	3.200	1.291
		غير موافق	8	32		
		محايد	2	8		
		موافق	9	36		
		موافق بشدة	4	16		
31	الأقسام المنضبطة بالتعليمات واللوائح لديه أداء أفضل	موافق	21	84	4.160	0.374
		موافق بشدة	4	16		
32	الأقسام التي بها موظفين مؤهلين أكثر أدائهم أفضل	موافق	17	68	4.320	0.476
		موافق بشدة	8	32		
33	الأقسام التي لا يوجد بها مخالفات ومشاكل هي الأقسام الأفضل من حيث الأداء	موافق	17	68	4.320	0.476
		موافق بشدة	8	32		