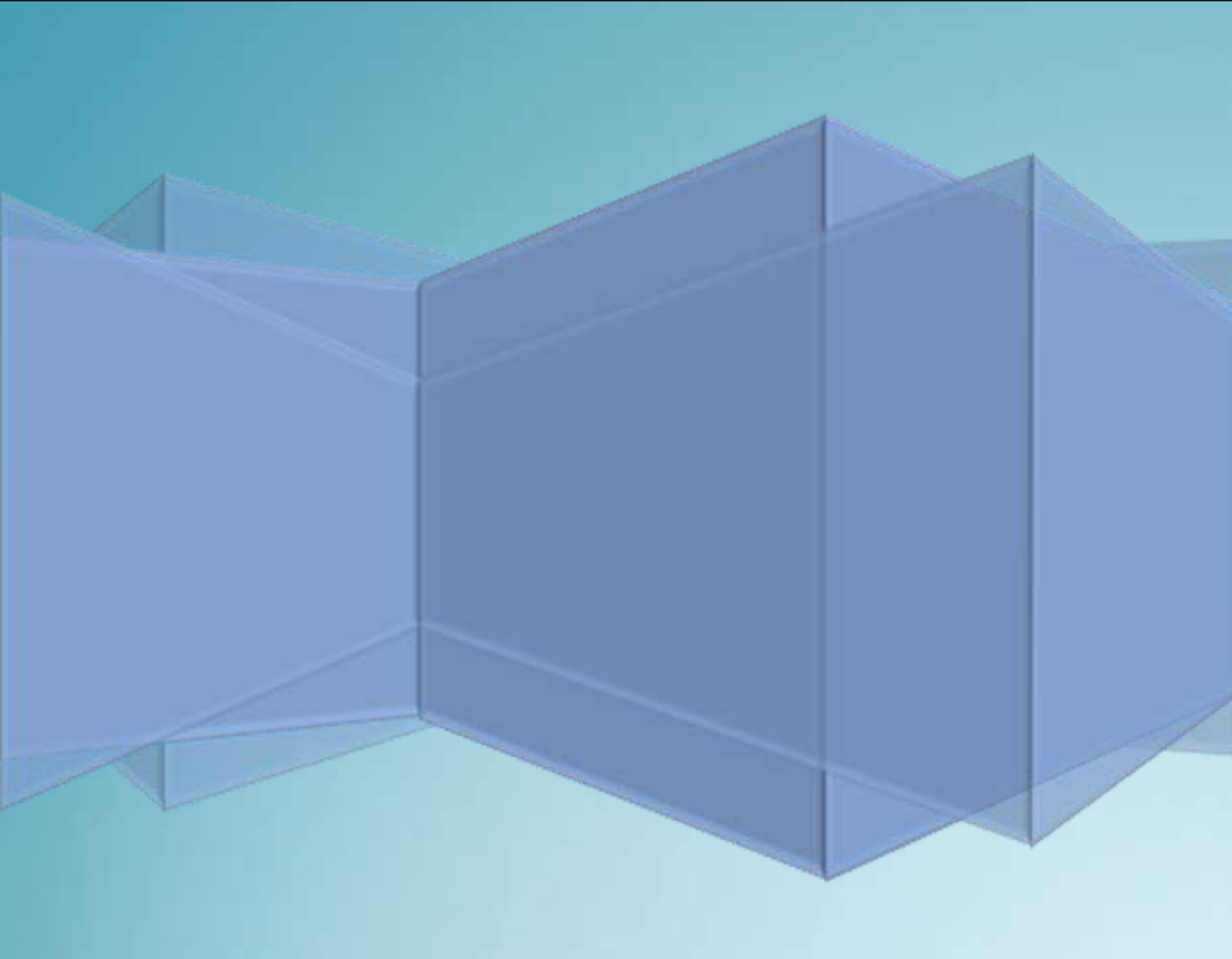




مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة بنى وليد



السنة الحادية عشر العدد الثالث والعشرون سبتمبر 2023



مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (جامعة بني وليد)

بني وليد - ليبيا

السنة الحادية عشر العدد الثاني والعشرون سبتمبر 2023 م

الرقم الدولي للمجلة (ISSN): 2518-5497

المواد المنشورة تعبر عن آراء كتابها ولا تعبر عن رأي المجلة

المراسلات

مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة بني وليد

بني وليد - ليبيا

البريد الإلكتروني H64299@yahoo.com

رقم الإيداع 423 / 2013

دار الكتب الوطنية / بنغازي

تصميم وتنفيذ

أ. حسام علي سليمان

قواعد النشر بالمجلة

مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية مجلة دورية علمية نصف سنوية محكمة تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (جامعة بني وليد)، وتتناول القضايا والموضوعات السياسية والاقتصادية، وتعد الدورية أحد تجليات اهتمام الكلية بمجال خدمة المجتمع، والإسهام في تطوير البحث العلمي والتعليم العالي في ليبيا؛ عن طريق نشر الدراسات الجادة والمتميزة استناداً إلى معايير علمية دقيقة.

ترحب المجلة بنشر الإسهامات البحثية لجميع الأكاديميين وأساتذة الجامعات والباحثين المتخصصين في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتقبل البحوث والدراسات باللغة العربية والانجليزية، مع توافر الشروط والضوابط التالية في البحث أو الدراسة:

- 1 - أن يرفق البحث أو الدراسة باسم الباحث ومعلومات عن مكان عمله ومستواه العلمي ويريده الإلكتروني.
 - 2 - إن يتسم البحث بالجدة والأصالة العلمية والموضوعية.
 - 3 - ألا يكون قد سبق نشره كلياً أو جزئياً ورقياً أو إلكترونياً وألا يكون مرشحاً للنشر في الوقت نفسه في أي وسائل نشر أخرى.
 - 4 - يتقيد بمنهج علمي دقيق وتتوافر فيه شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث والدراسات الأكاديمية، والتزام قواعد توثيق المصادر والمراجع وفقاً لأسلوب التوثيق العلمي المعتمد في إصدارات المنشورات المحكمة.
 - 5 - أن تدرج المادة ضمن مجالات اهتمام المجلة، وأن تقدم إضافة علمية أصيلة في موضوع الدراسة.
 - 6 - تخضع المادة العلمية للتقويم والنقد من قبل مقومين اثنين وهيئة التحرير أن تطلب إجراء التعديلات اللازمة قبل الموافقة على النشر وفي أجل محدد.
 - 7 - لا يزيد عدد صفحات البحث عن 22 صفحة مطبوعة بما في ذلك الملحق.
 - 8 - يقدم البحث من (3) نسخ مكتوبة، مرفقة بنسخة إلكترونية على (CD) ويكون حجم الخط (12) ونوعه (Simplified Arabic) على برنامج (word) على حجم ورق (عرض 17سم، ارتفاع 24سم).
- يمكن أن ترسل البحوث، على البريد الإلكتروني التالي: -

H64299@Yahoo.com

مقر المجلة / كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - بني وليد

مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية تصدر عن كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بني وليد

العدد الثاني والعشرون – سبتمبر 2023 م

رئيس هيئة التحرير

د. د. فخر الدين عبدالسلام عبدالمطلب

أعضاء هيئة التحرير

د. إبراهيم احمد خليل

د. خالد صالح عبود

د. الشارف انبية عامر

د. ميلاد سالم المختار

د. الحسين العيساوي مصباح

د. حوسين مصباح العلام

اللجنة الاستشارية

أ. د. مفتاح محمد عمار

أ. د. محمد السوداني أغنية

أ. د. صالح محمد عبوده

أ. د. علي محمد منصور

أ. د. عمر مولود دنس

أ. د. الطاهر محمد الهميلي

أ. د. بوبكر فرج بوبكر

محتويات العدد

7	أثر فاعلية البرامج التدريبية على أداء العاملين في المؤسسات الصحية - دراسة تطبيقية على مركز طرابلس الطبي د. مسعود بلقاسم ابراهيم الغول	*
32	دراسة واقع المردود الاقتصادي لإنتاج دجاج اللحم في منطقة سرت خلال الفترة (2015-2022) د. بحري محمد الفناي	*
41	الصعوبات التي تواجه أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية في الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة في ليبيا "دراسة ميدانية من وجه نظر أعضاء أجهزة الرقابة الإدارية والمالية -طرابلس" د. محمد ساسي كردمين، د. إبراهيم احمد خليل	*
66	أثر القائد في تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية د. محمد سالم مفتاح كعبار	*
80	مدى توفر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية -زليتن / ليبيا د. عمران علي أبو خريص	*
119	بروز اقنطاب جديدة في النظام العالمي الجديد د. محمد صالح اسويسي	*

أثر فاعلية البرامج التدريبية على أداء العاملين في المؤسسات الصحية دراسة تطبيقية على مركز طرابلس الطبي

د. مسعود بلقاسم ابراهيم الغول

جامعة الزيتونة - ليبيا

msalgoul@yahoo.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالتدريب وأهميته وأهدافه وعناصره وأنواعه وفوائده، وكذلك تقديم إطار مفاهيمي عن الأداء من حيث المفهوم والأهمية والعوامل المؤثرة فيه، والكشف عن أثر التدريب على أداء العاملين في مركز طرابلس الطبي، وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هذه الأهداف باعتباره من أكثر المفاهيم ملائمة لموضوع البحث لذا تم اختيار عينة عشوائية منضبطة لبيان أثر التدريب على أداء العاملين في مركز طرابلس الطبي، وقد شملت العينة (92) عاملاً في المركز من الجنسين، وتم الحصول على المعلومات من الاستبانة التي شملت المعلومات الديمغرافية ومحوران أحدهما تناول التدريب في ثلاثة مجالات (التخطيط، التنفيذ والتقييم) والمحور الثاني تناول أداء العاملين واستخدام الأساليب الإحصائية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) ومستوى المعنوية والانحدار الخطي ومعامل الارتباط فضلاً عن نظام العلوم الاجتماعية (spss)، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: هناك أثر إيجابي للتدريب على أداء العاملين في مركز طرابلس الطبي، حيث يزود التدريب العاملين بالمركز بالمعلومات والأفكار والسلوكيات والتقنيات الحديثة في المجال الصحي والطبي، وإن تحديد أنواع التدريب يسهم في زيادة فاعلية ونشاط وأداء العاملين، وأوصى البحث بضرورة زيادة عدد الدورات التدريبية لرفع كفاءة أداء العاملين وتقديم المكافآت المادية والمعنوية لهم وزيادة الوعي بأهمية التدريب المستمر لتطوير أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: أثر، فاعلية، التدريب، أداء العاملين.

المقدمة:

يُعد التدريب من أهم العناصر الفاعلة في رفع أداء العاملين والعناصر البشرية عامة في المنظمات المختلفة (خدمية، إنتاجية)، وذلك لما له من ارتباط في التنمية الشاملة في المجتمع، وفي ظل تنامي التغيرات التي شهدتها المؤسسات لاسيما الوطنية كان لها لابد من أن تتكيف وترتقي وتتميز في أدائها، وأن تبحث لها عن طرق ومفاهيم إدارية جديدة يمكن لها أن تزيد من فاعلية الأداء والارتقاء بمستوى الجودة لديها، لذا لجأت بعض المنظمات التي تتبنى بعض الأساليب الحديثة في مجال تطوير أداء

العاملين، ويعد التدريب المستمر إحدى هذه الأساليب والوسيلة الفعالة والوحيدة لنقل الخبرات والسلوكيات والأدوات إلى العاملين، وكذلك الاعتماد على العناصر البشرية المدربة تدريباً راقياً والاهتمام والعناية بها من خلال العمل على زيادة معارفها وتنمية مهاراتها وتصحيح سلوكها واتجاهاتها في مجال عملها لمواكبة الحاضر ومواجهة المستقبل بكل ثقة في النفس وكفاءة وفاعلية في الأداء، فكل هذه الأمور تتوقف على مجموعة من العوامل لعل من أهمها التدريب حيث يسهم إسهاماً كبيراً في تطوير ورفع كفاءة أداء العاملين، إذ أن غياب التدريب عن عمل المؤسسات والمنظمات يجعلها في مأزق مسايرة التطورات الهائلة التي تحدث في بيئة عملها التي تتطلب إعادة النظر في تركيبها المهارة والمعرفية وقدرات مواردها البشرية لتتناسب متطلبات البيئة الجديدة، ونظراً لزيادة انتشار الأمراض والأوبئة، وزيادة الطلب على الخدمات الصحية، وأهمية العنصر البشري للمنظمات الصحية، أصبح على المؤسسات الصحية الليبية عموماً ومركز طرابلس الطبي خصوصاً ضرورة الاهتمام بأداء العاملين فيه وذلك عن طريق التدريب الفعال والمثمر للرفع من كفاءة هذه الموارد البشرية ومواجهة التغيرات البيئية المختلفة التي تحدث في البيئة الصحية، لذلك فإن زيادة التدريب والتركيز عليه وجعله ثقافة لدى الإدارة العليا للمستشفيات الليبية أصبح ضرورة ملحة نتيجة لما تعانيه المؤسسات الصحية الليبية من ضعف في كوادرها العاملة في المجال الصحي، وضرورة الارتقاء بأدائها لسد العجز والنقص في الكفاءات والخبرات وعدم الالتجاء إلى العناصر الأجنبية غير الكفوة وغير المدربة، من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع مهم يتناول أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الصحية الليبية وتحديداً مركز طرابلس الطبي وذلك عبر محورين يتناول أحدهما: مفهوم التدريب ويتناول الثاني: أثره في أداء العاملين.

مشكلة البحث:

نتيجة للتطورات الحاصلة في المجال الطبي وزيادة معدلات الإصابة بالأمراض فضلاً عن انتشارها ووجود أنواع جديدة من الأمراض والفيروسات لاسيما جائحة كورونا إحداها، وعدم وجود كفاءات بشرية قادرة على مواكبة هذا التطور الهائل في المجال الصحي والطبي، أصبح لزاماً على المؤسسات الصحية لاسيما المحلية زيادة عدد العاملين فيها من العناصر المدربة والكفوة في المجال الصحي، ومن خلال الزيارة الميدانية للمركز لوحظ أن هناك ضعفاً ملموساً في كفاءة أداء العاملين وذلك بسبب غياب التدريب الكافي وزيادة كفاءة العاملين بالخبرات والاحتياجات اللازمة، وهو ما يمثل مشكلة كبيرة في قطاع من أهم القطاعات في الدولة الليبية لما تمثله من شريان حيوي لمعالجة الأمراض والارتقاء بالواقع الصحي الليبي، لذا تمت صياغة مشكلة البحث عبر تساؤل رئيس مفاده: ما أثر التدريب على أداء العاملين في المؤسسات الصحية الليبية (مركز طرابلس الطبي)، وتتبع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية مفادها:

- 1- ما أسباب ضعف الكوادر البشرية الليبية في المجال الصحي؟
- 2- ما طرق وأساليب معالجة الضعف والقصور في أداء العاملين في مركز طرابلس الطبي؟
- 3- كيف يسهم التدريب في رفع كفاءة وأداء العاملين في مركز طرابلس الطبي؟
- 4- ما التحديات والصعوبات والمشاكل التي تقف حائلاً دون قيام المركز بالدورات التدريبية؟ وما سبل معالجة ذلك؟

فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين، وتشتق من هذه الفرضية عدداً من الفرضيات الفرعية مفادها:
- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بمركز طرابلس الطبي.
 - 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد أنواع التدريب وتصميم الدورات التدريبية وأداء العاملين بمركز طرابلس الطبي.
 - 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأساليب التدريبية التي يحتاجها العاملين وأداءهم.

أهمية البحث:

- تتمثل أهمية البحث بما يأتي:
- 1- **الأهمية الموضوعية:** وتتمثل في تناولها موضوعاً علمياً يسלט الضوء على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في مركز طرابلس الطبي والمشاكل والصعوبات التي تعترض العملية التدريبية في هذه المؤسسة الصحية المهمة ذات الثقل على مستوى العاملين والمرضى والأقسام المختلفة التي تمثل إحدى أهم المؤسسات الصحية في العاصمة طرابلس.
 - 2- **الأهمية للباحث:** وتتمثل في زيادة رصيد الباحث من المعلومات والأفكار والمفاهيم حول التدريب وأهميته وعناصره والأدوار المختلفة التي يلعبها في تحسين أداء العاملين، كما تتمثل في رفع كفاءته العملية في مجال البحوث الإدارية والتنظيمية وتطوير أدواته المنهجية والبحثية.
 - 3- **الأهمية العملية:** وتتمثل في اختيار مجال عملي للدراسة النظرية تمثل في مركز طرابلس الطبي كميدان للدراسة التطبيقية.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعريف بالتدريب من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأنواع والفوائد والعناصر.
- 2- تقديم إطار مفاهيمي حول الأداء ومكوناته وأهدافه وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.
- 3- بيان أثر التدريب في تحسين أداء العاملين في مركز طرابلس الطبي.
- 4- الكشف عن المعوقات الإدارية والفنية التي تعترض تدريب العاملين في مركز طرابلس الطبي.

تساؤلات البحث:

- 1- هل هناك خطة مبرمجة واستراتيجية لدى الإدارة العليا لمركز طرابلس الطبي تجاه عملية تدريب العاملين؟
- 2- ما مدى إسهام التدريب في رفع كفاءة وأداء العاملين في المركز؟
- 3- هل الدورات التدريبية التي يقيمها المركز تلبي احتياجات العاملين والمركز على حد سواء؟
- 4- ما مدى استفادة العاملين من الدورات التي يقيمها المركز لعامله؟

منهج البحث:

بناء على أهداف البحث وتساؤلاته تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات الإحصائية من أفراد العينة التي تمثل مجتمع الدراسة وتحليلها تحليلًا موضوعيًا والربط بين مدلولاتها بالاستناد إلى مجموعة من المصادر والمراجع العلمية المهمة.

حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية: وتتمثل في أثر التدريب في تحسين أداء العاملين.
- 2- الحدود المكانية: وتتمثل في مركز طرابلس الطبي في مدينة طرابلس.
- 3- الحدود الزمانية: وتتمثل في الفترة من (2019) لغاية (2022).
- 4- الحدود البشرية: وتتمثل في العاملين في مركز طرابلس الطبي.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع البحث يتمثل في جميع العاملين الذين تلقوا دورات تدريبية في مركز طرابلس الطبي، والبالغ عددهم (720) عاملاً، وتم توزيع الإصتيان على عينة عشوائية قوامها (96) من أغلب الأقسام في المركز قيد الدراسة، تم تجميعها وتفرغها وتحليلها باستخدام برامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). حيث تم توزيع (96) استبانة، تم استبعاد (2) والفاقد (4).

أدوات جمع البيانات:

- 1- الجانب النظري: ويتمثل في الكتب والبحوث والدراسات والمقالات والنشرات ذات العلاقة بموضوع البحث.

2- الجانب العملي: ويتمثل في الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية، واختبار فرضيات الدراسة عن طريق استمارة استقصاء (الاستبانة) للوصول إلى النتائج المهمة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والأساليب الإحصائية الأخرى مثل النسب المئوية والمتوسط الحسابي واختبار ألفا كرونباخ والانحراف المعياري واختبار (t) ومعامل الارتباط.

مفاهيم ومصطلحات البحث:

- 1- التدريب: نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في معارف ومهارات وسلوكيات المتدربين بما يجعلهم قادرين على أداء أعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.
- 2- تخطيط العملية التدريبية: عملية واقعية تهدف إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة وتحقيق الأداء الأمثل لهذه الموارد.
- 3- الاحتياجات التدريبية: هي الأنشطة التي يتم فيها تقدير الأفراد العاملين في المنظمة من هم بحاجة إلى التدريب.
- 4- تنفيذ العملية التدريبية: هي تلك العملية التي تهدف إلى تحويل التخطيط للتدريب إلى واقع ملموس.
- 5- أداء العاملين: تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وكفاءتهم ومراجعة عملية لأدائهم وكيفية تقدمهم في الوظيفة وتقديم أدائهم المتوقع بغرض الترقية.

الدراسات السابقة:

أولاً- الدراسات المحلية:

- 1- دراسة (المشروحي، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى إمكانية التعرف على الأسس والمبادئ التي بموجبها يتم ترشيح واختيار الأفراد للدورات التدريبية والتعرف على الأساليب وطرق تقييم الأنشطة التدريبية، ومعرفة مدى نجاح النشاط التدريبي، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - أ- يسهم التدريب في زيادة الإنتاجية.
 - ب- هناك علاقة بين أساليب التدريب والإنتاجية.
 - ج- إن تقييم فاعلية التدريب يزيد من الإنتاجية.
- 2- دراسة (برزيق، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نواحي القصور والضعف في العملية التدريبية بالشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية وبيان علاقتها بتطبيق بعض مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
 - أ- وجود ضعف في التدريب خلال مراحله (تخطيط، تنفيذ وتقييم) في مجال تطبيق إدارة الجودة الشاملة (التوجه بالعمل، التحسين المستمر، العمل الحسابي).

- ب- فشل القائمين بالتدريب على تحديد أهداف التدريب في مجال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- ج- ضعف وتدني الاهتمام ببرامج التدريب المستمر.
- د- ضعف ترابط وتجانس العملية التدريبية بالشركة محل الدراسة.
- 3- دراسة (البان، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية التدريب على أداء الموارد البشرية في مستشفى علي عمر عسكر، وبيان إمكانية التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال اتجاهات الموارد البشرية، والتعرف على دور البرامج التدريبية، ومدى مساهمتها في رفع أداء الموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عند استحداث وظائف جديدة.
- ب- يتبع المستشفى أنواع عديدة من التدريب كالتدريب أثناء الخدمة، والتدريب خارج العمل، والتدريب داخل العمل.
- ج- إن الدورات التدريبية الخارجية وتوفير المخصصات المالية والتوقيت الزمني عي الدورات المهمة في المستشفى.
- د- إن تحديد الأساليب التدريبية يتم وفقاً لأسلوب المؤتمرات ووفقاً لأسلوب المحاضرة.
- 4- دراسة (الدوكالي، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بالتدريب وأهميته وأنواعه، وبيان مدى استفادة المتدربين من الدورات التدريبية، والتعرف على مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات المتدربين الفعلية وانعكاساتها على العائد التدريبي وأداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أ- قلة اكتساب المهارات والمعلومات والمعارف خلال تلقي المتدربين دورات تدريبية أثناء العمل.
- ب- لم تكن للمتدربين معارف جديدة ومتطورة في مجال البحث والاطلاع.
- ت- لا يوجد تطوير واضح في مهارات المتدربين.
- ث- الافتقار إلى المعلومات المكتسبة لدى المتدربين.
- ثانياً- الدراسات العربية:
- 1- دراسة (إمحمد وحاج، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز أثر التدريب على أداء العامل وإنتاجيته في المؤسسة والتعرف على أبرز أنواع البرامج التدريبية التي تقدم للعاملين ومعرفة مدى التزام الإدارة العليا بالمؤسسة العامة للتنقيب وبنيتها ودعمها لاستراتيجية التدريب، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أ- إعداد وتقييم البرنامج التدريبي من المهام الأساسية لمصلحة التدريب بالمؤسسة الوطنية للتنقيب.
- ب- تعتمد المؤسسة على نوعين من التدريب هما التدريب الداخلي والتدريب الخارجي.

- ج- تتوفر لدى المؤسسة خبرات كافية تؤهلها للقيام بعملها بكفاءة عالية.
- د- تهتم المؤسسة بتدريب عمالها بشكل كبير.
- 2- دراسة (بلالي وعلاهم، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس أثر النشاط التدريبي في أداء العاملين بالوكالات عملية للتشغيل بالوادي، وتحديد مواطن الضعف الموجودة في البرامج التدريبية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أ- التدريب عنصر فعال يساعد على تحسين سلوك العاملين وانضباطهم بدرجة كبيرة.
- ب- التدريب عملية مستمرة محورها العاملين يهدف إلى تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية.
- ج- يرتبط التدريب باحتياجات محلية آنية ومستقبلية.
- د- التدريب ليس غاية بل وسيلة تناسب قدرات العاملين وتحقق أهداف الوكالات المحلية للتشغيل بدرجة كبيرة.
- 3- دراسة (نشاش، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى إثراء الجانب المعرفي في موضوع التدريب في المؤسسات العمومية الاستشفائية الجديدة في الجزائر، وبيان مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات الأفراد باكتساب الخبرات، وتحليل وقياس أثر النشاط التدريبي لأداء العاملين، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أ- يسهم التدريب في بقاء المؤسسات في مجال التنافس والاستمرارية.
- ب- يزيد التدريب من التميز لمواردها البشرية.
- ج- يطور التدريب أداء وسلوكيات العاملين وتزودهم بالخبرات اللازمة وتتويع قدراتهم.
- د- يزود التدريب العاملين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة الأعمال المعقدة لهم.
- 4- دراسة (حمزة، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع التدريب داخل المؤسسة الجزائرية، والكشف عن محددات التدريب السلوكي داخل المؤسسة الجزائرية والوقوف على القدرات الفنية للعامل الجزائري وإبراز واقع التدريب المهاري داخل السياق التنظيمي الجزائري، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أ- للتدريب دور في تحسين مهارات وقدرات العمال الفنية.
- ب- التدريب السلوكي يسهم في تحسين المهارات الإنسانية للعمال.
- ج- يعزز التدريب من ثقة العمال بأنفسهم واستقرارهم النفسي والاجتماعي.
- د- يحسن التدريب من أداء ونشاط العمال.

التعقيب على الدراسات السابقة:

توصلت الدراسات السابقة إلى مجموعة من النتائج المهمة والتوصيات والاقتراحات العلمية التي استفاد منها الباحث في هذا البحث من حيث اعتبارها مراجع نظرية حديثة، وكذلك في جوانبها التطبيقية والعملية والميدانية، كما أعانت الباحث كثيراً في رسم خطوات وإجراءات البحث الحالي، لكن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو مجالها التطبيقي الذي ركّز على التدريب في المجال الصحي والطبي لأحد المراكز الطبية المهمة في مدينة طرابلس، فضلاً عن مجالها الزمني الحديث حيث يسلط الضوء على السنوات الأخيرة لاسيما بعد أزمة كورونا التي كشفت عن أثر التدريب في أداء العاملين وضعف هذا الأداء خلال هذه الجائحة.

المحور الأول: الإطار النظري: التعريف بالتدريب وأداء العاملين:

أولاً- التدريب:

يعد مصطلح التدريب مصطلحاً شاملاً للإدارة وجميع النشاطات المهمة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة للأفراد، وينقسم التدريب إلى عدة أقسام منها: التدريب الفني والتدريب السلوكي، لذا تعددت تعريفات التدريب.

فالتدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير شامل ودائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بشكل وطريقة أفضل فهو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمته أو مهام محددة (المرسي، 2003، 329).

كما يعرف بأنه نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى إعداد جهاز دائم بين الأفراد وذوي الكفاية والخبرة والإلمام بالتطورات العلمية والمهنية اللازمة لتغطية احتياجات العمل المتطورة؛ وذلك عن طريق تنمية مهارات وقدرات العاملين وتعميق المفاهيم التي تتصل بالأعمال التي يزاولونها (النوري، 2013، 18)، كذلك يُعرّف التدريب بأنه جهود إدارية وتنظيمية تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها (حمودة، 2002، 216).

والتدريب عملية تغيير في سلوك المدرب لسد الفارق بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب (فضل، 2002، 252)، وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجية عالية (حجازي، 2010، 8) وهو تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية وبعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية (رضا، 2013، 21).

ويعرّف التدريب بأنه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية والضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى (الشيخ، 2008، 11).

ويرى الباحث أن التدريب عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى إحداث تغيرات محددة وسلوكية ومعرفية لتغطية احتياجات العمل باحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.

أهمية التدريب:

تتمثل أهمية التدريب من الدور الذي يقوم به تجاه أطراف العملية التدريبية، وتتمثل أهمية التدريب في أنه يكسب المتدربين معارف ومهارات واتجاهات جديدة لها علاقة مباشرة بعملهم، كذلك يكسبهم مزيد من الثقة والقدرة على العمل، وكسب خبرات جديدة تؤهلهم لتحمل مسؤوليات أكبر، وينمي لديهم المرونة والتكيف في حياتهم العملية، والتقليل من نسبة الأخطاء، وإيجاد ألفة بين العاملين ومساعدتهم بعضهم بعضاً وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأدائهم (حمود، 2002، 217).

أهداف التدريب:

يسعى التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتعلقة بمستويات العاملين الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية، وهي مستويات الإدارة العليا، ومستوى الإدارة الوسطى، ومستوى الإدارة التنفيذية، كذلك يسعى التدريب إلى إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وتعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد، ورفع الكفاءة والفاعلية للمنظمة وتحقيق أهداف الدولة (الفراي، 2009، 21-22).

أنواع التدريب:

هناك أنواع عديدة من التدريب، وهي عبارة عن الاختيارات المتاحة أمام الإدارة العليا للمنظمة والتي تتمثل في الآتي: (ماهر، 1999، 322-323).

1- التدريب حسب مرحلة التوظيف: ويقسم التدريب فيها إلى أربعة أقسام هي:

أ- توجيه الموظف الجديد.

ب- التدريب أثناء العمل.

ج- التدريب لغرض تجديد المعرفة والمهارة.

د- التدريب لغرض الترقية والنقل.

هـ- التدريب لتهيئة التقاعد.

2- التدريب حسب نوع الوظائف: ويقسم هذا النوع من التدريب إلى الأنواع الآتية: (ماهر، 1999، 327-328).

أ- التدريب المهني والفني.

ب- التدريب التخصصي.

ج- التدريب الإداري.

3- التدريب من حيث الأهداف: ويقسم إلى الأنواع الآتية:

أ- تدريب تغيير الاتجاهات (تدريب سلوك).

ب- تدريب تقييم المعلومات (تدريب معارف).

ج- تنمية المهارات (تدريب القدرات).

فوائد التدريب:

للتدريب كأي نشاط له فوائد عدة تعود على الفرد والمنظمة على حد سواء ومن أهم هذه الفوائد: (أبوسنينة، الفارس، 2003، 203).

1- زيادة الإنتاجية: إن تطور مهارات وقدرات الأفراد العاملين الناتجة عن التدريب ينعكس إيجاباً على حجم الإنتاج وجودته وكذلك على تخفيض التكاليف والحد من الهدر والضياع في وسائل العمل والمواد وتوفير وقت وجهد أداء العاملين.

2- رفع الروح المعنوية لدى العاملين: تؤدي إلى اكتساب الفرد للقدرات والمهارات الجديدة إلى زيادة الثقة بالنفس والشعور بالسيطرة على العمل وتحدي الصعوبات التي تواجهه أثناء تأديته لعمله، مما قد يسهم في إشباع الحاجة إلى الإنجاز وتأكيد الذات ومن ثم تحسين معنويات العاملين.

3- تخفيف معدلات دورات العمل: يسهم التدريب في الحد من حوادث وإصابات العمل التي قد تتجم نتيجة ضعف إلمام العاملين بطرق وأساليب العمل، كما ينمي التدريب الشعور بروح المسؤولية مما يعالج العديد من المشاكل الناتجة عن الغياب والتأخير وتقليل نسبة الشكاوى وهو بدوره يؤدي إلى تخفيض معدلات دورات العمل في المنظمة.

4- زيادة درجة الرضا والولاء التنظيمي: يسهم التدريب في تحسين العلاقات بين العاملين والمشرفين من جهة وبين المنظمة والفقاعات التي تتعامل معها كالفئات المستهلكة لمنتجات المنظمة والفقاعات الموردة لمستلزمات واحتياجات المنظمة من جهة أخرى.

ثانياً- مفهوم أداء العاملين:

يعرّف أداء العاملين بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها في مهام وأعباء وظيفته فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات

مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد (المبيض، 2001، 16).

وأداء العاملين هو السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه لأنشطة ومهام مختلفة في عمله، وهو عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل (نانف، 2002، 36).

ويعرّف أيضاً بأنه تقييم كل شخص من العاملين في المنشأة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته مع من يعملون معه (زويلف، 1997، 226)، كما عرّف أيضاً بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين، وهو نظام ينطبق على العاملين الذين تم اختيارهم والذين قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها (ماهر، 1997، 370).

ويعرّف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة (خناق، 2005، 35).

ويشير مفهوم الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ويشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد (حسن، 2005، 209). إن أداء العاملين هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل من مواد أولية وآلات ومعدات إلى مخرجات مرغوباً فيها متمثلة في السلع والخدمات (هاشم، 1980، 346) وهو العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة النوعية ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط (أبو علقه، 2002، 270).

أهداف أداء العاملين:

يحظى موضوع أداء العاملين باهتمام متزايد فالجميع أفراد أو منظمات يعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة أن أصبح معياراً أساسياً للتقدم الاقتصادي والإداري، ويمكن تحديد أهمية الأداء بما يأتي: (ميا وآخرون، 2009، 141).

1- أهمية الأداء بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء القسم أو الدائرة أو المنظمة التي يتبعها التنظيم، كما أن العاملين ودرجة إجادتهم له هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها.

2- أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة: يحتل موضوع أداء العاملين المقام الأول من حيث أهميته لدى كل مسؤول حيث يمثل الأداء أو العوامل المهمة التي تستخدم في تقنية المنظمة التي يديرها أو يرأسها أو يشرف عليها، لذلك نجد أن جميع المسؤولين عن التنظيمات المختلفة يهتمون اهتماماً كبيراً بأداء العاملين في هذه التنظيمات؛ وذلك لأن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات كل فرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه التنظيمات ودرجة فاعليتها أيضاً.

إن الهدف الأساسي من أداء العاملين وتقييم الأداء الذي يتمثل في تحقيق الترابط بين المنشأة والعامل من خلال رفع مستويات وتحسين العلاقات في بيئة العمل، كما يهدف في الوقت نفسه إلى رفع كفاءة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها ويساعد الأداء على تحقيق الأهداف الآتية: (ماهر: 1996، 289).

1- اختيار الأفراد المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدراتهم ومهاراتهم، وتوفير أسس موضوعية وعملية لترقية الأفراد ولمنح المكافآت والعلاوات التشجيعية والحوافز بهدف دفع العاملين على زيادة الإنتاج.

2- تحسين مستوى الأداء من قبل الأفراد وترشيدهم لما فيه خدمة لمصالحهم المنظمة وتحديد الاتجاهات التدريبية الحقيقية، ومساعدة المشرفين المباشرين على علاقة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق.

3- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة، ورفع درجة الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

4- يكشف أداء العاملين للإدارة العليا عن مواقع الخلل في أقسام المنظمة المختلفة ومن ثم يساعد في عملية إعادة التنظيم عند قيام الإدارة بها ويساعد الإدارة على تقييم برامجها المختلفة.

محددات أداء العاملين:

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور (المهام) حيث يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ويشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور (حسن، 2005، 210).

المكونات الأساسية لأداء العاملين:

من ضمن المكونات الأساسية لأداء العاملين ما يأتي: (عاشور، 1993، 50).

1- كمية الجهد المبذول: وهي الطاقة الجسمانية والذهنية التي يبذلها الفرد في فترة زمنية معينة وتُعد المقياس الذي تقيس به سوء الأداء وكميته خلال فترة زمنية معينة عن الدور الكمي للطاقة المبذولة.

2- نوعية الجهد: هو مدى الدقة والجودة ومدى مطابقته للمواصفات الموضوعية واعتمادها على خلو الأداء من الأخطاء مع توفير الابتكار والإبداع فيها.

3- نمط الأداء: هو ذلك الطريقة التي يتبعها الفرد في إنجاز الأعمال وكيفية ترتيب الأنشطة التي يؤدي بها عمله سواء أكان ذهنياً أم جسمانياً.

العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم أداء العاملين لمنظمة ما، تشغيل عوامل قد تؤثر في الأداء، ومن بين تلك العوامل ما يأتي: (أحمد، إبراهيم، 1978، 114)

1- الاختلاف الملحوظ في حجم العمل قد يؤثر في الأداء فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل قد تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجماً أقل من العمل نفسه.

2- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج.

3- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر على الأداء إذ يتوقف معدل الإنتاج على عوامل عدة منها: ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية فالتعديل التنظيمي الذي يغير من تدفق وتتابع العمل غالباً ما يترتب عليه تغيير في معدل إنجاز العملية اليدوية.

4- نوعية وحدة العمل التام قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها وقد تحتوي على متغيرات عن نوعية العمل المنجز.

وسائل تحسين مستوى أداء العاملين:

تتمثل هذه الوسائل بما يأتي: (رفاعي، بسيوني، 2004، 213-214)

1- توفير بيئة عمل مناسبة والاهتمام ببيئة العمل التي يعمل فيها الموظف.

2- جعل العمل مناسباً والابتعاد عن الضجر والملل والكآبة على جو العمل.

3- العدالة في الأجور والمكافآت.

4- الدعم والتشجيع للأفراد العاملين من خلال نظام الحوافز المرتبط بالأداء كمّاً ونوعاً.

5- إشراف جيد للعاملين وتهيئة بيئة عمل نفسية واجتماعية جيدة للعاملين.

6- مشاركة عالية في صنع القرارات.

7- توفير المعلومات اللازمة للأفراد العاملين وإزالة كافة المعوقات المسببة للشكوى والتظلم.

8- إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد.

المحور الثاني: الدراسة الميدانية:

يهدف هذا الجزء من الدراسة الي تحليل بيانات مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر فاعلية التدريب على أداء العاملين، ولتحقيق الهدف كان لابد من القيام بالتحليل الإحصائي

باستخدام البرنامج الإحصائي لإختبار الفرضية ثم التوصل الي النتائج والتوصيات، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث لتحقيق الأهداف التي نسعي للوصول إليها.

أداة الدراسة:

تتمثل أداة البحث بعدد من المصادر والمراجع العلمية المهمة في مجال التدريب وأداء العاملين وبناء الاستبانة، ومن أجل تحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها وتحديد المحاور الرئيسة التي شملتها الفقرات المؤسسة لكل محور وقد تم عرضها على عدد من المختصين في الإدارة والتنظيم والإحصاء لتقديم النصائح والتعديلات التي يرونها ضرورية لصحة الاستبيان، وفي ضوء ما أشاروا إليه تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حذف وإضافة حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية وتم الاعتماد عليه، كما تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين تضمن الجزء الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث من حيث (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) وشمل الجزء الثاني محورين هما محور التدريب ومحور أداء العاملين، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة.

أدوات التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية لتحليل البيانات:

- 1- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- 2- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
- 3- المتوسط الحسابي.
- 4- الانحراف المعياري.
- 5- اختبار (t. Test) للعبارات والأبعاد.
- 6- اختبار (Independent Test) لدراسة الفروق تبعاً للجنس.
- 7- اختبار (One Way nova) لدراسة الفروق تبعاً للعمر والخبرة.
- 8- اختبار الانحدار الخطي.

ثبات وصدق أداة البحث (الاستبانة):

الثبات معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعد القيمة المقبولة (0.60) فأكثر، وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبيان كالاتي:

جدول رقم (1) يوضح نتائج ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحور	العدد	الثبات
التدريب		
التخطيط	6	0.85
التنفيذ	5	0.72
التقييم	4	0.70
أداء العاملين		
التحسين المستمر	2	0.74
العمل الجماعي	13	0.89

بناء على ما سبق كانت المحاور أكثر من (60%) لذا يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها، فتمتع المحور الأول (التدريب بثبات جيد جداً، والمحور الثاني بدرجة ثبات جيد جداً (0.89).

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (2) التوزيع التكراري والنسبي لعينة البحث حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
أنثى	51	55.4%
ذكر	41	44.6%
المجموع	92	100%

يتضح من إجابات أفراد عينة الدراسة توزيعها حسب الجنس إلى إناث بنسبة (55.4%) وإلى نسبة (44.6%) ذكور، حيث يشهد قطاع الصحة إقبالاً جيداً للعنصر النسوي مقابل إقبال العنصر الرجالي.

جدول رقم (3) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
30-25	66	71.7%
35-31	11	12.0%
40-36	9	9.8%
40 فما فوق	6	6.5%
المجموع	92	100%

توزعت عينة البحث حسب الفئة العمرية إلى (71.7%) (30-35)، و(12%) (31-35)، و(9.8%) (36-40) و(6.3%) من الأعمار فوق الأربعين، وهذا يتوافق مع طبيعة العمل في المؤسسات الصحية التي تحتاج إلى أعمار شابة نسبياً.

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة في المركز الطبي	التكرار	النسبة المئوية %
1-5 سنوات	73	79.3%
6-10 سنوات	10	10.9%
أكثر من عشر سنوات	9	9.8%
المجموع	92	100%

توزعت عينة البحث حسب سنوات الخبرة إلى (79.3%) للفئة من (1-5) سنوات، و(10.9%) للفئة من (6-10) سنوات، و(9.8%) للفئة من عشر سنوات.

المحور الأول: التدريب:

المجال الأول: التخطيط:

جدول رقم (5) يبين استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات التخطيط.

ت	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
1	التخطيط المقدم بالدورات التدريبية جيد وشامل.	92	4.24	0.65	18.22	85	0.000
2	يتم التخطيط للتدريب وفق خطة مرحلية واستراتيجية.	92	4.00	0.61	15.69	80	0.000
3	التخطيط للتدريب شمل استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية.	92	4.04	0.69	14.42	81	0.000
4	يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة في عملية التخطيط للتدريب.	92	4.10	0.79	13.41	82	0.000
5	يوضع التخطيط ضمن برامج وأهداف المركز.	92	3.76	0.73	9.97	75	0.000
6	التخطيط للتدريب يكون متقناً وملئاً للاحتياجات المركز.	92	3.93	0.57	15.72	79	0.000
7	يحقق التخطيط للتدريب أهدافه.	92	4.41	0.51	18.87	80	0.000

يتضح من بيانات الجدول رقم (5) أن الفقرة (7) (يحقق التخطيط للتدريب أهدافه) جاءت بدرجة تقييم عالٍ فالمتوسط الحسابي (4.41) والانحراف المعياري (0.51) والوزن النسبي لإجابات أفراد العينة حول هذا المحور تبلغ (80%) وهي قيمة تتجه نحو اعتماد بمستوى عالٍ إيجابي في المركز ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) هو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً عند درجة الثقة (95%)، أما من حيث عبارة (التخطيط المقدم بالدورات التدريبية جيد وشامل) فإن متوسط تقييم هذه العبارة (4.24) ووزن نسبي (85%) ذا مستوى اعتماد عالٍ حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عينة البحث عليه.

أما عبارة (يتم التخطيط للتدريب وفق خطة مرحلية واستراتيجية) فإن متوسط تقييم هذه العبارة هو (4.00) ووزن نسبي (81%) ذا مستوى اعتماد عالٍ حسب آراء عينة الدراسة ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث كإحدى خطط التدريب، وتأتي عبارة (التخطيط للتدريب يشمل استخدام التقنيات التدريبية بكفاءة عالية بدرجة تقييم (4.04) ووزن نسبي (81%) ذا مستوى عالٍ على حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، أما عبارة (يتم استخدام طرق وأساليب مختلفة في عملية التخطيط للتدريب) فقد جاءت بمتوسط تقييم (4.10) ووزن نسبي (82%) ذا مستوى اعتماد عالٍ حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، وجاءت عبارة (يوضع التخطيط ضمن برنامج وأهداف المركز) بمتوسط حسابي هو (3.76) ووزن نسبي (75%) ذا مستوى اعتماد عالٍ على حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، أما عبارة (التخطيط يكون متقناً وملبياً لاحتياجات المركز) فقد جاء متوسطها الحسابي (3.93) ووزن نسبي (79%) ذا مستوى اعتماد عالٍ حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث.

المجال الثاني: التنفيذ:

لمعرفة مدى تنفيذ خطط التدريب وتأثيرها على أداء العاملين تم قياس هذا المجال من خلال عبارات عددها (6) تبرز هذا المجال وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد كما يوضحها الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة البحث لعبارات تنفيذ الخطط التدريبية على أداء العاملين.

ت	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
1	يتم تنفيذ جميع خطط التدريب بالمركز.	92	4.02	0.70	14.10	80	0.000
2	التنفيذ مرافق لخطط التدريب بالمركز.	92	4.03	0.65	15.15	81	0.000
3	هناك إجراءات وطرق وأساليب مختلفة للتنفيذ.	92	3.96	0.63	14.62	79	0.000
4	التنفيذ ليس على مستوى الخطط الموضوعية.	92	3.58	0.68	11.99	77	0.000
5	هناك عراقيل لتنفيذ خطط التدريب.	92	3.96	0.55	16.59	79	0.000
6	تم متابعة ومراجعة عمليات التنفيذ الخاصة بالتدريب.	92	3.97	0.24	22.45	79	0.000

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) أن آراء عينة البحث قد تصدرتها عبارة (تتم متابعة ومراجعة عمليات التنفيذ الخاصة بالتدريب) جاءت بدرجة تقييم عال فالمتوسط الحسابي (3.97) والانحراف المعياري (0.42) حيث يوجد تقارب في إجابات المبحوثين والوزن النسبي لتقييم أفراد عينة البحث حول هذه العبارة بلغ (79%) للفقرات (3,5,6) وهي قيمة تدل على اعتماد وتقييم عال (إيجابي) للمركز ومستوى الدلالة الإحصائية (0.000) هي أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة (95%) وهذا يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تولي اهتماماً كبيراً بمتابعة وتنفيذ البرامج التدريبية.

أما عبارة (يتم تنفيذ جميع خطط التدريب بالمركز) فقد جاءت بمتوسط حسابي (4.02) ووزن نسبي (80%) ذا مستوى اعتماد عال على حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، وجاءت عبارة (التنفيذ مرافق لخطط التدريب بالمركز) بمتوسط حسابي (4.03) ووزن نسبي (81%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه آراء عينة البحث، أما عبارة (هناك إجراءات وطرق وأساليب لتنفيذ الخطط التدريبية) فجاءت بمتوسط حسابي (3.96) ووزن نسبي (79%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، وجاءت عبارة (التنفيذ ليس على مستوى الخطط الموضوعية) بمتوسط حسابي (3.85) ووزن نسبي (77%) ذا مستوى اعتماد عال حسب

آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم الدال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث.

أما عبارة (هناك عراقيل لتنفيذ الخطط التدريبية) فجاءت بمتوسط حسابي (3.96) ووزن نسبي (79%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث.

المجال الثالث: التقييم:

لمعرفة مدى تقييم اعتماد التدريب أثناء العمل في مركز طرابلس الطبي ثم قياس هذا المجال من خلال ثلاث عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الاعتماد كما يأتي:

جدول رقم (7) استجابات أفراد عينة البحث لعبارات تقييم التدريب أثناء العمل بمركز طرابلس الطبي.

ت	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الوزن النسبي	الدلالة المعنوية
1	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المهارات المكتسبة.	92	3.98	0.63	14.927	80	0.000
2	يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المعلومات العلمية.	92	3.89	0.72	11.907	78	0.000
3	التدريب أثناء العمل تحسين أداء العاملين.	92	3.93	0.60	14.86	79	0.000

يتضح من بيانات الجدول رقم (7) أن عبارة (التدريب أثناء العمل) جاءت بدرجة تقييم عال فالمتوسط الحسابي بلغ (3.93) بانحراف معياري (0.60) والوزن النسبي لتقييم إجابات أفراد عينة البحث حول هذا المجال بلغ (79%) وهي قيمة نتجه نحو اعتماد تقييم عال إيجابي ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة (95%) وهذا يدل أن التدريب أثناء العمل له تأثير إيجابي على أداء العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة.

أما عبارة (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المهارات المكتسبة) فجاءت بمتوسط حسابي (3.98) ووزن نسبي ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، وجاءت عبارة (يساعد أسلوب التدريب أثناء العمل بترسيخ المعلومات العلمية بمتوسط حسابي بلغ (3.39) ووزن نسبي (78%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث.

المحور الثاني: أداء العاملين:

لمعرفة مدى تأثير التدريب على أداء العاملين تم قياس هذا المحور من خلال عبارات عددها تبرز تأثير التدريب على أداء العاملين؛ وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ومستوى الأعمار وهذا ما يوضحه الجدول رقم (8).

جدول رقم (8) استجابات أفراد عينة البحث لعبارة أداء العاملين.

ت	العبارات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	الوزن النسبي	الدالة المعنوية
1	يملك العاملون كفاءة عالية لأداء العمل بعد التدريب.	92	4.05	0.60	16.86	81	0.000
2	يحرص العاملون على استخدام المهارات المكتسبة للتدريب في أداء عملهم.	92	4.16	0.54	20.65	83	0.000
3	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل.	92	4.04	0.71	14.10	81	0.000
4	يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل.	92	4.20	0.56	20.50	84	0.000
5	يزداد الشعور بروح العمل ضمن فريق الواحد بعد التدريب.	92	4.21	0.69	16.82	84	0.000
6	أداء العاملين جيد بعد التدريب.	92	4.10	0.42	25.39	82	0.000

يتضح من إجابات أفراد عينة البحث في أداء العاملين حيث جاءت بدرجة تقييم عال بمتوسط الحسابي (4.10) وانحراف معياري (0.42) والوزن النسبي (82%) وهي قيمة تتجه نحو تقييم عال إيجابي في المركز ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05) فالتقييم دال إحصائياً عند درجة ثقة (95%) وهذا يدل على أن التدريب له أثر جيد في تحسين أداء العاملين ومؤشر لنجاح البرامج التدريبية بالمؤسسة قيد الدراسة.

وجاءت عبارة (يملك العاملون كفاءة عالية لأداء العمل بعد التدريب) بمتوسط حسابي (4.05) ووزن نسبي (81%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، أما عبارة (يحرص العاملون على استخدام المهارات المكتسبة من التدريب في أداء عملهم) فقد جاءت بمتوسط حسابي (4.16) ووزن نسبي (83%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، أما عبارة (يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرات

تقضي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل) فجاءت بمتوسط حسابي (4.04) ووزن نسبي (81%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث.

وجاءت عبارة (يتكون لدى العاملين الذين تدربوا اتجاه إيجابي نحو العمل) بمتوسط حسابي (4.20) ووزن نسبي (84%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث، أما عبارة (يزداد الشعور بروح العمل ضمن الفريق الواحد بعد التدريب) فجاءت بمتوسط حسابي (4.21) ووزن نسبي (84%) ذا مستوى اعتماد عال حسب آراء عينة البحث ومستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) فالتقييم دال إحصائياً وتتفق عليه عينة البحث.

اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء العاملين بمركز طرابلس الطبي.

جدول رقم (9) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (الدورات التدريبية) على أداء العاملين.

Coefficients						
	Standardized Coefficients		co standardized		Model	
Sig	t	Beta				
			Error	β		
0.000	7.475		0.248	1.852	Constant	1
0.000	9.144	0.694	0.061	0.560	الدورات التدريبية على أداء العاملين	
a. Dependant Variable أداء العاملين						

يشير الجدول رقم (9) إلى أن قيمة تأثير المتغير المستقل (الدورات التدريبية) على أداء العاملين ذو دلالة إحصائية حسب قيمة (t) والدلالة المعنوية (0.000) وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الدورات التدريبية على أداء العاملين) في مركز طرابلس الطبي.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد أنواع التدريب وتصميم الدورات التدريبية وأداء العاملين بمركز طرابلس الطبي.

الجدول رقم (10) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل تحديد أنواع التدريب والتابع أداء العاملين.

Coefficients						
Sig	T	Standardized Coefficients	co standardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	β		
0.000	4.963		0.329	1.635	Constant	1
0.000	7.522	0.621	0.082	0.620	أنواع التدريب على أداء العاملين	
	a. Dependant Variable أداء العاملين					

يشير الجدول رقم (10) إلى أن قيمة تأثير المتغير المستقل أنواع التدريب على أداء العاملين دالة إحصائياً حسب قيمة (t) والدلالة المعنوية (0.000) وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنواع التدريب) على أداء العاملين. الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد الأساليب التدريبية للعاملين وبين أدائهم.

يبين الجدول رقم (11) المؤشرات الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل الأساليب التدريبية والتابع أداء العاملين.

Coefficients						
Sig	T	Standardized Coefficients	co standardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	β		
0.000	10.907		0.248	2.700	Constant	1
0.000	5.720	0.516	0.062	0>356	التدريب أثناء العمل	
	أداء العاملين a. Dependant Variable					

يشير الجدول رقم (11) إلى أن قيمة تأثير التدريب أثناء العمل دالة إحصائياً حسب قيمة t الجدولية والدلالة المعنوية (0.000) وهذا يشير لوجود علاقة إيجابية متوسطة الشدة ذات دلالة إحصائية لمتغير أنواع التدريب على أداء العمل.

الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين بمركز طرابلس الطبي. تم تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل التدريب على التابع أداء العاملين بطريقة (Stepwise) لدراسة الأكثر تأثيراً في النموذج.

جدول رقم (12) معامل الارتباط والتحديد لمتغيري البحث (المتغير المستقل على التدريب على المتغير التابع أداء العاملين).

Model Summary

Adjusted R. Square	R. Square	R	Model
0.476	0.482	0.6940	1

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي (0.694) وأن معامل التفسير هو (0.482) أي أن التدريب والدورات التدريبية تفسر التغيرات الحاصلة في أداء العاملين بالمركز بنسبة (48.2%).

النتائج:

- 1- هناك أثر إيجابي للتدريب على أدلاء العاملين تمثل في زيادة فاعليتهم ونشاطهم واستخدامهم للمعلومات والمهارات المكتسبة من التدريب والدورات التدريبية.
- 2- يوجد أثر لتحديد الدورات التدريبية على أداء العاملين حيث يمثل هذا التحديد احتياجات مركز طرابلس الطبي من المهارات والكفاءات والقوى البشرية المؤهلة المدربة.
- 3- إن تحديد أنواع التدريب يسهم بشكل كبير في زيادة فاعلية العاملين وتحسين مستوى أدائهم بشكل أفضل مستقبلاً لاسيما إذا كان هذا التحديد لنوع التدريب يقع ضمن خطط الإدارة العليا بمركز طرابلس الطبي.
- 4- يزود التدريب العاملين بالمعلومات والتقنيات الحديثة ويزيد من وعيهم بها بما يقلل من المشاكل التي يواجهونها أثناء أدائهم لعملهم.
- 5- يمر التدريب في مركز طرابلس الطبي بثلاث مراحل رئيسة هي مرحلة التخطيط المبرمج للدورات التدريبية ومن ثم عملية التنفيذ التالية لعملية التخطيط ومن ثم إخضاع كل من التخطيط والتنفيذ للتقويم لمعالجة أي قصور أو ضعف في الدورات التدريبية.

التوصيات:

- يوصي الباحث في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها بما يأتي:
- 1- التركيز على التدريب والدراسات التدريبية لرفع كفاءة وفاعلية أداء العاملين بالمركز ومسايرة للمستجدات في العمل الصحي والطبي.
 - 2- الاهتمام بتنمية الكوادر البشرية فنياً وإدارياً وتطوير إمكانياتهم في أداء الأعمال والمهام الملقاة على عاتقهم.
 - 3- زيادة الدورات التدريبية الخاصة بالمجالين الصحي والطبي.

- 4- تقديم الحوافز المادية والمعنوية مرافقة لعمليات التدريب من أجل زيادة الترغيب في الدورات التدريبية.
- 5- يجب أن تكون الدورات التدريبية خاضعة لمنهج واستراتيجية تتلاءم وطبيعة عمل المركز .

المراجع:

- 1-أبوسنينة، الصديق منصور، إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة وتنظيم، جنزور، 2003.
- 2-أبوعلقة، عصام الدين أمين، إدارة المنظمات العامة (أبوظبي: مكتبة جبر، 2002).
- 3-أبوعلقة، عصام الدين أمين، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: شركة المجموعة الحديثة للطباعة، 2002).
- 3-أحمد، محمد سعيد، إبراهيم محمد حامد، دليل موازنة البرامج والأداء الصادر عن القسم الاقتصادي أو الاجتماعي بمنظمة الأمم المتحدة، ط3 (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم، 1978).
- 4-حجازي، وجدي حامد، التدريب في القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2010).
- 5-حسن، رؤية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005).
- 6-حمودة، عبد الناصر محمد، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد (32)، 2002.
- 7-خناق، سناء عبد الكريم، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مجلة جامعة ورقلة، العدد (3)، السنة الأولى، الجزائر، 2005.
- 8-رضا، هاشم حمدي، التدريب، الإدارة المناهج والأساليب (عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2013).
- 9-رفاعي، محمد رفاعي، وبسويوني إسماعيل، إدارة السلوك في المنظمات (الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع، 2004).
- 10-زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد مدخل كمي (عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1997).
- 11-الشيخ، الداوي، تحليل أثر التدريب في التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد (6)، جامعة الجزائر، 2006.
- 12-عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة (القاهرة: دار النهضة العربية، 1993).
- 13-الفرادي، نجم، جودة التدريب الإداري (عمان: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2009).
- 14-فضل، محمد أحمد، التدريب ودوره في التشغيل ورفع الكفاءة الإنتاجية والإدارية، المجلة العلمية، العدد (32)، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 2002.
- 15-ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999).
- 16-ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط3 (الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996).
- 17-المبيض، عقيلة أحمد وآخرون، التدريب الإداري الموجه بالأداء (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، 2001).
- 18-محمد، زكريا الطاهر وآخرون، مبادئ القياس والتقويم في التربية (عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع، 1991).

- 19-المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003).
- 20-ميا يوسف وآخرون، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد (11)، المجلد 3، دمشق، 2009.
- 21-نائف، سعاد محمد، مدخل إلى العمليات التدريبية المفهوم والممارسة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (1)، السنة الثانية، القاهرة، 2002.
- 22-النوري، أسماء، والقاضي حصة، دورات مراكز التدريب أثناء الخدمة بدولة الكويت، مجلة بحوث الإدارة، أكاديمية الدراسات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2013.
- 23- زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط1 (القاهرة: دار الكتاب للنشر، 1980).

دراسة واقع المردود الاقتصادي لإنتاج دجاج اللحم في منطقة سرت خلال الفترة (2015-2022)

د. بحري محمد الغفاني

جامعة سرت - ليبيا

d.b.m.e2011@gmail.com

المخلص:

تضمن البحث دراسة واقع إنتاج دجاج اللحم في منطقة سرت خلال الفترة (2015-2022)، بهدف قياس الكفاءة الاقتصادية لمزارع إنتاج دجاج اللحم، بناءً على الاستبيانات التي وزعت على منتجي دجاج اللحم بمنطقة الدراسة، تبين من خلال النتائج ان هناك انخفاض في مؤشر الكفاءة الاقتصادية حيث بلغ قيمته في الدورة الصيفية حوالي 1.13 دينار و الشتوية حوالي 1.16 دينار، ويعني ذلك أن كل دينار منفق يحقق عائد قدره 0.13 دينار في الدورة الصيفية و 0.16 دينار في الدورة الشتوية، يرجع الانخفاض في قيمة المؤشر الي ارتفاع تكاليف الإنتاجية بسبب ارتفاع في بعض مستلزمات الداخلة في انتاج دجاج اللحم وخصوصا تكلفة الأعلاف، وتكلفة شراء الكتكوت. يوصي البحث بضرورة تطوير دراسات تكاليف الإنتاج بشكل مستمر لإيجاد تطور واضح لسعر البيع من خلال دراسة أسعار السوق المحلي مما يساعد في تقليل التكاليف الكلية و ايضا دعم مستلزمات الإنتاج من قبل الجهات ذلت الاختصاص لرفع و تحسين الكفاءة الإنتاجية و الاقتصادية لإنتاج لحوم الدواجن بالمنطقة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: دجاج اللحم، التكاليف، الإنتاج، الايراد، الكفاءة الاقتصادية.

Abstract:

The research included the study of the production of meat chicken in the Sirte area during (2015-2022) , with the aim of measuring economic efficiency of farms of chistening chicken , based on the questionnaires that distributed to the meat chicken producers in the study area , through the results , there is a decrease in the economic efficiency index , ehere he was at the summer session of about 1.13 dinars and winter session about 1.16 dinars , the decrease in the value of the index is due to the high production costs due to a high in some of the parts of the domestic chicken production and especially the cost of dispute and the cost of buying the chicks.

Recommends that the requirements for production costs continue to develop a clear development of the selling price through the study of domestic market prices , which helps reduce college costs , the support of production supplies

by the jurisdiction is to raise and improve productivity and economic efficiency to poultry meat production.

المقدمة:

يساهم إنتاج دجاج اللحم مساهمة فعالة في تنمية الاقتصاد القومي الليبي، لما يتميز به من سرعة دوران رأس المال، كما توفر إنتاج الدواجن فرص عمل لكثير من العاطلين عن العمل، كما ان زيادة الكمية المعروضة من إنتاج اللحوم يؤدي الي خفض حجم استيراد اللحوم من الخارج مما يساعد في دعم الاقتصاد الوطني، كما يمتاز لحم الدواجن بارتفاع نسبة البروتين الحيواني بها مقارنة بغيرها من اللحوم، حيث يحتوي لحم دجاج على 19.8% بروتين، أما الأسماك فتحتوي على 18.8% ولحوم الأبقار 17.5% أما الضأن فيحتوي على 15.7% بروتين حيواني، وبالإضافة لذلك فإن لحوم الدواجن تعتبر أرخص ثمناً من اللحوم الأخرى ولهذا تحظى بطلب متزايد من قبل المستهلك الليبي، و قد حظى إنتاج الدواجن سواء لإنتاج البيض أو اللحم خلال السنوات الأخيرة تقدماً كبيراً بفضل تقدم البحث العلمي وتطور وسائل الإنتاج والنظم الإرشادية، و مما سبب بشكل ايجابي في تزايد عدد المنتجين في ليبيا بشكل عام ومنطقة سرت بشكل خاص، ونظراً للأهمية الاقتصادية لإنتاج دجاج اللحم فإن هذا البحث يحاول دراسة المردود الاقتصادي من إنتاج دجاج اللحم بمنطقة سرت من خلال قياس أهم مؤشرات الكفاءة الاقتصادية بهدف الوصول الي نتائج تتناسب مع محاولة وضع توصيات تساعد في تحسين و رفع الانتاج في المستقبل.

مشكلة البحث:

رغم أهمية صناعة الدواجن والتي تعتبر مكون رئيسي لاحتياجات الإنسان الغذائية ومصدراً مهم للبروتين الحيواني، إلا إن السوق الليبي بشكل عام ومنطقة الدراسة بشكل خاص لا تزال تواجه نقص في تحقيق الكفاءة الإنتاجية لهذا الصنف من اللحوم، ويرجع ذلك إلى بعض المشاكل والعقبات التي تحول دون تقليل الفجوة الموجودة بين الإنتاج المحلي والاستهلاك القومي منه.

أهداف البحث:

- هدف البحث إلى التعرف على الكفاءة الاقتصادية لإنتاج دجاج اللحم في منطقة سرت من خلال:
1. حساب التكاليف الإنتاجية لمزارع إنتاج دجاج اللحم.
 2. تقدير الكفاءة الاقتصادية لمزارع إنتاج دجاج اللحم.

أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في قدرته على تحديد أهم النقاط السلبية و الإيجابية لإنتاج دجاج اللحم بمدينة سرت وأيضاً إسهامه في وضع توصيات التي من شأنها رفع وتحسين الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية

لهذه الصناعة بأعتبارها من الصناعات التي تساهم بشكل فعال في مد السوق المحلي بمنتجات اللحوم مما يقلل من الاستيراد، كما أن مخلفات الدواجن تستخدم كموااد أولية لصناعات أخرى كالأسمدة والأعلاف، كما توفير صناعة الدواجن فرص العمل أي تحد من البطالة.

فرضية البحث:

هل إنتاج دجاج اللحم في منطقة سرت يحقق أو لا يحقق مردود اقتصادي؟

مواد وطرق البحث:

تم جمع عينة الدراسة من المناطق التالية (الأربعين، الظهير، السلطان، جارف، أبوهادي، السواوة) بواقع ثلاث مزارع لكل منطقة خلال الفترة (2015-2022). وعن طريق المقابلة الشخصية تم توزيع استمارات على المناطق المستهدفة بواقع دورتين شتويتين وثلاث دورات صيفية في السنة خلال الفترة المدروسة.

منهجية البحث:

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي؛ وذلك باستخدام بعض المؤشرات التي من خلالها يتم معرفة الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية لمزارع إنتاج دجاج اللحم، وتحسب كما يلي:

متوسط الناتج الإجمالي (الإيراد) = حجم الإنتاج الكلي * السعر البيع المزرعي.

متوسط صافي العائد المزرعي = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية

متوسط معدل نفوق الطيور = عدد الطيور النافقة / عدد الإجمالي للطيور.

متوسط ربحية الدينار المنفق في الدورة الانتاجية = صافي العائد / التكاليف الكلية.

متوسط الربح النهائي = صافي العائد / عدد الطيور المنتجة.

متوسط الكفاءة الاقتصادية الاجمالية = إجمالي الإيراد / التكاليف الإجمالية.

صافي الدخل الشهري = صافي العائد السنوي / 12 (شهر).

صافي ربح الوحدة (الطائر) = صافي العائد / كمية الانتاج لكل دورة.

النتائج والمناقشة:

اعتمدت منهجية البحث على مجموعة من المؤشرات او المعايير الاقتصادية، لذا يتطلب الأمر حساب هذه المؤشرات. و تعتبر تكاليف الانتاج من اهم المعايير الاقتصادية التي يمكن من خلالها الاستدلال على مدى ما تحققة الوحدات الانتاجية من كفاءة اقتصادية، و يقصد بالتكاليف الانتاجية ما تنفقه الوحدة الانتاجية على حجم معين من سلعة ما، و هي عبارة عن اجمالي التكاليف المتغيرة

و الثابتة. بما ان موضوع البحث يدرس المردود الاقتصادي من انتاج دجاج اللحم داخل مدينة سرت خلال الفترة (2015-2022) فقد تتين من خلال الجدول رقم (1) ان اهم بنود التكاليف الثابتة و المتغيرة لإنتاج دجاج اللحم سواء في الدورة الشتوية او الصيفية فقد جاءت على التوالي تكلفة الاعلاف في مقدمة التكاليف الانتاجية بنحو 75.29%، 76.44% ويليهما في المرتبة الثانية سعر الكتكوت بنحو 12.65%، 12.15%، ويليهما في المرتبة الثالثة قيمة الادوية بنحو 3.26%، 3.55%، ويليهما في المرتبة الرابعة قسط الاهلاك بنحو 2.63%، 2.91%، ويليهما في المرتبة الخامسة ايجار الحظيرة بنحو 1.50%، 1.31%، ويليهما في المرتبة السادسة ايجار العمالة بنحو 1.38%، 1.12%، ويليهما في المرتبة السابعة ثمن الفرشة بنحو 1.30%، 1.12%، ويليهما في المرتبة الثامنة الصيانة بنحو 0.75%، 0.61%، ويليهما في المرتبة التاسعة تنظيف و تطهير الحظيرة بنحو 0.62%، 0.61%، و اخيرا جاءت تكلفة الطبيب البيطري بنحو 0.38%، 0.30%.

مؤشرات منهجية البحث:

1) مؤشر التكاليف الإنتاجية الدورة الإنتاجية الشتوية والصيفية:

تبين من تحليل نتائج الاستبيانات أن متوسط تكاليف الكلية لدورة الشتوية بلغ حوالي 78820 دينار، أما في الدورة الصيفية بلغ حوالي 98560 دينار، ويزيادة قدرها 9740 دينار عن تكلفة الدورة الشتوية، كما يتضح من الجدول رقم (1) أن نسبة تكلفة الأعلاف تمثل أعلى بند في بنود التكاليف حيث كانت نسبتها 76% في الدورة الشتوية، 77% في الدورة الصيفية، كما تمثل نسبة التكاليف الثابتة حوالي 5% و نسبة التكاليف المتغيرة حوالي 95% في الدورتين خلال الفترة المدروسة من إجمالي نسبة التكاليف الكلية.

الجدول رقم (1) يوضح متوسط بنود التكاليف لمزارع إنتاج دجاج اللحم في الدورة الإنتاجية الشتوية والصيفية خلال الفترة (2015-2022):

بنود التكاليف	متوسط التكاليف الدورة الشتوية	الأهمية النسبية	الترتيب	متوسط التكاليف الدورة الصيفية	الأهمية النسبية	الترتيب
إيجار الحظيرة	1200	1.50%	5	1300	1.31%	5
عمالة دائمة	1100	1.38%	6	1200	1.12%	7
قسط الإهلاك	2100	2.63%	4	2900	2.91%	4

جملة التكاليف الثابتة	4500	5.64%	-	5300	5.32%	-
تعقيم وتطهير الحظيرة	500	0.62%	9	500	0.50%	9
صيانة	600	0.75%	8	600	0.61%	8
ثمن الفرشة	1020	1.30%	7	1120	1.12%	6
قيمة الاجمالية للكتكوت	100 ، 10	12.65%	2	12100	12.15%	2
قيمة الاعلاف	100 ، 60	75.29%	1	76100	76.44%	1
قيمة الادوية	2600	3.26%	3	3540	3.55%	3
بنود التكاليف	متوسط التكاليف الدورة الشتوية	الأهمية النسبية	الترتيب	متوسط التكاليف الدورة الصيفية	الأهمية النسبية	الترتيب
طبيب بيطري	300	0.38%	10	300	0.30%	10
جملة التكاليف متغيرة	75320	94.36%	-	94260	94.68%	-
جملة التكاليف الكلية	79820	100%	-	99560	100%	-

المصدر: جمعت وحسبت من استمارة استبيان المعد.

(2) مؤشر الايراد ومؤشر صافي العائد الدورة الإنتاجية الشتوية والصيفية:

يحسب مؤشر الايراد الكلي بضرب الكمية المنتجة في سعر البيع، حيث بلغ متوسط سعر البيع خلال الفترة (2015-2022) بالنسبة لدورة الشتوية حوالي 20.5 دينار و الدورة الصيفية حوالي 19.5 دينار، ومتوسط الكمية الانتاج في الدورة الشتوية حوالي 4497 طائر من أصل 5000 طائر أي أن نسبة النفوق حوالي 10%، أما الكمية المباعة في الدورة أن متوسط صافي الإيراد في الدورة الشتوية بلغ حوالي 14900 دينار، أما في الدورة الصيفية بلغ حوالي 15435 دينار الصيفية 5626 طائر من أصل 6000 طائر أي أن نسبة النفوق حوالي 6%، و بلغ قيمة الانتاج المباع في الدورة الشتوية حوالي 92140 دينار، أما في الدورة الصيفية بلغ حوالي 109572 دينار، و أن متوسط الإيراد في الدورة الشتوية بلغ حوالي 95515 دينار، أما في الدورة الصيفية بلغ حوالي 112909 دينار، و

أن متوسط صافي الإيراد في الدورة الشتوية بلغ حوالي 15745 دينار، أما في الدورة الصيفية بلغ حوالي 15767 دينار.

(3) مؤشر ربحية الدينار المنفق في الدورة و ربحية النهائية للوحدة المنتجة (الدجاجة):
من الجدول رقم (4) تحليل العائد الاقتصادي لإنتاج دجاج اللحم الدورة الشتوية و الدورة الصيفية خلال الفترة (2015-2022)، تبين ان متوسط ربحية الدينار المنفق في الدورة الشتوية بلغ نحو 0.16 دينار، أما في الدورة الصيفية فقد بلغ نحو 0.13 دينار، أما ما يخص ربحية الوحدة النهائية المنتجة فقد بلغت نحو 3.5 دينار في الدورة الشتوية و نحو 2.8 دينار في الدورة الصيفية.
(4) مؤشر الكفاءة الاقتصادية:

يعتبر مؤشر الكفاءة الاقتصادية من المؤشرات الهامة في تحديد مدى نجاح أي مشروع سواء كان هذا المشروع زراعي أو تجاري أو صناعي باعتبار هذا المؤشر يبين نسبة الإيرادات الى نسبة التكاليف الانتاجية، و يبين من الجدول رقم (4) أن مؤشر الكفاءة الاقتصادية لدورة الشتوية بلغ نحو 1.16 دينار، أما في الدورة الصيفية فقد بلغ نحو 1.13 دينار، و يعني ذلك أن كل دينار منفق يعطي عائد ربح صافي حوالي 0.16 دينار في الدورة الشتوية و 0.13 دينار في الدورة الصيفية.

الجدول رقم (2) الأسعار المزرعية والإيراد الكلي والتكاليف الكلية وصافي العائد لمزارع إنتاج دجاج اللحم الدورة الإنتاجية الشتوية خلال الفترة (2015-2022):

السنة	سعر البيع دينار/ دجاجة	الانتاج في كل الدورة (دجاجة)	قيمة المباع (1) (دينار)	إيرادات أخرى (2) (دينار)	الإيراد الكلي (2+1) (دينار)	التكاليف الكلية (دينار)	صافي العائد (دينار)
2015	18	4525	81450	2500	83950	73700	10250
2016	19	4595	87305	3200	90505	75000	15505
2017	20	4577	91540	2800	94340	78250	16090
2018	21	4465	93765	3000	96765	79950	16815
2019	20	4383	87660	3000	90660	75420	15240
2020	21	4410	92610	4000	96610	79820	16790
2021	23	4417	101591	4000	105591	88020	17571
2022	22	4600	101200	4500	105700	88000	17700
الاجمالي	164	35972	737121	27000	764121	638160	125961
المتوسط	20.5	4497	92140	3375	95515	79770	15745

المصدر: جمعت وحسبت من الاستبيان المعد.

الجدول رقم (3) الأسعار المزرعية والإيراد الكلي والتكاليف الكلية وصافي العائد لمزارع إنتاج دجاج اللحم الدورة الإنتاجية الصيفية خلال الفترة (2015-2022):

السنة	سعر البيع دينار/ دجاجة	الإنتاج في كل دورة (دجاجة)	قيمة المباع (1)	إيرادات أخرى (2) (دينار)	الإيراد الكلي (2+1) (دينار)	التكاليف الكلية (دينار)	صافي العائد (دينار)
2015	17	5730	97410	2500	99910	87550	12360
2016	18	5690	102420	2800	105220	91000	14220
2017	18	5750	103500	3500	107000	92100	14900
2018	19	5700	108300	2700	111000	95100	15900
2019	19	5522	104918	3200	108118	93830	14288
2020	21	5526	116046	4000	120046	103820	16226
2021	22	5528	121616	4000	125616	106740	18876
2022	22	5562	122364	4000	126364	107000	19364
الاجمالي	156	45008	876574	26700	903274	777140	126134
المتوسط	19.5	5626	109572	3338	112909	97143	15767

المصدر: جمعت وحسبت من الاستبيان المعد.

الجدول رقم (4) تحليل العائد الاقتصادي لإنتاج دجاج اللحم الدورة الشتوية والدورة الصيفية خلال الفترة (2015-2022):

بند المؤشر	قيمة المؤشر في الدورة الشتوية	قيمة المؤشر في الدورة الصيفية
متوسط الإنتاجية (دجاجة)	4497	5626
متوسط سعر البيع (دينار)	20.5	19.5
متوسط الناتج الإجمالي (الإيراد) (دينار)	92140	109572
متوسط التكاليف الكلية (دينار)	79770	97143
متوسط صافي العائد (دينار)	15745	15767
متوسط ربحية الدينار المنفق في الدورة (دينار)	0.16	0.13
متوسط الكفاءة الاقتصادية الإجمالية (دينار)	1.16	1.13

متوسط ربح النهائي لكل دجاجة (دينار)	3.5	2.8
-------------------------------------	-----	-----

المصدر: جمعت وحسبت من الجدول رقم (2,3).

فيما سبق تم حساب متوسط المردود الاقتصادي لكل دورة شتوية و صيفية لإنتاج دجاج اللحم في مدينة سرت خلال الفترة من (2022-2015)، و بما أن إنتاج دجاج اللحم يتم انتاجه على 5 دورات انتاجية بواقع دورتان شتوية و ثلاث دورات صيفية، لذا يتطلب الامر حساب المردود الاقتصادي السنوي من خلال ضرب ايرادات و تكاليف الدورة الشتوية في 2 و ايرادات و تكاليف الدورة الصيفية في 3 لكي نحصل مؤشر العائد السنوي كما هم موضح في الجدول رقم (5).

(5) مؤشر صافي العائد السنوي:

تبين من الجدول رقم (5) أن متوسط إجمالي الإيراد الكلي السنوي بلغ حوالي 512996 دينار، ومتوسط التكاليف الكلية بلغ حوالي 450969 دينار، وبطرح الإيراد الكلي من التكاليف الكلية نحصل على صافي العائد السنوي والذي بلغ 78791 دينار، وبقسمه صافي العائد على عدد شهور السنة (12شهر) نحصل على صافي العائد لكل شهر وبلغ حوالي 6566 دينار و يمثل المرتب الشهري يتقاضه صاحب العمل، و من هنا يستنتج البحث بان إنتاج دجاج اللحم في مدينة سرت حقق مردود اقتصادي خلال الفترة المدروسة.

الجدول رقم (5) يبين متوسط صافي العائد السنوي لمزارع إنتاج دجاج اللحم بمنطقة سرت خلال الفترة (2022-2015):

البيان	الدورة الانتاجية الشتوية	الدورة الإنتاجية الصيفية	الإجمالي
متوسط الإيراد الكلي السنوي (دينار)	$2 * 92140$ (دورة) = 184280	$3 * 109572$ (دورة) = 328716	512996
متوسط التكاليف الكلية السنوية (دينار)	$2 * 79770$ (دورة) = 159540	$3 * 97143$ (دورة) = 291429	450969
متوسط صافي العائد السنوي (دينار)	$2 * 15745$ (دورة) = 31490	$3 * 15767$ (دورة) = 47301	78791

التوصيات:

1. للوصول الى درجة معينة من الكفاءة الاقتصادية يستلزم اعادة تنظيم وتوجيه استثمار الموارد الانتاجية المتاحة بدرجة عالية من الكفاءة.
2. يوصي البحث بضرورة تطوير دراسات تكاليف الإنتاج بشكل مستمر لإيجاد تطور واضح لسعر البيع من خلال دراسة أسعار السوق المحلي مما يساعد في تقليل التكاليف الكلية.

3. ضرورة الاهتمام من قبل الجهات الحكومية بدعم مستلزمات الإنتاج وتوفيرها بأسعار مناسبة و ايضا عمل دورات إرشادية لمنتجين دجاج اللحم.

المراجع:

1. سالم هلال الشريف، دراسة اقتصادية تحليلية للعوامل المؤثرة على تكاليف إنتاج الدجاج لمشاريع القطاع الخاص وأثرها على الأسعار والإنتاج، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة عمر المختار، البيضاء- ليبيا، 2006، ص11.
2. د. سعد عريف فضل الله وآخرون، دراسة اقتصادية لتطور إنتاج واستهلاك لحوم الدواجن (1990-2010)، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة سبها، سبها، ليبيا، 2016.
3. صلاح السنوسي اشتوي لامة، معايير الاقتصادي لمزارع إنتاج دجاج اللحم، رسالة ماجستير، قسم الاقتصاد الزراعي، كلية الزراعة، جامعة بني وليد، بني وليد- ليبيا، 2016.

الصعوبات - التي تواجه أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية في الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة

"دراسة ميدانية من وجه نظر أعضاء أجهزة الرقابة الإدارية والمالية - طرابلس"

د. إبراهيم أحمد خليل

جامعة بني وليد-ليبيا

sagar.kil445@gmail.com

د. محمد ساسي كردمين

جامعة الزاوية-ليبيا

m.kadamin@zu.edu.ly

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الاشكاليات التي تواجه أعضاء جهازي الرقابة ادارية والمالية في الحد من ظاهرة الفساد بالمؤسسات العامة الليبية. وتأسست الدراسة على خمس فرضيات تمثلت في أن اعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على الحد من ظاهرة الفساد بالمؤسسات العامة الليبية بسبب الصعوبات الأمنية وضعف دعم السلطات القضائية وقلة الاهتمام بالمؤسسات العامة وعدم الشفافية وضعف المهارات والكفاءات المتخصصة في الفحص والمراجعة. وقد تم تمديد مجتمع الدراسة في أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية حيث تم اختيار عينة منهم تقدر بـ 100 عضو، وتوصلت الدراسة الى موافقة أغلب أفراد عينة الدراسة على جميع الإشكاليات المذكورة، واوصت بالاهتمام بالأوضاع الأمنية لمساعدة أجهزة الرقابة للقيام بأعمالهم. وكذلك دعم السلطات القضائية للأجهزة المنية الرقابية، والاهتمام بتدريب وتطوير اعضاء اجهزة والاهتمام بالشفافية في المؤسسات الليبية كل الدراسة العامة والخاصة.

Abstract

This study aimed to identify the problems facing members of the administrative and financial oversight agencies in reducing the phenomenon of corruption in Libyan public institutions.

The study was based on five hypotheses represented in the fact that the members of the financial and administrative oversight agencies are unable to reduce the phenomenon of corruption in Libyan public institutions due to security difficulties , weak support of the judicial authorities , lack of interest in public institutions , lack of transparency , and weak skills and competencies specialized in examination and auditing.

The study population was expanded in the members of the financial and administrative oversight agencies , where a sample of them estimated at 100 members was selected.

As well as the support of the judicial authorities for the security oversight agencies , interest in training and development of members of the agencies , and concern for transparency in Libyan institutions , both public and private.

1- الإطار العام للدراسة.

1.1- مقدمة الدراسة:

إن ظاهرة الفساد الإداري والمالي لا حدود لها فهي دولية ومتواجدة في عده دول من العالم وخاصه التي تعاني من اختلال في انظمتها السياسية وضعف سلطاتها القضائية وغالباً ما تصنف الدول التي تعاني من هذه الظاهرة بالفاشلة وتظل في عزله من باقي دول العالم والمؤسسات الدولية مثل بنك الدولي ومنظمه التجارة العالمية وغيرها من المؤسسات الدولية الاخرى الأمر الذي يزيد من حجم التحديات لهذه الدول ولاسيما الاقتصادية والاجتماعية ولهذه الظاهرة اسباب عديدة منها على سبيل المثال ولا الحصر ضعف السلطة القضائية وتدهور الأوضاع السياسية وقلة الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسات العامة اضعف إلى ذلك قلة توفر الخبرات والمهارات لدى أعضاء أجهزة الرقابة المتعلقة بالفحص والمراجعة وكذلك ضعف أجور العاملين بالقطاعات العامة للدول ان التحدي الحقيقي لهذه الظاهرة لا يتمثل في البعد الاقتصادي والاجتماعي فحسب بل هو اعمق من ذلك، ان التحدي الحقيقي عندما تتحول هذه الظاهرة إلى ثقافة سائدة بين عموم العاملين بالقطاعين العام والخاص للدول، كما هو الحال في بعض الدول وليبيا تعد من هذه الدول التي تستشري في مؤسساتها العامة هذه الظاهرة وبشكل كبير، وخاصة بعد أحداث عام 2011م حيث يتم نهب مئات المليارات من أصول الدولة الليبية من الداخل والخارج وبدون حسيب ولا رقيب.

تأتي هذه الدراسة كمحاولة لألقاء الضوء على هذه الظاهرة والتعرف على اسبابها حيث تم تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء أختص الأول بالإطار العام للدراسة فيما إن الثاني قد بين الإطار النظري في حين ان الثالث قد اظهر الدراسة الميدانية.

1.2- مشكلة الدراسة:

تتبين مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال التالي:

ما هي الصعوبات التي تواجه أعضاء أجهزة الرقابة الإدارية والمالية أثناء القيام بمهامهم في الحد من الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة بليبيا؟.

1.3- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- 1- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه اعضاء الرقابة في الحد من الفساد المالي والاداري.
- 2- تقديم مجموعة من التوصيات للحد من هذه الفساد المالي والاداري.

1.4- أهمية الدراسة:

يمكن بيانها فيما يلي:

لاشك أن ظاهرة الفساد المالي والإداري لها آثار وانعكاسات سلبية كبيرة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وحيث أن ليبيا تعاني مؤسساتها العامة والخاصة على حد سواء وبشكل مريب من هذه الظاهرة حيث النهب والاختلاس للمال العام، والتزوير والتحايل على املاك الدولة ومواردها المالية والطبيعية، بشكل فاق حدوده، ولذلك فإن هذه الدراسة تكتسي أهميتها، في تناولها لهذا الموضوع تحديداً.

1.5- فرضيات الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- 1- أن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب عدم تفاعل السلطات القضائية بالشكل المطلوب.
- 2- إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب الصعوبات الأمنية.
- 3- إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب ضعف الاهتمام بالشفافية.
- 4- إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب ضعف مستوى المهارات لدى أعضاء الجهازين.
- 5- إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب تزايد نفوذ السلطات التشريعية.

1.6- منهج الدراسة وإداه جمع البيانات:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الحالة موضوع الدراسة، وذلك باستخدام الاستبيان باعتباره أداة مناسبة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة الثابتة والمستقلة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss).

1.7- حدود الدراسة:

1.7.1- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على جهاز الرقابة الادارية والمالية وديوان المحاسبة-

طرابلس لتواجد الأجهزة الرئيسية.

1.7.2- الحدود الموضوعية: إختصت هذه الدراسة بالمفاهيم المتعلقة بالفساد الإداري والمالي كما تناولت بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة ثم بينت الدراسة الميدانية ونتائجها وتوصياتها.

1.7.3- الحدود الزمنية: أجريت في الفترة ما بين 2023 و 2024م.

1.8- الدراسات السابقة:

- **دراسة إيثار عبود كاظم سنة 2009:** بعنوان الفساد الإداري والمالي وأثاره الاقتصادية والاجتماعية في بلدان مختارة.

هدفت هذه الدراسة الى دراسة مما يعد به الفساد الإداري والمالي من أثار اقتصادية واجتماعية في بلدان مختاره، تم اختيار عينة مؤلفة من ثلاث دول (العراق -نيجيريا- سنغافورة) سبب اختيار هذه الدول الي تشابه الكبير بين العراق ونيجيريا في الكثير من مميزات المواد الطبيعية والتعقيدات العرقية والدينية والسياسية وطبيعة الوضع القائم فيها حالياً، فضلاً عن المشاكل والصعوبات التي تواجهها كلتا الدولتين. وقد توصلت هذه الدراسة الي أنه الفساد الإداري والمالي يتواجد في كل الدول وله تأثير كبير في الأوساط النيجيرية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية) جعلت الدول الافريقية الغنية أفقر دول العالم تغلغل فيها الفساد فحرم الفقراء من وسائل العيش الضرورية.

كما أن العراق تعد من أحد الدول التي لم تضفو بصفحة بيضاء ناصعة تبيان الفساد فيه اليوم وباءاً منتشراً في جوانب المجتمع كافتا ، لاسيما بمؤسسات الدولة ودوائرها.

- **دراسة اسلام محمد شاهين 2008:** بعنوان أثار الفساد المالي والإداري علي الاقتصاد المصري في ابطاء التجارب الدولية ومؤشرات منظمة الشفافية العالمية.

وقد هدفت هذه الدراسة لمعرفة أسباب وأثار وصور وأنواع الفساد واستكشاف طبيعة العلاقة بين مؤشرات ومدرجات الفساد ودورها من الحد عن الفساد في ظل التجارب الدولية سنة (2019) ، (2022). وقد قامت هذه الدراسة علي فرضية تنص بعنوان (تسعى مصر لاندماج في المؤشرات العالمية لمدرجات الفساد بما يضمن النمو والتنمية الاقتصادية والتقدم في مؤشرات مدرجات الفساد باستراتيجيات واضحة وقد توصلت هذه الدراسة الي ما يلي:

ان مصر وضعت استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد بمراحلها حتي عام (2022) ويحاول البحث دراسة واقع الفساد ومؤشرات مدرجات الفساد الدولية في ضوء التجارب الدولية. وأظهرت الدراسة وضع الات استراتيجيات تتناسب مع بيئة المجتمع المصري، وبناءً عن ذلك أوصل الباحث بضرورة تحسين الأهداف الاستراتيجية لتتناسب مع استراتيجيات التي توجهها مصر وتحسين المحاكمة الجنائية للحد من الفساد ، ووجود أداء شعبية وسياسية حقيقة وتكاتف كامل معاملات الدولة للحد من هذه الظاهرة.

- دراسة قاسم علوان سعيد 2015: بعنوان الفساد الإداري والمالي المفهوم والأسباب والآثار ووسائل مكافحة.

هدفت الدراسة الي التعرف على أهم خصائص التي تميز عن الفساد الإداري والمالي وأسباب انتشاره ولآثاره واليات مكافحته في العراق وقد تم الاعتماد علي النهج التاريخي والمنهج الوصفي للوصول الي تكامل البحث المنهجي.

يعد الفساد الإداري والمالي من أخطر الآفات التي لازمت الحياة الإنسانية والتي اتفقت الشرائع السماوية والقوانين الوضعية على تجربتين مهما كانت أسبابه.

1. يعد الفساد الإداري والمالي من أخطر الآفات التي لازمت الحياة الإنسانية والتي اتفقت الشرائع السماوية والقوانين الوضعية على تجربتين مهما كانت أسبابه.

2. أن انتشار الفساد يؤدي الي تحويل الوظيفة من كونها تكليفا قانونيا وانه وطنية مقدسة الي مصلحة المتاجرة بها وثرا للممارسة الفساد وتحقيق مكاسب فانية. وزعزعة القيم الأخلاقية الفائقة علي الصدق والأمانة والمساواة وتكافؤ الفرص وضعف إحساس المواطن.

3. يلعب النظام السياسي دورا كبيرا في معالجة ظاهرة الفساد وانتشاره من خلال اصدار قانونين صارمة لمنع الفساد الإداري والمالي والمسائلة الجدية.

أوصت الدراسة ما يلي:

1. وضع أنظمة فعالة لتقديم أداة للمؤسسات الحكومية وإيجاد نظام قضائي مستقل ووضع جهاز رقابي غير مسيس واختيار الصحيح الأشخاص النزهين في هيئات الرقابة والنزاهة بدل معالجة المشكلات.
2. التأكيد على التنشئة السياسية والاجتماعية والتركيز على القيم الاجتماعية وخلق رأي عام يرفض الفساد دينيا واخلاقيا.

- دراسة شريهان ممدوح حسن احمد 2021: بعنوان جهود مكافحة الفساد الإداري والمالي في المملكة السعودية- دراسة مقارنة.

هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على:

1. مفهوم الفساد الإداري والمالي وأنواعه.
2. دوافع وأسباب الفساد الإداري والمالي واثاره.
3. الجهود الدولية والمحلية لمكافحة الفساد الإداري والمالي.
4. الوصول علي اهم السبل التي من شأنها تحقيق وتعزيز وتطبيق الشفافية والمسائلة بالجهاز الإداري للدولة.

أوصت الدراسة بما يلي:

- 1- الفساد الإداري ينتج من سوء استقلال السلطة.
- 2- العمل علي تحسين الوضع الاقتصادي داخل المملكة العربية السعودية بحيث يتمكن الموظف من خلال العيش حياة كريمة دون الحاجة الي مسالك الفساد المختلفة مع العمل بالتنشئة الاجتماعية الحيدة.
- 3- تعزيز اليات التعاون الدولي والمحلي بين الأجهزة الأمنية والقضائية لمحاصرة ظاهرة الفساد الإداري والمالي والقضاء عليها وعلى تركيبها.
- 4- رفع كفاءة الأجهزة المعنية لمكافحة الفساد سواء كانت مالية او إدارية لتدعيمها بالتكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.

• دراسة سعاد عبدالفتاح محمد 2018: بعنوان الفساد الإداري والمالي في العراق.

• هدفت الي ما يلي:

- 1- اعداد الوسائل والطرق اللازمة لتشخيص ظاهرة الفساد.
- 2- الحد من ظاهرة الفساد عن طريق تشريع القوانين الأخلاقية والرقابية.
- 3- معالجة ظاهرة الفساد.

• تمثلت أسئلة البحث في ما يلي:

- 1- هل هنالك تأثير للفساد الإداري علي أداة الدولة ؟
- 2- مل يتبع الفساد الإداري فسادا ماليا حتما ؟

• توصلت هذه الدراسة الي ما يلي:

- 1- ان ظاهرة الفساد المالي والإداري ظاهره خطيرة التي واجهت البلدان وعلى الأخص النامية.
- 2- ان الفساد الإداري ظاهرة قديمة اصابت الجهاز العراقي بعد انقلاب 1968 وذلك بدرجات كبيرة في الأعوام الأخرى

- 3- افتقار المراقبة والمساءلة من قبل الحكومة المسببين ابتداء من الإدارات العليا حيث اصبح العراق ثالث دولة في العالم من ناحية تفشي الفساد فيها حيث كشف الدكتور مهدي الحافظ وزير التخطيط.

• أوصت الدراسة:

- 1- وضع المناهج التربوية والثقافية عبر وسائل الاعلام لإنشاء ثقافة.
- 2- إعطاء الدور الريادي لوزارات الثقافة والتعليم الحالي والتربية والعلوم.
- 3- تقليل دوائر المفتشين العالمين واللجان الفرعية للمراقبة والتوجيهية.

4- اصدار قوانين صارمة لمنع هدر الأموال العامة والفساد الإداري والمالي.

• نتائج الدراسة وتوصياتها:

• النتائج:

أظهرت النتائج التحليل الاحصائي لاختيار فرضيات الدراسة، ووجود موافقات بدرجة عالية علي صحة الفرضيات، المتعلقة بالإرشادات ويمكن بيان الإشكاليات فيما يلي:

1- الصعوبات الأمنية.

2- ضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة.

3- قلة التزام المؤسسات العامة محل الدراسة بالشفافية.

4- ضعف اهتمامات الأجهزة الرقابية بتدريب أعضائها على مهارات الفحص والمراجعة.

5- تزايد نفوذ السلطات التشريعية

• وبناءً على النتائج السابقة اوصت الدراسة بما يلي:

1- ضرورة توفير البيئة الأمنية.

2- اعفاء أجهزة الرقابة للقيام بأعمالهم المناسبة بالشكل اللازم.

3- تقديم الدعم اللازم من السلطات القضائية وأجهزة الرقابة.

4- الزام المؤسسات العامة بالعمل بالشفافية في ممارستها الإدارية والمالية.

5- توفير التدريب المناسب لأعضاء أجهزة الرقابة الإدارية.

2- الجانب النظري:

2.1- مفهوم الفساد والفساد الإداري والمالي:

2.1.1- الفساد في لغة:

ورد ذكر الفساد (Corruption) في معجم الوسيط بأنه (اليونسف، 2004م: 577) الخل والاضطراب ويقال أفسد الشيء أي أساء استعماله، ويفسد بالضم (فساداً) فهو فاسد ولا نقل أنفسد والمفسدة ضد المصلحة. (الذهبي، 2001م: 242) المستتبطة لمفهوم الفساد أن هناك فساداً وخلاً يتطلب علاجه والتخلص من عيوبه وأعوجاجه. (حمودي، 2007: 13) وفيما يمثل الفساد جانب الشر يمثل الإصلاح جانب الخير. (باش، 2007: 42) كما أنه قد يعني خيانة الأمانة والبعد عن الاستقامة أو الفضيلة أو المبادئ الأخلاقية والتحرّض على الخطأ باستخدام وسائل غير سليمة أو غير قانونية والبعد عما هو أصلي أو نقي وصحيح.

أما الفساد اصطلاحاً فلم يتفق الباحثين على تعريف جامع شامل للفساد، ولكن هناك مفاهيم حوله عدة تختلف باختلاف نوع الفساد ومجاليه: فقد عرف البنك الدولي الفساد بصفة عامة Toader، T Onoferim m، (54: 2018).

بأنه سوء استعمال السلطة وذلك لأغراض ومنافع خاصة بينما يعرف أيضاً بأنه استغلال الموارد العامة بهدف تحقيق مكاسب خاصة ضد المصلحة العامة. (Choudhury، B، 2019) في حين تعرفه منظمة الشفافية العالمية على أنه إساءة استعمال السلطة لأغراض خاصة. (Ackerman، 1999)

وفي نفس السياق يمكن تعريفه بأنه كل أخل بالمصالح والواجبات العامة. ومن أبرز التعريفات الواردة بشأن موضوع الفساد هو التعريف الذي وضعته منظمة الشفافية الدولية (T1 Transparency) حيث عرف بأنه سوء استعمال الوظيفة في القطاع العام من أجل تحقيق مكاسب شخصية (Paolo maure، 681: 1995).

2.1.2- مفهوم الفساد الإداري:

تعرف منظمة الشفافية الدولية الفساد الإداري بأنه إساءة استعمال السلطة لأغراض خاصة (Transparency، 2004) وهذا التعريف يمثل مكاسب مالية ومادية لتعزيز السلطة الإدارية، كما أنه النشاطات التي تتم داخل الجهاز الإداري الحكومي والتي تؤدي فعلاً إلى حرق ذلك الجهاز عن هدفه الرسمي الذي يمثل طلبات الجمهور والمصلحة العامة لصالح أهداف خاصة سواء كان ذلك بصيغة متجددة أم لا وسواء كان هذا بأسلوب فردي أو جماعي منظم ويعرف بأنه إخل بالمصالح والواجبات العامة. (كرمان، 2003: 15) ويعرف بأنه تصرف الموظف العام الذي يستخدم المنصب العمومي لتحقيق مكاسب خاصة ويشمل ذلك الرشوة والابتزاز وعما ينطويان بالضرورة على مشاركة طرفين في الأقل، وكما يشمل أيضاً أنواع أخرى من ارتكاب الأعمال المحظورة الذي يستطيع المسئول العمومي القيام بها بمفرده ومن بينها الاحتيال والاختلاس، على أن يترافق ذلك السلوك مع ضعف المسألة الحقيقية وضعف شفافية أعمال الدولة.

2.1.3- مفهوم الفساد المالي:

يقصد بالفساد المالي ذلك السلوك غير القانوني المتمثل في هدر المال وأعمال السمسرة في المشاريع، وتجارة السلاح. (باش، 203) ويتخذ هدر المال العام عدة صور أهمها:

1- اختلاس المال العام والسطو عليه، كتضخم فواتير الانفاق العام لصالح أفراد أو طبقات معينة.

2- المتاجرة من خلال الوظيفة، كان يقوم الموظف العام بأخذ رسوم مقابل خدمة تقدمها الدولة مجاناً للمواطنين أو يزيد على الرسم المقرر للحصول على الأرباح وتسمى هذه الحالة قانونياً (الغضب) وذلك لأخذ الموظف ما ليس حقه أو حق الجهة التي يعمل بها.

3- التزيف والتزوير في بطاقة الائتمان والعملة: وقد يتم ذلك من خلاله التسوق عبر شبكة الانترنت أما فيما يخص الأعمال المستمرة فتتضمن عمليات التلاعب في سوق الصرف مثل تجارة العملة وسوق المال الخاصة بالأسهم بدون أن يكون لها أصول وكذلك المضاربة غير المشروعة التي تستهدف التأثير على أسعار الأسهم. (عبدالعظيم، 2006م: 24)

2.2- أسباب الفساد وآثاره:

تتعدد أسباب الفساد المالي والإداري وذلك بطبيعة الظروف والعوامل التي ساهمت في حدوثه ويمكن تحديد الأسباب العامة للفساد المالي والإداري فيما يلي: (عبدالفتاح، 2018م: 6)

1- أسباب سياسية: والمتمثلة في غياب الحريات والنظم الديمقراطية، ضمن مؤسسات المجتمع المدني.

2- أسباب اجتماعية: والمتمثلة في الحروب وآثارها ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية الطائفية والعشائرية والقلق الناجم من عدم الاستقرار في الأوضاع والتخوف من المجهول القادم.

3- أسباب اقتصادية: يشكل الاقتصاد غير المخطط أحد ظواهر تفشي حالات الفساد فالسياسات الاقتصادية غير المخططة قد تؤدي إلى ضعف الولاء للمجتمع وبروز سلوكيات منحرفة في أجهزة الدولة وكذلك السياسات التي لا تراعي العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية والثروات في المجتمع كذلك فإن تراجع مستوى الجودة وتنفيذها وكلما زادت الإعانات الاجتماعية ازداد مؤشر الفساد للمجتمع.

4- أسباب إدارية وتنظيمية: وهي تتمثل في الإجراءات المعقدة (البيروقراطية والرسمية) وغموض التشريعات وتعددتها أو عدم العمل بها، ضمن المؤسسة لعدم اعتمادها على الكفاءات الجيدة في كافة الجوانب الإدارية.

5- أسباب قانونية وتشريعية وقضائية: يمكن أن تسهم القوانين غير العادلة والناجزة في انتشار حالات الفساد إذا اتسمت بالغموض أو التضارب أو سوء الصياغة للقوانين أو وجود قوانين تعيقه مما يعد ثغرة لتهريب من تنفيذ القانون أو تفسيره.

- 6- أسباب سياسية: وتعتبر هذا الأسباب من أكثر الأسباب دعماً للفساد في الدول وخاصة النامية حيث إن ضعف الإرادة لدى السياسيين في محاربة الفساد وعدم تفعيل إجراءات الوقاية من الفساد من خلال النزوات والاعلام وتعميق قيم نشر ثقافة النزاهة وسيادة القانون.
 - 7- أسباب إدارية وهيكلية: وبيروقراطية إن أحد أسباب تفشي الفساد الإداري يرجع إلى البيئة الإدارية فكلما اتسمت البيئة الإدارية بالوعي الثقافي كلما كانت أكثر خصائص ضد الفساد.
 - 8- أسباب سلوكية: تعد أحد العوامل الرئيسية المسببة للفساد إنهيار النظام القيمي للمواطنين والذي يتمثل بالقيم والعادات والتقاليد واستبدالها بسلوكيات منحرفة.
 - 9- أسباب الثقافة البيئية الاجتماعية: تشكل البيئة الاجتماعية مدخلاً لمظاهر الفساد على مختلف المستويات وقد لا يتم الانتباه لها بسبب تأثير ظاهرة القبول الاجتماعي مثل القيم المشوهة وثقافة الفساد وفقدان الحراك الاجتماعي.
- أما آثار الفساد فيمكن أن تحدد فيما يلي:
1. تأثيره على الاقتصاد:

2. ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلد وما يتبعه من قلة فرص العمل وزيادة البطالة والفقر.
3. ضياع أموال الدولة والتي كان من الأجدر استثمارها في مشاريع تخدم المواطنين.
4. يؤدي الفساد إلى إحلال المصالح إلى حسم بدل المصالح العامة ويؤدي الفساد إلى زيادة الصراعات والخلافات في جهاز الدولة بين الأحزاب المختلفة في سبيل تحقيق المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.
5. وكذلك تأثير الفساد على وسائل الإعلام المختلفة وتكيفها وضمن المتطلبات الخاصة للمفسدين وجعل أجهزة الإعلام بعيدة عن دورها في التوعية ومحاربة الفساد.

2.3- مظاهر الفساد المالي والإداري:

- الفساد المالي والإداري ملامح ومظاهر عدة يمكن إيضاحها فيما يلي: (م. داوود، 2018: 101)
- أ- نهب المال العام: أي سوء استعماله بالمكان الصحيح له، مثلاً "المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية - إقامة الحفلات والدعايات...الخ)، والتي تخرج عن حدها الغير معقول.
- ب- الرشوة Brther: وتعني حصول الشخص على منفعة من أجل تنفيذ عمل خلاف التشريع أو اصول المهنة.
- ت- المحاباة Favoritism: أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير وجه حق مثلاً" في منح المقاولات والعطاءات أو عقود الاستئجار والاستثمار.

ث- **المحسوبية Nepotism**: أي تنفيذ اعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة دون ان يكونوا مستحقين لها.

ج- **عدم احترام العمل**: مثلاً التأخير عن الحضور صباحاً والخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي وغيرها من الأمور يتصرف بها الموظف.

ح- **الابتزاز والتزوير**: وهو الحصول على اموال من طرف معين مستغلاً موقعه الوظيفي مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد "مثلاً تزوير الشهادة الدراسية، أو تزوير النقود...الخ).

خ- **تهريب الاموال**: يقوم المسؤولون الحكوميون بتهريب الأموال التي حصلوا عليها بطرق غير قانونية وغير شرعية الى مصارف وأسواق المال في الدول الاجنبية وخاصة اوروبا والولايات المتحدة الامريكية لاستثمارها في شكل ودائع في بنوك تلك الدول لقاء فوائد مرتفعة أو شراء اسهم في شركات اجنبية أو شراء عقارات.

ر- **التباطؤ في انجاز المعاملات**: وخاصة المهمة والمستعجلة كمعاملات التقاعد والجنسية وجواز السفر ووثائق تأييد صحة صدور الشهادات أو الكتب الرسمية، .

س- **الواسطة Wasta**: أي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة، مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفوء.

2.4- أنواع الفساد المالي والإداري:

للفساد الإداري والمالي أنواعاً عديدة تختلف حسب منظور الرؤية إلى الفساد، حيث يختلف الفساد من حيث الحجم إلى فساد كبير وفساد صغير، ويتنوع من حيث القطاع إلى فساد عام وفساد خاص ويتنوع من حيث الإقليم إلى فساد دولي وفساد محلي. (ممدوح، 2020م: ص4)

2.4.1- الفساد من حيث الحجم:

1- الفساد الصغير (Minor Corruption):

(فساد الدرجات الوظيفية الدنيا) وهو الفساد الذي يمارس من فرد واحد دون تنسيق مع الآخرين لذا نراه ينتشر بين صغار الموظفين عن طريق استلام رشاًوى من الآخرين.

2- الفساد الكبير (Gross Corruption):

(فساد الدرجات الوظيفية العليا من الموظفين) والذي يقوم به كبار المسؤولين والموظفين لتحقيق مصالح مادية أو اجتماعية كبيرة وهو أهم واشمل وخطر لتكليفه الدولة بمبالغ ضخمة.

2.4.2- الفساد من ناحية الانتشار:

1- فساد دولي:

وهذا النوع من الفساد يأخذ مدى واسعاً عالمياً يعبر حدود الدول وحتى القارات ضمن ما يطلق عليها (بالعولمة) بفتح الحدود والمعابر بين البلاد وتحت مظلة ونظام الاقتصاد الحر.

2- فساد محلي:

وهو الذي ينتشر داخل البلد الواحد في منشأته الاقتصادية وضمن المناصب الصغيرة ومن الذين لا ارتباط لهم خارج الحدود (مع شركات أو كيانات كبرى).

2.5- آليات وطرق مكافحة الفساد المالي والإداري:

وفقاً (لعلوان، 2018) فإن آليات الحد من الفساد المالي والإداري بمؤسسات القطاع العام والخاص، تتمثل في ما يلي:

1- الإصلاح الإداري بالتخلص من السلوك الإداري الفاسد وتحسين الإدارة العامة من خلال وضع نظام عادل للتعيين وتقييم أداء الموظفين والمسؤولين وترقيتهم، وزيادة رواتب الموظفين وتحسين مستوى المعيشة والعمل على إصلاح نظام الخدمة المدنية من خلال معالجة الأسباب المنشئة للفساد الإداري والمالي.

2- تفعيل دور المؤسسات الرقابية والتي لها الحق في الأشراف ومتابعة حالات الفساد الإداري والمالي وتعزيز المسائلة والمحاسبة للأشخاص الذين يتولون المناصب العامة من خلال نظام قضائي مستقل ونزيه يعزز بسيادة القانون.

3- سن قوانين واضحة وصريحة وتنظيمات إدارية متطورة، وإنشاء مؤسسات وأجهزة تنفيذية ورقابية عالية الكفاءة تساندها أرادة سياسية حازمة لمتابعة حالات الفساد الإداري والمالي.

4- متابعة الموظفين الحكوميين ومساءلتهم واستجوابهم أمام رؤسائهم عن نتائج أعمالهم وان يكون هؤلاء الرؤساء مسؤولين بدورهم أمام السلطة الأعلى منهم وفقاً للتسلسل الإداري.

5- الإصلاح الاجتماعي وذلك بالعمل على زيادة وعي الناس بمخاطر الفساد والتأكيد على دور الأسرة والمدرسة في غرس القيم الدينية والأخلاقية كالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل.

6- الإصلاح السياسي وذلك من خلال بناء نظام سياسي ديمقراطي يتسم بالحرية التنافسية والقبالية على المحاسبة وأن يكون ملتزم ومقتنع بمحاربة الفساد، والعمل على إيجاد جهاز قضائي مستقل ونزيه تنفذ أحكامه على جميع أفراد المجتمع بغض النظر عن انتمائهم وطوائفهم وأن يحاسب كبار الفاسدين في مؤسسات الدولة كما يحاسب صغارهم.

3- الدراسة الميدانية:

3.1 اختبار الفرضيات.

1. الفرضية الأولى: ان أعضاء جهازي الرقابة الإدارية والمالية غير قادرين على أداء مهامهم للحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بسبب الصعوبات الامنية

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بالإشكاليات الامنية المتعلقة بالصعوبات الأمنية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1) يوضح نتائج (اختبار ولكوكسون*) حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بالصعوبات الأمنية.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	العناصر المتواجدة بمدخل المؤسسات العامة لا تبدي مرونة مع أعضاء أجهزة الرقابة عند طلب الدخول	4.04	.196	-9.868	.000
2	ينتظر أعضاء الرقابة فترات طويلة من الوقت لدخول المؤسسات العامة	2.01	.412	-9.263	.000
3	العناصر المتواجدة بمدخل المؤسسات العامة غير معروف تبعيتها	4.01	.264	-9.720	.000
4	قيادات المؤسسات العامة غير قادرة على السيطرة على العناصر المتواجدة بمدخلها	4.96	.196	-9.868	.000
5	مظاهر السلاح واضحة لدى العناصر المتواجدة بمدخل المؤسسات العامة	3.96	.467	-9.024	.000

من خلال الجدول رقم (1) يلاحظ أن:

تشير النتائج الموضحة بالجدول السابق الى الاتي:

أ- وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على العبارات التالية:

* يستخدم هذا الاختبار لدراسة الفروق بين عينتين أو مجموعتين مرتبطتين من البيانات ويطلق عليه اسم اختبار الأزواج المتناظرة ويستخدم عندما يتعذر استخدام اختبارات لمتوسطين مرتبطتين (عينة واحدة).

1- العناصر المتواجدة بمداخل المؤسسات العامة لا تبدي مرونة مع أعضاء أجهزة الرقابة عند طلب الدخول.

2- العناصر المتواجدة بمداخل المؤسسات العامة غير معروف تبعيتها.

3- قيادات المؤسسات العامة غير قادرة على السيطرة على العناصر المتواجدة بمداخلها.

4- مظاهر السلاح واضحة لدى العناصر المتواجدة بمداخل المؤسسات العامة.

ب- وجود انخفاض معنوي في درجة الموافقة على العبارة التالية:

1. ينتظر أعضاء الرقابة فترات طويلة من الوقت لدخول المؤسسات العامة.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالصعوبات الأمنية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2) .

الجدول رقم (2) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بالصعوبات الأمنية.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
الإشكاليات المتعلقة بالصعوبات الأمنية	3.7960	1.10947	73.079	.000

من خلال الجدول رقم (2) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (73.079) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وذلك ما يؤكد صحة الفرضية حيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.7960) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب الصعوبات الأمنية حيث أن:

- في الترتيب الأول كان (قيادات المؤسسات العامة غير قادرة على السيطرة على العناصر المتواجدة بمداخلها) بمتوسط (4.96) وانحراف معياري (0.196).
- في الترتيب الثاني كان (العناصر المتواجدة بمداخل المؤسسات العامة لا تبدي مرونة مع أعضاء أجهزة الرقابة عند طلب الدخول) بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.196).
- في الترتيب الثالث كان (العناصر المتواجدة بمداخل المؤسسات العامة غير معروف تبعيتها) بمتوسط (4.01) وانحراف معياري (0.264).

- في الترتيب الرابع كان (مظاهر السلاح واضحة لدى العناصر المتواجدة بمداخل المؤسسات العامة) بمتوسط (3.96) وانحراف معياري (0.467).
- في الترتيب الخامس كان (ينتظر أعضاء الرقابة فترات طويلة من الوقت لدخول المؤسسات العامة) بمتوسط (2.01) وانحراف معياري (0.412).

2. الفرضية الثانية: أن جهازي الرقابة الإدارية والمالية غير قادرين على الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي بسبب الصعوبات المتعلقة بضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة. ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
1	لا تراقب العناصر الأمنية الرسمية أعضاء الرقابة عند أداء مهامهم بالمؤسسات العامة	2.01	.592	-8.529	.000
2	العناصر الأمنية الرسمية غير قادر على ضبط سلوك العناصر المتواجدة في داخل المؤسسة العامة	4.80	.530	-9.391	.000
3	القوانين غير مفعلة بشكل جيد ضد قضايا الفساد المالي والإداري.	4.74	.820	-9.473	.000
4	التعاون محدود بين السلطات القضائية وأجهزة الرقابة.	4.92	.271	-9.709	.000

من خلال الجدول رقم (3) يلاحظ أن:

- أ- وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على العبارات التالية:
 1. العناصر الأمنية الرسمية غير قادر على ضبط سلوك العناصر المتواجدة في داخل المؤسسة العامة
 2. القوانين غير مفعلة بشكل جيد ضد قضايا الفساد المالي والإداري.
 3. لا يوجد تعاون محدود بين السلطات القضائية وأجهزة الرقابة.
 4. وجود انخفاض معنوي في درجة الموافقة على العبارة التالية:

- لا تترافق العناصر الأمنية الرسمية أعضاء الرقابة عند أداء مهامهم بالمؤسسات العامة. ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة، تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (4).

الجدول رقم (4) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
الإشكاليات المتعلقة بضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة	4.1188	.41169	27.311	100	.000

من خلال الجدول رقم (4) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (27.311) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وذلك ما يؤكد صحة الفرضية حيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.1188) وهو يزيد عن متوسط المقياس (1)، وهذا يشير إلى أن أعضاء جهاز الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب ضعف دعم السلطات القضائية لها حيث أن:

- في الترتيب الأول كان (لا يوجد تعاون محدود بين السلطات القضائية وأجهزه الرقابة) بمتوسط (4.92) وانحراف معياري (0.271).
- في الترتيب الثاني كان (العناصر الأمنية الرسمية غير قادر على ضبط سلوك العناصر المتواجدة في داخل المؤسسة العامة) بمتوسط (4.80) وانحراف معياري (0.53).
- في الترتيب الثالث كان (القوانين غير مفعلة بشكل جيد ضد قضايا الفساد المالي والإداري) بمتوسط (4.74) وانحراف معياري (0.820).
- في الترتيب الرابع كان (لا تترافق العناصر الأمنية الرسمية أعضاء الرقابة عند أداء مهامهم بالمؤسسات العامة) بمتوسط (2.01) وانحراف معياري (0.592).

3. الفرضية الثالثة: أن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بسبب قلة اهتمام المؤسسات العامة بالشفافية.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف وجود الشفافية لدى المؤسسات العامة محل الدراسة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف وجود الشفافية لدى المؤسسات العامة محل الدراسة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	أحيانا تتحفظ المؤسسات العامة في التعاون مع أعضاء أجهزه الرقابة المعتمدة بين عملها	3.98	.244	-9.755	.000
2	لا تلتزم المؤسسات العامة بإصدار تقاريرها المالية والإدارية السنوية	4.94	.420	-9.944	.000
3	لا تلتزم المؤسسات العامة بتوفير أرشيف مرجعي لحفظ أنشطتها المالية الإدارية .	2.02	.316	-9.567	.000
4	لا تتوفر في المؤسسات العامة متخصصين في إدارة الأرشيف الخاص بها .	2.05	.433	-9.141	.000
5	مراجعته أعضاء الرقابة للأنشطة المالية والإدارية للمؤسسات العامة غالباً ما يحتاج لموافقة قياداتها.	4.93	.381	-9.853	.000
6	لا تلتزم المؤسسات العامة عند إصدار تقارير أنشطتها المالية والإدارية بإحالة صورة منها لأجهزه الرقابة	4.96	.280	-9.950	.000

من خلال الجدول رقم (5) يلاحظ ما يلي:

أ- وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على العبارات التالية:

1. أحيانا تتحفظ المؤسسات العامة في التعاون مع أعضاء أجهزه الرقابة المعتمدة بين عملها.
2. لا تلتزم المؤسسات العامة بإصدار تقاريرها المالية والإدارية السنوية.

3. مراجعه أعضاء الرقابة للأنشطة المالية والإدارية للمؤسسات العامة غالباً ما يحتاج لموافقة قياداتها.

4. لا تلتزم المؤسسات العامة عند إصدار تقارير أنشطتها المالية والإدارية بإحالة صورة منها لأجهزه الرقابة.

ب- وجود انخفاض معنوي في درجات الموافقة على العبارات التالية:

1. لا تلتزم المؤسسات العامة بتوفير إرشيف مرجعي لحفظ أنشطتها المالية الإدارية

2. لا توفر في المؤسسات العامة متخصصين في إدارة الأرشفة الخاص بها.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف وجود الشفافية لدى المؤسسات العامة محل الدراسة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (6).

الجدول رقم (6) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف وجود الشفافية لدى المؤسسات العامة محل الدراسة.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدالة المحسوبة
الإشكاليات المتعلقة بضعف وجود الشفافية لدى المؤسسات العامة محل الدراسة	3.8135	.11374	71.881	100	.000

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (71.881) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وذلك ما يؤكد صحة الفرضية حيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (3.8135) وهو يزيد عن متوسط المقياس (1)، وهذا يشير إلى أن أعضاء جهاز الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة اللبينة بسبب ضعف الاهتمام بالشفافية. حيث أن:

- في الترتيب الأول كان (لا تلتزم المؤسسات العامة عند إصدار تقارير أنشطتها المالية والإدارية بإحالة صورة منها لأجهزه الرقابة) بمتوسط (4.96) وانحراف معياري (0.280).
- في الترتيب الثاني كان (لا تلتزم المؤسسات العامة بإصدار تقاريرها المالية والإدارية السنوية بمتوسط (4.94) وانحراف معياري (0.420).
- في الترتيب الثالث كان (مراجعته أعضاء الرقابة للأنشطة المالية والإدارية للمؤسسات العامة غالباً ما يحتاج لموافقة قياداتها) بمتوسط (4.93) وانحراف معياري (0.381).

- في الترتيب الرابع كان (أحيانا تتحفظ المؤسسات العامة في التعاون مع أعضاء أجهزه الرقابة المعتمدة بين عملها) بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.244).
- في الترتيب الخامس كان (لا توفر في المؤسسات العامة متخصصين في إدارة الأرشفة الخاص بها) بمتوسط (2.05) وانحراف معياري (0.433).
- في الترتيب السادس كان (لا تلتزم المؤسسات العامة بتوفير ارشيف مرجعي لحفظ أنشطتها المالية الإدارية) بمتوسط (2.02) وانحراف معياري (0.316).

4. الفرضية الرابعة: أن أعضاء جهازي الرقابة الإدارية والمالية غير قادرين على أداء مهامهم وذلك لقلة توفر المهارات والخبرات لدى أعضاء جهازي الرقابة والمتعلقة بالفحص والمراجعة. ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بإشكاليات بضعف توفر المهارات والكفاءات اللازمة لأعضاء الأجهزة الرقابية للفحص والمراجعة تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بإشكاليات ضعف توفر المهارات والكفاءات اللازمة لأعضاء الأجهزة الرقابية للفحص والمراجعة.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	لا تهتم أجهزه الرقابة بتدريب أعضائها على أساليب وتقنيات الفحص والمراجعة الحديثة.	3.95	.328	-9.504	.000
2	بعض المؤسسات العامة تستخدم في تقنيات إلكترونيه متقدمة تحتاج إلى فنيين ومهارات لاستخدامها.	4.94	.311	-9.855	.000
3	التدريب بالأجهزة الرقابية غالبا ما يتم على الأساليب التقليدية والنظرية للفحص والمراجعة	3.98	.140	-9.950	.000
4	بعض المعلومات والتقارير لدى المؤسسات العامة باللغة الأجنبية تحتاج إلى متخصصين لقراءتها	3.99	.173	-9.901	.000

من خلال الجدول رقم (7) يلاحظ أن وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف توفر المهارات والكفاءات اللازمة لأعضاء الأجهزة الرقابية للفحص والمراجعة.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف توفر المهارات والكفاءات اللازمة لأعضاء الأجهزة الرقابية للفحص والمراجعة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (3) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (8).

الجدول رقم (8) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بضعف توفر المهارات والكفاءات اللازمة لأعضاء الأجهزة الرقابية للفحص والمراجعة.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الدلالة المحسوبة
الإشكاليات المتعلقة بضعف توفر المهارات والكفاءات اللازمة لأعضاء الأجهزة الرقابية للفحص والمراجعة	4.2153	1.8718	65.252	100	.000

من خلال الجدول رقم (8) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (65.252) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وذلك ما يؤكد ساحة الفرضية حيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.2153) وهو يزيد عن متوسط المقياس (1)، وهذا يشير إلى أن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب ضعف مستوى المهارات لدى أعضاء الجهازين. حيث أن:

- في الترتيب الأول كان (بعض المؤسسات العامة تستخدم في تقنيات إلكترونية متقدمة تحتاج إلى فنيين ومهارات لاستخدامها) بمتوسط (4.94) وانحراف معياري (0.3110).
- في الترتيب الثاني كان (بعض المعلومات والتقارير لدى المؤسسات العامة باللغة الأجنبية تحتاج إلى متخصصين لقراءتها) بمتوسط (3.99) وانحراف معياري (0.173).
- في الترتيب الثالث كان (التدريب بالأجهزة الرقابية غالبا ما يتم الحلّى الأساليب التقليدية والنظرية لفحص والمراجعة) بمتوسط (3.98) وانحراف معياري (0.140).
- في الترتيب الرابع كان (لا تهتم أجهزة الرقابة بتدريب أعضائها على أساليب وتقنيات الفحص والمراجعة الحديثة.) بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.328).

5. الفرضية الخامسة: أن أعضاء جهازي الرقابة الإدارية والمالية غير قادرين على القيام بمهامهم بالحد من ظاهرة الفساد وذلك لإشكاليات المتعلقة بتزايد نفوذ السلطات التشريعية.

ولاختبار معنوية درجة الموافقة على كل عبارة من العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بتزايد نفوذ السلطات التشريعية تم استخدام اختبار ولكوكسون حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار ولكوكسون حول متوسط كل عبارة من العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بتزايد نفوذ السلطات التشريعية.

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
1	تتدخل السلطات التشريعية في بعض الحالات لحد من صلاحيات الأجهزة الرقابية	4.94	.341	-9.899	.000
2	تضع السلطات التشريعية سياساتها المالية دون الرجوع إلى أجهزة الرقابة	4.91	.402	-9.800	.000
3	يتم وضع سياسات العمل للسلطات التشريعية من دون موافقة الأجهزة الرقابية	1.48	.879	-8.573	.000
4	تستخدم بعض الشخصيات في السلطات التشريعية الحصانة لتقليل دور الأجهزة الرقابية	4.89	.527	-9.648	.000
5	يتم صياغة القوانين واللوائح في السلطات التشريعية بما يحقق مصالحها موظفيها الشخصية.	4.91	.377	-9.759	.000

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ ما يلي:

وجود ارتفاع معنوي في درجات الموافقة على العبارات التالية:

1. تتدخل السلطات التشريعية في بعض الحالات لحد من صلاحيات الأجهزة الرقابية.
 2. تضع السلطات التشريعية سياساتها المالية دون الرجوع إلى أجهزة الرقابة.
 3. تستخدم بعض الشخصيات في السلطات التشريعية الحصانة لتقليل دور الأجهزة الرقابية.
 4. يتم صياغة القوانين واللوائح في السلطات التشريعية بما يحقق مصالحها موظفيها الشخصية.
- وجود انخفاض معنوي في درجة الموافقة على العبارة التالية:

- يتم وضع سياسات العمل للسلطات التشريعية من دون موافقة الأجهزة الرقابية.

ولاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (12).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بتزايد نفوذ السلطات التشريعية.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدالة المحسوبة
الإشكاليات المتعلقة بتزايد نفوذ السلطات التشريعية	4.2257	0.27808	44.298	0.000

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (44.298) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وذلك ما يؤكد ساحة الفرضية حيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.2257) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى أن أعضاء جهاز الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب تزايد نفوذ السلطات التشريعية.

حيث أن:

- في الترتيب الأول كان (تتدخل السلطات التشريعية في بعض الحالات لحد من صلاحيات الأجهزة الرقابية) بمتوسط (4.94) وانحراف معياري (0.341).
- في الترتيب الثاني كان (يتم صياغة القوانين واللوائح في السلطات التشريعية بما يحقق مصالحها موظفيها الشخصية) بمتوسط (4.91) وانحراف معياري (0.377).
- في الترتيب الثالث كان (تضع السلطات التشريعية سياساتها المالية دون الرجوع إلى أجهزة الرقابة) بمتوسط (4.91) وانحراف معياري (0.402).
- في الترتيب الرابع كان (تستخدم بعض الشخصيات في السلطات التشريعية الحصانة لتقليل دور الأجهزة الرقابية) بمتوسط (4.89) وانحراف معياري (0.527).
- في الترتيب الخامس كان (يتم وضع سياسات العمل للسلطات التشريعية من دون موافقة الأجهزة الرقابية) بمتوسط (1.48) وانحراف معياري (0.879).

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

لاختبار الفرضية الفرعية المتعلقة بالإشكاليات التي تواجه أعضاء جهاز الرقابة المالية والإدارية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية تم إيجاد متوسطات إجابات مفردات

عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بهذه الفرضية، واستخدام اختبار (Z) حول متوسط المقياس (1) فكانت النتائج كما بالجدول رقم (10).

الجدول رقم (10) نتائج اختبار (Z) حول متوسط درجة الموافقة على جميع العبارات المتعلقة بالإشكاليات المتعلقة بالإشكاليات التي تواجه أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية.

البيان	المتوسط العام	الانحراف المعياري	إحصائي الاختبار	الدلالة المحسوبة
الإشكاليات التي تواجه أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية	4.0136	1.13058	78.008	.000

من خلال الجدول رقم يلاحظ أن قيمة إحصائي الاختبار (78.008) بدلالة محسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وحيث أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة (4.0136) وهو يزيد عن متوسط المقياس (3)، وهذا يشير إلى وجود الإشكاليات التي تواجه أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية وهي على الترتيب:

- في الترتيب الأول كان (إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب تزايد نفوذ السلطات التشريعية). بمتوسط (4.2257) وانحراف معياري (0.27808).
- في الترتيب الثاني كان (أن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب ضعف دعم السلطات القضائية لها). بمتوسط (4.2153) وانحراف معياري (0.18718).
- في الترتيب الثالث كان (إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب ضعف مستوى المهارات لدى أعضاء الجهازين). بمتوسط (4.1188) وانحراف معياري (0.41169).
- في الترتيب الرابع كان (إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب ضعف الاهتمام بالشفافية). بمتوسط (3.8135) وانحراف معياري (0.11374).

- في الترتيب الخامس كان (إن أعضاء جهازي الرقابة المالية والإدارية غير قادرين على القيام بمهامهم في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة الليبية بسبب الصعوبات الأمنية)، بمتوسط (3.7960) وانحراف معياري (0.10947).

4- النتائج والتوصيات:

4.1- النتائج:

أظهرت النتائج التحليل الاحصائي لاختيار فرضيات الدراسة، وجود موافقات بدرجة عالية علي صحة الفرضيات، المتعلقة بالإرشادات ويمكن بيان الإشكاليات فيما يلي:

- 1- الصعوبات الأمنية.
- 2- ضعف دعم السلطات القضائية لأجهزة الرقابة.
- 3- قلة التزام المؤسسات العامة محل الدراسة بالشفافية.
- 4- ضعف اهتمامات الأجهزة الرقابية بتدريب أعضائها على مهارات الفحص والمراجعة.
- 5- تزايد نفوذ السلطات التشريعية.

4.2- التوصيات:

وبناءً على النتائج السابقة يوصي بما يلي:

- 1- ضرورة توفير البيئة الأمنية اللازمة لأعضاء جهازي الرقابة الأمنية والإدارية.
- 2- دعم السلطات القضائية لأعضاء أجهزة الرقابة أجهزة الرقابة للقيام بأعمالهم المناسبة بالشكل اللازم.
- 3- إلزام المؤسسات العامة بالعمل بالشفافية في ممارستها الإدارية والمالية.
- 4- توفير التدريب المناسب لأعضاء أجهزة الرقابة الإدارية.
- 5- تقليص نفوذ السلطات التشريعية وتأثيرها على أجهزة الرقابة.

المراجع:

1. يوسف خليفة اليوسف، الفساد في البلدان النفطية، سنة 2004م.
2. جاسم محمد الذهبي، التطوير الإداري (مداخل - نظريات - عمليات واستراتيجيات)، دار الكتب للطباعة والنشر بغداد، سنة 2001م.
3. همام حمودي، سنة 2007م.
4. عياد محمد علي باش، 2007م، ص13.

5. سوزان روزا كرمان، الفساد والحكم (الاسباب - العواقب - الاصلاح)، الاهلية للنشر والتوزيع، سنة 2003م.
6. محمود عبدالعظيم، سنة 2006م.
7. سعد العنزي، الفساد الإداري والمالي في العراق، سنة 2018م.
8. إسلام محمد شاهين، الفساد المالي والإداري على الاقتصاد المصري في إطار التجارب الدولية، سنة 2022م.
9. د. قاسم علوان سعيد، الفساد الإداري والمالي، سنة 2014م، ربيع الأول، 1435هـ.
10. د. شريهان ممدوح حسن أحمد، مكافحة الفساد المالي والإداري، سنة 2020م.
11. مهندسة تغريد داوود سليمان: الفساد الإداري والمالي في العراق: آثاره وسبل معالجته، 2018م.
12. Toader ، T. ، Onofrei ، M. ، popescu. A.L. Andries ، A.M. (208) [2018 547
13. choudhury AJ ، choudhury ، B. [2019 203]
14. 3. Ackerman R. 1999. Value Based mangement. Education.
15. padlo maure (corruption and growth) [1995-681-682
16. Transparency International Berlin ، 2004.

أثر القائد في تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية

د. محمد سالم مفتاح كعبار

جامعة المرقب - ليبيا

m.s.kabar@Elmergib.Edu.ly

المستخلص:

إن رئيس القسم العلمي يمكن أن يعوض أي نقص أو تقصير محتمل في الإمكانيات المادية والفنية في الكلية، ومن هنا كان من الضروري تقويم أداء قائد المؤسسة لينعكس في النهاية على تحسين العملية التعليمية والارتقاء بمستوى الأداء، ولمدير الكلية دور كبير في توجيه سلوك المرؤوسين تجاه تجويد العملية التعليمية وتحسين الأداء، ومن أهم عمليات القيادة الناجحة والتي تحتاج إلى الحقائق العلمية بغية تحديد النقص والاحتياج التدريبي، ومعرفة طبيعة الإنسان الذي يمثل الموضوع الأساس للنظام التربوي، وبسלט الباحث الضوء على تقصي مدى نجاح أداء القيادة التربوية الناجحة ومعالجة مشكلة القصور في الوظيفة الموكلة إليه، وتذليل الصعوبات وتلافيها وإيجاد حلول للارتقاء بمستوى أداء القائد التربوي الناجح. من خلال اهتمامي بجودة التعليم العالي وتدريس مقرر القيادات الإدارية بقسم الإدارة التعليمية، وكثرة شكاوى الطلاب من قصور في أداء ودور بعض رؤساء الأقسام العلمية، والطلاب هم خير من يقيم أداء القائد ومعرفتهم بالصفات الغير مرغوب فيها من وجهة نظرهم. جاءت فكرة هذا البحث لتسليط الضوء على واقع أثر القائد في تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية، لوحظ ضعف عملية إدارة المؤسسة بالشكل الذي يرقى إلى مستوى تحديد النقص والقصور، وتحديد الاحتياج التدريبي لرفع كفاءة رؤساء الأقسام العلمية. نتيجة لذلك جاء هذا البحث كمحاولة يتم فيها عرض جميع البيانات الخاصة بالدور الذي يقوم به قائد المؤسسة في العملية التربوية والتعليمية، وتحديد مشكلة البحث في الكشف عن ضعف تأثير قائد المؤسسة في تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية، ويهدف إلى كشف المعوقات التي تحد من القصور في الأداء وفق التساؤل التالي: ما مدى تأثير القائد في تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية ؟ وخرج الباحث بنتائج أهمها: كشفت الدراسة أن نزاهة القائد و تركيزه على دعم فريق العمل وتشجيعه المستمر يؤثر على كفاءة أداء رؤساء الأقسام. وأوصى بالعمل على وضع خطة شاملة لبرامج الكلية لتدريب القادة وأن تتوافق هذه البرامج مع رسالتها وأهدافها، وأن تقيم برامجها بشكل دوري.

الكلمات الدالة: القائد، الأداء، رئيس القسم، الخصائص المهنية.

المقدمة:

جاءت فكرة هذا البحث من خلال تدريس مقرر القيادات الإدارية ليدرس دور القيادة التربوية الفاعلة ومدى تأثيرها على تحقيق رضى العاملين وفق متطلبات معايير جودة التعليم العالي التسعة لزيادة إنتاجية المرؤوسين في المنظمة وتجويد العملية التعليمية، وتناول البحث مفهوم القائد الإداري التربوي وأثره على تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية، وفق متطلبات معايير الجودة الشاملة التسعة في التعليم العالي، وإن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفراداً وجماعات وهي فن توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتمثل القيادة عملية التأثير على الفرد والجماعة في سبيل توجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة هذا أدى إلى الاعتراف بأهمية القيادة كعامل أساسي ومهم في المنظمة وكان تركيز القيادة على العنصر المهم البشري حيث تركز على أن فاعلية المنظمة تعتمد على تحفيز الأفراد العاملين بشكل مباشر، وهنا يبرز دور القائد وحماسه لتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى الإدارات التربوية على اختلاف مستوياتها إلى إصلاح التعليم وتحسين أوضاعه ومسايرته للتطورات التقنية والثورة المعلوماتية والاتصالية التي فرضت إحداث الكثير من التغيرات على نمط الحياة وما تطلبه من الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً عالياً في مجال المعرفة والابداع والمهارات المتنوعة والسعي وراء المنافسة في جودة الأداء ومن هذا المنطلق بدأت المؤسسات التعليمية والتربوية بالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة لاكتساب السمعة الطيبة من خلال العمل المتقن وتقديم مخرجات رصينة للمجتمع من الكوادر البشرية الفاعلة تماشياً مع التقدم العلمي والتكنولوجي ومسايرة الدول المتقدمة في تطبيق نظام الجودة الشاملة كمؤشر من المؤشرات الحضارية والسعي وراء رفاهية المجتمع وتلبية حاجاته.

ولا شك أن القيادة الإدارية مرحلة أساسية ومهمة اتفق عليها علماء وباحث الإدارة لضمان جودة التعليم العالي وتطرق الباحث في هذا البحث إلى القيادة الإدارية ودورها في تحقيق متطلبات معايير جودة التعليم العالي والتحديات التي تواجه العاملين في وضع الخطط لمواكبة التطورات العلمية الحديثة وتحديث منظومة التعليم العالي والتوصل إلى حلول قد تسهم في معالجة الآثار السلبية الناجمة عن أخطاء تطبيق القيادة الإدارية لضمان جودة التعليم العالي.

المبحث الأول: الفصل التمهيدي ويحوي.

مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث حول معرفة دور القائد الإداري التربوي لتحقيق متطلبات الجودة والمشاكل الناجمة عن التطبيق الغير صحيح للقيادة الإدارية وتحديد مواطن الضعف لعلاجها وإيجاد الحلول لها رغم إدراك العديد من العاملين بأهمية القيادة الإدارية التربوية، وتحقيقاً لهذا الغرض يمكن صياغة مشكلة البحث في

التساؤل التالي: س كيف يمكن لقائد المؤسسة أن يلعب دور مهم في تطوير رؤساء الأقسام العلمية لتحسين الخدمات التعليمية؟ والأسئلة الفرعية التي يمكن من خلالها التعامل مع هذا السؤال تتمثل في: س: ما مدى تأثير مساهمة القائد الإداري التربوي في تحقيق متطلبات معايير جودة التعليم العالي من منظور معيار القيادة والحوكمة؟ س: ما هو أداء رؤساء الأقسام السائد لدى المؤسسة التربوية في التعليم العالي؟

أهمية البحث:

تنبثق أهمية البحث في حد ذاته حول القيادة الإدارية وانعكاساتها حول جودة التعليم العالي وتتمثل أهميته في أن القيادة الإدارية التربوية من المواضيع المهمة في دراسة التنظيمات مع زيادة الاهتمام بالجودة ظاهرة عالمية توليها المؤسسات التعليمية اهتماماً بالغاً بل أصبحت ضرورة ملحة.

أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى التعرف على علاقة القيادة الإدارية التربوية في جودة التعليم العالي بالمرؤوسين وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتي تتمثل في:
1. الكشف عن المسببات والعوامل التي من شأنها أن تؤثر في درجة القيادة الإدارية ومتطلبات جودة التعليم العالي.
 2. الوقوف على واقع القيادة الإدارية التربوية وجودة التعليم العالي.
 3. لفت انتباه القادة الإداريين إلى نظرة العاملين بالمؤسسة لتطبيق معايير الجودة.
 4. تقديم مقترحات من شأنها أن تساعد على إيجاد بيئة تنظيمية تضمن تحقيق معايير متطلبات جودة التعليم العالي الشاملة.

مصطلحات البحث: القيادة الادارية، الجودة، الجودة الشاملة.

منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات من الأدب الإداري والتربوي، ونتائج الدراسات والتجارب السابقة، وتصميم استبانة وزعت على عينة البحث.

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (كعبار، شكيك وآخرون، 2022م) مفهوم القيادة الإدارية وأثرها على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي، مشروع تخرج لنيل ليسانس الإدارة التعليمية جامعة المرقب،

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع القيادة الإدارية، وأوصى الباحث تشجيع أعضاء هيئة التدريس على التقويم الذاتي من خلال ممارستهم للمهنة عن طريق الطلاب وتشجيعهم على التدريب المستمر من أجل بلوغ المناصب القيادية في حالة تكون لديهم الرغبة في تولي المناصب القيادية في التعليم العالي. أن يزيد الأستاذ الجامعي الاهتمام بالصفات المهنية والعلمية التي تساعد على رفع مستوى الأداء لديه لتولي مناصب قيادية.

2- دراسة (نهلة، 2012) القيادة المشاركة ودورها في تجسير السلوك التنظيمي دراسة حالة جامعة وادي النيل، وهدفت الدراسة إلى توضيح العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى المشاركة والوصول إلى موجهات عامة يمكن ان تساعد الإداريين في تطبيق ورفع مستوى المشاركات بالمنشآت.

3- دراسة (سلوى، 2011م): أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، دراسة حالة بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، حيث تمثلت مشكلة البحث الرئيسية في أن استخدام القائد لأساليب القيادة الناجحة والفعالة له دور في تطوير الأداء الإداري للعاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على ملامح القيادة الادارية الفعالة ودورها في تطوير أداء العاملين. من خلال الدراسات السابقة يتضح أن عملية التقويم من أبرز الوظائف الإدارية لتحديد أوجه القصور في الصفات التي ينبغي أن يتصف بها القائد، وأنها تتفق مع الدراسة الحالية من حيث الهدف والأهمية. في عملية الأداء واختلفت في أن الدراسات الأولى تهتم بالتأهيل المبدئي للقائد وأن الدراسة الحالية للباحث تهدف إلى مشاركة المرؤوسين في عملية الرقابة الذاتية من باب التقويم الذاتي.

المبحث الثاني: القيادة الإدارية.

القيادة الإدارية الفعالة:

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهي تماماً كالإرادة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذي الهدف الواحد المشترك بين أفراد ذلك المجتمع، والاسلام يحرص على النظام للجماعة ويحض دائماً على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة على شخص معين من بينهم يحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم. وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن رسول الله صلى الله عليه وسلم في قوله " لا يحل لثلاث أن يكونوا بفاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم، كما روي قوله عليه السلام " إذا خرج ثلاثة نفر في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" (أبوسن، 2014، ص180).

مفهوم القيادة:

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما لكثير من الأمور ومفاهيم الحرية والديمقراطية... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمر طبيعياً (أبوسن، مصدر سابق، ص180).
وبعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري نستعرض بعضاً منها:

القيادة هي:

عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.

القيادة هي:

عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقة فيما بينهم.

القيادة هي:

مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأنباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد تحقيق الأهداف الممنوعة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءات عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة (بطرس، 2020م ص12-14).

القيادة هي:

العملية في جميعها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات. ورغم تباين آراء الباحثين حول مفهوم القيادة بسبب تباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها يمكننا استيعاب مفهوم القيادة الإدارية من خلال جملة نقاط لعل أبرزها ما يلي:

1. لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي.
2. لا توجد القيادة من فراغ، بل لابد من وجود موقف يملئ الحاجة إلى القيادة.
3. القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والمواقف وأن نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتهم في تحقيق التفوق.
4. القيادة في حقيقتها عملية تأثير وتأثر.

ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة تجسد القيادة والعقل الجمعي الذي يؤمن بأهمية تحقيق التوازن في إطار من المرونة والانفتاح على الآراء الأخرى المؤيدة والمعارضة. من التعريفات السابقة يتضح أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع. ويرى الباحث أن القيادة الإدارية التربوية هي عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد، والرؤساء، ويجمعهم هدف تربوي تعليمي مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع.

القيادة والرئاسة:

إن القيادة والرئاسة تشترك في صفات وخواص معينة فالقائد والرئيس يحتلان منصباً عالياً في المنظمة عالياً في المنظمة ويتمتعان بسلطات على أعضاء الجماعة التي تخضع لقيادتهم ورئاستهم غير أن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة بينما الرئاسة هي مفروضة عليهم وفق الظروف والأوضاع التنظيمية وقوانين العمل والاختصاص فالرئيس شخص يختص بالإشراف على أداء عمل الآخرين وفقاً لتعليمات موضوعة ومتفق عليها، وعلاقته مع الجماعة تقوم على أساس التخصصات والمسؤوليات المنوطة به والسلطة الرسمية المقررة التي يمارسها والتي تتيح له إصدار الأوامر للمرؤوسين وعلى هؤلاء تنفيذ تلك الأوامر في حدود القانون وهم مسؤولون عن أي تقصير في أدائها.

أما القائد فهو يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير على سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له واستجابتهم لأوامره في رضى واقتناع نفسي كامل. والقائد في واقع الأمر يعمل على مستوى أعلى من مستوى الرئيس بمعنى أنه لا يستمد سلطته على الجماعة فقط من السلطة الرسمية المقررة بالقانون ولكنه يستمدّها من القبول الذي تسبغه الجماعة على قيادته ورئاسته لها. وهذا ما كان يتمتع به الرسول صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدون الذين اتبعوا سبيله وتخرجوا من مدرسته (أبوسن، مصدر سابق، ص 183).

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث عن أثر القائد في تحسين أداء رؤساء الأقسام العلمية.

يتناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة التطبيقية على رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية الخمس/ جامعة المرقب، بهدف التعرف على أثر القائد في تحسين

أدائهم، ويشمل هذا الفصل أداة جمع البيانات وطرق إعدادها والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها.

أداة البحث:

استخدم الباحث الاستبانة لغرض تحقيق أهداف البحث فقام بتصميم استمارة الاستبانة واشتملت على المحاور التالية:

أ- المحور الأول: تأثير القائد، ويتكون المحور من (05) فقرات.

ب- المحور الثاني: أداء رؤساء الأقسام، ويتكون المحور من (05) فقرات.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale)، متدرجا كما في الجدول التالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الممارسة		
لا	أحيانا	نعم
3	2	1

تصحيح درجة الاستبانة:

وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبيان قد صنفت المشكلات في فئات حسب المتوسطات

الحسابية لمقياس ليكرت الثلاثي، وذلك للحكم على درجة الاستجابة على النحو الآتي:

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.66 درجة الاستجابة تكون (نعم).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67 إلى 2.33 درجة الاستجابة تكون (أحيانا).

إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3 درجة الاستجابة تكون (لا).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تبويب وترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات باستخدام برمجية Minitab وهي أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، إذ يتمتع هذا البرنامج بالعديد من الخصائص الفريدة التي تميزه عن باقي البرامج المماثلة، وأهم هذه الخصائص: بساطة الاستخدام وسهولة الفهم (أسامة ربيع 2007)، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة أو التحقق من فرضياتها بمستوى معنوية (0.05) والذي يعد مستوى مقبولا في العلوم الإحصائية والإنسانية بصورة عامة، وبما أننا نحتاج في بعض الأحيان إلى حساب بعض المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في وصف الظاهرة من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها القيم، ومن

حيث التعرف على مدى تجانس القيم التي يأخذها المتغير، وأيضا إذا ما كانت هناك قيم شاذة أم لا، والاعتماد على العرض البياني وحده لا يكفي، لذا فإننا بحاجة لعرض بعض المقاييس الإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على خصائص الظاهرة محل البحث، وكذلك إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، ومن أهم هذه المقاييس مقياس النزعة المركزية والتشتت، وقد تم استخدام الآتي:

1. المتوسط الحسابي: يستعمل لتحديد درجة تمركز إجابات المبحوثين عن كل فقرة، حول درجات المقياس، وذلك لتحديد مستوى كل محور من محاور الدراسة.
2. الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
3. اختبار تي T (Two Sample T- Test) لعينتين مستقلتين.
4. معامل ألفا كرونباخ: لحساب ثبات أداة البحث.

اختبار صدق وثبات أداة البحث:

من الشروط الواجب توفرها في أداة البحث أن يكون صادقة حيث يعتبر الصدق من المقومات المهمة التي ينبغي أن يتسم بها الاستبيان وبعد صادقا عندما يقيس ما وضع لقياسه، أي أن الصدق هو أن تؤدي أداة البحث إلى الكشف عن الظواهر والسمات التي يجري من أجلها البحث، وبناء على ذلك وبعد إعداد الاستبيان بصورته الأولية تم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من صلاحية الفقرات بعرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين.

أن اختبار ألفا كرونباخ (α) للصدق والثبات من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستبيان وللقيام بأي تحليل لبيانات الاستبيان يجب إجراء اختبار ألفا كرونباخ (α) وهو اختبار يبين مدى مصداقية إجابات مفردات العينة على أسئلة الاستبيان.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right)$$

حيث:

k عدد الأسئلة في الاستبيان.

$\sum S_i^2$ مجموعة تباينات العناصر.

S_T^2 تباين الدرجة الكلية.

ومعامل ألفا تكون قيمته من (0 إلى 1) ويبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة، عندما تكون قيمة ألفا (0) فذلك يدل على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين إجابات مفردات العينة، أما إذا كانت قيمة

معامل ألفا واحد صحيح فإن ذلك يدل على عدم وجود ارتباط تام بين إجابات مفردات العينة، ومن المعروف أن اصغر قيمة مقبولة لمعامل ألفا هي 0.60 وأفضل قيمة تتراوح بين (0.70 إلى 0.80) وكلما زادت القيمة عن 0.80 كان ذلك أفضل، وفي حين ما إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.60 فيتم إجراء حذف الإجابات الأقل ارتباطا وذلك باستخدام برنامج Minitab فيتم حذف الأسئلة ذات العلاقة والتي تؤثر في الدراسة حيث تصل قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى 0.60 أو أكثر. وعند تطبيق ألفا كرونباخ على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة كانت النتائج كما موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبيان

ت	القسم	معامل ألفا كرونباخ
1	جميع عبارات الاستبيان	0.62

يتضح من نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مقبولة لجميع عبارات الاستبيان حيث كانت (0.62)، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبيان الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة واختبار فرضياتها.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من رؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية الخمس / جامعة المرقب، حيث تم توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع، وذلك بإتباع طريق الاتصال المباشر للإجابة علي الاستبيان وتوضيح أي استفسار متعلق بالأسئلة المدرجة به لضمان الإجابة على جميع الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، ولقد تحصل الباحث على 15 استبياناً، أربعة فاقد، وهي مبينة في الجدول رقم (3) أدناه:

جدول رقم (3) يبين عدد استمارات الاستبيان.

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستلمة	عدد الاستبيانات المفقودة
15	11	04

نتائج البحث التطبيقية:

الوصف الإحصائي لمحاور البحث وفق إجابات أفراد العينة: لتحديد درجة الاتفاق على كل فقرة من فقرات الاستبيان وعلى إجمالي كل محور من محاور الاستبيان تم استخدام اختبار (one Sample T- Test) والمتوسط الحسابي (Mean)، حيث تكون الدرجة (نعم) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي

تتراوح ما بين (1 - 1.66)، أما الدرجة (لا) تتراوح ما بين (2.34 - 3)، وفق مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale).

الإجابة على تساؤلات البحث:

أولاً: تأثير القائد:

جدول رقم (4) يبين متوسط الإجابات حول تأثير القائد.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- نزاهة القائد تؤثر على كفاءة أداء رؤساء الأقسام.	1.00	0.000	نعم
2- تركيز القائد على دعم فريق العمل يؤثر على كفاءة رؤساء الأقسام.	1.09	0.301	نعم
3- تفويض السلطة من القائد يؤثر على كفاءة رؤساء الأقسام.	1.81	0.818	أحياناً
4- تشجيع القائد المستمر أثر على كفاءة أداء رؤساء الأقسام.	1.36	0.364	نعم
5- لا يهتم قائد المؤسسة بتحسين العمل.	2.54	0.688	لا
المتوسط العام	1.56	0.2803	نعم

من الجدول رقم (4) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارة الخاصة بالمحور الأول (تأثير القائد) يتضح أن متوسط الإجابات لسؤال (1 - 2 - 3) كانت تقع ضمن الإجابة (نعم)، وكانت متوسط الإجابات لسؤال الثالث تقع ضمن الإجابة (أحياناً)، وكانت متوسط الإجابات لسؤال الخامس تقع ضمن الإجابة (لا)، في حين كان متوسط الاستجابة العام للمحور يساوي (1.56) وهو يقع ضمن الإجابة (نعم)، وتراوح قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات ما بين (1.00) و (2.54)، وتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.000) و (0.341)، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن أفراد العينة يرون أن نزاهة القائد، وتركيزه على دعم فريق العمل، وتشجيعه المستمر يؤثر على كفاءة أداء رؤساء الأقسام، بينما أحياناً تفويض السلطة من القائد يؤثر على كفاءة رؤساء الأقسام، فقائد المؤسسة يهتم دائماً بتحسين العمل.

ثانياً: أداء رؤساء الأقسام:

جدول رقم (5) يبين متوسط الإجابات حول أداء رؤساء الأقسام.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- يشعر رؤساء الأقسام بالرضى عن قائد المؤسسة ونزاهته	1.81	0.405	لا
2- يعمل رؤساء الأقسام بروح الفريق نتيجة دعم قائد المؤسسة بمهنية عالية.	2.00	0.775	لا
3- يعمل رؤساء بجدية ويشاركون في اتخاذ القرارات.	2.09	0.701	لا

لا	0.647	1.72	4- يعمل رؤساء الأقسام بكفاءة وإيجابية عالية نتيجة التشجيع المستمر
نعم	0.505	1.36	5- يساهم رؤساء الأقسام في الدفع بالعمل لتحسينه.
لا	0.858	1.80	المتوسط العام

من الجدول رقم (5) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (أداء رؤساء الأقسام) يتضح أن متوسط الإجابات لجميع الأسئلة كانت تقع ضمن الإجابة (لا)، ما عدا السؤال الخامس كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة (نعم)، في حين كان متوسط الاستجابة العام للمحور يساوي (1.80) وهو أيضا يقع ضمن الإجابة (لا)، وتراوح قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.36) و (2.09)، وتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.405) و (0.858)، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن رؤساء الأقسام يساهمون في الدفع بالعمل لتحسينه، وأنهم لا يعملون بكفاءة وإيجابية عالية نتيجة عدم وجود التشجيع المستمر، ولا يشعرون بالرضى عن قائد المؤسسة ونزاهته، ولا يعملون بروح الفريق نتيجة عدم دعم قائد المؤسسة بمهنية عالية، ولا يعملون بجدية ويشاركون في اتخاذ القرارات لعدم وجود الدعم.

الإجابة على فرض البحث:

للإجابة على صحة فرض البحث استخدام الباحث البيانات التي قام بتجميعها للوصول إلى قرار بشأن رفض أو عدم رفض للفرض الصفرية (فرض العدم) الذي وضع لتفسير الظاهرة موضوع البحث وذلك باختبار (تي) T (Two Sample T- Test)، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Significance Level) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فيكون القرار قبول الفرض الصفرية H_0 ، أما إذا كانت قيمة (Sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، فيكون القرار رفض الفرض الصفرية H_0 وقبول الفرض البديل H_1 . وهذا القول يعني أن المتوسط الافتراضي لا يساوي الحقيقي، مما يضعنا بين أمرين إما أن يكون المتوسط الحقيقي أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا يعني أن إجابات المشاركين في الدراسة تتجه نحو الاتفاق (نعم)، أو العكس إذا كان المتوسط الحقيقي أقل من المتوسط الافتراضي وهذا يعني أن إجابات المشاركين في الدراسة تتجه نحو عدم الاتفاق (لا).

فرض البحث:

لمعرفة ما إذا كانت هناك علاقة ترابطية ذات دلالة احصائية بين متوسطات تأثير القائد وأداء رؤساء الأقسام بكلية التربية الخمس / جامعة المرقب، قام الباحث بإجراء اختبار (تي) T (Two Sample T- Test)، وذلك لاختبار الفرضية التالية:

H_0 : لا توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تأثير القائد وأداء رؤساء الأقسام بكلية التربية / جامعة المرقب.

H_1 : توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تأثير القائد وأداء رؤساء الأقسام بكلية التربية / جامعة المرقب.

وقد كانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (6) اختبار T – Test

ت	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	الإحتمال P.Value (Sig)
1	72.1-	20	0010.

من الجدول (6) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) تساوي 0.010 وهي قيمة أصغر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل القائل أنه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تأثير القائد وأداء رؤساء الأقسام بكلية التربية / جامعة المرقب.

نتائج البحث:

بعد إتمام تحليل ومناقشة أسئلة البحث يقدم الباحث النتائج التي توصل إليها، حيث نستنتج من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1- لقد بين البحث أنه توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تأثير القائد وأداء رؤساء الأقسام بكلية التربية / جامعة المرقب، كما موضح بالجدول رقم (6).

2- كشف البحث أن نزاهة القائد وتركيزه على دعم فريق العمل وتشجيعه المستمر يؤثر على كفاءة أداء رؤساء الأقسام، انظر الجدول رقم (4).

3- بين البحث أن قائد المؤسسة يهتم دائماً بتحسين العمل، انظر الجدول رقم (4).

4- كشف البحث أنه أحياناً لا توجد نشرات في الكلية خاصة بنشر ثقافة الجودة، وآلية تقييم الجودة، انظر الجدول رقم (5).

5- رؤساء الأقسام يساهمون في الدفع بالعمل لتحسينه، وأنهم لا يعملون بكفاءة وإيجابية عالية نتيجة عدم وجود التشجيع المستمر، ولا يشعرون بالرضى عن قائد المؤسسة ونزاهته، ولا يعملون بروح الفريق نتيجة عدم دعم قائد المؤسسة بمهنية عالية، ولا يعملون بجدية ويشاركون في اتخاذ القرارات لعدم وجود الدعم.

التوصيات:

يوصي البحث بما يلي:

- 1- الاهتمام بتطبيق الجودة ونشر ثقافتها في وسط الكلية، وتشجيع كافة رؤساء الأقسام العلمية، والعاملون على الاهتمام بها.
- 2- العمل على توفير برامج للتعريف بتجويد العملية التعليمية، والاهتمام بنشر ثقافة الجودة داخل المؤسسة.
- 3- ضرورة الاهتمام وسعى بتدريب القادة ورؤساء الأقسام العلمية على برامج القيادة والحوكمة.
- 4- الحرص على وجود نشرات مستمرة وخاصة بنشر ثقافة القيادة وأنماطها، وآلية تقييمها.
- 5- العمل على وضع خطة شاملة لبرامج الكلية لتدريب القادة وأن تتوافق هذه البرامج مع رسالتها وأهدافها، وأن تقييم برامجها بشكل دوري.
- 6- مقترح يساعد على إيجاد بيئة تنظيمية تضمن تحقيق معايير متطلبات جودة التعليم العالي التسعة.

المقترح الأول:

- إعداد خطة تدريبية للتعريف بمعايير الجودة وتطبيقاتها.
- توفير الإمكانات اللازمة التي تتماشى وفق معايير جودة التعليم التسعة المتعارف عليها.
- زيادة الإنفاق المالي لتحقيق متطلبات الجودة.

المقترح الثاني:

- الاستعانة بخبراء من الداخل والخارج في تطبيق جودة التعليم العالي.

المراجع:

- 1- أبوسن، أحمد (2014) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم.
- 2- أسامة ربيع (2007) التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج Minitab ، جامعة المنوفية، كلية التجارة، قسم الإحصاء والرياضة والتأمين، مصر، ص ج. بطرس، (2020م) القيادة الإدارية.
- 3- سلوى، (2011م): أثر القيادة الفعالة في تطوير الأداء الإداري للعاملين، دراسة حالة بعض كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- 4- كعبار، شكيك وآخرون: (2022م) مفهوم القيادة الإدارية وأثرها على تحقيق متطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي، مشروع تخرج لنيل ليسانس الإدارة التعليمية جامعة المرقب.
- 5- نهلة، (2012): القيادة المشاركة ودورها في تجسير السلوك التنظيمي دراسة حالة جامعة وادي النيل.

الملاحق:

معامل ألفا كرونباخ

4962Cronbach's Alpha = 0.

المتوسط الحسابي لكل فقرة من الاستبيان

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% CI	T	P
A1	11	1.00000	0.00000	0.00000	(1.00000; 1.00000)	*	*
A2	11	1.0909	0.3015	0.0909	(0.8884; 1.2935)	-10.00	0.000
A3	11	1.818	0.603	0.182	(1.413; 2.223)	-1.00	0.341
A4	11	1.364	0.505	0.152	(1.025; 1.703)	-4.18	0.002
A5	11	2.545	0.688	0.207	(2.084; 3.007)	2.63	0.025
B1	11	1.818	0.405	0.122	(1.546; 2.090)	-1.49	0.167
B2	11	2.000	0.775	0.234	(1.480; 2.520)	0.00	1.000
B3	11	2.091	0.701	0.211	(1.620; 2.562)	0.43	0.676
B4	11	1.727	0.647	0.195	(1.293; 2.162)	-1.40	0.192
B5	11	1.364	0.505	0.152	(1.025; 1.703)	-4.18	0.002

المتوسط الحسابي العام لكل المحاور مع نتائج اختبار T- Test

Variable	N	Mean	StDev	SE Mean	95% CI	T	P
A	11	1.5636	0.2803	0.0845	(1.3754; 1.7519)	-5.16	0.000
B	11	1.800	0.358	0.108	(1.560; 2.040)	-1.85	0.093

اختبار الفرضيات

Two-sample T for A vs B

	N	Mean	StDev	SE Mean
A	11	1.564	0.280	0.085
B	11	1.800	0.358	0.11

Difference = mu (A) - mu (B)

Estimate for difference: -0.236

95% CI for difference: (-0.522; 0.049)

T-Test of difference = 0 (vs not =): T-Value = -1.72 P-Value = 0.100 DF = 20

Both use Pooled StDev = 0.3214

مدى توفر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية – زليتن / ليبيا

د. عمران علي أبو خريص

الجامعة الأسمرية الإسلامية – ليبيا

omranali24434@gmail.com

المخلص:

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة مدى توافر المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام والوحدات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية زليتن / ليبيا، وكذلك تحديد مدى دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة وذلك طبقاً لبعض من العوامل الديموغرافية (التخصص، الجنس، مدة الخبرة، العمر، المستوى التعليمي)، ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بصورته الارتباطية، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل البيانات التي تم الحصول عليها حيث تم تصميم صحيفة استبيان واستخدامها في جمع البيانات التي تتعلق بمحور (مهارات القيادة) وذلك بعد أن يتم التأكد من صدقها وثباتها، ثم يتم تطبيقها على العينة المختارة، ومن ثم توزيعها على العينة التي تم تحديدها بطريقة الحصر الشامل والبالغ عددها (60) مفردة من مجتمع الدراسة، كما توصل الباحث إلى جملة من النتائج أبرزها أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة)، أما عن متغير (المستوى التعليمي) فقد تبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات عينة الدراسة في معرفة مدى توفر المهارات الفنية عند رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية. كما بينت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، أما عن متغير (مدة الخبرة) فقد تبين أنه ليس هناك أية فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية، كما كشفت الدراسة على أن السماح للأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم، والتواصل فيما بينهم، وتشجيعهم على التعاون، وبناء علاقات إيجابية بين كافة أعضاء هيئة التدريس تعد من أهم المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، كما تم التوصل إلى جملة من التوصيات والمتمثلة في ضرورة الحرص بالسماح للأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم، والتواصل فيما بينهم، وتشجيعهم على التعاون، وبناء علاقات إيجابية بين كافة أعضاء هيئة التدريس مع الاهتمام بتدوير الصراع بكفاءة بين أعضاء هيئة

التدريس بالجامعة محل الدراسة، وإثارة حماسهم والتأثير فيهم، والاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي المنظم، وكذلك مراعات احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعمل على إشباع رغبتهم، وإشراكهم في صناعة القرارات، وكذلك العمل على توزيع مهام وأعمال اللجان بكل قسم، والالتزام بكافة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة، والأشراف على متابعتها بشكل منتظم، مع المحافظة الدائمة على متابعة سجلات القسم المختلفة مع المعنيين، وتحفيز المرؤوسين على الاهتمام بالعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، مع ضرورة الالتزام بساعات الدوام الرسمي، ووقت إنجاز كافة الأعمال الممنوعة بشكل كمي وكيفي، وكذلك الاهتمام بإعداد خطة سنوية للقسم والعمل على تنفيذها بمشاركة المعنيين جميعهم، مع العمل على تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية، والسعي لتحقيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم، وتطوير الخبرة والثقافة، مع المحافظة الدائمة على ضرورة تبني أو خلق البيئة التفاعلية المناسبة لجمع ونقل وتوثيق الخبرات المتراكمة و المكتسبة، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للعمل بالجامعة، مع ضرورة الحرص على وضع حلول مناسبة لكافة المشكلات التي قد تواجه القسم من وقت لآخر، وتوضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها، والتحقق من إنجاز الأعمال الممنوعة بالقسم بما يحقق الأهداف المرجوة، وكذلك الحرص على توزيع الأعمال بعدالة، وعقد الاجتماعات الدورية بشكل مستمر وفي الوقت المناسب، ومتابعة التغذية العكسية للأعمال القسم من أجل التصحيح والتعلم.

المقدمة:

شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم، حيث حضى بالاهتمام من قبل المؤرخون والكتاب والفلاسفة على اعتبار أن موضوع القيادة من الموضوعات المهمة على أكثر من صعيد، وهذا ما حفز ويحفز العلماء والمهتمين إلى البحث وإجراء الدراسات الميدانية وفق التصاميم البحثية المناسبة، والتي تأخذ باعتبارها وفي الحسبان جميع المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيلة والمتدخلة، غير أن أهمية القيادة في المنظمات بصفة عامة قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات وأزمات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، كما وان تزايد، المشكلات التنظيمية والإدارية، ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة يتوقف بالدرجة الأولى على وجود قيادات فعالة و ناجحة بكافة المهارات، كما وان القيادات و عملياتها المختلفة تعد بمثابة أداء فعالة للتغيير والتطوير والتقدم في كافة المؤسسات عند تحقيق أهدافها من خلال تطوير التنظيم الإداري أو من خلال التأثير في أنماط سلوك العاملين أو الأساليب والوسائل القيادية المختلفة، وبناء على ذلك رأى الباحث أن موضوع القيادة من الأهمية بمكان العمل على إجراء البحوث والدراسات العلمية المتنوعة والمفيدة حول هذا الموضوع لما له من أهمية بالغة الأثر في نجاح المؤسسات بصفة عامة والأكاديمية بصفة خاصة إذ تعتبر الجامعة احد المؤسسات المجتمعية التي تعمل على خدمة وتنمية

وتطوير المجتمع من خلال إثرائه بالمهام والكفاءات البشرية، كما وأنه وانطلاقاً من كون الجامعة تعد مؤسسة تربوية اجتماعية في المقام الأول وفقاً لدورها المناط بها في تنمية وتطوير المجتمع لابد لها من أن تحتكم إلى قيادة إدارية ناضجة وحكيمة تسعى دائماً إلى العمل على تحقيق أهدافها وبالتالي أهداف المجتمع الذي تعمل من خلاله بناءً على العلاقة القائمة بين مخرجات الجامعة ومتطلبات سوق العمل، بالإضافة إلى ذلك يقع على عاتق رؤساء الأقسام العلمية والمسؤولية الكبيرة في تنمية وتطوير تلك الأقسام بما يملكون من مهارات تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة باعتبارهم قادة إداريين وأكاديميين في آن واحد، وعلى اعتبار أن القادة يضطلعون بدور رئيسي في ذلك لما لهم من تأثير مباشر في توجيه نشاط المنظمة ومدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها، كما وأن القيادة أصبحت المعيار الذي يمكن من خلاله تحديد مدى نجاح أي تنظيم إداري من عدمه، لهذا فقد أهتم جل علماء الإدارة بموضوع القيادة ومهاراتها وجعله موضوعاً رئيسياً في دراساتهم (الحمدان، 2013، ص 2)، ولكون القادة الإداريين بكافة المستويات الإدارية بأي مؤسسة هم في أمس الحاجة إلى المهارات القيادية لذا يقع على عاتقهم مسؤولية تحليل المواقف واستنباط النتائج المحتملة لها، كما يتعين عليهم التحلي بحسن التصرف والإدراك و بأعلى مستوى من المهارات لربط الأسباب بالمسببات (أحمد، 2002، ص 70)، كما أن قوة التأثير بالمرؤوسين يكون مصدرها الأساسي أغلب المهارات القيادية التي يجب أن تمارسها القيادات الناجحة ومن أبرز هذه المهارات (المهارات الشخصية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، وغيرها من المهارات الأخرى والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

القيادات الإدارية بالمؤسسات عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة يتطلب الأمر ضرورة توافر الكثير من المهارات بها سواء على مستوى الصعيد الشخصي أو المهني بما يمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وجودة عالية حتى تتمكن تلك المؤسسات من الريادة والتطور والازدهار وتحقيق الذات، كما يرى الباحث أن القيادة الناجحة بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة وما تطلبه من مهارات قيادية يتوجب توافرها لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة تعد من أبرز الموضوعات الأساسية التي أولى لها الباحث والمهتمين وأولو لها كل الاهتمام بالدراسة والتحليل لما لها من دور إيجابي في تحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي وبالتالي الرفع من مستواها ومن من معدلات الأداء وضمان نوعية العمل وتحقيق الفاعلية التنظيمية بما يحقق الريادة والنمو والتطور وفق متطلبات العصر.

عليه وبناء على ذلك يرى الباحث أن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في مدى الحاجة الماسة والملحة إلى ضرورة أن يتوافر لدى قيادات رؤوس الأقسام بمؤسسات التعليم العالي بمختلف أنواعها ومستوياتها المهارات القيادية المطلوبة سواء كانت إنسانية أو إدارية أو فنية أو فكرية أو غيرها، وذلك من خلال واقع التفاعل والتواصل المستمر بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وكافة العاملين بهذه المؤسسات بما يحقق مخرجات علمية ذات كفاءة وفاعلية عالية ، كما تأتي هذه الدراسة تأتي استجابة للعديد من التوصيات والنتائج التي خرجت بها العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع والتي أكدت على أن فشل الكثير من مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة وفي ليبيا بصفة خاصة مرده إلى ضعف في مستوى المهارات القيادية التي تتصف بها تلك القيادات، وعدم اختيارهم وفق أسس علمية وموضوعية، والفشل في تنمية وتطوير قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس وربط المؤسسات بالمجتمع والبيئة المحلية التي تعمل من خلالها، وبالإضافة إلى ذلك ونظرا للأهمية موضوع المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام وضعف خبرتهم بالجامعات الليبية ومن بينها الجامعة الأسمرية محل الدراسة مما أثر سلبا على مستوى مهاراتهم الإدارية، ولكون الباحث أحد العاملين بالمنظمة محل الدراسة وما يلاحظه من تدني لمستوى العديد من المهارات الواجب توافرها بمن يتقلدون مناصب قيادية بالمؤسسة محل الدراسة لذا برزت لديه فكرة القيام بدراسة وصفية تحليلية للمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية باعتبارهم عنصرا مهما بهذه المؤسسة ، ويناط بهم تحقيق رؤية ورسالة وأهداف الجامعة وفق الأسس العلمية السليمة لهذا وذلك تم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

▪ ماهي أهم المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية محل الدراسة ؟.

ويتفرع من ذلك التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- التساؤل الأول: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أفراد العينة فيما يتعلق بالمهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا للمتغيرات (التخصص، الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي) ؟.
- التساؤل الثاني: ماهي أهم المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟
- التساؤل الثالث: ماهي أهم المهارات القيادية الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟
- التساؤل الرابع: ماهي أهم المهارات القيادية الفنية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟

▪ **التساؤل الخامس:** ماهي أهم المهارات القيادية الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** ليس هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).
- **الفرضية الثانية:** ليس هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية عند رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).
- **الفرضية الثالثة:** ليس هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).
- **الفرضية الرابعة:** ليس هناك أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

ثالثا: أهمية الدراسة:

- 1- تتناول هذه الدراسة موضوع بالغ الأهمية والمتعلق بمدى توافر المهارات القيادية المطلوبة لدى القيادات بالمؤسسة محل الدراسة. كما قد تعجز هذه المؤسسة عن القيام بدورها المنوط بها إلا من خلال نهج نظام إداري فعال متكامل مع توافر الاتصال الفعال والتخطيط العلمي السليم.
- 2- الدور المحوري والفعال الذي يمكن أن تقوم به القيادات الإدارية بالمؤسسة قيد الدراسة بصفتهم هم مصدر اتخاذ القرار.
- 3- هذه الدراسة يتم تطبيقه على أهم الفئات الفعالة بالمؤسسة قيد الدراسة لما لها من دور فعال في التحكم في معدلات الأداء سلبا وإيجابا.
- 4- الكشف عن مدى توافر المهارات القيادية لهذه القيادات سيكون له الأثر الفعال في تفعيل دور المرؤوسين لهذه القيادات وحثهم على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- 5- ستمكن هذه الدراسة صناع القرار وأصحاب المصلحة من الاستفادة المباشرة لتحقيق الأهداف والغايات المنشودة من خلال ما ينتج عنها من نتائج وتوصيات.

رابعاً: أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مدى الفروق السائدة ذات الدلالة الإحصائية بين متوسط أفراد العينة حول تقديرات المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة محل الدراسة.
- 2- التعرف على اثر كل من (الجنس، العمر، الخبرة، النوع، التخصص) في تقدير مستوى المهارات القيادية سواء كانت إنسانية أو إدارية أو فنية أو فكرية بالجامعة محل الدراسة.
- 3- التعرف على مدى توافر المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة محل الدراسة.
- 4- لفت الانتباه لمدى أهمية دور المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة محل الدراسة في تحقيق الأهداف المنشودة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.
- 5- التعرف على أهم الفروق المؤثرة في المهارات القيادية السائدة من قبل رؤساء الأقسام بالمؤسسة محل الدراسة.

خامساً: حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: الجامعة الأسمرية الإسلامية.
- الحدود الزمانية: خلال الغام الدراسي (2022- 2023).
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التحقق من مدى توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية (الإنسانية، الإدارية، الفنية، الفكرية).
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على رؤساء الأقسام العلمية والإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

سادساً: منهجية الدراسة:

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي عند تحديد مشكلة الدراسة، وذلك لتفسير مجمل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال صحيفة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة أفراد الدراسة، كما لا يقتصر دور هذا المنهج على جمع تلك البيانات أو تبويبها بل يتعداه إلى التحليل والتفسير، ومحاولة فهم نوعية العلاقات، وبيان أهم أسبابها، ومن ثم الخروج بجملته من النتائج والتوصيات، كما اشتملت الدراسة على جانب نظري تضمن العديد من أدبيات الدراسة متمثلة في المراجع المختلفة مثل الكتب، والمنشورات، والرسائل العلمية، والدوريات، وغيرها من مصادر ذات الصلة بموضوع الدراسة .

سابعاً: بيئة الدراسة:

- 1- بيئة الدراسة: مؤسسات التعليم العالي.
- 2- مجتمع الدراسة: الجامعة الأسمرية الإسلامية – زليتن – ليبيا.

3- عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة من واقع طريقة الحصر الشامل لكافة القيادات الإدارية بالجامعة محل الدراسة (عينة المسح الشامل) بعدد (60) مفردة .

ثامنا: مصطلحات الدراسة:

وقد اقتصرنا على ما يلي:

القيادة: وهي عمليات الإيحاء والإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وإنجازا للمهام المطلوبة منهم. (العامري، الغالبي، 2014، ص 456).

■ **المهارات القيادية:** تعرف بأنها " عبارة عن مجموعة من السلوكيات والمهارات (الإدارية، والفنية، الفكرية، الإنسانية وغيرها) والتي يقوم بممارستها رئيس القسم عند قيامه بأداء مهامه المنوطة به، كما وأنها عبارة عن سلوكيات أدائية رفيعة المستوى ذات طابع إنساني ومهني يمارسها القادة بالمؤسسات الاجتماعية والمهنية على حدا سواء وذلك لتحقيق أهداف محددة " (الحمدان، 2013، ص 438).

■ **رؤساء الأقسام:** ويقصد بها إجرائيا بهذه الدراسة هم رؤساء الأقسام العلمية والإدارية كافة والذين صدر لهم قرارات تعيين أو تكليف بإدارة تلك الأقسام من رئيس الجامعة الأسمرية الإسلامية ويمارسون أعمالهم الاعتيادية خلال فترة الإعداد لهذه الدراسة.

تاسعا: الدراسات السابقة:

تتبع مدى أهمية الدراسات السابقة في كونها دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة حيث تتناول جانبا مهما وإيجابي إذ من الممكن أن يسهم في إضافة المزيد والجديد عن هذا الموضوع كما قد يركز على أهم الموضوعات التي قد تتناولها الدراسة. وفيما يلي يستعرض الباحث أهم الدراسات والموضوعات ذات الصلة بموضوع الدراسة:

1- دراسة (العمر، 2010) بعنوان " خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية "حيث تألف مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور بالجامعة حيث بلغت العينة (134) عضو هيئة تدريس كما تم تصميم استبانة تألفت من قسمين واحتوت على (11) محور مشتملة على (95) عبارة لغرض الدراسة والتحليل، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن عملية توفر مجالات خصائص القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام العلمية قد تحصلت على موافقة الأعضاء بدرجة كبيرة. في حين حصلت محاور خصائص التحفيز والتشجيع والرؤية والرسالة على درجة متوسطة، كما أن هناك توافق بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أبعاد الروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس، في حين كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بخصائص القيادة التحويلية وفق اختلاف متغيرات العمر وسنوات الخبرة. كما أن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل وذلك باختلاف متغير المستوى

العلمي، كما خرجت الدراسة بجملة من التوصيات لعل أبرزها ضرورة تضمين خصائص القيادة التحويلة ضمن عناصر اختيار رؤساء الأقسام بالجامعة مع ضرورة وجود نظام تحفيزي مادي ومعنوي بما يساهم بتعزيز المهارات و رفع الروح المعنوية لدى المعنيين.

2- دراسة (عاشور، 2012) بعنوان " درجة مدى تصور أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الذي يمارس من قبل أعضاء هيئة للدراسة الذي يمارس من قبل رؤساء الأقسام بالجامعة محل الدراسة، كما سعت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير متغيرات كل من (الجنس، والمستوى العلمي، ونوع التخصص الأكاديمي) في أذهانهم، كما تكون مجتمع الدراسة من (750) عضو تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بنسبة بلغت (27%)، كما تم توزيع استبانة تضمنت (48) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات، وبعد أن تم الجمع والتحليل تبين أن النمط الديمقراطي هو النمط القيادي السائد و بدرجة كبيرة يأتي بعد ذلك في الترتيب النمط القيادي المتساهل والتسلطي بدرجة متوسط ، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التصور لدى أعضاء هيئة التدريس للنمط القيادي الممارس من قبل رؤساء الأقسام بالجامعة من خلال وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير المستوى العلمي والجنس ونوع الكلية، كما خرجت الدراسة بجملة من التوصيات لعل أبرزها حث رؤساء الأقسام على ممارسة النمط القيادي الديمقراطي والبعد عن ممارسة النمط القيادي المتسلط والمتساهل مع التركيز على عقد الدورات وإقامة ورش العمل التدريبية بشكل دوري لحث رؤساء الأقسام على ممارسة النمط القيادي الإيجابي الفعال والابتعاد عن الأنماط القيادية السلبية بما يحقق الأهداف المرجوة بكل كفاءة وفاعلية .

3- دراسة (ويبي wippy، 2001) بعنوان النمط القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديميين وعلاقته بمتغير الرضاء الوظيفي لدى عضا هيئة التدريس بجامعة (Guman) محل الدراسة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة عينة بلغت (50) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بتوزيع استبانة لغرض قياس مستوى الرضى الوظيفي لدى أفراد العينة . وقد خرجت الدراسة بجملة من النتائج لعل أبرزها هو أن سلطة الرئيس كانت ضعيفة على الرغم من وضوح المهام ورضاء وظيفي داخلي عالي المستوى، وإن النمط الديمقراطي يزيد من مستوى الرضاء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بخلاف الأنماط الأخرى.

4- دراسة (Zaleznik، 2004) بعنوان " المديرين والقادة على اختلاف " أجريت هذه الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 2004 حيث هدفت إلى فحص وتحليل عدد من النماذج المستخدمة من قبل المدراء والقادة وتبين أن هناك اختلافات لنمط القيادة السائد بينهم اذا يتبنى المدراء وجهات النظر الشخصية نحو الأهداف في حين يسعى القادة إلى تحقيق القيادة الجماعية ولا يكثرثون بنمط القيادة الشخصية الفردية والتي قد لا تتماشى مع وضع المؤسسات البيروقراطية الكبيرة، كما إشارة الدراسة

إلى أن الإدارة بحاجة إلى قادة متميزين وأن المؤسسات قد لا يمكنها التطور في حالة عدم وجود الثقافة التعاونية المنتجة.

5- دراسة Kiziltep (2008): حيث هدفت هذه الدراسة إلى فحص وبيان أهم مصادر الدافعية، وعدم الدافعية بين أساتذة الجامعات الحكومية في مدينة إسطنبول، وكانت عينة الدراسة قد تكونت من (300) مفردة تمثل أساتذة الجامعات حيث قام الباحث بطرح جملة من الأسئلة المفتوحة حول ميولهم نحو الدافعية وعدمها عن مهنتهم، وقد أظهرت النتائج أن من أهم مصادر الدافعية هم فئة الطلاب، وعدم الدافعية هم فئة الأساتذة، غير أن عامل المهنة كان يعد عامل ثانوي للدافعية . (سمرة، آخرون، 2014، ص 79، 80).

6- دراسة محمد، صفى تائه (2012): حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير مهارات القائد الإداري الفنية والفكرية والإنسانية على التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على كليات جامعة الكوفة – العراق، وحتى يتم تحقيق الهدف من هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث أعدت استبانة لهذا الغرض كأداة للبحث والدراسة، وقد تكونت من محورين تناول المحور الأول المهارات القيادية للقائد، بينما تناول المحور الثاني من الاستبانة التخطيط الاستراتيجي، كما تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة بعدد (44) مفردة حيث تمثل عمداء الكليات ونوابهم بكافة الأقسام، هذا وقد أوضحت النتائج عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفنية والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، كما اصبحت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفكرية والإدارية والرؤية الاستراتيجية .

7- دراسة النمرا، خالد أحمد (2012): حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية على جامعة اليرموك الأردن، هذا وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على مفردات العينة بعدد (228) عضو هيئة تدريس تم اختيارها بطريقة عشوائية من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس البالغ (648)، هذا وقد أوضحت النتائج أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية كانت مرتبة على التوالي (المهارات الفنية، ثم المهارات الفكرية، ثم المهارات الإنسانية)، كما أفرزت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a=0.05$) لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام لمتغير الجنس لصالح الذكور، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

أوجه الاختلاف والتشابه بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال دراسة وتحليل مجمل الدراسات السابقة أن المهارات القيادية مهمة جدا في كافة المجالات والنشاطات، حيث تسعى أغلب المنظمات على اختلاف تخصصاتها لتحسين وتطوير أداء قياداتها، وذلك من خلال البحث عن أهم المهارات القيادية وسبل تطويرها لما لذلك من أهمية قصوى في الحصول على مخرجات ذات قيمة عالية وقادرة على الارتقاء والعتاء، غير أنه ومن خلال استعراض مجمل الدراسات السابقة يرى الباحث أن هناك أوجه اختلاف بين هذه الدراسة وأغلب الدراسات السابقة يمكن إيجازها في الاتي:

1- هناك اختلاف في المحيط البيئي الذي تمت من خلاله هذه الدراسات ففي الوقت الذي أجريت فيه هذه الدراسة في بيئة محليه وهي البيئة الليبية كانت قد أجريت مجموعة الدراسات السابقة في بيئات عربية ودولية مختلفة.

2- هذه الدراسة ركزت على دراسة وتحليل أهم المهارات التي يتصف بها القيادات الإدارية بالجامعة الأسمرية، في حين ركزت مجمل الدراسات الأخرى على مهارات بذاتها، وكذلك مجمل الأنماط القيادية السائدة في بيئة الدراسة ومنها من ركز على خصائص القيادة التحويلية.

3- - أغلب الدراسات السابقة كانت قد تمت بقطاع التعليم بالجامعات، جل هذه الدراسات أجريت على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات عدى دراسة (Zaleznik 2004) قد أجريت على منظمة غير تعليمية.

4- جميع هذه الدراسات انتهجت المنهج الوصفي التحليلي لغرض الخروج بجملة من النتائج والتوصيات.

5- اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مكان وزمان الدراسة.

غير أن ما تميزت به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة تمثل في الاتي:

1- تميزت هذه الدراسة بكونها تم التركيز من خلالها على مدى توافر المهارات القيادية المطلوبة بمؤسسات التعليم العالي.

2- الجانب الميداني لهذه الدراسة كان عن بيئة مؤسسات التعليم العالي وتحديدًا الجامعة الأسمرية الإسلامية بمدينة زليتن.

3- هذه الدراسة تعد دراسة استكشافية، كما تعتبر رائدة في موضوع مدى توافر المهارات القيادية بمؤسسات التعليم العالي في بيئة الدراسة في الدولة الليبية على حد علم الباحث، كما استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري، وطريقة إعداد الاستبانة، وكذلك التحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الجزء النظري:

يتمثل الجانب النظري في مجمل أدبيات الدراسات حيث تضمن الاتي:

تعريف ومفهوم المهارة:

عرف المهارة (القطامي، 2002، ص 297) بأنها " القدرة على تنفيذ وإنجاز الأعمال الأدائية المعقدة بدقة وإتقان وبيسر وسهولة عبر سلسلة من الإجراءات والحركات سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة من قبل فرد أو جماعة أثناء سعيهم لتحقيق أهداف محددة أو أداء مهمة ما ". كما عرفها كل من (سعادة، السرطاوي، 2002، ص 45) بأنها " القدرة على أداء عملا ما وفق مقياس مطور أعد لهذا الغرض، بحيث يتم أنجازه بكل دقة وحرفية"، وبمفهوم آخر هي عبارة عن مجمل العمليات العقلية التي يتم ممارستها عن قصد حيث يتم معالجة المعلومات والبيانات للأجل تحقيق أهداف محددة و متنوعة تكون بين وصف الأشياء و تذكر المعلومات ومن ثم تدوين وتوثيق كافة الملاحظات والاستنتاجات التي تم الحصول عليها، واستخدامها الاستخدام الأمثل، من ذلك يتبين أن المهارة ما هي إلا صفة مكتسبة يكتسبها المدير أو القائد عن طريق التدريب والممارسة عند أداء الخدمة، مع الحرص على الجمع ما بين صنوف المعرفة النظرية وتطبيقاتها العملية حتى يتمكن من اكتساب المهارات القيادية المطلوبة.

مفهوم القيادة وأهميتها:

يرجع اصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني، والفكر اللاتيني حيث اشتقت كلمة (LEADRSHEP) من الفعل اليوناني (Archein) أي بمعنى يحكم أو يقود، ويتفق ذلك مع الفعل اللاتيني (agree) بمعنى يقود أو يحرك ، أما ما يتعلق بكلمة قائد (leader) تحديدا فتشير إلى ذاك الشخص الذي يرشد ويهدي ويوجه الاتباع أو الآخرين، أي بمعنى أن هناك شخص يوجه ويصدر الأوامر والتعليمات مع وجود أتباع ينصاعون ويقبلون لتلك الأوامر والتعليمات، أما في اللغة العربية حسب لسان العرب فالقيادة مشتقة من القود وضدها السوق حيث يقال بمعنى أدق يسوق الدابة من خلفها، ويقود الدابة من أمامها أي أن القائد بمثابة المرشد أو الدليل حيث يملك قوة التأثير على الآخرين وقد عرفها اصطلاحا كلا من (donnel & Koontz) بأنها " عملية التأثير في الآخرين بحيث يصبح لديهم استعداد للإنجاز الأهداف المنوطة بهم "، كما عرفت القيادة بأنها " عملية توجيه رؤوسين أو مجموعة من الأفراد إلى اتجاه محدد ومخطط له مسبقا، وذلك من خلال تشجيعهم وتحفيزهم نحو أداء العمل وفق اختياراتهم، أي إن القيادة تعني توجيه الأفراد نحو الاتجاه الذي يحقق مصالحهم ، كما تهدف القيادة إلى التأثير على الآخرين لتحقيق مصالح الجميع .، كما عرفت القيادة لغويا في القاموس المحيط للفيروزبادي (2003، 102) بأنها: "من (القود) نقيض السوق، فهو من جهة الأمام، وذاك من الخلف، وأما اصطلاحاً فقد عرفتها (السحيمات، 2010، 92) بأنها: "عملية التأثير في الآخرين خلال وقت وموقف معين، وظروف معينة،

لدفع الأفراد واستثارتهم للإنجاز عمل معين أو تحقيق هدفا ما، مع مساعدتهم ومنحهم الخبرة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة"، كما عرفها (طشطوش، 2008، 24) بأنها: "عبارة عن عملية يتم من خلالها إثارة اهتمام الآخرين، وحثهم على إبراز وإطلاق العنان لطاقتهم، وتوجيههم نحو الاتجاه المطلوب"، أما (العجمي، 2010، 57) فقد عرف القيادة بأنها "تعني مقدار المحافظة على نشر روح تحمل المسؤولية بين أفراد المنظمة وقيادتها نحو تحقيق الأهداف المشتركة"، ويمكن القول من خلال ما سبق من تعريفات أن القيادة تعني مدى قدرة القائد على التأثير في سلوك الأفراد أو المرؤوسين والتي يتمكن القائد من خلالها من توجيههم في الاتجاه الصحيح وبالتالي تمكنهم من تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وفي ظل علاقات إنسانية تبادلية جيدة بين القائد ومرؤوسيه، كما أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تتطلب التفاعل بين أفراد المؤسسة، كما تتطلب الحد الأدنى من تلاقي القيم والاهتمامات بما يسمح باستمرار التفاعل، إضافة إلى أنها تركز على خصائص وقدرات القائد للتأثير على الجماعة أو المنظمة. كما تكمن أهمية المهارات في العمل على تحسين مستوى الأداء وبالتالي الرفع من معدلات الإنتاج وذلك من خلال خلق توازن بين الأهداف المشتركة بين العاملين والمنظمة، كذلك العمل على الرفع من مستوى رضاهم وزيادة مستوى الفاعلية التنظيمية بالمنظمة (الحمدان، 2013، 4)؛ ويرى الباحث أن من أهم أسباب نجاح المؤسسة التعليمية قد لاقتصر فقط على الرفع من مستوى الأداء وزيادة معدل الإنتاج ورفع كفاءة العاملين أو سلامة البيئة التنظيمية بل بوجود قائد لديه مهارات قيادية تجعله يقوم بدوره بكل كفاءة و فاعلية والسعي مع الآخرين لتحقيق هدف مشترك.

عوامل نجاح القيادة:

حتى تتمكن القيادة بأي مؤسسة من القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه وتتجح في تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة يتوجب عليها الالتزام بما يلي:

1- إدارة الوقت وتعني مدى حرص القائد على الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة، وأن ذلك يتطلب مزيدا من التخطيط والمتابعة والالتزام والاستفادة من عنصر الوقت بشكل فعال.

2- الإلمام التام بأصول الإدارة الحديثة، والقدرة على أداء المهام دون ملل مع القدرة على التغيير.

3- سرعة الحسم وخاصة في الموقف الحرجة واتخاذ القرارات الحاسمة عندما تستدعي الضرورة ذلك.

4- امتلاك القادة الرؤية الواضحة والصحيحة مع التصرف بحكمة والعلم بأمور المؤسسة مع التركيز على أفراد التنظيم كافة.

5- ضرورة توفر العقيدة الصحيحة والتي تمثل القيم العليا والمبادئ التي يؤمن بها القائد ويسعى إلى تحقيقها والتمسك بها والمحافظة عليها والدفاع عنها.

كما أن من أهم مقومات نجاح القيادة الرؤية المستقبلية والتي من أهم خصائصها، التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة، والتركيز على المستقبل، والوضوح، والطموح والتحدى، القدرة على الإلهام، وتحديد التوجه الاستراتيجي للمؤسسة مستقبلا. (يونس، طارق، 2002، ص72).

أساليب وأنماط القيادة:

هناك شبه إجماع على أن أساليب القيادة تتمثل في:

- 1- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): يرى هذا الأسلوب أن القائد يعمل بهيمنة كاملة فيما يتعلق بإصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات إذ أنه قريب من النزعة الفردية، وبعيد عن المشاركة الجماعية، وبذلك تتلاشى التفاعلات بين أفراد التنظيم وتتخفص الروح المعنوية، ويضعف الترابط وينعدم التماسك ويبرز الصراع وتتخفص الرغبة والاندفاع نحو العمل في ظل هذا الأسلوب.
 - 2- أسلوب القيادة غير الموجهة: هذا الأسلوب قد يصلح في البيئات العلمية والتي تكون في العادة على درجة عالية من التخصص حيث يقوم هذا الأسلوب على أساس عدم وجود قائد واحد يسيطر على الموقف بل أن كل عضو في المنظمة بإمكانه أن يمارس دور القائد حيث يقدم كل عضو أفضل ما عنده ولا يحتاج إلى أي توجيه وبدون ادنى تدخل من المرؤوسين.
 - 3- أسلوب القيادة الديمقراطية: ويقوم هذا الأسلوب على أساس المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد، كما يشجع هذا الأسلوب على تفعيل المشاركة من خلال تبادل المعلومات والمعرفة وترشيد القرارات، مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.
- كما تعددت نظريات القيادة فمنها نظرية الرجل العظيم والذي تأتي عظمتة من خلال موهبته وقدراته الفردية الوراثية مع تمتعه بالكاريزمية الشخصية، بالإضافة إلى ذلك هناك نظرية السمات وهي ترى أن القيادة تأتي من خلال الخصائص الفردية التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم كالذكاء والحماس والثقة والحسم إیرها. في حين أفرزت النظريات السلوكية مجموعة من أنماط القيادة وذلك من خلال جملة من الدراسات العلمية بجامعة ميشيغان حيث تبنت أن أسلوب القيادة يركز على عنصرين أساسيين هما الأفراد والإنتاج معا، وينفس الأسس تشابه معها دراسات أوهايو مع اختلاف بسيط وكانت مقاربة لها بالفترة الزمنية، كما خلصت نظرية الشبكة الإدارية للقيادة إلى أن أنماط القيادة تتمثل في خمسة أنماط (1.1) حيث لا يهتم لا بالعمل ولا بالعاملين و (1.9) حيث يركز هذا النمط على العاملين ويهمل الإنتاج و (9.1) حيث يركز على الإنتاج ويهمل العاملين و (5.5) حيث يكون تركيز هذا النمط من القيادة على العمل والعاملين بشكل متوازن وأخيرا (9.9) حيث يركز على العمل والعاملين بشكل فعال ويعد هذا النمط هو النمط المستهدف في السلوك القيادي، بالإضافة إلى أنماط أخرى كأنماط السلوك القيادي عند

النظريات المركزية، ونظرية السلوك القيادي، والنظرية التفاعلية، ونظرية فيدلر للسلوك القيادي وغيرها من النظريات الأخرى (العامري، الغالبي (2014) .

خصائص المهارات القيادية:

وتتمثل في:

- 1- هي قوة ديناميكية تتفاعل - اخذ وعطاء - مع محيطها الذي تعمل من خلاله أي أنها لا تعمل في فراغ وإنما حسب المعطيات القائمة
 - 2- القيادة هي قوة تفاعلية بين القادة ومجموعة من المرؤوسين، ينتج عن ذلك توجيه كافة جهود الأفراد أو المرؤوسين بأسلوب متناسق مع الأهداف التي يحددها القادة مع مرؤوسيهـم.
 - 3- القيادة هي قوة ذائبة الحركة والفاعلية لا تتوقف قد تنتشط أحيانا وقد تتخفف أحيانا أخرى غيرها أنها لا تتوقف.
 - 4- القيادة هي العمل على توظيف أهم الأسس والمبادئ والوسائل والأساليب من اجل بلوغ غايات واضحة ومحددة.
 - 5- القيادة هي الوسيلة الفعالة القادرة على تحقيق الأهداف وفق ما خطط لها.
 - 6- القيادة هي التي تحدد درجة المنافسة بين المنظمة ونظيراتها من المنظمات الأخرى، وعندها تتحدد الحصة السوقية للمنظمة في مجال نشاطها.
 - 7- القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تمكن المؤسسة من مواجهة كافة التحديات والأزمات التي قد تتعرض لها بين الحين والآخر.
 - 8- القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تكون قادرة على توفير المناخ التنظيمي السليم والذي يساعد بدوره على الإنجاز وتحسن الأداء، وبالتالي تحقيق الأهداف. (عبد الحميد، محمد، 2012، ص9).
- كما توجد عدد من الخصائص الأخرى التي تتسم بها المهارات القيادية، والتي يمكن تحقيقها من خلال التعلم، وتقاس بمعدل الأداء، وترتبط بالمعارف والقدرات المختلفة، كما وأن اكتسابها يحتاج إلى امتلاك قدرات عقلية وجسمية مع سلامة الحواس بالإضافة إلى مدى الاستعداد الشخصي والرغبة والإرادة للاكتساب تلك الخصائص، (عبد اللطيف، السروجي، 2002، ص 10). مما سبق يرى الباحث أنه ومن خلال اكتساب القائد للمعلومات والمعارف والخبرات، مع امتلاكه للقدرات العقلية والجسمية تجعله يتسم بصفات ومهارات قيادية تميزه عن غيره من القادة الآخرين، وتمنحه فرصة التألق والأبداع والتميز.

أهم المهارات القيادية:

صنفت المهارات القيادية إلى عدد من التصنيفات منها ما أورده (العتيبي، 2003، ص 45) وفق التالي:

1- المهارات الفنية:

المهارات الفنية كغيرها من المهارات الأخرى لها جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد فمن خلال الاتصال المباشر بين القائد ومروسيه أثناء العمل، إذ يتطلب منه الوعي الكامل والتام بأهداف العمل، وطبيعته، وحجمه وطرق إنجازه وحجمه مع الأخذ بعين الاعتبار ما يكتنف ذلك من صعوبات، والدور المناط بكل فرد عند القيام بأي عمل، كما أن المهارة الفنية تعني " القدرة على تحقيق الأنشطة وممارسة المهام بكل كفاءة وفاعلية، كما تشير في مجملها إلى مجموعة من المهارات اللازمة لتحقيق الكفاءة والفاعلية لما اسند إليه من عمل بما تتضمنه من استخدام الأدوات والإجراءات، وفتيات العمل، كما تندرج ضمنها مهارات متعدد مثل مهارات التخطيط، واتخاذ القرار، التنظيم، والاتصال، الرقابة، التوجيه وغيرها من المهارات الأخرى (أبو زعيتر، 2009، 79)، من ذلك ندرك أن مفهوم المهارات الفنية يعني مدى قدرة القائد على استخدام الأساليب والطرق العلمية السليمة، وتوظيف ما يمتلكه من قدرات معرفته المتخصصة عند قيامه بإنجاز الأعمال أو المهام التي كلف بها . كما أن تحمل المسؤولية وقوة الإدراك والأيمان والفهم العميق للدور الذي يجب أن يقوم به تعد من أهم السمات التي يجب أن ينصف بها القائد الناجح (عبد الحميد، محمد، 2014، ص 9، 10)، كما تعني المهارة الفنية مدى قدرة الفرد على التعامل مع الطرق والأساليب والتقنيات في حقل متخصص من حقول المعرفة و العمل حتى يكون قائدا إداريا ناجحا، ويمكن أن تكتسب هذه المهارات من خلال الدراسة الجامعية أو التدريب المتواصل والمستمر بحيث يبرهن على مدى جدارته على التميز في الأداء الفني متى دعت الحاجة لذلك، وبوجه عام فإن المهارات الفنية ترتبط إلى حد كبير بالمعرفة التخصصية في كافة مجالات العلم والمعرفة .مع الكفاءة في كيفية استخدامها الاستخدام الأمثل في كافة المجالات بما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة وفق المطلوب، أضف إلى ذلك أن هناك الكثير من الأعمال التي تتطلب مهارات فنية عالية مثل رسم السياسات والتخطيط الفعال، وكتابة التقارير، وأن مجمل هذه المهارات يتم اكتسابها بالصقل والتدريب المتواصل والمستمر .

2- المهارات الإنسانية:

وتعني مدى القدرة على تفهم أنماط سلوك الأفراد، والتعامل بحرفية معهم وتحليل شبكة العلاقات التي تربطهم، كما يتطلب الأمر تحديد العوامل المؤثرة في سلوكهم لان تمكن القائد من فهم وإدراك أبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم ذاته أولا ومن ثم فهم الآخرين وبالتالي تمكنه من إشباع حاجاتهم، وتحقيق الأهداف المشتركة (العلاق، 2010، ص 15)، كما يمكن إدراك مفهوم المهارات الإنسانية من خلال التحقق من كفاءة رجل الإدارة في مدى فهمه وإدراكه لمتطلبات العمل ومعرفة سلوك الآخرين فرادى وجماعات، واحترامهم، ودفعهم للعمل والإنجاز بقوة و بثقة وحماس دون إشعارهم بالتسلط والإكراه حتى

تولد فيهم الروح المعنوية الإيجابية العالية، وبما يحقق لهم الطمأنينة والرضى النفسي، وبالتالي شيوع الثقة والاحترام المتبادل (الصامل، 2011، ص43)، وبصفة عامة يرى الباحث أن مفهوم المهارات الإنسانية يعني مدى قدرة القائد على اكتساب مهارة فن التعامل مع الآخرين، وخاصة مرؤوسيه حتى يتمكن من توحيد جهودهم وتدريبهم وصقلهم وإبراز مدى أهمية العمل بروح الفريق، وذلك من خلال معرفته بأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، إذ أنها تعكس مدى قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هذه السمات التي ترتبط بهذه المهارات الإنسانية الاستقامة، تكامل الشخصية، الثقة بالنفس، و المصادقية والكفاءة، وقوة التأثير والإلهام، العدل والمساواة وغيرها من السمات الأخرى، كما يعرفها (سليمان . 2005، ص 44) بأنها " ما يتمتع به القائد من مهارات وقدرات تمكنه من تحقيق الفاعلية وحسن التعامل مع البشر بصفة عامة ومرؤوسيه بصفة خاصة، وذلك من خلال تنسيق جهودهم وفهم طبيعة سلوكهم وتحفيزهم على العمل معا كفريق واحد بالمنظمة بغية تحقيق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة"، كما ينطوي تحت هذه المهارة تلك القدرات والقابليات التأثيرية القيادية والتحفيزية وإدارة الصراع والعمل مع الآخرين أي أنها تعني مدى قدرة الفرد للتعامل مع الآخرين حتى يكتسب صفة القيادي الناجح، وبالنظر لمدى أهمية الطاقة البشرية لكونها الرأسمال الفكري والأساسي للاتي منظمة عليه تصبح هذه المهارات هي المفتاح الأساسي للأعمال المدراء بغض النظر عن مستواهم الإداري، ومن اهم هذه المهارات مهارة المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات ومهارات كسب الثقة، وسيادة روح المحبة والاحترام والتقدير داخل المنظمة.

3- المهارة الفكرية:

تعرف المهارات الفكرية بأنها مدى قدرة القائد على اتباع أسلوب التفكير الشامل والإلمام بكافة الجوانب الأساسية المتصلة بالمؤسسة وإدراك مدى الترابط والتكامل بين أجزائها واستيعاب مقدار التغير الذي قد يحدث في كل جزء ومدى تأثيره على الأجزاء الأخرى وبالتالي على المؤسسة ككل ، كما تتطوي هذه المهارات على القابليات والقرارات التبصيرية والأمنية والفكرية مثل النظرة الكلية للمنظمة لتنفيذ الخطط، ورسم الصورة المثالية لما ستكون عليه هذه المنظمة مستقبلا، كما يتوجب القدرة والاستيعاب على كيفية حدوث التطوير والتغيير داخل المنظمة، و مع ادراك مدى الترابط والتداخل بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة، وبمعنى أدق فان هذه المهارات يمكن الاستفادة منها في تشخيص وتقييم مختلف المشاكل الإدارية التي قد تحدث داخل المنظمة بين الحين والآخر، وبالتالي فإنها تعد أكثر تعقيدا لأنها تتأثر بالأسلوب الذي يفكر فيه الإنسان، ولهذا يتوجب التفكير في منح الأولويات واستثمار الفرص المتاحة، ومع أن المهارات الفكرية يتوجب توافرها لدى الجميع إلا أن خصوصيتها لدى المدراء اكبر وتحديد مدراء القمة إذ يقع على عاتق هؤلاء ادراك التطورات والتغيرات وتصور الأحداث قبل حدوثها

مع ضرورة الاستبانة الفورية لها من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة بشأنها، كما يمكن تلخيص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها: (العتيبي ضرار، آخرون، 2007، ص 181).

- سرعة القائد على الإدراك للأهم التفاصيل الدقيقة للأشياء.
- تمتع القائد بذاكرة جيدة.
- قدرة القائد على الاستنتاج والاستنباط.
- قدرة القائد على التعامل مع نظم القيم والأعراف السائدة بالمجتمع الذي تعمل به المنظمة.

4- المهارة الإدارية:

مفهوم المهارة الإدارية تعني مدى قدرة القائد على إدراكه وفهمه لطبيعة عمله، وما يتوجب عليه القيام به وفق الأسس العلمية السليمة، وبما يحقق الموائمة بين أهداف المنظمة، وكافة العاملين بها ، وفي مختلف المستويات بحيث يتم تلبية وإشباع كافة حاجياتهم، وذلك من خلال ممارسة العملية الإدارية والمتمثلة في التخطيط الفعال والتنظيم الجيد للمؤسسة بما يضمن استغلال كافة الطاقات البشرية على النحو الأفضل مع القدرة على التوجيه السليم وممارسة الرقابة الفعالة، كما تتمثل في مدى قدرة القائد على فهم المهام الممنوحة به والقيام بها على أكمل وجه، وكذلك مدى قدرته على تقسيم العمل، و تفويض السلطة، ووحدة الأوامر، ووضع ضوابط ومقاييس معدلات الأداء، وتحقيق التنسيق بين كافة مكونات التنظيم، وممارسة الرقابة الفعالة، والقيام بالبرامج التدريبية لتطوير الكفاءات البشرية بالتنظيم ، وإنجاز الأعمال بكل كفاءة و فاعلية، كما يتوجب أن تنبثق عن المهارات الإدارية اللازمة للقيادة العديد من المهارات الفرعية الأخرى والتي من أهمها "مهارة التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واختيار الموظفين، وتقييم الأداء، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وإدارة الأزمات، وإدارة الاجتماعات، واللجان، وإدارة ضغوط العمل، وكتابة التقارير، وتفويض السلطة. (البقي محمد، 2008، ص 122). كما تتأثر ديناميكية القيادة بعدد من المهارات القيادية التي يمتلكها القائد الإداري الناجح مع الإشارة إلى أن هناك تباين عند تنشئة القادة تفرضها الظروف البيئية المحيطة. وبناء على ذلك فإن المنظمة الناجحة لا تنتظر انضمام القادة الهيا بل يتوجب البحث والتقصي عن الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات القيادية الكامنة والعمل على إبرازهم بالتدريب وصقل المواهب، وتنمية هذه المهارات.

الجزء العملي:

سوف يتضمن الجزء العملي من هذه الدراسة العناصر الآتية:

أولاً: أداة الدراسة:

استخدم الباحث الاستبانة لغرض تحقيق أهداف الدراسة فقام بتصميم استبانة اشتملت على المحاور التالية:

- أ- المحور الأول: المهارات الإنسانية، ويتكون من (10) فقرات.
 ب- المحور الثاني: المهارات الإدارية، ويتكون من (10) فقرات.
 ج- المحور الثالث: المهارات الفنية، ويتكون من (10) فقرات.
 د- المحور الرابع: المهارات الفكرية، ويتكون من (10) فقرات.

هذا وقد استخدم الباحث مقياس ليكرث الثلاثي (Likert Scale)، متدرجا كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرث الثلاثي.

درجة الممارسة		
مرتفعة	متوسطة	متدنية
1	2	3

تصحيح درجة الاستبانة:

وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة قد صنفت المشكلات في فئات حسب المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرث الثلاثي، وذلك للحكم على درجة الاستجابة على النحو الآتي:
 إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.66 درجة الاستجابة تكون (مرتفعة).
 إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1.67 إلى 2.33 درجة الاستجابة تكون (متوسطة).
 إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 إلى 3.00 درجة الاستجابة تكون (متدنية).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم تبويب وترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي بغرض إجراء العمليات الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات وذلك باستخدام برمجية (SPSS) والتي تعتبر من أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات، حيث يتميز هذا البرنامج بعدد من المميزات والخصائص التي تميزه عن غيره من البرامج الأخرى المماثلة له في الغرض، وأن من أهم هذه الخصائص سهولة الفهم، وبساطة الاستخدام، عند التحقق من الفرضيات، وكذلك الإجابة على تساؤلات الدراسة بمستوى معنوية (0.05) والذي يعتبر في مستوى مقبولا وخاصة في مجمل العلوم الإحصائية والإنسانية بصورة عامة، وحيث أن الحاجة ماسة إلى ضرورة حساب بعض المؤشرات، والتي يمكن الاعتماد عليها عند وصف الظواهر من حيث القيمة التي تتوسط القيم أو تنزع إليها، وكذلك من حيث إمكانية التعرف على مدى تجانس هذه القيم التي يأخذها المتغير، وكذلك التأكد من وجود فيم شاذة من عدمها، وكذلك عدم الاعتماد على العرض البياني وحده إذ قد لا يفي بالغرض المطلوب، وعليه استلزم الأمر عرض بعضا من المقاييس الإحصائية مثل مقاييس التشتت، النزعة المركزية، والتي يمكن عن طريقها التعرف على

خصائص الظاهرة محل الدراسة أو البحث، مع إمكانية مقارنة ظاهرتين أو أكثر، هذا وقد تم الاستعانة بجلمة من المقاييس الإحصائية وهي:

1. **التوزيعات التكرارية:** استخدمت هذه التوزيعات لغرض احتساب عدد التكرارات وكذلك النسبة المئوية لكل إجابة مقارنة بإجمالي عدد التكرارات التي تحصل عليه كل إجابة منسوبا إلى إجمالي التكرارات، بغرض تحديد الأهمية النسبية لكل إجابة بحيث يعطى صورة أولية عن مجمل إجابات أفراد العينة على ما تم صياغته من عبارات مختلفة.

2. **المتوسط الحسابي:** يستعمل المتوسط الحسابي لغرض تحديد درجة تركز إجابات عينة الدراسة عن كل فقرة، حول درجات المقياس، بهدف تحديد المستوى الحقيقي لكل محور من محاور الدراسة.

3. **الانحراف المعياري:** ويستخدم لقياس مستوى تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن المتوسط الحسابي لها.

4. **اختبار تي (one Sample T – Test):** ويستخدم لتحديد مدى جوهرية الفروق بين متوسط الاستجابات عند مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale)، واختبار ف (Two Way) ANOVA)، لتحديد جوهرية الفروق بين متغير تابع وعدت متغيرات مستقلة..

5. **معامل ألفا كرونباخ:** ويستخدم هذا المعامل للاحتساب مدى ثبات أدوات الدراسة. اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

من أهم الشروط التي يتطلب الأمر توفرها في أدوات البحث هي المصادقية حيث يعتبر ذلك من أهم المقومات المهمة التي ينبغي أن تتسم بها الاستبانة ويبرهن على مدى صدقها قياسها لما وضعت من أجله، أي أن مدى مصداقيتها يتحقق متى ما أدت أداة البحث إلى الكشف عن الظواهر والسمات التي أعد البحث من أجلها، وبعد أن يتم إعداد الاستبانة بصورتها الأولية يتم استخدام الصدق الظاهري للتأكد من مدى صلاحية الفقرات حيث يتم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين للأبداء الرأي. كما يتم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) والذي يعد من أهم الاختبارات الإحصائية عند تحليل بيانات الاستبانة لبيان مدى المصادقية والثبات لبياناتها.

$$=kk-11-Si2ST2$$

حيث: k عدد الأسئلة في الاستبانة.

2Si مجموعة تباينات العناصر. 2ST تباين الدرجة الكلية.

كما أن معامل ألفا عندما تكون قيمته من (0 إلى 1) فهو يبين مدى الارتباط بين إجابات مفردات العينة بينما عندما تكون قيمة ألفاء تساوي (0) فإن ذلك يبرهن على عدم وجود ارتباط بين مفردات عينة

الدراسة، غير أنه في حالة أن قيمة معامل ألفاء يساوي عدد (1) صحيح فهذا مؤشر على نفي وجود أي ارتباط بين إجابات عينة الدراسة، كما أنه من المعروف أن أصغر قيمة يمكن قبولها لمعامل ألفاء هو (0، 60) وبشكل عام فإن أفضل قيمة مقبولة قد تتراوح بين (0.70 إلى 0.80) ومن الأفضل أن تتعدى القيمة (0.80) وبالمقابل إذا كانت قيمة ألفاء أقل من (0.60) عندها نقوم بحذف الإجابات الأقل ارتباطاً، وذلك عن طريق برنامج (spss) حيث يتم حذف جميع الأسئلة التي لها علاقة ويكون لها أثر في مشروع الدراسة حيث قد تصل قيمة معامل ألفاء كرونباخ إلى (0.60) فما أكثر، عليه وبناء على ذلك كانت نتائج الدراسة عند تطبيق معامل (ألفاء كرونباخ) على الأسئلة المتعلقة بمتغيرات هذه الدراسة كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (2) قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة.

ت	القسم	معامل ألفا كرونباخ
1	جميع عبارات الاستبانة	0.95

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق رقم (2) أن مستوى قيمة معامل (ألفا كرونباخ) مرتفعة لجميع عبارات الاستبانة حيث كانت (0.95)، وبهذا يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة وتأكد لديه مدى صحة الاستبانة وصلاحيته لتحليل النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية / زليتن، حيث قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبانة على كافة أفراد عينة الدراسة بطريقة الحصر الشامل والبالغ عددهم (60) رئيس قسم ومكتب ووحدة إدارية، وذلك بالاتصال المباشر للإجابة على الاستبانة وتوضيح أي استفسار متعلق بالأسئلة المدرجة به لضمان الإجابة على جميع الأسئلة الموجودة في هذا الاستبانة، غير أن الباحث قد تحصل على (53) استبانة فقط أي بفاقد (07) استمارات، كما هي موضحة في الجدول رقم (3) أدناه:

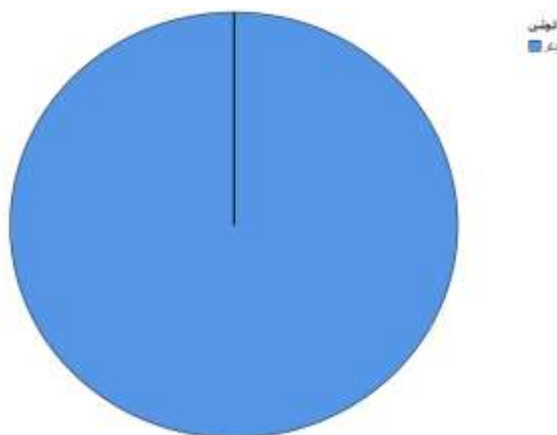
جدول رقم (3) يبين عدد استمارات الاستبيان.

العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستلمة	عدد الاستبيانات المفقودة
رؤساء الأقسام والمكاتب والوحدات الإدارية بالجامعة الأسمرية الإسلامية	60	53	07

الخصائص والسمات الشخصية وفق الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة:
1- الجنس:

جدول رقم (4) يبين نوع الجنس لأفراد العينة.

النوع	التكرار Frequency	النسبة Percent
ذكر	53	100.00
أنثى	00	00
المجموع	53	100.00

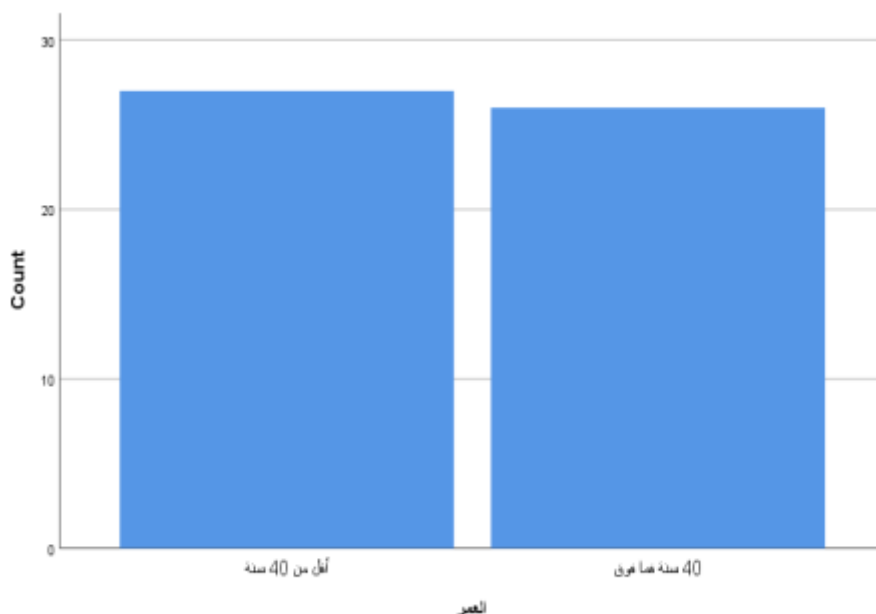


الشكل رقم (1) يبين نوع الجنس لأفراد العينة.

نلاحظ من قيم الجدول (4) والشكل رقم (1) أعلاه أن الإجابات كانت بنسبة (100.00 %) للذكور، مما يدل على أن الدائرة محل الدراسة ذكور فقط وهذا يعد مؤشرا على أن مجمل المناصب القيادية بالجامعة يستحوذ عليها الذكور دون الإناث، وذلك على حسب معطيات الدراسة.
2- العمر:

جدول رقم (5) يبين العمر بالسنوات لأفراد العينة.

العمر	التكرار Frequency	النسبة Percent
أربعون سنة فما أقل	27	50.9
أربعون سنة فما فوق	26	49.1
المجموع	53	100.00



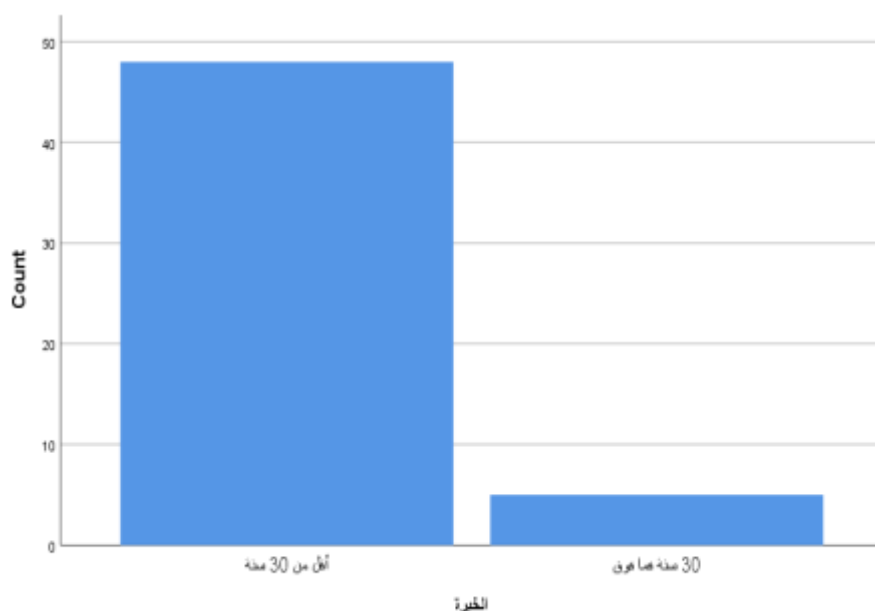
الشكل رقم (2) يبين العمر بالسنوات.

نلاحظ من الجدول (5) والشكل البياني (2) أعلاه أن معظم أفراد العينة أعمارهم تقع في الفئة (أربعون سنة فما أقل) بنسبة 50.9%، ثم تليهم الفئة العمرية (أربعون سنة فما فوق) بنسبة 49.1%، وهذا يدل على أن هناك تنوع في أعمار أفراد العينة، وبذلك يمكننا معرفة معظم آراء أفراد عينة الدراسة وفق مستوياتهم العمرية المختلفة وبما لديهم من خبرات تراكمية.

4- سنوات الخبرة:

جدول رقم (6) يبين سنوات الخبرة.

النسبة Percent	التكرار Frequency	سنوات الخبرة
90.6	48	ثلاثون سنة فما أقل
9.4	5	ثلاثون سنة فما أكثر
100.00	53	المجموع



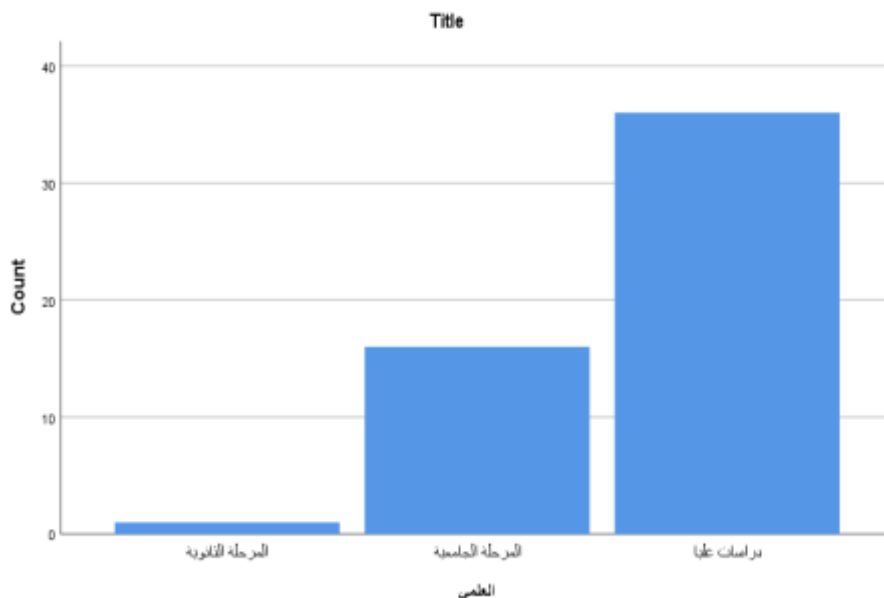
الشكل رقم (3) يبين سنوات الخبرة.

من قيم الجدول رقم (6) والشكل رقم (3) يتبين أن ما نسبته (90.6%) من أفراد العينة يتمتعون بخبرة أقل من 30 سنة بمرتبة أولى، وبخبرة أكثر من 30 سنة بمرتبة ثانية بنسبة بلغت 9.4%، وهذا مؤشر يدل على وجود خبرة جيدة بحسب معطيات الدراسة.

4- المستوى العلمي:

جدول رقم (7) يبين المستوى العلمي لأفراد العينة.

النسبة Percent	التكرار Frequency	المستوى العلمي
1.9	1	المرحلة الثانوية
30.2	16	المرحلة الجامعية
67.9	36	(دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير، أخرى
100.00	53	المجموع



الشكل رقم (4) يبين المستوى العلمي لأفراد العينة.

نلاحظ من قيم الجدول رقم (7) والشكل البياني (4) أن أفراد العينة يمثلون ما نسبته (67.9 %)، من إجمالي العينة المختارة يحملون المؤهل العلمي دراسات عليا، وأن ما نسبته (30.2 %) يحملون المؤهل العلمي جامعي، وأن ما نسبته (1.9 %) يحملون المؤهل العلمي ثانوي، وهذا يدل على تنوع في المستوى التعليمي في المنظمة قيد الدراسة لأفراد العينة، وأنهم أصحاب خلفية علمية ممتازة وعالية، مما قد يعطي مصداقية أكبر لنتائج الدراسة معتمدين على جانبي الخبرة والمؤهل العلمي في ذلك.

نتائج الدراسة التطبيقية:

الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة طبقاً للإجابات أفراد العينة:

حتى يتم التأكد من تحديد درجة الاتفاق على كافة فقرات الاستبيان، و كذلك إجمالي جميع المحاور تم استخدام اختبار (one Sample T- Test) والمتوسط الحسابي (Mean)، حيث تكون الدرجة (مرتفعة) إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح ما بين (1- 1.66)، أما الدرجة (متدنية) تتراوح ما بين (-2.34- 3)، وفق مقياس ليكرت الثلاثي (Likert Scale).

المحور الأول: المهارات الإنسانية:

جدول رقم (8) يبين متوسط الإجابات حول المهارات الإنسانية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الاتجاه
1- يسمح بالتواصل مع جميع أعضاء هيئة التدريس .	1.64	.70967	.000	مرتفعة
2- يبني علاقات إيجابية مع جميع أعضاء هيئة التدريس .	1.77	.54213	.000	متوسطة
3- يشجع التعاون بين كافة أعضاء هيئة التدريس .	1.75	.55142	.000	متوسطة
4- يدير الصراع بكفاءة بين أعضاء هيئة التدريس .	1.88	.66968	.000	متوسطة
5- يسمح للأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم .	1.58	.69154	.000	مرتفعة
6- يشترك أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات .	2.16	.89305	.000	متوسطة
7- يثير حماس أعضاء هيئة التدريس ويؤثر فيهم .	1.88	.69781	.000	متوسطة
8- يراعي احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعمل على إشباع رغباتهم .	2.00	.62017	.000	متوسطة
9- يراعي العمل المطلوب من أعضاء هيئة التدريس حسب إمكانياتهم وقدراتهم .	2.01	.66479	.000	متوسطة
10- يهتم بروح الفريق والعمل الجماعي المنظم.	1.96	.67830	.000	متوسطة

من الجدول رقم (8) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الأول (المهارات الإنسانية) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة متوسطة ما عدا السؤال الأول والخامس كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة مرتفعة، وتراوح قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.58) و (2.16)، وتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.893) و (0.542)، ومن خلال هذه النتائج يتبين أن من أهم المهارات الإنسانية وبشكل مرتفع هو السماح للأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم، والتواصل مع جميع أعضاء هيئة التدريس، وبشكل متوسط تشجع التعاون بين كافة أعضاء هيئة التدريس، وبناء علاقات إيجابية، وتدوير الصراع بكفاءة بين أعضاء هيئة التدريس، وإثارة حماسهم والتأثير فيهم، والاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي المنظم، ومراعات احتياجاتهم والعمل على إشباع رغباتهم، والعمل المطلوب حسب إمكانياتهم وقدراتهم، وإشراكهم في صناعة القرارات.

جدول رقم (9) نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور المهارات الإنسانية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T- Test	الاتجاه
المهارات الإنسانية	1.86	.42867	.000	31.723	متوسطة

ولتحديد مستوى المهارات الإنسانية، وذلك من خلال نتائج الجدول رقم (9) والتي بينت أن المتوسط العام للاستجابة المحور كانت (1.86) وهو يقع ضمن الإجابة متوسطة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما تشير إلى معنوية الاختبار.

المحور الثاني: المهارات الإدارية:

جدول رقم (10) يبين متوسط الإجابات حول المهارات الإدارية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الاتجاه
1- يقوم بإعداد خطة سنوية للقسم الذي يرأسه و يعمل على تنفيذها بمشاركة المعنيين.	2.03	.58711	.000	متوسطة
2- يشرف على النظام بالقسم ويتابعه بشكل منتظم.	1.77	.60896	.000	متوسطة
3- حريص على الالتزام بساعات الدوام الرسمي.	1.83	.77796	.000	متوسطة
4- حريص على متابعة سجلات القسم المختلفة مع المعنيين.	1.81	.62193	.000	متوسطة
5- يقوم بتوزيع مهام وأعمال اللجان بالقسم.	1.64	.65323	.000	مرتفعة
6- حريص على وقت إنجاز كافة الأعمال بالقسم.	1.83	.69989	.000	متوسطة
7- يحفز رؤوسيه على الاهتمام بالعمل و مشاركتهم في اتخاذ القرارات.	1.88	.60955	.000	متوسطة
8- يتخذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب.	1.94	.49672	.000	متوسطة
9- يلتزم بكافة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة.	1.64	.65323	.000	مرتفعة
10- حريص على إنجاز الأعمال المنوطة بالقسم بشكل كمي وكيفي.	1.86	.70813	.000	متوسطة

من الجدول رقم (10) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثاني (المهارات الإدارية) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة متوسطة ما عدا السؤال

الخامس والتاسع كانت متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة مرتفعة، وتراوح قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.64) و (2.03)، وتراوح قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.496) و (0.777)، ومن خلال هذه النتائج يتبين لنا أن من أهم المهارات الإدارية توزيع مهام وأعمال اللجان بالقسم، والالتزام بكافة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة، والأشراف على النظام بالقسم ومتابعته بشكل منتظم، والحرص على متابعة سجلات القسم المختلفة مع المعنيين، والالتزام بساعات الدوام الرسمي، ووقت إنجاز كافة الأعمال الممنوعة بالقسم، بشكل كمي وكيفي، وتحفيز المرؤوسين على الاهتمام بالعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، وإعداد خطة سنوية للقسم مع العمل على تنفيذها بمشاركة المعنيين.

جدول رقم (11) نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور المهارات الإدارية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T- Test	الاتجاه
المهارات الإدارية	1.82	.45790	.000	29.038	متوسطة

لتحديد مستوى المهارات الإدارية، وذلك من خلال النتائج الجدول رقم (11) حيث تبين أن متوسط الاستجابة العام للمحور كانت (1.82) وهو يقع ضمن الإجابة متوسطة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما تشير إلى معنوية الاختبار.

المحور الثالث: المهارات الفنية:

جدول رقم (12) يبين متوسط الإجابات حول المهارات الفنية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	الاتجاه
1- حريص على تطوير خبراته وثقافته .	1.79	.66096	.000	متوسطة
2- له اطلاع واسع على أهم المستجدات في مجال العمل.	1.83	.64259	.000	متوسطة
3- له رؤية مستقبلية في مجالات العمل .	2.09	.74069	.000	متوسطة
4- يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها .	1.86	.76051	.000	متوسطة
5- يشجع مرؤوسيه على تحمل المسؤولية .	1.77	.66914	.000	متوسطة
6- حريص على إبراز أي نجاح أو إخفاق مع بيان الحلول	1.90	.65821	.000	متوسطة

متوسطة	.000	.63520	2.01	7- يشجع على تبادل الخبرات بين رؤوسيه
متوسطة	.000	.63234	1.84	8- حازم في المواقف التي تتطلب ذلك .
متوسطة	.000	.66914	1.77	9- مؤمن برؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم ويسعى جاهدا لتحقيقها
متوسطة	.000	.67937	2.00	10- يملك ملكة الابتكار والأبداع للإنجاز الأعمال بالقسم.

من قيم الجدول رقم (12) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الثالث (المهارات الفنية) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة متوسطة، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.77) و (2.09)، وتراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.632) و (0.760)، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن من أهم المهارات الفنية تشجع الرؤوسين على تحمل المسؤولية، وأن يكونوا مؤمنين برؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم ويسعون جاهدين لتحقيقها، وأن يكون حريص على تطوير خبراته وثقافته، وله اطلاع واسع على أهم المستجدات في مجال العمل، وحازم في المواقف التي تتطلب ذلك، ويتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها، وحريص على إبراز أي نجاح أو إخفاق مع بيان الحلول، ويملك ملكة الابتكار والأبداع للإنجاز الأعمال بالقسم، ويشجع على تبادل الخبرات بين رؤوسيه، وله رؤية مستقبلية في مجالات العمل.

جدول رقم (13) نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور المهارات الفنية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الاحصائية	القيمة الاحصائية T- Test	الاتجاه
المهارات الفنية	1.89	.41814	.000	30.250	متوسطة

لتحديد مستوى المهارات الفنية، وذلك من خلال النتائج وفق الجدول رقم (13) حيث تبين أن متوسط الاستجابة العام للمحور كانت (1.89) وهو يقع ضمن الإجابة متوسطة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار كانت (0.000) وهي أقل من 0.05 مما تشير إلى معنوية الاختبار.

المحور الرابع: المهارات الفكرية :

جدول رقم (14) يبين متوسط الإجابات حول المهارات الفكرية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الاحصائية	الاتجاه
1- يصدر الأوامر بكفاءة ووضوح.	1.83	.57965	.000	متوسطة
2- يوزع الأعمال المنوطة بالقسم بعدالة.	1.84	.56827	.000	متوسطة
3- حريص على الالتزام بساعات الدوام الرسمي.	1.94	.88611	.000	متوسطة

متوسطة	.000	.60955	1.88	4- يعقد الاجتماعات الدورية بشكل مستمر وفي الوقت المناسب.
متوسطة	.000	.46347	1.69	5- حريص على توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها.
متوسطة	.000	.55991	1.73	6- يتحقق من إنجاز الأعمال الممنوعة بالقسم بما يحقق الأهداف المرجوة.
متوسطة	.000	.67669	1.75	7- يبسط الأساليب والإجراءات للإنجاز الأعمال بالقسم.
مرتفعة	.000	.63349	1.58	8- يضع الحلول المناسبة لكافة المشكلات التي قد تواجه القسم من وقت لآخر.
متوسطة	.000	.58339	1.92	9- يركز على الأداء بشقيه النوعي والكمي على ضوء معايير الجودة الشاملة.
متوسطة	.000	.62831	2.09	10- حريص على متابعة التغذية العكسية للأعمال القسم لتصحيح والتعلم

من الجدول (14) أعلاه والخاص باستجابات عينة الدراسة للعبارات الخاصة بالمحور الرابع (المهارات الفكرية) يتضح أن متوسط كل الإجابات كانت تقع ضمن الإجابة متوسطة ما عدا السؤال الثامن حيث كان متوسط الإجابة تقع ضمن الإجابة مرتفعة، وتراوحت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات ما بين (1.58) و (2.09)، وتراوحت قيمة الانحراف المعياري ما بين (0.463) و (0.886)، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن من أهم المهارات الفكرية وضع حلول مناسبة لكافة المشكلات التي قد تواجه القسم من وقت لآخر، والحرص على توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها، والتحقق من إنجاز الأعمال الممنوعة بالقسم بما يحقق الأهداف المرجوة، وتبسيط كافة الأساليب والإجراءات للإنجاز الأعمال بالقسم، وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح، وتوزيع الأعمال الممنوعة بالقسم بعدالة، وعقد الاجتماعات الدورية بشكل مستمر وفي الوقت المناسب، والحرص على الالتزام بساعات الدوام الرسمي، والتركيز على الأداء بشقيه النوعي والكمي على ضوء معايير الجودة الشاملة، والحرص على متابعة التغذية العكسية للأعمال القسم لتصحيح والتعلم.

جدول رقم (15) نتائج اختبار (one Sample T- Test) لإجمالي محور المهارات الفكرية.

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة الإحصائية	القيمة الإحصائية T- Test	الاتجاه
المهارات الفكرية	1.83	.41814	.000	31.865	متوسطة

لتحديد مستوى المهارات الفكرية، وذلك من خلال النتائج وفق الجدول رقم (15) فإن متوسط الاستجابة العام للمحور كانت (1.83) وهو يقع ضمن الإجابة متوسطة، وأن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار كانت (0.000) وهي أقل من (0.05) مما تشير إلى معنوية الاختبار.

الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها:

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات استخدام الباحث البيانات التي قام بتجميعها للأجل الوصول إلى قرار بقبول أو رفض للفرضية الصفرية (فرضيات العدم) المعتمدة للأجل تفسير الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك باختبار (ف - F (Two Way ANOVA)، فلو أن قيمة مستوى الدلالة (Significance Level) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) عندئذ يكون القرار هو قبول الفرض الصفري (0H)، أما في حالة كون قيمة (Sig) أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن القرار يكون رفض الفرض الصفري (0H) وقبول الفرض البديل (1 H). و معنى ذلك أن المتوسط الافتراضي لا يساوي الحقيقي مما يضعنا أمام خيارين، الخيار الأول أن يكون المتوسط الحقيقي أكبر من المتوسط الافتراضي وهذا يدل على أن إجابات المشاركين في الدراسة تتجه نحو الاتفاق، والخيار الثاني أن يكون المتوسط الحقيقي أقل من المتوسط الافتراضي وهذا يدل على أن إجابات المشاركين في البحث تتجه نحو عدم الاتفاق، ولمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات القيادية السائدة (الإنسانية، الإدارية، الفنية، الفكرية) لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)، قام الباحث بإجراء اختبار (F (Two Way ANOVA)، وذلك لاختبار الفرضية التالية

الفرضية الأولى:

0H: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

1H: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

وبناء على ذلك كانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (16) اختبار F- Test حول تقدير المهارات الإنسانية وفقا للمتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)

المتغيرات الديمغرافية	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	027.	871.	غير معنوي
سنوات الخبرة	029.	866.	غير معنوي
المستوى التعليمي	147.	864.	غير معنوي

من الجدول رقم (16) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لمتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي) مما يدل على رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم القائل أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

الفرضية الثانية:

H0: ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

وبناء على ذلك كانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (17) اختبار F- Test حول تقدير المهارات الإدارية وفقا للمتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي).

المتغيرات الديمغرافية	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	4.300	044.	معنوي
سنوات الخبرة	642.	427.	غير معنوي
المستوى التعليمي	6.071	004.	معنوي

من الجدول رقم (17) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، بينما متغير (سنوات الخبرة) قيمه (P.Value) أكبر من قيمة

مستوى المعنوية (0.05) مما يدل على رفض الفرض العدم وقبول فرض البديل القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، أما عن متغير (سنوات الخبرة) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

الفرضية الثالثة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

وبناء على ذلك كانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (18) اختبار F- Test حول تقدير المهارات الفنية وفقاً للمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)

المتغيرات الديمغرافية	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	2.047	.159	غير دالة
سنوات الخبرة	.529	.471	غير دالة
المستوى التعليمي	13.268	.000	دالة

من الجدول رقم (18) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05 لمتغيرات (العمر، وسنوات الخبرة) مما يدل على رفض الفرض البديل وقبول فرض العدم القائل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة)، أما عن متغير (المستوى التعليمي) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

الفرضية الرابعة:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

1H: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي).

وبناء على ذلك كانت النتائج وفق الجدول التالي:

جدول رقم (19) اختبار F- Test حول تقدير المهارات الفكرية وفقا للمتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)

المتغيرات الديمغرافية	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	4.797	.033	دالة
سنوات الخبرة	.069	.793	غير دالة
المستوى التعليمي	3.668	.033	دالة

من الجدول (19) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) أقل من قيمة مستوى المعنوية 0.05 للمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، مما يدل على رفض الفرض العدم وقبول فرض البديل القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، أما عن متغير (سنوات الخبرة) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية.

تساؤلات الدراسة:

■ التساؤل الأول:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (التخصص، الجنس، سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي).

جدول رقم (19) اختبار F- Test حول تقدير المهارات الفكرية وفقا للمتغيرات (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي)

المتغيرات الديمغرافية	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
العمر	4.797	.033	دالة
سنوات الخبرة	.069	.793	غير دالة
المستوى التعليمي	3.668	.033	دالة

من الجدول (19) أعلاه يتضح أن قيمه (P.Value) أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، وفقا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، مما يدل على رفض الفرض العدم وقبول فرض البديل القائل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية

لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقاً لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، أما عن متغير (سنوات الخبرة) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية .

■ التساؤل الثاني:

ماهي أهم المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟ من خلال نتائج الدراسة في الجدول رقم (8 - 9) يتضح أن أغلب إجابات عينة الدراسة تشير إلى أن من أهم المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية هي السماح للأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آرائهم والتواصل بين جميع أعضاء هيئة التدريس وذلك حسب معطيات الدراسة.

■ التساؤل الثالث:

ماهي أهم المهارات القيادية الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟ من قيم الجدول رقم (10 - 11) يتضح أن أغلب الإجابات تؤكد أن من أهم المهارات القيادية الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية هي القيام بتوزيع مهام وأعمال اللجان بالقسم، والالتزام بكافة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة.

■ التساؤل الرابع:

ماهي أهم المهارات القيادية الفنية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟ من الجدول رقم (12 - 13) نلاحظ أن من أهم المهارات القيادية الفنية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية هي تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية، والإيمان برؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم والسعى باجتهد لتحقيقها.

■ التساؤل الخامس:

ماهي أهم المهارات القيادية الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية؟ نلاحظ من قيم الجدول رقم (14 - 15) أن من أهم المهارات القيادية الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام بالجامعة الأسمرية الإسلامية وضع حلول مناسبة لكافة المشكلات التي قد تواجه القسم من وقت لآخر، والحرص على توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها.

نتائج الدراسة:

بعد إتمام تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة يقدم الباحث مجمل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، حيث نستنتج من نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

1- أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة أعمارهم أقل من (40) سنة بنسبة بلغت (50.9%) والموضح بالجدول رقم (5)، كما أنهم يتمتعون بخبرة جيدة أقل من (30) سنة بنسبة (90.6%) والموضح بالجدول رقم (6)، ومستواهم التعليمي دراسات عليا (دكتوراه، ماجستير، أخرى) بنسبة بلغت (67.9%)، وذلك بحسب معطيات الدراسة، انظر الجدول رقم (7).

2- بينت الدراسة أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الإنسانية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي)، كما موضح بالجدول رقم (16).

3- بينت الدراسة أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة عند تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، أما عن متغير (سنوات الخبرة) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الإدارية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، كما موضح بالجدول رقم (17).

4- أوضحت الدراسة أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، سنوات الخبرة)، أما عن متغير (المستوى التعليمي) فتوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفنية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، كما موضح بالجدول رقم (18).

5- بينت الدراسة أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية وفقا لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي)، أما عن متغير (سنوات الخبرة) فلا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في تقدير المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، كما موضح بالجدول رقم (19).

6- كشفت الدراسة على أن السماح للأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم، والتواصل فيما بينهم، وتشجيعهم على التعاون المثمر والبناء، وبناء علاقات إيجابية بين كافة أعضاء هيئة التدريس من أهم المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، انظر الجدول رقم (8).

7- أوضحت الدراسة أن من أهم المهارات القيادية الإنسانية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية تدوير الصراع بكفاءة بين أعضاء هيئة التدريس، وإثارة حماسهم والتأثير فيهم،

والاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي المنظم، ومراعاة احتياجاتهم والعمل على إشباع رغباتهم، والعمل المطلوب إنجازهم حسب إمكانياتهم وقدراتهم، وإشراكهم في صناعة القرارات، انظر الجدول رقم (8).

8- بينت الدراسة أن توزيع مهام وأعمال اللجان بالقسم، والالتزام بكافة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة، والأشراف على النظام ومتابعته بشكل منتظم من أهم المهارات القيادية الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، انظر الجدول رقم (10).

9- كشفت الدراسة على أن من أهم المهارات القيادية الإدارية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية الحرص على متابعة سجلات القسم المختلفة مع المعنيين، والالتزام بساعات الدوام الرسمي، ووقت إنجاز كافة الأعمال المنوطة بشكل كمي وكيفي، وتحفيز المرؤوسين على الاهتمام بالعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، و الحرص على إعداد خطة سنوية للقسم والعمل على تنفيذها بمشاركة المعنيين، انظر الجدول رقم (10).

10- أظهرت النتائج أن تشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية، وعملهم بإيمان وبرؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم ويسعى باجتهاد لتحقيقها، مع الحرص على تطوير الخبرة، والثقافة وهي من أهم المهارات القيادية الفنية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، انظر الجدول رقم (12).

11- أظهرت النتائج أن من أهم المهارات القيادية الفنية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، الاطلاع الواسع على أهم المستجدات في مجال العمل، والحزم في المواقف التي تتطلب ذلك، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتم اتخاذها، مع الحرص على إبراز أي نجاح أو إخفاق مع بيان الحلول، والتشجيع على تبادل الخبرات بين المرؤوسين، وأن تكون له رؤية مستقبلية في مجالات العمل، انظر الجدول رقم (12).

12- أظهرت النتائج أن وضع حلول مناسبة لكافة المشكلات التي قد تواجه القسم من وقت لآخر، والحرص على توضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها، والتحقق من إنجاز الأعمال المنوطة بالقسم بما يحقق الأهداف المرجوة تعد من أهم المهارات القيادية الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، انظر الجدول رقم (14).

13- أظهرت النتائج أن من أهم المهارات القيادية الفكرية السائدة لدى رؤساء الأقسام العلمية بالجامعة الأسمرية الإسلامية تبسط الأساليب والإجراءات لإنجاز الأعمال بالقسم، وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح، وتوزيع الأعمال بعدالة، وعقد الاجتماعات الدورية بشكل مستمر وفي الوقت المناسب، والتركيز على الأداء بشقيه النوعي والكمي على ضوء معايير الجودة الشاملة، مع الحرص على متابعة التغذية العكسية للأعمال القسم لتصحيح والتعلم، انظر الجدول رقم (14).

توصيات الدراسة:

بناء على ما التوصل إليه من نتائج واستنتاجات توصي الدراسة بما يلي:

- 1- الحرص الدائم على السماح للأعضاء هيئة التدريس بالتعبير عن آراءهم، والتواصل فيما بينهم، وتشجيعهم على التعاون، وبناء علاقات إيجابية بين كافة أعضاء هيئة التدريس.
- 2- الاهتمام بتدوير الصراع بكفاءة بين أعضاء هيئة التدريس، وإثارة حماسهم والتأثير فيهم، والاهتمام بروح الفريق والعمل الجماعي المنظم.
- 3- مراعات احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعمل على إشباع رغباتهم، وإشراكهم في صناعة القرارات.
- 4- العمل والسعي على توزيع مهام وأعمال اللجان بالقسم، والالتزام بكافة الأنظمة والقوانين والتعليمات الصادرة من رئاسة الجامعة، والإشراف على متابعتها بشكل منتظم.
- 5- المحافظة الدائمة على متابعة سجلات القسم المختلفة مع المعنيين، وتحفيز المرؤوسين على الاهتمام بالعمل ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- 6- ضرورة الالتزام بساعات الدوام الرسمي، ووقت إنجاز كافة الأعمال المنوطة بشكل كمي وكيفي.
- 7- ضرورة الاهتمام بإعداد خطة سنوية للقسم والعمل على تنفيذها بمشاركة المعنيين.
- 8- العمل على تشجيع المرؤوسين على تحمل المسؤولية، والسعي لتحقيق رؤية ورسالة وقيم وأهداف القسم، وتطوير الخبرة والثقافة.
- 9- العمل على خلق بيئة تفاعلية للأجل جمع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة، وتوفير الظروف البيئية المناسبة للعمل بالجامعة.
- 10- العمل على متابعة كل ما هو حديث في مجال العمل، مع الحرص الدائم على إبراز أي إخفاق أو نجاح يحدث مع بيان الحلول، والتشجيع على تبادل الخبرات بين كافة المرؤوسين.
- 11- الحرص على وضع حلول مناسبة لكافة المشكلات التي قد تواجه القسم من وقت لآخر، وتوضيح الأهداف العامة للاجتماعات عند انعقادها، والتحقق من إنجاز الأعمال المنوطة بالقسم بما يحقق الأهداف المرجوة.
- 12- العمل على تبسط الأساليب والإجراءات للإنجاز الأعمال بالقسم، وإصدار الأوامر بكفاءة ووضوح، والتركيز على الأداء بشقيه النوعي والكمي على ضوء معايير الجودة الشاملة.
- 13- الحرص على توزيع الأعمال بعدالة، وعقد الاجتماعات الدورية بشكل مستمر وفي الوقت المناسب، ومتابعة التغذية العكسية لأعمال القسم من أجل التصحيح والتعلم.
- 14- الدعوة مع التركيز على إجراء المزيد من الدراسات والبحوث عن موضوع المهارات القيادية لما له من دور فعال وأثر إيجابي في قيادة المنظمات نحو تحقيق أهدافها المنشودة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

المراجع

- 1- الحمدان، أمل راشد، (2013): المهارات اللازمة للقيادة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض .
- 2- أحمد، إبراهيم، (2002): إدارة الأزمات التعليمية في المدارس - الأسباب والعلاج. - القاهرة: دار الفكر العربي .
- 3- العامري، الغالي، (2014): الإدارة والأعمال، الطبعة الرابعة، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
- 4- الساعدي، حسن (2012): المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير دراسة ميداني على مديري الإدارات العليا والوسطى والتفزيونية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي .
- 5- القحطاني، سالم (2001): القيادة الإدارية - التحول نحو تموزج القيادي العالمي، السعودية: دار مرام للطباعة والتغليف .
- 6- العتيبي، ضرار، وآخرون (2007): العملية الإدارية مبادئ وأصول، وعلم، وفن، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 7- البقمي، محمد، (2008): الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية .
- 8- الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة والقيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، سوريا، دمشق، 13- 16 / 10 / 2003 .
- 9- النمرات، خالة أحمد (2012) درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة ميدانية على جامعة اليرموك، رسالة غير ماجستير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن .
- 10- فاروق، فرحات، أسس اختيار وتطوير القيادة الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة.
- 11- قطامي، يوسف ، آخرون، (2002): سيكولوجية التدريس، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 12- سعادة، جودت، آخرون (2002): استخدام الحاسوب والإنترنت في محادين التربية والتعليم، عمان: دار الشروق للنشر.
- 13- سعدون، شوكت، (2006): القائد - الديناميكي - المنتج - الفعال، الأردن، الأريد .
- 14- سمرة، آخرون ، 02014 ، مجلة جامعة الأزهر - غزة سلسلة العلوم الإنسانية (2014)، المجلد 16، العدد 2 .

- 15- عبد الكريم، همام (2014): واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم الألي وسبل تطويرها أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا نموذجا .
- 16- عبيد، محمد (2012) : محاكاة قوة القيادة، T . C . الليبية الأولى للتدريب، للاستشارات .
- 17- محمد، صفى تائه (2012) مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، دراسة تطبيقية بكليات جامعة الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق .
- 18- يونس، طارق، (2002): الفكر الاستراتيجي للقادة، دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية ،القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإداري.

بروز أقطاب جديدة في النظام العالمي الجديد

د. محمد صالح اسويسي

جامعة بني وليد - ليبيا

mohamedz018mg@gmail.com

المقدمة:

على المستوى العالمي ويأتي في قمة هذه التغيرات اختلال التوازن في مجالات القوى والتكتلات والتحالفات الدولية، وضعت البشرية أمام مرحلة جديدة خلقت نوعاً من الاستقرار مما أدى عملياً إلى إبراز أقطاب المنافسة مع وجهات النظر أمريكية وبما يعزز هيمنتها. وعليه يمكن القول إن انهيار الاتحاد السوفيتي، وانتهاء أحدث خلافاً هيكلياً في النظام العالمي الأمر الذي أدى إلى ملئ الفراغ الحاصل من قبل الولايات المتحدة الأمريكية ومكنها من رسم معالم نظام عالمي جديد فرضت هيمنتها عليه وعكس هذا النظام مفاهيمها السياسية والاقتصادية والثقافية. ومع انحسار التنافس الدولي، وأصبح من المنطقي أن تتبوأ الأمم المتحدة دوراً أكثر فاعلية على صعيد ترتيب العلاقات الدولية وتسوية النزاعات والأزمات الطارئة بين الدول، لا سيما وأن التوازنات الحساسة التي فرضتها الأمم المتحدة في المرحلة السابقة مع تقليص مرجعيتها في حل العلاقات الدولية. واندفاع بعض الدول المنافسة مثل الصين والهند.

الإشكالية:

فالنظام العالمي الجديد يطرح صيغه جديدة تتحدث عن أقطاب أخرى منافسة وحدها دون مشاركة دول أخرى، مسئولة عن بناء هياكل هذا النظام وتقوم على التركيز العالم الواحد المتمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية التي لا تقبل المنافسة، مما يجعل منها المركز الوحيد في العلاقات الدولية لكونها وحدها التي تمتلك القدرة على أن تقوم هذه الأقطاب بالمنافسة وحدها من بين دول العالم تمتلك من المستوى الأخلاقي ومن الإمكانيات ما يكفي لخلق نظام عالمي جديد. وفي ضوء ما تقدم تحاول هذه الدراسة التعرض للسياسة الأمريكية في ظل النظام العالمي الجديد، التي تسعى من خلال رسمها لمعالم هذا النظام إلى فرض هيمنتها في مجال العلاقات الدولية بما يجعلها القطب الوحيد غير القابل للمنافسة.

تهدف هذه الدراسة التساؤلات الآتية:

- 1- ماهي الأقطاب الجديدة التي تحاول الظهور في هذا النظام؟
- 2- ما المقصود بالنظام العالمي الجديد؟
- 3- ما هي العوامل التي أدت إلى ظهور أقطاب منافسة في هذا النظام؟

4- ما هي أبرز مظاهره؟

5- ما هو مستقبل النظام العالمي الجديد؟

فرضية الدراسة:

تتطلب هذه الدراسة من فرضية مفادها:

ظهور أقطاب جديدة منافسة في النظام العالمي الجديد تتمثل بعض الدول مثل الصين والهند من رسم معالم لنظام عالمي جديد عكس مفاهيمها السياسية والاقتصادية وسمح لها باتباع نهجاً سياسياً خارجياً يحاول أن يفرض هيمنته على العلاقات الدولية بما يجعلها القوة الوحيدة المنفردة في قمة النظام العالمي الجديد على غرار الولايات المتحدة الأمريكية.

أهمية الدراسة:

كما تبدو أهمية الدراسة من خلال محاولتها لبيان أهم الوسائل السياسية والاقتصادية والعسكرية التي بعض الدول التي تحاول الظهور والمنافسة في النظام العالمي الجديد، الذي يقوم على الأحادية القطبية، عن النظام القديم الذي أرتكز على توازن القوى بين الأقطاب المنافسة. وتظهر أهمية الدراسة بشكل أوضح من خلال محاولتها بيان السياسات التي تتخذها الولايات المتحدة تجاه القوى الدولية الكبرى، الاتحاد الأوروبي، اليابان، الصين، والهند، روسيا في ظل النظام العالمي الجديد خوفاً من هذه القوى التي تحاول منازعتها على مركز الزعامة العالمية في محاولة لإحلال نظام عالمي متعدد الأقطاب وأخيراً كما تبدو أهمية هذه الدراسة في محاولتها بيان المستقبل الذي سيؤول إليه هذا النظام.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مفهوم النظام العالمي الجديد وبيان أهم المظاهر التي يتميز بها هذا النظام، والكيفية التي تتفاعل بها الولايات المتحدة الأمريكية مع القوى الكبرى الأخرى التي تحاول أن ترقى إلى مستوى القوة العظمى لغرض منعها من منافستها في محاولة لإطالة أمد تفرداها في قمة الهرم العالمي.

منهجية الدراسة:

لغرض الاقتراب من الموضوع سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للنظام الدولي وذلك بقدر ما يحاول هذا المنهج تحليل وتوصيف النظام الدولي من خلال تفاعل القوى المشكلة له والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر فيه وآلية الانتظام في النظام الدولي. كما سيتم الاعتماد على مدخل الاقتصاد

السياسي بقدر ما يحاول هذا المدخل بيان أثر العامل الاقتصادي بالعامل السياسي وكيفية تأثير الاقتصاد في رسم سياسة الدول وتفاعلاتها فيما بينها خصوصاً وأن الاعتماد المتبادل بين الدول أصبح في الوقت الحاضر على قدر من الأهمية له تأثير على آليات الاعتماد المتبادل بأنواعه ومستوياته تعد اليوم عاملاً مهماً من عوامل التأثير في تشكيل العلاقات بين الدول الآن وفي المستقبل.

لأجل إثبات صحة أو خطأ الفرضية التي تنطلق منها هذه الدراسة، فإن الباحث سيعتمد على المنهج التحليلي كمنهج رئيسي بغية تحليل مختلف وجهات النظر التي تطرح بصدد الموضوع والآثار المستقبلية المترتبة عليها وصولاً إلى معرفة ما سيؤول إليه النظام العالمي الجديد. كما سيتم اللجوء إلى هذا المنهج أو ذاك تبعاً لمقتضيات الدراسة كمنهج التحليل الذي يساعدنا على فهم جوهر التفاعلات الجارية في النظام العالمي الجديد، خصوصاً وأن الولايات المتحدة تحاول أن تؤثر بالأطراف المتفاعلة فيه لتكريس المركزية وترسيخها كبديل للنظام الدولي السابق.

تقسيمات الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الأول: مفهوم النظام العالمي الجديد.

المبحث الثاني: إعادة التوازن في النظام العالمي الجديد.

المبحث الثالث: توزيع نمط القوة بين الدول الكبرى في النظام العالمي الجديد.

المبحث الأول:

مفهوم النظام العالمي الجديد:

إن مفهوم النظام العالمي الجديد يلمس خطأ واضحاً لدى العديد ممن تناولوا هذا المفهوم من حيث مدلوله أو مضمونه، إلى الحد الذي جعل هذا المفهوم غير واضح الدلالة على النحو قاطع، مما أوجب على الباحث ممارسة توضيح المقصود بهذا المفهوم الذي يؤطر دراسته⁽¹⁾.

ذلك أن كلمة (جديد) تثير العديد من المناقشات، فيرى فريق أنه لا جديد في هذا النظام، بينما يؤكد فريق آخر اختلاف النظام الحالي عن السابق. ولعل سبب المناقشات تعود إلى حداثة المفهوم، حيث أخذ مفهوم (النظام العالمي الجديد) الكثير من الاهتمام لدى كافة المستويات الأيدلوجية والتنظيمية والاقتصادية السياسية غير أن البعض يرى أن فكرة النظام العالمي الجديد تكتشف قراءة حركة الأحداث والتفاعلات على المستوى الدولي عن النظام الدولي، الذي تحددت معالمه استقرت أسسه تدريجياً منذ ذلك التاريخ

(1) ممدوح محمود مصطفى. "مفهوم النظام الدولي بين العلمية والنمطية"، دراسات استراتيجية العدد (17). مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، سنة 1993، ص 7.

بمرحلة تحول تديجي عميق في هياكله السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية تبلورت واتضحت بعض معالمها، إلى حد معين، منذ منتصف الثمانينات، وهو ما دفع إلى الاهتمام بقضية (النظام العالمي الجديد)، ذلك النظام الذي مازال في طور التكوين ولم تحدد ملامحه النهائية بعد⁽¹⁾.

لهذا سنحاول تعرف المدلول الاصطلاحي لمفهوم (النظام العالمي الجديد) في مواجهة المفاهيم الأخرى وتختلف الآراء حول التسمية الدقيقة للنظام الحالي هو نظام دولي أم نظام عالمي وفي هذا المجال لا بد من التفرقة بين الاصطلاحين، النظام الدولي والنظام العالمي، فيرى كثير من الباحثين أن نشأة النظام الدولي بمعنى انتظام وتفاعل دول العالم في نظام شامل ووفقاً لنمط معين لتقسيم العمل وخضوعاً لبعض التنظيمات الدولية وإنما النظام العالمي فهو ذلك النظام الذي يضم بجانب الدول، المؤسسات الدولية والشركات متعددة الجنسية وغيرهم من الفاعلين في محيط العلاقات الدولية كجماعات الضغط الدولية⁽²⁾.

وفي تقديرنا أن اصطلاح عالمي أكثر اتساعاً مما نشهده اليوم من تغيرات على المستوى الإنساني من اصطلاح عالمي أكثر اتساقاً مما نشهده اليوم من تغيرات على المستوى الإنساني من اصطلاح دولي، لأن الأخير يشير إلى العلاقات بين الدول، ومن ثم تكون وحدة العلاقات فيه هي الدولة، أما اصطلاح عالمي فهو أكثر شمولاً إذ يضم كل الوحدات أو الفاعلين المؤثرين على مجري الأحداث العالمية. أما كلمة (جديد) والتي تثير العديد من المناقشات، حيث يرى فريق أنه لا جديد في هذا النظام، بينما يؤكد فريق آخر على اختلاف النظام الحالي عن السابق. وفي الواقع أن الحكم على النظام الحالي في هذا المنظور لا يمكن أن يتم بشكل مطلق، لأن نظام اليوم هو نتيجة لتطور نظام الأمس ولذلك فهو يشترك معه في بعض المظاهر (الجوهر والغايات) ويختلف معه أيضاً في البعض الآخر (الأساليب)⁽³⁾. ومن هنا لا يمكن تعريف النظام العالمي الجديد ما لم يتم تعريف معنى النظام الدولي ومكوناته على نحو يجعله يتكون من عدة مكونات مرتبطة ببعضها ببعض بينها علاقة توافق أن سلوك إحداها يؤثر على الآخر⁽⁴⁾.

وبراه آخر على أنه الكل الذي يعمل ككل بسبب الاعتماد والتبادل بين مكوناته، وأنه يتكون من:

1- عناصر يمكن تحديدها بوضوح.

(1) سميحة السيد فوزي، "النظام العالمي وانعكاسه الاقتصادية على الوطن العربي"، مرجع سبق ذكره، ص 33.

(2) للتفاصيل حول هذه الجماعات انظر عبد المجيد العبدلي: قانون العلاقات الدولية، (تونس 2000)، ص 341 وما بعدها.

(3) سميحة السيد فوزي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(4) أحمد يوسف أحمد ومحمد زيارة، مقدمة في العلاقات الدولية. ط 1، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية)، 1989، ص 95.

2- مجموعة العلاقات بين هذه العناصر والتي تعطي مشكلاً معيناً (حالة + خصائص) أي أنه لا يمكن التسليم بوجود نظام ما لم بين مكوناته علاقة تفاعلية وأن التغير في إحداها يؤدي إلى تغير في حالة النظام وخصائصه السلوكية⁽¹⁾.

ويرى د. ممدوح محمود مصطفى أن كلمة نظام إلى عدة معانٍ لعل أهمها:

- 1- النظام هو (حالة) أو (وضع) يتسم بالتوافق أو بالترتيب النظامي بعامل وجود سلطة مستقرة، ويعامل الالتزام ومراعاة القانون، مما يجعل الأمور تسير سيراً هادئاً غير مضطرب.
- 2- النظام هو مجموعة من القواعد أو الضوابط أو التوجيهات أو الأوامر، تتسم هذه القواعد المنظمة عادة بأنها أمره وملزمة، لكونها صادرة عن سلطة عليا، وهي من ثم قواعد سلطوية.

ويشير د. محمد طه بدوي إلى المدلول الاصطلاحي لمفهوم النظام في الدراسات الاجتماعية وعلى الأخص في الدراسات السياسية أن مفهوم النظام يشير إلى المدلولين السابقين⁽²⁾.

المبحث الثاني:

إعادة التوازن في النظام العالمي الجديد:

ليس مجالاً للشك أن المجتمع الدولي يعيش الآن في ظل النظام عالمي جديد تغلب عليه فلسفة المتغيرات الدولية التي شهدتها حركة التفاعل الدولي من القرن الماضي وحتى الآن تدل على قيام القطب الواحد المتمثل في الولايات المتحدة. ولا شك أن الظروف والمستجدات العالمية هي التي ساهمت بشكل مباشر في بروز أقطاب أخرى في العالم المعاصر، حيث أن أمريكا عملت أيضاً على ترسيخ الانطباع بأنها قد كسبت المواجهة السياسية والعقائدية وحسمت المعركة لصالحها، فروجت عبر وسائل إعلامها أن هزيمة روسيا تعني بالضرورة نصراً لها. لذلك أخذت تتصرف من وحي أن انتصارها يجعلها في موقع إدارة العالم، وتقرير شؤونه السياسية والاستراتيجية، ورست الانطباع بأن النظام العالمي الجديد هو بكل المعايير الاقتصادية والعسكرية والسياسية القوة المسيطرة لشؤون العالم المعاصر⁽³⁾.

لقد جاء في التقرير السري الذي أعده وزير الدفاع الأمريكي، بشأن التوجهات الأمريكية في مجال التخطيط الاستراتيجي حتى عام 2000، الولايات المتحدة الحفاظ على موقعها كقوة عالمية، بينما تسمح للآخرين بمتابعة سعيهم نحو حماية مصالحهم وأهدافهم الشرعية.

(1) نادية محمود مصطفى، نظرية النظم ودراسة العلاقات الدولية (القارة، معهد البحوث والدراسات العربية)، 1998، ص 80.

(2) ممدوح مصطفى، "مفهوم (النظام الدولي) بين العلمية والنمطية"، مرجع سبق ذكره، ص 10.

(3) عبدالحق عبدالله، "النظام العالمي الجديد، الحقائق والأوهام"، سنة 2001، ص 42.

لكي تحول بينها وبين مناوئة زعامتها، ولكي تنتهيها عم محاولة زعزعة النظام السياسي والاقتصادي العالمي الراهن، أو حتى عن مجرد التطلع إلى ممارسة، أدوار إقليمية أو عالمية أكثر نشاطاً، والحيلولة دون قيام نظام أممي أوروبي مستقل، وأن يظل حلف شمال الأطلسي الركيزة الأساسية للدفاع عن العالم الغربي وأمنه. كذلك من المتعين أن نظل محتفظين بقدرتنا على تحديد الصواب والخطأ، وبقدرتنا على تقرير ما يعتبر صواباً أو ما يعد خطأ، فيما يتعلق بالسياسات والسلوكيات الدولية بصورة انتقالية على النحو الذي يتفق مع مصالحنا. وخلاصة القول أن الولايات المتحدة لم تكن تستهدف إرساء قواعد نظام دولي بقدر ما كانت تستهدف تحقيق مصالحها الوطنية لتكريس هيمنتها العالمية في مرحلة ما بعد الحرب الباردة⁽¹⁾.

والحقيقة أن الولايات المتحدة اليوم أكثر قوة من أي وقت مضى، بل أنها الدولة الوحيدة في العالم التي تمتلك عناصر القوة الكونية. إن أمريكا الآن مدججة بالقوة المادية والمعنوية التي تصل إلى حد الاستقراز، والتي لا تضاهيها قوة أية دولة أخرى، ورغم ما تعانيه من صعوبات وأزمات داخلية فإنها القوة الاقتصادية الأولى والقوة العسكرية الأولى والقوة النووية الأولى في العالم بإضافة إلى ما تملكه من قدرات إعلامية ودعائية واسعة ومؤثرة تجعل منها الدولة الوحيدة التي تتمتع بمعظم، إن لم يكن كل، مواصفات القوة العظمى⁽²⁾.

لزعامة الأمريكية، وربما تتسحب أمريكا تدريجياً من المسرح العالمي، وإذا أصيب الاقتصاد الأمريكي بالوهن سيحاول الآخرون ملئ الفراغ، مما يعيد النظام إلى حالة التوازن بظهور قوة تستطيع أن ترقى إلى مستوى القطب الذي يوازن قوة الولايات المتحدة فالزعامة العالمية تتطلب اقتصاداً قوياً.

ويثار الجدل حول قوة الولايات المتحدة بالمقارنة مع غيرها من الدول المتقدمة الآخذة بالبروز في مجال القوة والتي يحتمل أن تعيد التوازن إلى النظام العالمي. فهناك اتجاه يؤكد أن المكانة النسبية للولايات المتحدة في الاقتصاد العالمي لم تنخفض منذ عقد الثلاثينات من القرن الماضي، وأن الناتج الإجمالي الأمريكي قد تراوح منذ ذلك الوقت ما بين 25-32% من الناتج الإجمالي. وهناك بالمقابل اتجاه مضاد يؤكد أن مكانة الولايات المتحدة في الاقتصاد العالمي تعاني من تدهور واضح ويأخذ هذا الاتجاه بمؤشرات ليدل على فكرته، فيفسر (جون اجينيو) تراجع مكانة الاقتصاد الأمريكي بالتالي: الهبوط الشديد لمعدلات النمو الإنتاجية في الولايات المتحدة مقارنة مع دول أخرى⁽³⁾.

(1) ممدوح محمود مصطفى، "النظام الدولي" بين العلمية النمطية. مرجع سبق ذكره، ص 45-47.

(2) عبدالحق عبدالله، "النظام العالمي الجديد، الحقائق والأوهام"، مرجع سبق ذكره، ص 42-43.

(3) محمد السيد سعيد وأحمد إبراهيم، "الفوضى و الاستقرار في النظام الدولي، اتجاهات تطور المنظومة الدولية في مرحلة ما بعد الحرب الباردة، سنة 1991، ص 40.

واحتمال صعود قوة دولية منافسة لها بما يعيد التوازن للنظام العالمي. غير أنه حتى لو اتفقنا مع هذه الآراء فإن ما يميز تآكل القوة الأمريكية وقيادتها هو أنها لا تتوافق مع صعود قيادة بديلة أو منافسة. فعلى النقيض شهد عقد الثمانيات من القرن الماضي انهيار القيادة المنافسة وهي الاتحاد السوفيتي، كما أن معظم مراكز القوة البديلة لا تعد أطرافاً منافسة سياسياً للولايات المتحدة علاوة على ذلك أن الولايات المتحدة لازالت تعزز قيادتها التكنولوجية في المجال الاستراتيجي والعسكري، ولا تخسر هذه القيادة ودلالة ذلك أننا قد نشهد فراغ قيادة في الساحة الدولية " أزمة هيمنة" أكثر مما نشهد منافسة حول وراثة دور الاتحاد السوفيتي السابق، أو دور الولايات المتحدة التي قد تتحسر قيادتها. ومما يعزز هذا الرأي نرى أن الاتحاد السوفيتي السابق كان يتمتع بقوة عسكرية استراتيجية ولكنه لم يكن يتمتع بقوة نفوذ في النظام الاقتصادي الدولي، كما نشهد دول متقدمة منها ألمانيا واليابان، وربما الاتحاد الأوروبي، يتمتعون بقوة اقتصادية كبيرة ولكنهم محرومين من تكوين قوة عسكرية منازرة لقوتهم الاقتصادية⁽¹⁾.

المبحث الثالث:

بروز أقطاب في النظام الدولي وظهور نمط توزيع القوى:

إن هيكل النظام الدولي يتحدد بنمط توزع القوى فيما بين الدول الكبرى عند قمة ذلك النظام، وهو النمط الذي يحدد بدوره نمط النظام الدولي، ولكن بالقوة العسكرية والقوة التكنولوجية والقوة الاقتصادية جميعاً يتحدد هيكل النظام، وبهذا الشأن فإن الولايات المتحدة منفردة دون سواها من القوى الدولية الأخرى بوضع يجمع بين يديه أنواع قوة النظام العالمي بالأحادية القطبية وبما أن الولايات المتحدة هي القوة العظمى الوحيدة حالياً، ولكن عدم وجود قوى عظمى منافسة لن يضمن أن يدين لها حلفائها تلقائياً بالولاء، أو حتى أن يتقبلوا ما تتخذه من مبادرات، ولو كان ذا أولوية كبرى، ففي ظل النظام العالمي المعاصر يتعذر استمرار التحالفات والعلاقات غير المتكافئة، والتي كانت سمة فترة الحرب الباردة، وهذا ما ينطبق على حلفاء أمريكا، فبريطانيا تتقارب مع فرنسا بشكل أكبر مما كان في السابق، والاتحاد الأوروبي يتقارب مع روسيا، واليابان تتقارب مع الصين، وهي مؤشرات تدل على احتمالية قيام تحالفات بين القوى الكبرى والتي يمكن أن تواجه الولايات المتحدة مستقبلاً⁽²⁾.

ويلاحظ إن الخارطة السياسية العالمية الحالية تحتل فيها التكتلات الاقتصادية موقع الصدارة، قد تحول العالم إلى نظام كتلي، فالتفاعلات بين الدول الرأسمالية المتقدمة اقتصادياً ترسم خطوطاً عريضة تشكل التكتلات العملاقة أهم ملاحظتها، فاليابان والصين تهيئ نفسها لقيام تكتل اقتصادي عملاق يضم مجموعة

(1) احمد إبراهيم، اتجاهات تطور المنظمة الدولية، معهد البحوث و الدراسات العربية 1991، ص350.

(2) مظفر الطالب، الولايات المتحدة والنظام الدولي الجديد مجلة دراسات، المركز العالمي لدراسات والأبحاث، ليبيا، طرابلس، العدد (12) صيف 2003، ص32.

النمور الآسيوية الصاعدة، والولايات المتحدة شكلت كتل اقتصادية يضم كندا والمكسيك، والأوروبيين كتلوا أنفسهم في وحدة اقتصادية ضخمة، ومن المحتمل إن تحتدم المنافسة بين هذه التكتلات، وتتحول إلى صراعات في المستقبل، حول الأسواق والسياسات الحمائية، غير أن علاقات صراعية أو تصادمية قد لا تكون واردة لأسباب عديدة، فهناك الشركات المتعددة الجنسيات التي تلعب دوراً لأسباب عديدة، فهناك الشركات المتعددة الجنسيات التي تلعب دوراً في تحقيق درجة عالية من الاندماج والتداخل في اقتصاديات الدولة المتقدمة إلى درجة تبدو احتمالات التصادم بين الدول الرأسمالية غير واردة، وهناك مجموعة المنظمات والأطر المؤسسية التي تضم الدول الرأسمالية غير واردة، وهناك مجموعة كبيرة من الفاعلية تجعلها قادرة على حسم خلافاتها على أسس واقعية مثل مجموعة الدول الصناعية والتي تجتمع على مستوى القمة بانتظام، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ومنظمة حلف الأطلسي، ومؤتمر الأمن والتعاون الأوروبي، كل ذلك يرجح أن تكون العلاقات بين هذه الدول تقوم على التعاون بدلاً من الصراع⁽¹⁾. ولعل ذلك ما يؤثر احتمال قيام نظام متعدد القوى، غير إن التغييرات الدولية أحدثت تبديلاً حاسماً في ترتيب القوى الدولية، ويمكن إرجاع ذلك إلى توزيع القوة ومالكيها في العالم الجديد، حيث نجد إن القوى المتنافسة لا تقف عند خط مشروع واحد من حيث القدرات الاقتصادية والعسكرية، مما جعل العديد من القوى الأساسية لا تتعم بقابلية النفوذ والتأثير في العالم بصورة حاسمة، الأمر الذي يجعل البعض يرى أن العالم مقبل على تعددية قوى موصوفة تبعاً لقدرات القوى الدولية الأساسية، وعلى الرغم من احتكار القدرة العسكرية الأولى من قبل الولايات المتحدة، إلا أن قوى دولية أخرى تملك القدرات الاقتصادية المؤهلة للتقدم ومنافستها جدياً، الأمر الذي جعل أمريكا حذرة في التوجه حيالها والمقصود بالدول الكبرى مثل فرنسا، بريطانيا، ألمانيا، ويتحدد دور هذه الدول الكبرى في النظام العالمي والتأثير الذي تباشره على هيكله في ضوء ما تتمتع به من قوة وما تملكه من تصورات لمستقبل النظام العالمي، وعلى التفاعل مع القوة الأمريكية والتصور الذي تستند إليه على نحو قد تؤدي إلى رسم مستقبل النظام العالمي⁽²⁾.

الخاتمة:

لقد ظهر جدل كبير في الساحة الفكرية والأكاديمية على مستوى العالم حول توصيف وتصنيف النظام العالمي الجديد، خصوصاً وأن سنوات بداية من القرن الماضي قد شهدت تطورات وأحداث متسارعة، بدءاً بالتغيرات العنيفة في دول أوروبا الشرقية وتوحيد الألمانيتين بانهار جدار برلين، وحل حلف وراسو، ووقوع حرب الخليج الثانية، وحدث اجتماع دولي تحت القيادة الأمريكية لحرب العراق، وانهيار الاتحاد السوفيتي وتفككه عام 1991.

(1) حسن نافعة، "العرب وانهيار الاتحاد السوفيتي، قراءة سياسية"، سنة 1991، ص34.

(2) مصطفى علوي، "السياسة الخارجية الأمريكية وهيكل النظام الدولي"، سنة 2000، ص70.

وظهرت دعوة غربية تؤكد حاجة العالم لدور أمريكي مهيم على مجريات الأمور منتهجاً استراتيجية عالمية تتوجه صوب احتواء العدوان وتطبيق نظام ليبرالي عالمي اقتصادياً وسياسياً. غير أن انهيار الاتحاد السوفيتي له بصمات سلبية على طبيعة العلاقات الدولية وعلى العالم أجمع. فلا أحد يجرؤ على نفي الحقيقة الماثلة أماماً بكل وضوح، وهي أن ميزان القوى العالمي قد تغير لمصلحة الولايات المتحدة والتي أخذت تمارس ما تعتبره حقاً طبيعياً في الهيمنة والسيطرة على الأوضاع الدولية على مقتضى أهدافها الاستراتيجية ومصالحها الحيوية، بهدف تكريس زعامتها وقيادتها للنظام العالمي الجديد والذي بات يركز على هيمنة القطب الأمريكي الأوحده. وحاولت تجسيد هذا التفرد الذي لا يقبل المنافسة في عدة مناسبات، حرب الخليج الثانية عام 1991م، الحرب البونسية عام 1992م حرب الكوسوفو عام 1999م الحرب على العراق واحتلاله عام 2003، أصبحت السياسة الأمريكية أقل التزاماً بشركائها وبالقواعد والمؤسسات الدولية فيما هي تتقدم للقيام بدور أكثر انفرادية في مواجهة التهديدات المحتملة، للحفاظ على عالم أحادي القطبية ليس فيه أي منافس لها.

النتائج:

- 1- من خلال الدراسة تبين أن مفهوم النظام العالمي الجديد يلمس خطأ واضحاً من حيث مدلوله ومضمونه وذلك كلمة (جديد) فيرى فريق أنه لا جديد في هذا النظام بينما الفريق الآخر يرى اختلاف النظام دولي عالمي.
- 2- كما تبين من خلال الدراسة أيضاً لهذا النظام عدة خصائص:-
 - أ- النظام ألا يخرج في حقيقته النهائية عن كونه وحدة عضوية قابلة للتطور والتغير.
 - ب- كل نظام يعمل بطريقة المؤثرات ذات طبيعة استراتيجية.
 - ج- أن النظام قد يكون على رجة عالية من التماسك والانضباط.
 - د- هناك حدود تفصل النظام عن بيئته.
- 3- أن المرحلة التي يعيشها العالم اليوم يصفها البعض بالفوضى الدولة، والبعض الآخر بالنظام العالمي الجديد إنما هي ظاهرة انتقالية من عالم ثنائي القطبية إلى علم آخر متعدد الأقطاب وهذا النظام في حقيقته أحادي القطبية.
- 4- أن الظروف العالمية هي التي ساهمت بشكل مباشر في بروز أمريكا كدولة عظمى ووحيدة في العالم المعاصر أي أن إدارة العالم وتقرير شؤونه السياسية والاستراتيجية بالنظام العالمي الجديد هو أحاي القطبية.
- 5- تبين من خلال الدراسة بروز عدة أقطاب في النظام الدولي من حيث القوة العسكرية والقوة التكنولوجية والقوة الاقتصادية في أمريكا وحلفائها.

المصادر والمراجع:

أولاً الكتب:

- 1- حسن نافعة، العرب وانهيار الاتحاد السوفيتي قراءة سياسة سنة 1991.
- 2- مصطفى علوى، السياسية الخارجية الأمريكية وهيكل النظام الدولي 2000.
- 3- عبد الخالق عبدالله، النظام العالمي الجديد الحقائق والاهام سنة 2001.
- 1- أحمد يوسف أحمد، ومحمد زيارة، مقدمة في العلاقات الدولية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية سنة 1989.
- 3- محمد السيد سعيد، الفوضى والاستقرار في النظام الدولي، اتجاهات تطور المنظمة الدولية في مرحلة ما بعد الحرب الباردة، سنة 1991.

ثانياً الدوريات:

- 1- سميحة السيد فوزي، النظام العالمي وانعكاساته الاقتصادية على الوطن العربي، مجلة البحوث والدراسات العربي العدد (22) القاهرة سنة 1994.
- 2- أحمد إبراهيم مسعود، الإرهاب الجديد الشكل الرئيسي للصراع المسلح في الساحة الدولية، السياسة الدولية، القاهرة العدد (14) سنة 2002.
- 3- مظفر الطالب، الولايات المتحدة والتطلع الدولي الجديد، مجلة الدراسات العدد (12) طرابلس ليبيا سنة 2003.
- 4- أحمد إبراهيم، اتجاهات تطور المنظمة الدولية، معهد البحوث والدراسات العربية سنة 1991.
- 5- ممدوح محمود مصطفى، مفهوم النظام بين العلمية والنمطية، دراسات استراتيجية العدد (17) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، سنة 1993.
- 6- عبد المجيد العبدلي، قانون العلاقات الدولية (تونس 2000).



مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية

رقم الإيداع: دار الكتب الوطنية – بنغازي / ليبيا

2013 / 423