



## المجلة العلمية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي

جامعة المرقب، الخمس، ليبيا

**ALEILMIA JOURNAL  
A SEMI-ANNUAL REFEREED  
SCIENTIFIC JOURNAL, PUBLISHED BY  
FACULTY OF ECONOMIC AND COMMERCE  
ELGARABULLI  
ELMURGIB UNIVERITY, ALKHOMS, LIBYA**

العدد السابع / أبريل 2023م

NUMBER 7/April 2023

رقم الإبداع المحلي: 43/2020

ISSN 2959-8796(online)

ISSN 2959-8788(print)

العنوان: القره بوللي، الطريق الساحلي خلف محطة الوقود، رقم الهاتف: 021-662-3301،

صندوق بريد: 77243 بريد القره بوللي،

البريد الإلكتروني: esa.journal@elmergib.edu.ly

الموقع الإلكتروني:

مجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة - كلية الاقتصاد القره بوللي - جامعة المرقب (elmergib.edu.ly)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ  
مَا لَمْ تَكُن تَعْلَمُ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا ﴾

الآية (113)  
سورة النساء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْعَظِيمِ

# كلمة لجنة تحرير المجلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد: أصالة عن نفسي ونيابة عن الزملاء في لجنة تحرير المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، أن نقدم للمتخصصين والباحثين والمهتمين، العدد السابع من المجلة العلمية وتضمن اثني عشر بحثاً متنوعاً في الاقتصاد والعلوم السياسية والإدارة. إيماناً منا بأهمية البحث العلمي فإننا ملتزمون بنشر الأبحاث العلمية المحكمة بشكل دوري في المجلة وإننا لفخورون لنشر أبحاث المهتمين والمتخصصين خدمة للعلم وتبادل المعلومات.

... رغم الصعوبات والمعوقات ... نظرتنا للغد نظرة تفاؤل وأمل مليئة بالعمل والإصرار بعون الله سبحانه وتعالى.

وَاللَّهُ عَلَىٰ شَيْءٍ قَدِيرٌ

عن هيئة تحرير المجلة  
د. عبدالرزاق محمد التلاوي (المشرف العام)



## رؤية ورسالة وأهداف المجلة

### الرؤية

تطمح المجلة أن تكون رائدة في نشر البحوث الاقتصادية والمالية والدراسات العلمية التي تدخل ضمن اهتمام المجلة داخل ليبيا وخارجها.

### الرسالة

نشر أفضل البحوث والدراسات العلمية في مجال العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية والسياسية واتباع اجود مناهج واساليب البحث العلمي ومحاولة سد الفجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب.

### الأهداف

استقطاب وتشجيع الباحثين وإتاحة الفرصة لهم لنشر دراساتهم وبحوثهم ذات العلاقة باهتمام المجلة والتي تؤدي إلى إثراء المعرفة والبحث العلمي داخل ليبيا وخارجها.



## لجنة تحرير المجلة العلمية

### المشرف العام

د. عبدالرزاق محمد التلاوي

### رئيس التحرير

د. مصطفى حسين الباوندي

### مدير التحرير

د. أحمد محمد فرحات

### أسرة التحرير

عضوًا	د. عادل علي الشرجبي
عضوًا	د. معمر محمد التومبي
عضوًا	د. محمد مسعود أبوخريص
عضوًا	د. المهدي عبد العظيم حمودة



## قواعد النشر وشروطه بالمجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي

### أولاً: الشروط الفنية

يجب توافر الشروط الفنية التالية عند تسليم البحث:

1- يتم تقديم البحوث إلكترونياً و مطبوعة باستخدام محرر الورد (Microsoft Word) عبر البريد الإلكتروني للمجلة أو رئيس التحرير (esa.journal@elmergib.edu.ly).

2- حجم الصفحة (16 سم العرض\*24 سم الطول) وهوامش الصفحة (2 سم) من جميع الجهات عدا اليمين (2.5 سم)، وان يكون ترقيم الصفحات في اقصى اليسار بأسفل الصفحة.

3- نوع الخط (Simplified Arabic) للبحث المعد باللغة العربية و (Time New Romans) للبحث المعد باللغة الإنجليزية.

4- حجم الخط 16 أسود غامق Bold للعنوان الرئيسي و 11 أسود عادي لمتن البحث، و العناوين الفرعية بمتن البحث بحجم 12 أسود غامق Bold و 12 أسود غامق Bold للمؤلفين و 12 أسود عادي لعنوان المؤلفين ويكون تباعد الاسطر (1 سم)، وأن تستخدم الأرقام العربية 1 ، 2 ، 3 ، ..... في جميع ثنايا البحث ،

5- لا تزيد كلمات ملخص البحث عن (200) كلمة ولا يزيد عدد صفحات البحث عن 30 صفحة (8000 كلمة) بما في ذلك التخطيط بالعربي والإنجليزي والكلمات المفتاحية، والاشكال والمراجع والملاحق (نموذج ملخص البحث باللغة العربية واللغة الانجليزية).

6- أن يكون عنوان البحث، واسم الباحث / الباحثين، والجامعة / المؤسسة التي ينتمي إليها وعنوان المراسلة، على صفحة مستقلة قبل الصفحات البحث. ثم تتبع بصفحات البحث، بدءاً بالصفحة الأولى حيث يكتب عنوان البحث وملخص البحث باللغتين العربية والانجليزية متبوعاً بكامل البحث.

7- ان يتكون البحث من العناصر التالية:

ملخص الدراسة، المقدمة، المشكلة، الأهداف، الفرضيات، الحدود، ثم مصطلحات الدراسة، الإطار النظري والدراسات السابقة (يتم دمجها معاً) ؟، تأتي بعد ذلك الطريقة وإجراءات الدراسة: وتتضمن (منهج الدراسة، العينة، أدوات الدراسة، الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة "الصدق والثبات" وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية).



بعد ذلك تأتي نتائج الدراسة ومناقشتها ويشتمل هذا القسم على نتائج التحليل والجدول والأشكال والتعليق عليها، ثم التوصيات المنبثقة عنها.

وأخيراً.... أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية، الإصدار السادس (6<sup>th</sup> APA-ED American Psychological Association).

حيث تتم الإشارة إلي المراجع داخل النص بين قوسين (لقب المؤلف، سنة النشر، رقم الصفحة) في حالة الاقتباس المباشر، أما ماعدا ذلك يتم الإشارة إلي المراجع داخل النص بين قوسين (لقب المؤلف، سنة النشر). وتكتب المراجع في نهاية البحث حسب تسلسلها ابجديا بحيث تبدأ بالمراجع العربية أولاً تليها المراجع الأجنبية.

8- تدرج الجداول في النص وترقم ترقيماً متسلسلاً وتكتب عناوينها بالأعلى بخط أسود غامق وبحجم 12، ولا يتم تقسيم الجدول على صفحتين وحجم الخط داخل الجدول (الأدنى 8 والأعلى 10)، وفيما يخص الملاحظات التوضيحية والأشكال فتكتب بالأسفل باستخدام خط حجم 11. 9- الأشكال والرسومات والصور لا يتجاوز حجمها نصف صفحة من صفحات المجلة ولها رقم تسلسلي وعنوان بحجم 12 غامق يكتب فوقها.

10- تكتب الرموز والمعادلات الرياضية سواء داخل النص أو في المعادلات المستقلة بالرموز الإنجليزية فقط وباستخدام محرر المعادلات Math Type مع تقديم وصف للرموز المستعملة ويعطي لكل معادلة رقم تسلسلي بين هلالين.

11- تذكر الهوامش وملاحظات وتوضيحات الباحث في آخر الصفحة عند الضرورة.

12- لهيئة التحرير حق الفحص الأولى للبحث وتقرير أهليته، أو رفضه للنشر.

13- في حالة قبول البحث للنشر تتول كل حقوق النشر للمجلة، ولا يجوز نشره في أي منفذ نشرأ آخر ورقياً أو إلكترونياً دون إذن كتابي من رئيس هيئة التحرير. أما في حالة رفض البحث سيتم أخطار الباحث أو مجموعة الباحثين عن أسباب الرفض دون الإشارة إلي أسماء المقيمين.

14- في حالة نشر البحث يعطي الباحث عدد (1) واحد نسخة ورقية من المجلة.

15- الآراء الواردة في المجلة تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر عن رأي المجلة، كما أن ترتيب البحوث في المجلة لا يخضع لأهمية البحث ولا مكانة الباحث.

ثانياً: شروط إدارية للنشر



1-يوقع الباحث نموذج إقرار ومن جميع الباحثين المشاركين (إن وجدوا) يفيد بأن الباحث لم يسبق نشر بحثه، وأنه غير مقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه، ونشره في المجلة.

2-لا يجوز نشر البحث أو أجزاء منه في مكان آخر، بعد إقرار نشره في المجلة العلمية بكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، إلا بعد الحصول على إذن كتابي بذلك من رئيس التحرير.

3-موافقة الباحث على نقل حقوق النشر كافة الى المجلة، وإذا رغبت المجلة في إعادة نشر البحث فإن عليها ان تحصل على موافقة مكتوبة من صاحبه.

4-لا يتم نشر البحث بعد قبوله من لجنة التحكيم مهما تكون الأسباب ما لم يتم دفع رسوم النشر المحددة (250 دينار ليبي) من قبل الباحث أو مجموعة الباحثين.





## المجلة العلمية

مجلة علمية محكمة نصف سنوية

تصدر عن كلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي - جامعة المرقب

العدد السابع/أبريل 2023م

### المحتويات

ر.ت	الموضوع	اسم المؤلف/ المؤلفين	ت.ص
1	كلمة لجنة تحرير المجلة	المشرف العام	ج
2	الأثار السياسية للفساد في المجتمعات	د.جمال علي التونسي	1
3	مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب وفقاً لنموذج (TAM)	د.عبدالسلام محمد المايل	14
4	تقلبات أسعار النفط وانعكاساتها على الموازنة العامة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1990-2018م	د.سالم عطية بن سليم د.مصطفى مفتاح كريدله	32
5	تحديات انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي	د.رجب عمر العاتي أ.محسن رمضان جابر	45
6	تحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في الحد من البطالة للفترة (2001-2017)	د.إنتصار مفتاح الغويل	81
7	أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي خلال الفترة 2000-2019	د.عبدالرزاق عبدالله السوقي	97
8	أثر تطبيق التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على مصرف التجارة والتنمية فرع ذات العماد - طرابلس	أ. نجاة مختار بن عمران	127
9	تطبيق معايير الجودة الشاملة ومدى أهميتها في التنافسية الاقتصادية للشركة الأهلية للاسمنت المساهمة خلال الفترة 1979-2021	د.عمار سالم غريبة	151



ر.ت	الموضوع	اسم المؤلف/ المؤلفين	ت.ص
10	الإصلاح الإداري كمدخل للتطوير الإداري لبيبا أنموذجا	أ.علي مصباح بالحاج	176
11	المساعدات الخارجية كأداة للسياسة الخارجية الأمريكية	أ.أشرف علي لامة	209
12	معايير الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية- فرع برقن الشاطئ	د.مسعود بلقاسم الغول	235
13	دور منظمات الأعمال في الحد من انتشار الأوبئة دراسة نظرية تحليلية	أ.أبوبكر مصطفى القرماي	256



## الأثار السياسية للفساد في المجتمعات

د.جمال علي التونسي\*

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الفساد على مؤسسات الدولة وانتشاره في المؤسسات الحكومية مما يؤدي إلى تدني مستوى الخدمات وضعف الأداء وانتشار الظواهر السلبية في مختلف المجالات، حيث تمحورت اشكالية البحث حول ماهي الأثار السياسية والاجتماعية التي يتركها الفساد على المجتمعات واستخدم المنهج التاريخي الذي يقوم بتتبع الظاهرة وتحديد مراحل تطورها لمعرفة نقاط مواجهة هذه الظاهرة كما استخدم المنهج التحليلي لتحليل الظاهرة إلى جزئيات بسيطة لوضع حلول لكل الوحدات المكونة منها الظاهرة كما سعت الدراسة إلى التوصل إلى طرق وآليات مجابهة الفساد والرفع من مستوى المؤسسات الحكومية وأوصت الدراسة بالاهتمام بالمؤسسات المالية والرقابية وتفعيل قوانين مجابهة الفساد وطرق الوقاية منه وإعداد خطط استراتيجية بناء بالدول لسد الثغرات والقنوات المساعدة لانتشار الفساد .

### الكلمات المفتاحية:

الفساد السياسي - الرأي العام - المشاركة الشعبية - المتغيرات الاجتماعية - والآثار السياسية

### المقدمة:

يعتبر الفساد من أكبر المشكلات العالمية التي تجمع المؤسسات المحلية والدولية على اعتبارها العقبة الرئيسية أمام الإصلاح والتنمية والاستثمار الصحيح وسبباً مهماً لتنامي أعمال المخدرات والظواهر الهدامة بالمجتمعات ورغم أن معظم الحكومات والقيادات السياسية تعلن أن برنامجها هو مكافحة الفساد فإنه (الفساد) يظل عملياً غائباً عن برامج الحكومة والمؤسسات المختلفة وذلك أن القضاء على الفساد ليس قرار يتخذ ولكنه منظومة من الأعمال والإصلاحات وإعادة بناء الأنظمة في المجتمعات والدول من مختلف المؤسسات كما يعتبر الفساد من بين الظواهر السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي حظيت باهتمام أكاديمي واسع ومن مختلف الشخصيات المختلفة من علم السياسة او علم الاقتصاد وغيرها ينبع الاهتمام بالفساد من الأثار التي يفرزها في الحياة الخاصة والعامة للناس إذ أن أثاره تمتد من الحياة الخاصة للأفراد ألي الحياة العامة للناس فيؤثر في حقوق الإنسان وواجبات وحقوقه.

\*محاضر بكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، جامعة المرقب  
إيميل: jamalalisalem25@gmail.com



فالفساد مشكلة عالمية ليست مقتصرة على المجتمعات العربية بصفة خاصة والفرق هو معدلاته وانتشاره وطرق مجابهته. كما أن انتشار الفساد السياسي يقوض من عملية الديمقراطية ويهدد أمن واستقرار المؤسسات التشريعية والحكومية بصفة عامة. كما يعمل الفساد السياسي على فشل السياسات العامة للدولة المزمع تنفيذها نتيجة الأثار والنتائج المتوقعة بالمؤسسات بالدولة.

واستنادا على ما سبق سنتناول الورقة البحثية لمفهوم الفساد السياسي وأثاره على المجتمعات وأسباب انتشاره بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات والطرق لمواجهة الفساد بشكل عام وتأثير الفساد في العملية الانتخابية والتزوير في الانتخابات كذلك ستتطرق الورقة لمعرفة انتشار الفساد السياسي ومعرفة الأليات والاستراتيجيات التي وضعت للحد من الفساد في المجتمعات. كما تهدف هذه الورقة لمعرفة المعايير التي يجب توافرها لتطبيق المساءلة والشفافية في المؤسسات الحكومية وتفعيل الدور الرقابي لرصد صور وظواهر الفساد. التي درس ولا يزال يدرس فيها المشكلة البحثية: ظاهرة الفساد من الظواهر الاجتماعية والسياسية العلماء والبحاث وتتلخص اشكالية الدراسة في التساؤل الآتي:

هل هناك اثار سياسية للفساد في المجتمعات "وماهي طرق مجابهته. واسبابه؟

فرضية الدراسة: ندرك تماماً بأن الفساد يتفاعل مع الظروف والمتغيرات المحيطة به ليجعلها مناخاً وبيئة مناسبة لانتشاره ومن هنا ستكون فرضية الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي للإشكالية هناك أثار سياسية واجتماعية واقتصادية يدركها الفساد في المجتمعات بصفة عامة.

#### اهمية الدراسة:

1. مساعدة البحث في التعرف على اليات ومعلومات يمكن تشخيصها وطرحها ومعرفة انتشار الفساد بالمجتمعات ومستوياته
2. تقديم معلومات واثراء المكتبة العلمية الوطنية من خلال ما توصل اليه الباحث.
3. يساعد الباحث في صياغة الوسائل الحديثة التي تم استعمالها لمواجهة الفساد المالي والاداري والسياسي.
4. رسم خريطة استراتيجية للمؤسسات ومعرفة الخلل وانتشاره.

#### اهداف الدراسة:

- 1- التعرف علي مظاهر الفساد السياسي في المجتمعات والياتها.
- 2- معرفة الاجراءات التي تتخذها المؤسسات والحكومات بشكل عام للحد من الفساد.
- 3- تسليط الضوء علي اثاره المتنوعة من الجوانب السياسية.



4- معرفة ما مدى درجة ضعف مؤسسات المجتمع المدني والأحزاب السياسية وجماعات الضغط في متابعة الأداء الحكومي .

5- تهدف الدراسة لمعرفة تأثير الفساد في إضعاف شرعية الدولة وحدوث الانفلات الأمني.

### المبحث الأول: مفهوم الفساد السياسي والضوابط الانتخابية

من خلال الاستعراض والاطلاع على العديد من الدراسات التي حاولت تعريف الفساد السياسي يمكن

ملاحظة مجموعة من المعايير يتم بناء عليها وصف الفساد بأنه سياسي مثل معيار المصلحة

العامة، معيار الاقتصاد السياسي أو المعيار القانوني أو معيار الرأي العام، وأخيراً المعيار الثقافي

فيما يلي يتم استخلاص هذه المعايير ومنطلقاتها في تحديد مفهوم الفساد السياسي:

يتوفر الفساد السياسي **public interest** أولاً : التعريف المبني على معيار المصلحة العامة

عندما تتوفر حالة يتم فيها تحويل المصلحة العامة إلى مصلحة شخصية للمسؤول السياسي أو

الموظف الحكومي أو الفئة الحاكمة وقد تكون المصلحة العامة التي يتم تشخيصها مصلحة فردية

للفرد الذي يمارس الفساد أو لصالح أقاربه أو مواليه.

ثانياً: المعيار الاقتصادي / ويركز هذا المعيار على المعاش المالي الذي يحصل عليه المسؤول

السياسي أو الموظف العام أو أي فئة أخرى مثل حزب أو طائفة أو شركة من الأموال من خلال

المنصب التي يشغله كما ينظر المعيار إلى الاثر التدميري للفساد ليس فقط على اقتصاد الدولة

الداخلي بل على الاقتصاد العالمي ككل.(1)

في تحليل الظواهر الاجتماعية **form alism** ثالثاً : المعيار القانوني / ينطلق من النظرية الرسمية

وفقاً لهذا المعيار ليستند الفساد إلى نصوص تشريعات التي تجرم أفعالاً معينة يقوم بها المسؤول

السياسي أو الموظف العام بسبب أدرجها ضمن جرائم الفساد المحددة في القانون المتعلق بمكافحة

الفساد الذي يضع عقوبات لمرتكبيها مثل الرشوة واختلاس المال العام وكذلك من قوانين الانتخابات

وغسيل الأموال

رابعاً: معيار الرأي العام / وهذا المعيار يعتبر أساساً لتحديد ما إذا كان تصرفاً مقبلاً فساداً سياسياً أم

لا. اطلاقاً من رفض أو قبول الجمهور له والذي قد يظهر من خلال وسائل الإعلام والمظاهرات

واستطلاعات الرأي كما أن الرأي العام على العكس قد يعتبر تصرفاً ما من قبل الفساد مثل حصول

المسؤول على بعض الامتيازات الشخصية.

خامساً: المعيار الثقافي: وهو قد يتداخل مع معيار الرأي العام لكن الأول أكثر تباثاً نسبياً من الثاني

فهو معيار رأسي. وفقاً للمعيار الثاني ينتج الفساد السياسي من بعض الثقافات في اعتبار بعض

التصرفات في العلاقة مع المسؤولين السياسيين أو الموظفين الحكوميين أموراً معتاداً وليست فساداً

مثل يعتبر التهرب الضريبي والجمركي عملاً معتاداً ومقبولاً اجتماعياً في كثير من الدول فقط

النامية.(2) كما يعتبر دفع الرشاوي يتم علي شكل هدايا أو إكراميات عملاً اعتيادياً في بعض البلدان



كما أن هذا المعيار قد يصطدم بشكل مباشر مع أحكام القانون التي تجرم مثل هذه الأفعال وبغض النظر عن الاختلاف الثقافي ومن تعريفات الفساد :-

1- مجموعة من الأعمال المخالفة للقوانين التي تؤثر على سير الإدارة العامة أو قراراتها بهدف الاستفادة المادية المباشرة أو غير المباشرة.

2- سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع شخصية بطريفة غير شرعية .

3- استغلال موظفي الدولة لمواقعهم وصلاحياتهم للحصول على كسب غير مشروع أو منافع يتعذر تحقيقها بطرق مشروعة(3).

باعتبارها النمط الشائع للفساد فكل (bribery) كما يذكر عدد كثير من الدارسين من تعريف الفساد ينظر إلى الرشوة باعتبارها جوهر الفساد harweid 8 Rogworland من أرنولد روجو وهارولد حيث أنها مدمرة للنظام العام، لأن المرتشي لا يعنيه سوى تحقيق مصالحه الشخصية ولو على حساب المصلحة العامة(4) .

#### المطلب الأول: تعريف الفساد بواسطة المؤسسات والمنظمات الدولية:-

عرف البنك الدولي الفساد بأنه الاستغلال السيء للوظيفة العامة أو الرسمية من أجل تحقيق مصلحة خاصة وعرف صندوق النقد لدولي الفساد بأنه سوء استخدام السلطة العامة لأجل الحصول على مكسب خاص وعرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة شخصية.

- الفساد في الانتخابات /تعتبر الانتخابات النزيهة والشفافة من أهم أساليب الديمقراطية الحقيقية ولذا وجب أبعادها عن دائرة الفساد والذي يمكن أن يشوبها ويعصف بمصداقيتها وذلك من خلال ما يعرف بالفساد الانتخابي بوسائله المختلفة حيث تتمثل فيه وسيلة الرشوة الانتخابية للمكانة الكبرى في خطورتها وما يترتب عنها من آثار تمس الحياة السياسية للدولة وهيئاتها المختلفة المنتخبة وعلاقتها بالتفافس وقد تطل علاقة الدولة بالمجتمع الدولي ومكانتها وهيبتها الداخلية والخارجية وثقة الشعب بها ، كما تعرض مختلف المجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية أيضاً كل مجالات التنمية والتطور(5) .

أن نجاح أي عملية انتخابية في العالم يقتضي توافر مجموعة من الشروط والمقومات والتي بدونها لن يكتب لهذه العملية النجاح ومن بين هذه الشروط ضرورة الاحصاء الجيد لمجموعة المتنافسين من خلال أعداد القوائم الانتخابية وفقاً للمقاييس القانونية وإضفاء الدور الرقابي عليها ووضع آليات الطعن فيها في حال الاخلال بنظام أعدادها وتحميل المسؤولية القانونية لكل محل بنظامها(6). كما يشكل التمويل غير الخاضع للرقابة وغير المعلن عنه والذي لا يتحلى بالشفافية تهديداً أساسياً لنزاهة الانتخابات وتمثل المساهمات المباشرة في الانتخابات وغيرها من صور الدعم المالي في



بعض البلدان نمطاً سائداً من النفوذ السياسي ويعني هذا أن تأثير الناخبين محدودي الدخل على النتائج السياسية يتضاءل بالتدرج ووجدت الجريمة المنظمة في بعض البلدان أن تمويل الحملات الانتخابية يمكن أن يشترى لها نفوذاً سياسياً وأن يمنحها الحماية وقد فوضت الممارسات التمويلية في بعض الديمقراطيات العريقة ثقة الشعب في الديمقراطية والانتخابات ولوقف هذه التأثيرات التي تؤدي إلى اضمحلال نزاهة الانتخابات والحكم الديمقراطي يجب على النظم الديمقراطية أن تفرض قيوداً صارمة على التمويل السياسي وأن تحكم فيه.

بعض الضوابط الانتخابية التي جرت العادة للحد من الفساد السياسي :-

أولاً : استقلالية الادارة الانتخابية .

ثانياً : تركيبة الادارة الانتخابية .

ثالثاً : مدة عضوية المؤسسة الانتخابية .

رابعاً : صلاحيات ومهام الادارة الانتخابية .

خامساً : حق الاقتراع .

سادساً : السلطة الممولة بترسيم الدوائر الانتخابية .

سابعاً : نظام الانتخابات التشريعية الوطنية .

ثامناً : مواعيد الانتخابات أو الحد الأقصى للفاصل الزمني .

تاسعاً : الضوابط الخاصة بحل النزاعات الانتخابية

#### - الفساد وحقوق الانسان

يمكن للفساد أن يعكس انعكاساً مدمراً على توفر السلع والخدمات المرتبطة بحقوق الانسان وجودتها وقدرة الحصول عليها كما أنه يقوي سير المؤسسات والعمليات وشرعيتها وسيادة القانون وفي نهاية المطاف الدولة بحد ذاتها . وقد أولت أليات حقوق الانسان الدولية بما في ذلك مجلس حقوق الانسان المزيد من الاهتمام للأثر السلبي للفساد على التمتع بحقوق الانسان وأصدرت عدة توصيات إلى الدول بهدف محاربة الفساد وقمعه (7) .

كما أصدرت مؤسسة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الانسان تقرير بعنوان "أثر الفساد على حقوق الانسان في الوطن العربي والذى اوضح ان الفساد بمعناه له تأثير كبير علي حقوق الانسان فهو يقوضها وأكد التقرير على أن أجهزة الأمم المتحدة المعنية بشؤون حقوق الانسان سعت علي دراسة العلاقة المتبادلة بين مكافحة الفساد و حقوق الانسان حيث ثبت اللجنة الفرعية تعزيز حقوق الانسان وأكد التقرير أن الفساد ظاهرة إجرامية متعددة الأشكال ذات أثار سلبية على القيم الأخلاقية والحياة السياسية والاجتماعية بشكل عام(8) كما أكد التقرير الصادر من الأمم المتحدة لسنة 2005 أن جميع حقوق الانسان تتعرض للانتهاك حيث يستشري الفساد ذلك أن انتشار الفساد يفرض تقييد الحقوق المدنية والسياسية وعندما تحول موارد الدولة عن مسار استخداماتها بالشأن العام وتصبح الحكومات عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها في مجال الحقوق الاجتماعية والقانونية والاقتصادية



المؤسسات التي يراها المواطنون أكثر فساداً وتنعكس على حقوق الانسان داخل المجتمعات.

البرلمان	85%
القطاع العام	80%
الرئاسة والوزراء	75%
الجمعيات والمؤسسات	70%
المصارف	65%
الشرطة	60%
منظمات غير حكومية	55%
القضاء	50%

المصدر / منظمة الشفافية الدولية

كما أكد الاعلان العالمي لحقوق الانسان والتي تنص المادة 21 في فقرتها الاولي علي ما يلي لكل فرد الحق في الاشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده أي مباشرة أو بواسطة ممثلين يختارون اختياراً حراً وتنص الفقرة (3) من تلك المادة على أن إرادة الشعب هي مصدر السلطة الحكومة ويعبر عن هذه الارادة بالانتخابات النزيهة دورية تجري على أساس الاقتراع السري وعلى قدم المساواة بين الجميع أو حسب أي إجراء مماثل يضمن التصويت. من هنا نستطيع أن نقول بأن حقوق الانسان مرتبطة ارتباطا وثيق بمدى انتشار الفساد بالمجتمع ففي حالة تقشي هذه الظاهرة سينعكس انعكاسا سلبيا على مختلف حقوق الانسان بالمجتمع.

#### المطلب الثاني: الارادة والمشاركة الشعبية والالتزام السياسي

عندما تقوم الارادة الشعبية بصياغة الارادة السياسية والتحكم فيها يتمتع الجميع بالحرية والرخاء . وتؤدي مشاركة المواطنين بطريقة شاملة في الحوكمة مع وجود وسائل إعلام مستقلة إلى عمليات مراجعة قوية وتوازنات حرجة لجعل عملية المساءلة الحكومية عملية مؤسسية أما إذا لم تكن الارادة السياسية فوق مستوى الشبهات فإن الفساد يطفئ نور الديمقراطية ويقضي على روح المبادرة الفردية للقيام بمشروعات خلاقة ويحول دون جلب رأس المال المطلوب. ويحبط المقومات الاساسية لتحقيق مستوى من الكفاية الذاتية اللازمة للنمو على المدى الطويل .

وتتضح هذه الصورة على وجه الخصوص في كثير من البلدان في مختلف أنحاء العالم حيث تزداد أعداد الشعوب التي تطالب حكوماتها بتحطيم دائرة الفساد وإدخال إصلاحات حقيقية وتطبيق مبدأ المساءلة وصولا إلى حياة أفضل للجميع لقد بدأ صبر الشعوب ينفذ امام الفساد الذي استشري في





كل مكان ابتداء من تعرض المواطن العادي لمضايقات من الشرطة في الشارع من أجل دفع رشوى متنوعة وابتداء من الأزمة المالية العالمية ونتيجة لذلك تعترف دول كثيرة وبصفة متزايدة بقوة صوت الجماهير وتأثيره على مكافحة الفساد وبدأت الدول تتحرك لمعالجة الجذور الأساسية التي تغذي الفساد السياسي والعجز الاقتصادي ولكل من سنغافورة وهونج كونج سجل قديم في الحرب على الفساد على كافة المستويات حتى أصبحنا مثلاً يقتدي به وكذلك أدركت بتسوانا والمغرب المزاي التي تعيد على الدولة عندما تسعى نحو النزاهة والحوكمة الجيدة وفى جميع هذه الأمثلة كانت عوامل التغيير التي يقوي بعضها بعضا هي حرية الصحافة وتعبئة قوي المجتمع المدني والتزام الحكومة بالإصلاح الديمقراطي .

إن الشركاء في أي مجتمع هم الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطن الذي هو المكون الرئيسي لكل هذا وإن كانت مسميات هؤلاء الشركاء يمكن أن تختلف وتضاف إليه تفضيلات أخرى وبحيث على المسؤولين والمؤسسات الحكومية باختلاف مستوياتها أن تشرك شركاء المجتمع هؤلاء في أية سياسة جديدة أو أي سياسات جديدة. فالمشاركة تعد من أهم ضمانات عدم الانحراف عن تحقيق الشأن العام بعكس الفردية في اتخاذ القرارات التي يشوبها دائماً النزوع الفردية ألي تحقيق مصالح شخصية او لفئة على حساب أخرى .

كما أن دعم الحكومة للمشاركة واللامركزية وتمكين المواطنين تجعل جميع الأطراف المجتمعية يشعرون بأهميتهم ويعطيهم الأساس بملكية هذه السياسات العامة(9) .

ويلاحظ أن الديمقراطية تزيد من أنماط الفساد السياسي حيث تظهر قوة سياسية لم تكن موجودة على الساحة السياسية وذلك بعد انهيار الدولة القوية المسيطرة والمتسلطة ، فتشعر النخبة الحاكمة بالخطر من عدم استمرارها في الحكم الأمر الذي يدفعها ألي تزوير الانتخابات .

#### التأثيرات السياسية

- 1- عدم الاستقرار السياسي ..عندما يشيع الفساد في الدول المرتبطة بمعاهدات او قروض خارجية فهي تكون ملزمة بشروط جراء اذا ما خلت بها يترتب عليها نتائج وخيمة منها فقدان الدولة لسيادتها من خلال تحكم تلك المؤسسات او الدول المتدخلة في شؤون الدولة .
- 2- مدي عقلانية صنع القرار ..يؤدي الفساد الي افتقار العقلانية للمسؤولين الحكوميين الفاسدين في اتخاذهم للقرارات السياسية المهمة والتي تؤثر علي مصير الاوطان والشعوب وهذا ناجم عن تركيز السلطة لدي قمة جهاز الدولة وغياب حكم القانون بما يؤدي الي اتخاذ القرارات السياسية الخطيرة من جانب رئيس الدولة من دون مشاورة او استفادة او راي مراكز البحث
- 3- اضعاف الحكومة في الداخل والخارج ..يضعف الفساد الحكومة داخليا وخارجيا من خلال انكشافها فعلي الصعيد الداخلي يؤدي الفساد الي عزوف اصحاب الكفاءات الشرفاء وتهافت علي المناصب من اجل تحقيق المنافع وان قادهم ذلك الي التنازل والتفريط بمصالح الوطن تجاه العالم الخارجي



- أسباب انتشار الفساد السياسي :

هناك جملة من الأسباب المتنوعة التي تؤدي إلى شيوع الفساد في المجتمعات بصفة عامة وهي كالآتي :- أولاً : الأسباب السياسية وتتمثل في الآتي :-

1- غياب القدوة السياسية : أي ضعف الإرادة لدى القادة السياسيين في محاربة الفساد نظراً لانغماسهم او بعض منهم بقضايا الفساد أو عدم تفعيلها لإجراءات الوقاية من الفساد وتعميق ما يسمى بثقافة النزاهة وسيادة القانون .

2- تفشي البيروقراطية الحكومية .

3- المغالاة في مركزية الادارة الحكومية .

4- ضعف أداء السلطات الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية (10).

ثانياً: الأسباب الاقتصادية . وتتلخص فيما يلي :-

1- أدت الفجوة المتزايدة بفعل التضخم بين الدخول الأسمية للعاملين بأجهزة الدولة واحتياجاتهم المالية الحقيقية لمواجهة متطلبات المعيشة إلى تقوية الدفع لارتكاب صور الفساد كالرشوة والسرقة

2- عدم مراعاة السياسات الاقتصادية ، في تحقيق التوازن أو العدالة في توزيع الموارد الاقتصادية على السكان فتؤدي ألي اختلال توزيع الدخل بين فئات وشرائح المجتمع .

3- التحول السريع نحو القطاع الخاص وبيع المؤسسات والمرافق الحكومية للشركات الخاصة الوطنية أو الأجنبية مما يسمح للوسطاء والسامرة والوكلاء بعقد الصفقات ودفع العمولات لشراء الشركات الحكومية بأقل من قيمتها .

4- الأزمات التي تتعرض لها المجتمعات بسبب الحروب والصراعات تؤدي إلى قلة السلع والموارد وتزايد الطلب عليها بالإضافة إلى الرشوة لتجاوز القوانين والاجراءات المتبعة (11) .

5- انتشار أنماط جديدة من الاستهلاك لم تكن موجودة من قبل كنتيجة للتطورات التكنولوجية المتلاحقة وتحرير التجارة العالمية ونفاذ السلع والخدمات .

ثالثاً: الأسباب الاجتماعية ، وتتلخص في ما يلي :-

1- اصبحت الكثير من الأعمال والسلوكيات التي تدخل تحت مسمى الرشوة سلوكا عاديا يمارسه الموظف العادي .

2- وجود بعض المتغيرات الاجتماعية التي تسهم في انتشار الفساد كتوظيف الانتماءات الطائفية والعائلية والعلاقات الأسرية وفي الضغط على القيادات لتحقيق مكاسب مالية .

3- الأثر السلبي لبعض العادات الاجتماعية السائدة في سلوك بعض المسؤولين والعاملين بالجهاز الإداري بالدولة مثل ضعف الوعي وعدم الالتزام بالمواعيد والاهتمام بالملكية العامة.

رابعاً : الأسباب القانونية وتتلخص فيما يلي :-



- 1- التشريعات تصدر لتحقيق المصلحة العامة وإرساء العدالة وفقاً لمبدأ القانون ، غير أنه يمكنه أن تصبح التشريعات منفذاً للفساد وذلك من خلال بعض الأدوات التي توفرها التغييرات القانونية .
  - 2- اعتماد الأجهزة القضائية والأمنية على الأساليب التقليدية في التحقيق وعدم مواكبة المستجدات التي تستخدمها شبكات الفساد وعصابات التزوير والرشوة .
  - 3- قيام بعض المحامين بتولي الدفاع عن قضايا الفساد والرشوة بمبالغ كبيرة جداً متعديين سلفاً ببراءة المتهمين فيها، ويتم ذلك بالتواطؤ مع بعض القضاة الذين يمارسون سلطاتهم من خلال الأحكام التي يصدرونها (12).
  - 4- ضعف الرقابة الادارية والمؤسسات المحاسبية في متابعة ومحاربة الفساد بأشكاله المتنوعة وكشف حالات الفساد المستشري في مؤسسات الدولة .
  - خامساً : الأسباب الادارية وهي كالآتي :-
  - 1- منح المنظمات الادارية الناشئة صلاحيات واسعة تمكنها من إدارة شؤونها بصيغ لامركزية دون اخضاعها للرقابة أو متابعتها بصفة مستمرة .
  - 2- التوسع في إقامة المؤسسات والهيئات العامة التي تتمتع بالاستقلال المالي والاداري ووضع الموارد والامكانيات الكبيرة تحت تصرفها مما يزيد وينتشر الفساد .
  - 3- عدم مواكبة سياسات الاجور والمرتبات للظروف الاقتصادية ومتطلبات المعيشة مما يجعلها عاجزة عن توفير الحد الأدنى من الاحتياجات الضرورية بوسائل وطرق مشروعة وأخرى غير مشروعة .
  - 4- تراكم التغييرات في القوانين والنظم والتعليمات وعدم المبادرة ألي معالجتها مما يعطي الفرصة لبعض المسؤولين النفاذ منها لصالح فئة دون أخرى .
  - 5- تدخل السلطة التنفيذية في شؤون السلطة القضائية حيث جعلت بعض القوانين والمحاكم تحت تصرف السلطة التنفيذية .
- ومن هنا تتضح أن أسباب الفساد عديدة ومتنوعة ، ولا يختلف أثنان على مقدار الفساد وتأثيره على بيئة المجتمع وجوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ويزداد أثره على المجتمعات النامية على سبيل المثال لا الحصر زيادة الفرقة الاجتماعية بين افراد المجتمع وشعور شريحة كبيرة من المجتمع بالظلم وعدم الحصول علي حقوقها مما انعكس في عدم الثقة في السياسات الحكومية كذلك عدم احترام القانون من قبل افراد المجتمع والنظر اليه انه يحمي فئة التنفيذية بالسلطة مما يؤدي الي سيادة منطوق الغاب كذلك يؤدي الي ضعف جودة البنية الاساسية والخدمات العامة بسبب قلة الموارد وعدم كفاءة الموظفين .
- المطلب الثالث:- الاستراتيجيات التي تخفف من الفساد**
- إن بناء استراتيجيات لمواجهة الفساد يقتضي خلق بيئة للنزاهة بما فيها الشفافية والمساءلة وتعزيز مجموعة من المفاهيم والنظم التي تكون عناصر أساسية لهذه الاستراتيجيات.



أ- تعميق أسس النزاهة في العمل العام هناك العديد من الأسس والمعايير التي تعمق بيئة النزاهة في العمل العام والتي تحتاج أي تطوير الوعي بها مثل :-

1- المحاسبة وهي خضوع الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والادارية إزاء قراراتهم وأعمالهم للحد من نقشي الفساد في المؤسسات بشكل عام .

2- المساءلة والنزاهة وهي واجب للموظفين العاملين سواء كانوا مستخدمين أو متعنيين ويلزم تقارير دورية عن أعمالهم وأعمال المؤسسة بكل صدق وأمانة .

ب- خلق الوعي العام بمواجهة الفساد يتطلب بناء تحالف وطني شامل لمواجهة الفساد ورفع الوعي لدى الجمهور بمخاطر الفساد ونتائجها المدمرة على المجتمع وآليات مواجهته حتى يتم تجنيد أكبر قطاع ممكن من الجمهور لدعم جهود مكافحة الفساد وتعدد الآليات والأساليب التي يمكن اعتمادها لذلك مثل نشر كراسات تعريفية بمظاهر الفساد وأسباب ونتائج وآليات مكافحته وتوزيعها على نطاق واسع .

ج- تقرير البناء التنظيمي للمؤسسات وذلك من خلال أحداث تغييرات شاملة في آليات عمل المؤسسات العامة التي تنطلق بتحديد الاجراءات والآليات والمدة الزمنية اللازمة لتقديم الخدمة ونشر هذه التعليمات لاطلاع الجمهور وإفساح المجال للجمهور لتقديم الشكاوى بحق المخالفين الأصول وإجراءات تقديم الخدمة وذلك بإنشاء دواوين الشكاوى ووضع أنظمة ميسرة لعملها وفتحها أمام الجمهور وخلق الوعي وتنظيم المؤسسات (13) .

5- دعم المؤسسات والجهات المتعلقة بمحاربة الفساد رفع الكفاءة الجهات المنوط بمكافحة الفساد والرشوة سواء الادارية أو الأمنية أو القضائية وذلك بدعمها بالعناصر المميزة والمدربة وكذا بالتجهيزات الفنية والأساليب التكنولوجية الحديثة لمراقبة المشتبه في تورطهم في قضايا فساد وضبطهم على النحو الذي يسهم في ارتفاع نسبة كشف العمليات غير المشروعة وهو ما يسهم في تقليص حجم الفساد وانتشاره .

هـ- تشجيع الدراسات الميدانية حول تحليل ظواهر الفساد من أجل بلورة أطر نظرية ونماذج علمية لمعرفة الدوافع وتشخيص الأسباب وتحليل الظروف المسببة للفساد والتي يتم استنباطها من قضايا الفساد والرشوة التي حدثت في الواقع العملي (14) .

و- عقد اتفاقيات دولية .. الفساد المعولم له بعد عابر للحدود فإن الاطار القانوني الدولي لمكافحة الفساد يعد عنصراً أساسياً ضمن الخيارات المتاحة أمام الحكومات وقد تحسن هذا الاطار بشكل كبير خلال هذه الفترة مثل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد حيز التنفيذ 2005 واتفاقية مكافحة الرشوة اعتمدها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.



## الخاتمة

لقد عنيت هذه الورقة بدراسة أثار الفساد وخاصة في المجالات السياسية وأسباب وطرق مجابته للحد من انتشاره وذلك من خلال عدة محاور بدأت بدراسة مفهوم الفساد وما طرأ عليه من تطور. الفساد كما هو متعارف عليه من ناحية المبدأ هو استخدام المنصب العام من أجل الاستفادة الشخصية لكن يعود الخلف الرئيسي في تحديد مفهوم الفساد إلى المعيار الذي يستخدم في التعريف سواء كان ضيقاً أو موسعاً فقد استخدم بشكل ضيق في الفساد الاداري، وبشكل موسع في الفساد السياسي.

مستخلص مما سبق أن الفساد السياسي مفهوم موسع يشمل كل ما يؤثر على اتخاذ القرار المتعلق بالشأن العام من الدولة بطريقة تؤدي أي احتكار السلطة لسيطرة. في يد نخبة قليلة من الأفراد المستفيدين منهم على حساب الغالبية. وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج والتوصيات يمكن إجمالها فيما يلي:-

## أولاً: النتائج

- 1- يعتبر الفساد ظاهرة عالمية تهدد كافة النظم الاجتماعية المتقدمة والنامية على السواء . فلا يوجد أي مجتمع من المجتمعات معفي من هذه الظاهرة ولكن تكمن المشكلة في الكيفية التي تعامل معها الحكومات للحد من الفساد.
- 2- إن انتشار الفساد سواء الصغير أو الكبير له مسببات عديدة مردها إلى تدني وتدهور البيئة القانونية والسياسية والاجتماعية والقانونية والادارية والاقتصادية ولذا ينتشر الفساد أكثر في الدول المتخلفة والنامية منه في الدول المتقدمة .
- 3- استطاعت الدول المتقدمة تحجيم الفساد لأنها نظرت إليه على أنه ظاهرة اجتماعية وأن الآثار المترتبة عليه هي آثار مدمرة في عملية التنمية سواء للفرد أو المجتمع .
- 4- يمكن إجمال أسباب الفساد في البلاد العربية في غياب الديمقراطية واستغلال المنصب العام لتحقيق مصالح شخصية وغياب الرقابة المستمرة، وضعف هيبة القانون وعدم تقديم إقرارات الذمة المالية . والمحابة، وانعدام الشفافية والمساءلة.
- 5- ضرورة توافر الرغبة والارادة السياسية والشعبية للإصلاح حيث لن تتجح أي جهود اصلاحية بدون مساندة ودعم القيادة السياسية مع ضرورة إقناع أفراد الشعب بأهمية الاصلاح والمساءلة .
- 6- الرقابة المتبادلة والداخلية والمستقلة وذلك بوضع نظام رقابي يشمل أجهزة الدولة ومؤسساتها أساسية الرقابة المتبادلة بين سلطات الدولة الثلاثة التشريعية التنفيذية القضائية .

## ثانياً: التوصيات

- 1- العمل علي إصدار القوانين والتشريعات لمكافحة الفساد من قبل السلطات التشريعية والرقابية وتطبيقها بالمؤسسات الحكومية التنفيذية للسياسات العامة.



- 2- تطبيق مبدأ اللامركزية في الدولة من أجل توزيع الوظائف والسلطات بعيدًا عن الموقع المركزي لمواجهة الفساد بالمؤسسات الحكومية.
- 3- إنشاء جهاز مركزي لمكافحة الفساد ويهدف هذا الجهاز لإنشاء قاعدة بيانات تجمع الحالات العملية وتجارب الأجهزة العليا والمنظمات الدولية وذلك من أجل التعاون لمحاربة الفساد.
- 4- الرقابة على منابع التمويل بالدولة، حيث تعد نظم الرقابة الداخلية أداة لأحكام الضبط والرقابة على التصرفات المالية في الوحدات الاقتصادية المختلفة، وأن وجود نظم رقابية مقالة بالمؤسسات الحكومية يحد من الفساد وانتشاره.

### المراجع

- 1- معنز فقيشة ، الفساد السياسي مقاربات في المفهوم والمنهج مجلة جبل للدراسات والعلاقات الدولية، جامعة الخليل فلسطين كلية الحقوق والعلوم السياسية العدد 25، 2012، ص38 .
- 2- معنز فقيشة، مرجع سبق ذكره، ص43 .
- 3- منشورات المنظمة العدديّة للتنمية البشرية، آليات مكافحة الفساد والرشوة في الأجهزة الحكومية العربية ، القاهرة 2010، ص194 .
- 4- احمد بوعذبة، أثر الفساد السياسي والانقلابات العسكرية على التنمية الاجتماعية في إفريقيا، رسالة ماجستير (اكاديمية الدراسات العليا ، طرابلس ، 2007، ص68 .
- 5- عبدالكريم جمال، الفساد في العملية الانتخابية، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية المجلد 15 العدد2 ، 2022 ص504 .
- 6- عماري نورالدين، الفساد في الانتخابات ، مجلة القانون والعلوم الانسانية المجلد 1 ، العدد 1 ، 2015 ص95 .
- 7- الفساد وحقوق الانسان، تقرير المفوضية السامية لحقوق الانسان، جمعية الأمم المتحدة 1996 <http://www.cich.org>
- 8- عبير عبيد، أثر الفساد على حقوق الانسان في الوطن العربي ، تقرير منظمة ماعت للسلام والتنمية وحقوق الانسان 17-10-2020 .
- 9- تعميق الديمقراطية استراتيجية لتحقيق نزاهة الانتخابات، تقرير اللجنة العالمية للانتخابات <http://www.idea.int> والديمقراطية والأمن سنة 2012
- 10- محمد حسن سعد، وسائل القانون الدولي لمكافحة جرائم الفساد رسالة ماجستير (جامعة الشرق الأوسط ، كلية الحقوق ، قسم القانون العام 2019، ص8 .
- 11- ألان وول ، وآخرون أشكال الإدارة الانتخابية، دليل المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات <http://www.eods.eu> سلسلة منشورات المؤسسة



- 12- تقرير حقوقيين الأمم المتحدة السامية لحقوق الانسان وارسو ، 8،9 نوفمبر 2006 .
- 13- وائل عمران، التوسع في تطبيق الحوكمة كضرورة للحد من الفساد الحكومي في مصر، مجلة الشؤون الافريقية (القاهرة، معهد البحوث والدراسات الافريقية جامعة القاهرة : المجلد الأول العدد الثاني، إبريل 2013) ،ص54 .
- 14- فارس رشيد ، الفساد المالي والاداري في المؤسسات الانتاجية، " (الأردن ، دار اليازوردي للنشر 2011) ، ص42 .



## مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة

### المرقب وفقاً لنموذج (TAM)

د. عبد السلام محمد المايل\*

#### المُلخَص:

هدف البحث إلى التعرف علي "مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب"، ولتحقيق الهدف من البحث تم الاعتماد علي المنهج الوصفي. تكون مجتمع البحث من الموظفين في الإدارة العامة البالغ عددهم (256) مفردة، وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 157 استبانة أي ما يعادل 61% من مجتمع البحث. وبناءً علي تحليل البيانات الكمية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي كان أبرزها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد نموذج استخدام التكنولوجيا "TAM" وأن أكثر الأبعاد أهمية كان بُعد الفائدة المتوقعة بدرجة مرتفعة، وبُعدى نية الاستخدام وتبني التكنولوجيا بدرجة متوسطة. تقارب إجابات أفراد عينة البحث باقي حول الأبعاد (سهولة الاستخدام، البنية التحتية، إدراك التقه)، وجاءت جميعها بدرجة أهمية ضعيفة. تم اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها : تعزيز البنية التحتية للاتصالات بإدارة الجامعة لمواكبة التطورات التكنولوجية وسرعة الوصول إلى شبكة الإنترنت، توفير شبكة اتصالات داخلية بين كليات الجامعة وشبكة خارجية (إكسترنانت) للتواصل بين الجامعات والمركز البحثية، الاهتمام بالتدريب واستقطاب الخبرات والقدرات التي تتعامل مع التكنولوجيا، تجنب الاعتماد علي الطرق التقليدية والأعمال الروتينية بإدارة الجامعة واستبدالها بالطرق الحديثة في تسيير الأعمال الإدارية، العمل على إنشاء بوابات الإنترنت ومتابعة وتطوير البرمجيات المطبقة في الأعمال الإدارية تماشياً مع سرعة التغير في تكنولوجيا المعلومات.

الكلمات المفتاحية: نموذج قبول التكنولوجيا، جامعة المرقب.

المقدمة : تطورت أنظمة المعلومات (IS) وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة، حيث تشكل قطاعاً منفصلاً مرتبطاً بأي نشاط أو عملية أو خدمة تسهل نقل المعلومات وتخزينها ومعالجتها. وقد ساهم هذا التطور والتغير السريع في انتشار أجهزة الحاسوب في الشركات،

\* أستاذ إدارة الأعمال المشارك، جامعة المرقب/كلية الاقتصاد الخمس

إيميل: amelmael@elmergib.edu.ly





والجامعات، والمدارس، والمنازل (Millerand. F, 2003 ; CREDOC, 2008, 2009). وأوضحت بعض التقديرات بأن حوالي (50%) من استثمار رأس المال الجديد أصبح مرتكزاً على مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Westland, Clark, 2000)، إذ أن هذا الاستثمار يُحسن من معدل الإنتاج للمنظمات، وأن تقبل الفرد أو المستخدم لهذه التقنية الجديدة يعتبر مكسب ونقطة قوة للمنظمة (Venkatesh et al., 2003 ; Carter, Belanger, 2004). بهذا أصبحت التكنولوجيا من صميم عمل أي منظمة (Marciniak and Rowe, 2009). وبدأت تعتمد أكثر في إنجاز أعمالها على أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات (الولدة، 2019). ومن أجل ذلك ظهرت العديد من النظريات والنماذج التي تفسر كيف يتقبل المستفيدون تكنولوجيا معينة. وفي هذا الجانب يبقى النموذج المعروف Technology Acceptance Model (TAM) من أكثر النماذج انتشاراً واستخداماً للتعرف على العوامل التي تؤثر على تقبل المستخدمين للتكنولوجيا.

بالنظر إلى ذلك فإن المقاربة المناسبة هي الأدبيات العلمية التي تناولت بالدراسة موضوع نموذج قبول التكنولوجيا مثل دراسة: (Thompson et al., 1991) : (2000) : Venkatesh et al. : Cha- (2005) : Jan Chang et King, (1992) : Saunders et Jones, : Venkatesh et al. : 2003 : (1989) : Davis et al., 2011 : Elmael, 2012 : بوقرش، (2012) : مليجي (2017) : باكير ، المايل ، (2022)، والاستفادة منها في اعتماد المقاييس الجاهزة والمحكمة المتمثلة في الاستبانة. وأن في معظم الدراسات التي تم إجراؤها في مجال نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يظل نموذج (TAM) هو الأكثر استخداماً. بناء على ذلك فإن تساؤلات البحث تدور حول مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب، ومحاولة التحقق من ذلك بالإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب من خلال الأبعاد التالية : (الفائدة المتوقعة، سهولة الاستخدام، البنية التحتية، إدراك النقه، تبني التكنولوجيا، نية الاستخدام)؟

لذا،،، يهدف البحث إلى التعرف على "مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب"، وتبيان القبول من حيث الأبعاد السابق ذكرها أعلاه بالمنظمة قيد البحث. ومحاولة تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل اتباعها لتعزيز وتدعيم استخدام التكنولوجيا بالإدارة العامة في جامعة المرقب.

وتستمد الأهمية العلمية لهذا البحث من أهمية الموضوع الذي تتناوله كون موضوع استخدام التكنولوجيا أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال. وأن

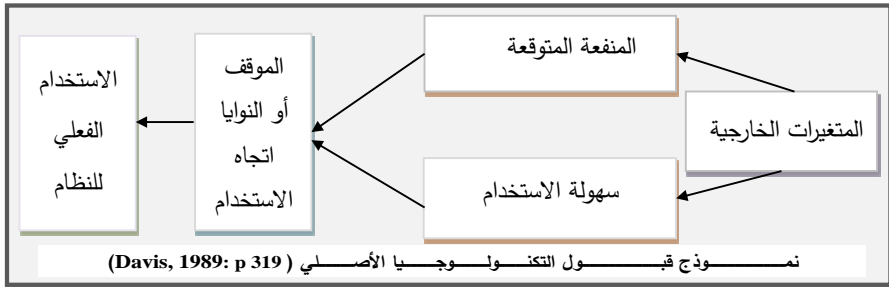


تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

الإطار النظري للبحث

بالنسبة للإطار النظري للبحث تم التطرق للمتغيرات التالية: "الفائدة المتوقعة" و"سهولة الاستخدام" لنموذج "TAM" (Papetti *et al.*, 2010 ; Norzaidi *et al.*, 2008). واقترح (Davis, 1989) أنه يمكن تقسيم حافز المستخدم لنظام المعلومات من خلال ثلاثة عوامل: الفائدة المتوقعة وسهولة الاستخدام والموقف اتجاه استخدام النظام، وافترض أن موقف المستخدم هو المحدد الرئيسي للاستخدام الفعلي أو عدم الاستخدام، ويتأثر موقف المستخدم بدوره باعتقادين رئيسيين هما : الفائدة المتوقعة وسهولة الاستخدام، حيث أن سهولة الاستخدام تأثيراً مباشراً علي المنفعة المتوقعة، وأخيراً يتأثر الاعتقادين بمتغيرات خارجية (عبد الله، 2018).

الشكل رقم (1) نموذج قبول التكنولوجيا الأصلي



تأسيا على ما سبق، وبعد المراجعة لثمانية نماذج ونظريات مشتركة سابقة في قبول التكنولوجيا 2011 (Elmael: تحاميد، 2020)، وباعتبار أن متغير القبول والاستخدام متغيرين جوهريين من أجل نجاح نظام ما في مجال تطبيق أنظمة المعلومات قام ( Vencatesh et al., 2003) بتطوير النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا كما هو موضح في الجدول رقم (1) :

جدول (1) : النظريات المشتركة لقبول واستخدام التكنولوجيا

الاختصار (Abbreviation)	النموذج (Model)	ت
TRA 1975	The Theory of Reasoned Action, (Fishbein & نظرية الفعل المبرر Ajzen, 1975)	1
TAM/TAM2 1989	The Technology (Davis, 1989) نموذج قبول التكنولوجيا Acceptance Model,	2

مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب (TAM)

MM 1992	Davis, Bagozzi & Warshaw, ) The Motivational, Model, (1992	النموذج التحفيزي 3
TPB 1991	The Theory of (Ajzen, 1991) Planned Behavior,	نظرية السلوك المخطط 4
C-TAM-TPB 1995	نموذج يجمع بين نموذج قبول التكنولوجيا ونظرية السلوك المخطط Technology Acceptance Model/ Theory of Planned A Combined Behavior, (Taylor & Tood, 1995)	5
MPCU 1991	The Model (Trianedis, 1991) of PC Utilization,	نموذج استخدام الكمبيوتر 6
IDT 1995	Theory (Moore & Benbasat, 1995) Innovation Diffusion,	نظرية انتشار الابتكار 7
SCT 1995	Theory (Compeau & Higgins, 1995) Social Cognitive,	النظرية المعرفية الاجتماعية 8

بالإضافة إلى المتغيرات التي تم التعرف عليها سابقاً عند التطرق إلى نموذج "TAM"، تشكل باقي المكونات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات جانباً مهماً أهمها (باكير، المايل 2022) :

- البنية التحتية : تعبر على الشكل المادي وغير المادي وتشتمل في : شبكات الأنترنت، الأنترنت، الإكسترانت/ التجهيزات Hardware والبرامج Software (بوكفة، زودة 2018). وكل ما يتعلق بالمعرفة الفنية والمهارة التي تعبر على مجموعة من المعارف التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من القيام بكافة أعمالها من أجل تحقيق أهدافها المنشودة.

- إدراك الثقة : قامت بعض الدراسات والبحوث بتوسيع نموذج "TAM" وعملت على إدخال متغيرات إضافية إليه، كمتغير إدراك الثقة (الشعور) وذلك لما له من أهمية كبيرة تجاه استخدام التكنولوجيا في بيئات مختلفة (Lian, 2015) : نقلاً عن عبد الله، (2018).

- تبني التكنولوجيا حسب Rogers (نقلاً عن بوكفة، زودة، 2018) : تمر عملية تبني التكنولوجيا بخمس مراحل أساسية، حيث تبدأ بالوعي ومعرفة وجود التكنولوجيا، وتكوين قناعات اتجاه التكنولوجيا، ثم اتخاذ قرار التبنّي أو الرفض، بعدها تأتي مرحلة التنفيذ ثم تأكيد القرار المتخذ.

- نية الاستخدام : في عام 1996 قام Venkatesh & Davis بتطوير نموذج قبول التكنولوجيا، وبالتالي فإن المنفعة أو الفائدة المتوقعة مسؤولة عن تأثير أكبر علي نوايا المستخدمين. أما النتيجة الأكثر أهمية فهي تشير الي وجود ارتباط قوي بين النية السلوكية والاستخدام الفعلي، لذلك تم استبعاد متغير (موقف اتجاه المستخدم).



منهج البحث : يعتمد البحث على المنهج الوصفي من خلال وضع تساؤلات واختبارها وفق المعايير الإحصائية المناسبة ذات العلاقة بموضوع البحث، ومدى مساهمتها بشكل مباشر في الوصول إلى تحقيق أهداف البحث، وذلك باستخدام الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها والتعبير عنها، بهدف الوصول إلى استنتاجات تُسهم في تحسين وتطوير الواقع الذي تمت دراسته.

تضمنت الاستبانة عدد (30) عبارة، حيث تم تبني عامل (بُعد) : الفائدة المتوقعة، سهولة الاستخدام، البنية التحتية، إدراك النقه، تبني التكنولوجيا، نية الاستخدام. إضافة إلى عدد 6 أسئلة اهتمت بالبيانات الشخصية للمبحوثين وتمثلت في العمر، والنوع، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والدورات التدريبية. بعد اتمام إعداد الاستبانة وتجهيزها، تم تقديمها إلى عدد من المتخصصين في المجال للقيام بعملية تحكيمها، وتقديم الملاحظات عليها، وتقييمها للحكم على ملاءمتها وقدرتها لتأدية الغرض الذي صممت من أجله، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين للوصول إلى استبانة أصح وأكثر ملائمة لأهداف البحث.

مجتمع وعينة البحث: تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين بالمستويات الإدارية المختلفة بالإدارة العامة في جامعة المرقب والبالغ عددهم (256). ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول krejcie and Morgan (1970)، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة وقدرها (157) مفردة. أي بما يعادل 61% من مجتمع البحث. وفيما يتعلق بحدود البحث تمثلت في الحدود المكانية حيث انحصرت هذه الحدود في جامعة المرقب الواقعة بمدينة الخمس. أما الحدود البشرية تمثلت في الموظفون بالإدارة العامة. وأن الحدود الزمنية تمثلت في الفترة التي أُجري فيها البحث وتوزيع الاستبانة خلال عام 2023م.

البيانات الشخصية لعينة البحث : تُظهر النتائج الإحصائية للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث أن 80.9% من المبحوثين من الذكور بينما 19.1% أنات، وأن 45.9% من المشاركين كانت تتراوح أعمارهم ما بين 36 إلى 45 سنة. وأن 75.8% كانت حالتهم الاجتماعية متزوجون. كذلك فإن أكثر من 42.7% من المبحوثين يحملون شهادات جامعية. وأن أغلب أفراد العينة 67% لديهم خبرة لأكثر من عشر سنوات في مجال العمل، ويمكن أن تساعدهم في القدرة على التعامل مع التكنولوجيا. أخيراً تبين أن 47.1% من المبحوثين تحصلوا على دورة تدريبية واحدة طويلة فترة تواجههم بالوظيفة، وأن 29.3% لم يتحصلوا على أي دورة تدريبية، 12.7% دورتان، 06.4% ثلاث دورات، 01.3% أربع دورات، 03.2% خمس دورات. ويلاحظ من النسب السابقة فيما يتعلق بالدورات التدريبية أن أغلب أفراد العينة التحقوا بدورة تدريبية واحدة، ويرجع ذلك إلى القصور بالمنظمة قيد البحث في الاهتمام



بالبرامج التدريبية للموظفين، والتي تلعب دورًا هامًا في زيادة المهارة والمعرفة والتغيير من السلوك والاتجاهات.

تحليل البيانات والنتائج

أ. الارتباط (الاتساق الداخلي) : للتحقق من اتساق فقرات الاستبانة بينت النتائج إيجابية العلاقة بين أبعاد نموذج قبول التكنولوجيا، حيث تراوحت من (0.660 إلى 0.799)، عند مستوى معنوية أقل من (0.00) وهذا دليل على أنه يوجد توافق واتساق لكل فقرة مع البعد الذي تتبعه وملاءمة أداة البحث، والجدول التالي رقم (2) يوضح قيمة معامل الارتباط لأبعاد الدراسة.

جدول (2) : معامل الارتباط بين أبعاد الدراسة وإجمالي الاستبانة

ت	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	الفائدة المتوقعة	5	0.752	0.000
2	سهولة الاستخدام	5	0.686	0.000
3	البنية التحتية	5	0.660	0.000
4	إدراك التقه	5	0.721	0.000
5	تبني التكنولوجيا	5	0.799	0.000
6	نية الاستخدام	5	0.696	0.000

ب. معامل الصدق والثبات (Cronbach Alpha) : بهدف التحقق من تتاسب أداة البحث، وسلامة صياغة الفقرات الواردة بها وانتماء كل منها للبعد الذي وضعت فيه، تم حساب الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول رقم (3): معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأبعاد الاستبانة

ت	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	الفائدة المتوقعة	5	0.879
2	سهولة الاستخدام	5	0.744
3	البنية التحتية	5	0.854
4	إدراك التقه	5	0.701
5	تبني التكنولوجيا	5	0.786
6	نية الاستخدام	5	0.842
	المجموع الكلي	30	0.922



من الجدول رقم (3) يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة تراوحت ما بين 0.701 و 0.879، وكذلك القيمة لجميع المحاور (0.922) وهي نسبة عالية، حيث تحصلت على قيمة أعلى من 0.7، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة وقيمة تحميل عالية ومقبولة إحصائياً لأغراض البحث، ويمكن الاعتماد عليها في التحليل وتعميم النتائج.

ج. مقاييس النزعة المركزية والمتمثلة في (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لمتغير البحث والأبعاد التابعة لها وفقاً للاتية:

1. بُعد الفائدة المتوقعة: يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث لكل فقرة من فقرات بُعد الفائدة المتوقعة، فمن خلال الإجابات المتحصل، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.45 / 3.71)، وكانت باتجاه درجة مرتفعة. ويتضح أيضاً أن متوسط آراء أفراد العينة لإجمالي البُعد يساوي (3.64) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يعني بأن الفائدة المتوقعة من استخدام التكنولوجيا توفر الوقت والجهد وتعزز من فاعلية المعاملات اليومية، إضافة لاقتناع الموظفين بفائدة استخدام التكنولوجيا. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Howell, 2016) التي توصلت إلى أن الفائدة المتوقعة من أكثر العوامل تأثيراً في تقبل التكنولوجيا الجديدة للأفراد. وتختلف مع دراسة علي (2017) إذ جاءت فيها درجة الممارسة متوسطة. كما أكدت نتائج تحليل اختبار T- test أن جميع فقرات هذا البُعد ذات دلالة احصائية، والجدول التالي رقم (4) يبين النتائج بالتفصيل.

جدول (4) : إجابات عينة الدراسة تجاه فقرات بُعد الفائدة المتوقعة

ت	الفقرة	Mean	SD	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	الاتجاه العام
				قيمة T	Sig		
1	يطور استخدام التكنولوجيا من العمل بشكل كبير .	3.45	1.095	39.520	0.000	دال احصائياً	مرتفعة
2	تجعل المستخدمين أكثر إدراكاً لأعمالهم.	3.71	1.056	44.043	0.000	دال احصائياً	مرتفعة
3	يساعد استخدام التكنولوجيا في توفير الوقت والجهد.	3.71	1.104	42.149	0.000	دال احصائياً	مرتفعة
4	يعزز استخدام التكنولوجيا من فاعلية المعاملات اليومية.	3.66	1.035	44.339	0.000	دال احصائياً	مرتفعة

مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب (TAM)

مرتفعة	دال احصائيا	0.000	43.585	3.049	3.65	تساهم التكنولوجيا في جعل العمل أكثر مرونة.	5
مرتفعة	دال احصائيا	0.000	51.975	0.877	43.6	الدرجة الكلية للبعد	

2. بُعد سهولة الاستخدام: يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد سهولة الاستخدام، فمن خلال الإجابات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.20 / 3.10). وبناءً على النتائج المتحصل عليها يتضح أن متوسط آراء أفراد العينة لإجمالي بُعد سهولة الاستخدام يساوي (2.45) وهي قيمة ضعيفة. وهذا يفسر ضعف المعرفة وكيفية استخدام وتوظيف التكنولوجيا من قبل إدارة الجامعة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة على (2017) إذ جاءت فيها الدرجة متوسطة. كما أكدت نتائج تحليل اختبار T- test أن جميع فقرات هذا البُعد ذات دلالة احصائية، والجدول التالي يبين النتائج بالتفصيل.

جدول (5) : إجابات عينة البحث تجاه فقرات بُعد سهولة الاستخدام

ت	الفقرة	Mean	SD	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	الاتجاه العام
				Sig	قيمة T		
1	تسهل إدارة الجامعة من استخدام التكنولوجيا للحصول على المعلومات والدقة في العمل.	2.34	1.152	0.000	25.420	دال احصائيا	ضعيفة
2	تشجع إدارة الجامعة التفاعل مع تكنولوجيا المعلومات.	2.41	1.080	0.000	27.997	دال احصائيا	ضعيفة جداً
3	تسهل إدارة الجامعة في الحصول على القدرات والخبرات التي تتعامل مع التكنولوجيا.	2.20	1.119	0.000	24.668	دال احصائيا	متوسطة
4	تسهل إدارة الجامعة لمستخدم التكنولوجيا المشاركة في العمل الجماعي.	2.25	0.958	0.000	29.393	دال احصائيا	ضعيفة



5	يمكن التعامل بسهولة مع التكنولوجيا بدون المشاركة في الدورات التدريبية المنظمة من قبل الجامعة.	3.10	1.353	28.668	0.000	دال احصائيا	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	2.45	.8010	38.459	0.000	دال احصائيا	ضعيفة

3. بُعد البنية التحتية : يوضح الجدول رقم (6) الإجابات المتحصل عليها من المستجوبين، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.48/2.28)، وكانت باتجاه درجة ممارسة ضعيفة. وبناءً على النتائج المتحصل عليها يتضح أن متوسط آراء أفراد عينة لإجمالي بُعد البنية التحتية يساوي (2.43) وهي قيمة ضعيفة، وهذا يعني القصور في الاهتمام بالبنية التحتية والمعلوماتية بالمنظمة قيد البحث. كما أكدت نتائج تحليل اختبار T- test أن جميع فقرات هذا البعد ذات دلالة احصائية، والجدول التالي رقم (6) يبين النتائج بالتفصيل.

**جدول (6) : نتائج التحليل الإحصائي تجاه فقرات بُعد البنية التحتية**

ت	الفقرة	Mean	SD	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	الاتجاه العام
				Sig	قيمة T		
1	توجد في إدارة الجامعة معدات وأجهزة وبرمجيات بجميع المكاتب الإدارية.	2.48	1.238	0.000	25.073	دال احصائيا	ضعيفة
2	توفر إدارة الجامعة شبكة اتصالات داخلية (انترنت) بين كافة الإدارات والأقسام التابعة لها.	2.48	1.119	0.000	27.824	دال احصائيا	ضعيفة
3	توفر إدارة الجامعة شبكة اتصالات خارجية (اكسترنات) للتواصل بين الجامعات والإدارات والكليات المختلفة.	2.28	0.933	0.000	30.638	دال احصائيا	ضعيفة



مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب (TAM)

4	تتوفر بإدارة الجامعة المنظومات الإلكترونية الحديثة.	2.44	1.052	29.053	0.000	دال احصائيا	ضعيفة
5	تتوفر بإدارة الجامعة الأنظمة والحماية المعلوماتية المناسبة.	2.45	1.123	27.286	0.000	دال احصائيا	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	432.	871.0	34.853	0.000	دال احصائيا	ضعيفة

4. بعد إدراك الثقة: يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث لكل فقرة من فقرات بعد إدراك الثقة، فمن خلال الإجابات المتحصل عليها، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.05 / 3.58)، وكانت باتجاه درجة ممارسة ضعيفة. وبناءً على النتائج يتضح أن متوسط آراء أفراد عينة لإجمالي بعد إدراك الثقة يساوي (2.54) وهي قيمة ضعيفة. وتختلف هذه النتائج مع دراسة الولدة وآخرون (2019) إذ جاءت فيها الدرجة متوسطة بالنسبة لهذا البعد. كما أكدت نتائج تحليل اختبار T- test أن جميع فقرات هذا البعد ذات دلالة احصائية، والجدول التالي رقم (7) يبين النتائج بالتفصيل.

جدول (7) : إجابات عينة البحث تجاه فقرات بعد إدراك الثقة

ت	الفقرة	Mean	SD	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	الاتجاه العام
				Sig	قيمة T		
1	تشجع ادارة الجامعة استخدام التكنولوجيا.	2.43	1.221	0.000	24.970	دال احصائيا	ضعيفة
2	تعمل إدارة الجامعة على الاستفادة من المعلومات التي يقدمها الموقع الإلكتروني للجامعة.	2.43	1.210	0.000	25.129	دال احصائيا	ضعيفة
3	تعمل إدارة الجامعة على تدريب الموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية بشكل دوري ومستمر.	2.05	1.018	0.000	25.250	دال احصائيا	ضعيفة
4	تدعم إدارة الجامعة استخدام التكنولوجيا لتخفيض من الأخطاء المرتكبة أثناء تنفيذ الأعمال الإدارية.	2.23	1.067	0.000	26.169	دال احصائيا	ضعيفة



مرتفعة	دال احصائيا	0.000	36.759	1.220	3.58	تمنح التكنولوجيا قدر كبير من الاستقلالية والإحساس بالمسئولية للمستخدمين.	5
ضعيفة	دال احصائيا	0.000	41.066	0.776	2.54	الدرجة الكلية للبعد	

5. بُعد تبني التكنولوجيا : يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث لكل فقرة من فقرات بُعد تبني التكنولوجيا، فمن خلال الإجابات المتحصل عليها من أفراد عينة البحث، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.37 / 3.45). ويتضح أن متوسط آراء أفراد العينة لإجمالي بُعد تبني التكنولوجيا يساوي (2.64) وهي قيمة متوسطة، وهذا يعني بأن فهم وتبني التكنولوجيا والتأقلم مع التطورات السريعة يسهل من طبيعة العمل وإلى إحداث تغييرات عميقة بالجامعة قيد البحث. كما أكدت نتائج تحليل اختبار T- test أن جميع فقرات هذا البُعد ذات دلالة احصائية، والجدول التالي يبين النتائج بالتفصيل.

**جدول (8) : إجابات عينة الدراسة تجاه فقرات بُعد تبني التكنولوجيا**

ت	الفقرة	Mean	SD	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	الاتجاه العام
				Sig	قيمة T		
1	تتبني إدارة الجامعة الجودة في الاتصالات (شبكة الانترنت وسرعة التفاعل).	2.50	1.218	0.000	25.696	دال احصائيا	ضعيفة
2	توفر إدارة الجامعة التسهيلات التقنية لإنهاء الأعمال في الوقت المناسب.	2.39	1.164	0.000	25.771	دال احصائيا	ضعيفة
3	تتبني إدارة الجامعة التكنولوجيا لتبادل المهارات والمعارف بين الموظفين.	2.49	1.169	0.000	26.691	دال احصائيا	ضعيفة
4	تعتمد إدارة الجامعة علي التكنولوجيا بالعمل وتتجنب استخدام الطرق التقليدية.	3.45	1.337	0.000	32.351	دال احصائيا	مرتفعة
5	تواجه إدارة الجامعة صعوبة في التأقلم مع التطورات السريعة عند استخدام التكنولوجيا.	2.37	1.111	0.000	26.721	دال احصائيا	ضعيفة

مدى تقبل استخدام التكنولوجيا لدى موظفي الإدارة العامة بجامعة المرقب (TAM)

متوسط ة	دال احصائيا	0.000	37.506	0.882	2.64	الدرجة الكلية للبعد
------------	----------------	-------	--------	-------	------	---------------------

6. بُعد نية الاستخدام : يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة البحث لكل فقرة من فقرات بُعد نية الاستخدام، فمن خلال الإجابات المتحصل، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.90 / 4.05) وكانت باتجاه درجة مرتفعة. ويتضح أيضاً أن متوسط آراء أفراد العينة لإجمالي البُعد يساوي (2.74) وهي قيمة متوسطة.

كما أكدت نتائج تحليل اختبار T- test أن جميع فقرات هذا البُعد ذات دلالة احصائية، والجدول التالي يبين النتائج بالتفصيل.

جدول (9) : إجابات عينة الدراسة تجاه فقرات بُعد نية الاستخدام

ت	الفقرة	Mean	SD	اختبار T-test		نتيجة الاختبار	الاتجاه العام
				Sig	قيمة T		
1	تعمل إدارة الجامعة على توفير الظروف البيئية الملائمة للموظفين عند استخدام التكنولوجيا.	1.96	0.926	0.000	26.545	دال احصائيا	ضعيفة
2	تحفز إدارة الجامعة الموظفين على استخدام التكنولوجيا.	1.90	1.039	0.000	22.893	دال احصائيا	ضعيفة
3	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمين في اتخاذ القرار.	3.77	0.919	0.000	51.412	دال احصائيا	مرتفعة
4	تسهل تكنولوجيا المعلومات المستخدمين في سرعة اتخاذ القرار المناسب.	4.05	0.890	0.000	57.026	دال احصائيا	مرتفعة
5	تشجع إدارة الجامعة على استخدام التكنولوجيا للتحسين من أداء الموظفين.	2.03	1.086	0.000	23.375	دال احصائيا	ضعيفة
	الدرجة الكلية للبعد	2.74	0.504	0.000	68.022	دال احصائيا	متوسط ة

ترتيب درجة تحقق الأهمية لأبعاد متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد العينة :

فيما يلي الجدول رقم (10) يوضح إجابات عينة الدراسة تجاه أبعاد نموذج قبول التكنولوجيا، وذلك باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمعرفة درجة الممارسة.

جدول (10) : ترتيب إجابات عينة البحث تجاه أبعاد الدراسة



الأبعاد	M	SD	p-value	نتيجة الاختبار	الترتيب	الاتجاه العام
1	643.	0.877	0.000	دال احصائيا	1	مرتفعة
2	2.45	0.801	0.000	دال احصائيا	5	ضعيفة
3	32.4	0.871	0.000	دال احصائيا	6	ضعيفة
4	2.54	0.776	0.000	دال احصائيا	4	ضعيفة
5	2.64	0.882	0.000	دال احصائيا	3	متوسطة
6	2.74	0.504	0.000	دال احصائيا	2	متوسطة

تظهر الإحصائيات المبيّنة بالجدول أعلاه إجابات أفراد عيّنة البحث حول أبعاد نموذج قبول التكنولوجيا أن المرتبة الأولى كانت لُبعد الفائدة المتوقعة، وذلك بدرجة مرتفعة قدرها (3.64) وبانحراف معياري قدره (0.877)، فيما احتل بُعد نية الاستخدام المرتبة الثانية بدرجة متوسطة (2.74). وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد تبني التكنولوجيا بدرجة متوسطة أيضاً. أما باقي الأبعاد هناك اتفاق في آراء أفراد عينة البحث حيث جاءت جميعها بدرجة ضعيفة.

#### - النتائج -

1. بينت النتائج العلاقة المعنوية الإيجابية بين أبعاد نموذج قبول التكنولوجيا، وأن مستوى المعنوية المشاهد P-value لجميع معاملات الارتباط لكل فقرة مع البُعد الخاص بها أقل من (0.05)، وهذا دليل على أنه يوجد توافق واتساق لكل فقرة مع البُعد الذي تتبعه وملاءمة أداة الدراسة.
2. تحصل بُعد الفائدة المتوقعة من خلال إجابات عينة البحث على درجة مرتفعة، مما يعني أن بُعد الفائدة المتوقعة يعتبر من الأمور المهمة جداً، وهذا مؤشر على توفر وترابط جميع عناصر هذا البُعد حول نموذج استخدام التكنولوجيا، وأن استخدام التكنولوجيا تساعد الموظفين على توفير الوقت والجهد وتمكنهم من تطوير العمل بشكل كبير.



3. تحصل بُعد نية الاستخدام من خلال إجابات عينة البحث على درجة متوسطة، وهذا مؤشر يدل على توافق أفراد العينة حول هذا البُعد، ويمكن توظيفه في أحداث تغييرات للتحسين من أداء الموظفين.
4. أظهرت نتائج بُعد تبني التكنولوجيا حصوله درجة متوسطة أيضاً، وهذا مؤشر يدل على توافق أفراد العينة حول هذا البُعد، حيث تحاول إدارة الجامعة التسهيل من طبيعة العمل من خلال الاعتماد على النظم الجديدة المتبناة في التكنولوجيا.
5. تقارب إجابات أفراد عينة البحث لباقي أبعاد نموذج قبول التكنولوجيا (إدراك النقه، البنية التحتية، سهولة الاستخدام)، إذ جاءت جميعها بدرجة ضعيفة. وهو ناتج حسب وجهة نظر الباحث إلى صعوبة تأقلم إدارة الجامعة مع التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا.

#### التوصيات :-

1. تعزيز البنية التحتية للاتصالات بإدارة الجامعة لمواكبة التطورات التكنولوجية وسرعة الوصول إلى شبكة الإنترنت بكل سهولة.
2. توفير شبكة اتصالات داخلية بين كليات الجامعة وشبكة خارجية (إكسترانت) للتواصل بين الجامعات والمركز البحثية.
3. العمل على توعية الموظفين بالإدارة العامة على الاستفادة من المعلومات التي يقدمها الموقع الإلكتروني بالجامعة.
4. يستوجب على إدارة الجامعة الاهتمام بالتدريب واستقطاب الخبرات والقدرات التي تتعامل مع التكنولوجيا.
5. زيادة الاهتمام بمفهوم تبني التكنولوجيا من خلال تسهيل وتبسيط المعاملات اليومية التي تسهل من طبيعة العمل بعيداً عن التعقيدات الإدارية.
6. تجنب الاعتماد على الطرق التقليدية والأعمال الروتينية بإدارة الجامعة واستبدالها بالطرق الحديثة في تسيير الأعمال الإدارية.
7. تحفيز الموظفين بالجامعة على استخدام التكنولوجيا وتوفير الظروف البيئية الملائمة والمناسبة عند قيامهم بأداء الأعمال المناطة بهم.
8. العمل على إنشاء بوابات الإنترنت ومتابعة وتطوير البرمجيات المطبقة في الأعمال الإدارية تماشياً مع سرعة التغيير في تكنولوجيا المعلومات.
9. يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث والتي يمكن أن تسهم في الكشف عن المزيد من العوامل التي تؤثر في قبول واستخدام التكنولوجيا.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

الولدة عبد العزيز، مختار اسميو، أمل العكروت (2019) "نحو فهم قبول استخدام النظم الإلكترونية في الإدارة : تقييم تجريبي باستخدام نموذج قبول التقنية TAM"، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد: 4، المجلد 2، كلية الاقتصاد سرت، جامعة سرت.

باكير عادل، المايل عبد السلام (2022)، "استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) واختباره على موظفي الإدارة العامة بجامعة مصراتة"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد: 15، المجلد 8، كلية الاقتصاد الخمس، جامعة المرقب.

بوقرش، حمزة (2012)، "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية الموارد البشرية، دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .

بوکفة حمزة، زودة عمار (2018)، "علاقة تبني تكنولوجيا الأنترنت بالأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة تحليلية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد جوان (9)، الجزائر .  
تحاميد، رحمة حمدي (2020)، "استخدام نظام قبول التكنولوجيا لقياس جودة خدمات المكتبات الإلكترونية في السودان : جامعة السودان المفتوحة أنموذجاً"، مجلة أريد الدولية لقياسات المعلومات، العدد (1)، المجلد الأول.

<https://doi.org/10.36772/arid.aiji.2020.115>

الحراري، عبدالله (2003)، "أصول القانون الليبي"، المكتبة الجامعية، الزاوية، ليبيا.  
عبد الله، حيدر أحمد (2018)، "استخدام نموذج قبول التكنولوجيا لتقصي محددات تبني الحوسبة السحابية في شركة سيريتل الاتصالات"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34، العدد (1) ، سوريا.

على أكرم، (2017)، "استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) لتقصي فعالية التكنولوجيا المساندة القائمة على تطبيقات التعلم التكيفية النقالة لتمكين ذوي الإعاقة البصرية من التعلم"، مجلة كلية التربية، العدد: (716 الجزء الأول)، جامعة الأزهر .

### ثانياً: المراجع الإنجليزية



Bigot, R. Croutte, P. (2008), "la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société français", *CREDOC*, (Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de Vie), Rapport réalisé à la demande du Conseil Général des Technologies de l'Information et l'Autorité de Régulation des Communications Electroniques et des Postes.

Bigot, R. Croutte, P. (2009), "la diffusion des technologies de l'information et de la communication dans la société français", (*CREDOC*), Rapport réalisé à la demande du Conseil Général des Technologies de l'Information et l'Autorité de Régulation des communications Electroniques et des Postes.

Carter, L. Belanger, F. (2004), "Citizen adoption of electronic government .initiatives", Hawaii: Hawaii International Conference on System Sciences  
Cha-Jan Chang, J. King W.R. (2005), "Measuring the performance of scorecard", *Journal of Management information systems: A functional Information Systems*, 22(1), pp.85–115.

Davis, F. D. Bagozzi, R.P. Warshaw, P.R. (1989), "User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models", *Management Science*, 35, august, 8, pp. 982–1003.

Davis, F.D. (1989), " Perceived Usefulness, Perceived Ease Of Use, And User Acceptance. *MIS Quarterly*, 13(3), 319– 340.

Elmael, A. (2011), "Les déterminants du succès de l'Intranet pédagogique dans trois écoles de management (Clermont–Ferrand, Strasbourg, Tripoli)", thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Howell, D. W. (2016). Social media site use and the technology acceptance model: Social media sites and organization success. Doctoral dissertation, Capella University.



- Kerjcie, R., Morgan, D. (1970), "Determining sample size for research activities", *educational and psychological measurement*, 30, pp: 607–610.
- Lian, J. W. (2015). Critical factors for cloud based e–invoice service adoption in Taiwan: An empirical study. *International Journal of Information Management*, 35(1), pp.98–109.
- Marciniak, R. Rowe, F (2009), "Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation", 2° Ed, *Economica*, Paris.
- Millerand, F. (2003), "l'appropriation du courrier électronique en tant que technologie cognitive chez les enseignants chercheurs universitaires. Vers l'émergence d'une culture numérique?", Thèse présentée à la faculté des études supérieures, université de Montréal.
- Norzaidi Mohd, Salwani Mohamed, Chong Siong, Rafidah Kamarudin. (2008), "A study of Intranet Usage and Resistance in Malaysai's port industry", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 3, pp.37–47.
- Papetti Catherine, Chakroun Ridha, Nefzi Ayoub. (2010), "Evaluation d'un intranet par la force de vente vers un marketing collaborative? ", *Management & Avenir*, 34, pp. 107–123.
- Saunders, C.S. Jones, J.W. (1992), "Measuring performance of the information systems function", *Journal of Management Information Systems*, 8(4), pp.63–82.
- Thompson, R.L. Higgins, C.A. Howell, J.M. (1991), "Personal computing: Toward a conceptual model of utilization", *MIS Quarterly*, 15(1), pp.124–143.
- Venkatesh, V. Davis, F.D. (1996), "A Model of the Antecedents of Perceived Ease of Use: Development and Test", *Decision Sciences* 27(3), pp.451– 481.





Venkatesh, V. Davis, F.D. (2000), "A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies", *Management Science*, 46(2), pp.186-204.

Venkatesh, V. Morris, M. G. Davis. G. B. Davis, F.D. (2003), "User acceptance of information technology: Toward a unified view", *MIS Quarterly*, 27(3) pp.425-478.

Westland, J.C., Clark, T. (2000), "Global electronic commerce: theory and MA: MIT Press..case studies", Cambridge



## تقلبات أسعار النفط وانعكاساتها على الموازنة العامة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1990-2018م

د. سالم عطية بن سليم\*

د. مصطفى مفتاح كريدلة\*\*

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول تطورات أسعار النفط ومدى تأثير هذه الأسعار على الإيرادات العلم ومن ثم على الإنفاق العام، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل العلاقة بين عناصر الميزانية (الإيرادات والنفقات) وأسعار النفط خلال الفترة 1990-2018. وتوصلت هذه الدراسة الى أن الاقتصاد الليبي يعتمد في تمويل الإنفاق العام بنسبة كبيرة على الإيرادات النفطية، هذا ما يجعل الإنفاق العام مرتبط بشكل أساسي بنمو الإيرادات النفطية التي تمثل أهم مصدر للإيرادات العامة، وبذلك فإن نمو الإيرادات العامة ومن ثم النفقات العامة لا يرتبط بكفاءة السياسة المالية بل هو مرتبط بأسعار النفط. وتوصي الدراسة أنه يجب التركيز على الإيرادات التي تتسم بالثبات والاستقرار النسبي وذلك لضمان استقرار الإنفاق العام كتفعيل الإيرادات الضريبية من خلال تحسين طرق تحصيل وجباية الضرائب وإمكانية فرض أوعية ضريبية جديدة. وكذلك يجب الاستمرار في تفعيل الصندوق الاحتياطي الذي تم إنشأه في عام 2006 لمواجهة الانخفاضات الحادة في اسعار النفط.

الكلمات المفتاحية: أسعار النفط، الموازنة العامة، الإيرادات العامة، الإنفاق العام.

المقدمة:

يعتبر النفط سلعة استراتيجية وليس سلعة عادية حيث ارتبط الأدب الاقتصادي الحديث بهذه السلعة لما لها من اثر كبير على الخارطة الاقتصادية العالمية، إن هذه السلعة كما هو معروف تتحكم في اقتصادات بأكملها فقد تكفي أزمة نفطية واحدة لتشل اقتصاديات قائمة، أن أسعار النفط لها آثار مزدوجة على كل من الدول المصدرة والدول المستوردة للنفط. فالصراع مازال متواصل حول السيطرة على سوقه واستطاعت الدول الصناعية في الكثير من الأحيان ضمان إمداداتها من النفط بأقل الأسعار لاسيما أمريكا.

\* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الاسمرية الإسلامية.

إيميل: salem1980s@yahoo.com

\*\* أستاذ مشارك، كلية الاقتصاد والتجارة الخمس، جامعة المرقب.

إيميل: mmmkredla@elmergib.edu.ly



أن الاقتصاد الليبي كان ومازال اقتصاداً ريعياً يعتمد وبشكل كلي على إنتاج وتصدير النفط كمصدر للاحتياجات من العملة الصعبة، حيث تشكل الإيرادات النفطية حوالي 91% من إيرادات الميزانية العامة وبالتالي فإن الإيرادات النفطية تقوم بالدور الأساسي في عملية إعداد الميزانية العامة باعتبارها المصدر الأساسي للموارد المالية وعليه فإن الميزانية العامة في ليبيا تعتمد اعتماد كلي على أسعار النفط الخام وتقلباتها المستمرة.

#### مشكلة الدراسة:

تعتمد الميزانية العامة في الاقتصاد الليبي اعتماد شبه كلي على الإيرادات النفطية، ونظراً لكون الإيراد النفطي يتسم بالتذبذب وعدم الاستقرار نتيجة لعوامل السوق الخارجية، فإن الميزانية العامة سوف تتأثر بما يحدث من تقلبات في أسعار النفط. وعليه فما هي أثر تقلبات أسعار النفط على الميزانية العامة للدولة الليبية؟

#### فرضية الدراسة:

إن إيرادات النفط هي الممول الرئيسي للميزانية العامة ومن ثم فإن أي تحسن يطرأ على أسعار النفط الخام في السوق العالمي يؤدي إلى زيادة الإيرادات العامة ومن ثم زيادة الإنفاق العام.

#### هدف الدراسة:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على تطورات أسعار النفط، وتقصي اثر هذه التقلبات على الإيرادات العامة ومن ثم الإنفاق العام خلال الفترة 1990-2018، بغرض الوصول إلي مقترحات وحلول لمعالجة الخلل الهيكلي في الاقتصاد الليبي.

#### منهجية الدراسة:

يعتمد البحث بدرجة أساسية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل العلاقة بين عناصر الميزانية (الإيرادات والنفقات) وأسعار النفط خلال الفترة 1990-2018. ولغرض تحقيق هدف الدراسة فقد تم تقسيم الدراسة إلى محورين رئيسيين:

#### المحور الأول: انعكاس تقلبات أسعار النفط على الإيرادات العامة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1990 - 2018.

تمثل العوائد النفطية أحد أهم مصادر تمويل الإيرادات العامة في الدول النفطية وقد تأثرت اقتصادات معظم الدول النفطية في نموها وتطورها بالزيادات التي طرأت على العوائد النفطية خاصة في العقد الأول من هذا القرن حيث وصلت أسعار النفط إلى أرقام قياسية لأول مرة منذ اكتشاف النفط وتصديره.



ولقد شهدت هذه الدراسة كثير من التطورات السياسية والاقتصادية، وعليه فقد تم تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث فترات كما يلي: -

#### أولاً: تطور الإيرادات العامة خلال الفترة (1990-2010):

خلال هذه الفترة تعرض الاقتصاد الليبي إلى حصار اقتصادي وحظر جوي من قبل المجتمع الدولي وكذلك شهدت هذه الفترة انخفاض حاد في أسعار النفط مما أدى إلى انخفاض في العوائد النفطية التي أثرت سلباً على إجمالي الإيرادات العامة للدولة الليبية التي تعتمد اعتماد شبه كلي على الإيرادات النفطية وبالتالي انعكس سلباً على معظم المتغيرات الاقتصادية الكلية.

فمن خلال الجدول رقم (1) نلاحظ إن إجمالي الإيرادات العامة للدولة الليبية بلغت 4752.9 مليون دينار حيث بلغت مساهمة الإيرادات النفطية من إجمالي الإيرادات العامة 78.8% بينما بلغت الإيرادات غير النفطية المتمثلة في الحصيلة الجمركية وضرائب أخرى 21.2% وفي عام 1991م بلغت الإيرادات العامة 3710.2 مليون دينار مسجلاً معدل انخفاض قدره 28% مقارنة بعام 1990م وهذا الانخفاض يعود إلى انخفاض في أسعار النفط بمقدار 19.2% وكذلك إلى الحصار المفروض على ليبيا من قبل المجتمع الدولي بسبب مشكلة لوكربي وكذلك شهدت الإيرادات الغير نفطية انخفاض في عام 1991م حيث بلغت 743 مليون دينار مسجلاً انخفاض قدره 36% مقارنة بعام 1990م.

#### الجدول رقم (1)

يوضح تطور العلاقة ما بين أسعار النفط والإيرادات العامة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة

(1990-2000)

السنة	الإيرادات غير النفطية بالمليون دينار (1)	الإيرادات النفطية بالمليون دينار (2)	الإيرادات العامة بالدينار 2+1	نسبة الإيرادات غير نفطية من الإيرادات العامة	نسبة الإيرادات النفطية من الإيرادات العامة	سعر النفط بالدينار الليبي	معدل نمو أسعار النفط (%)	كمية تصدير النفط بـمليون برميل
1990	1008.0	3744.9	4752.9	21.2	78.8	6.33	-	461.5
1991	743.0	2967.2	3710.2	20.0	80.0	5.31	(19.2)	514.5
1992	1185.0	2727.8	3912.8	30.3	69.7	5.51	3.6	476.3
1993	1286.0	2219.1	305.1	36.7	63.3	5.27	(4.5)	447.9
1994	1255.0	2789.5	4044.5	31.0	69.0	5.62	6.2	397.5



تقلبات أسعار النفط وانعكاساتها على الموازنة العامة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1990-2018م

403.2	6.3	6.00	67.2	32.8	4264.5	2864.5	1400.00	1995
432.0	19	7.42	67	33.0	5129.2	3433.2	1696.0	1996
406.5	(2)	7.27	66.0	34	4961.0	3275.1	1686.0	1997
421.3	(29.8)	5.6	58.4	41.6	4366.0	2551.0	1815.0	1998
390.3	30.8	8.1	71	29.0	4857.0	3444.4	1412.0	1999
379.2	46	15.0	47.3	52.7	4662.2	2203.0	2459.2	2000

المصدر: - مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، أعداد مختلفة.

\* الأرقام بين الأقواس تمثل معدلات (سالبة)

ومن عام 1996 بلغت الإيرادات العامة 5129.2 مليون دينار مسجلة إرتفاعاً قدره 16.8% مقارنة بعام 1995 وهذا الارتفاع يرجع إلى الارتفاع في العائدات النفطية الناتجة عن زيادة أسعار النفط بمقدار 6.3% مقارنة بعام 1995 كما هو موضح بالجدول رقم (1) وكذلك شكلت نسبة الإيرادات النفطية من إجمالي الإيرادات العامة 69.6% وفي عام 1998 بلغت الإيرادات العامة 4366 مليون دينار وسجلت إنخفاضاً قدره 17.5% مقارنة بعام 1996 وهذا راجع إلى انخفاض في مستوى أسعار النفط من 7.4 دينار للبرميل إلى 5.6 دينار للبرميل في عام 1998 الناتج عن زيادة العرض، الأمر الذي أدى إلى انخفاض في الإيرادات النفطية ولكنها عادت للتحسن في عام 1999 لتبلغ حوالي 4857 مليون دينار بزيادة قدرها 10% مقارنة بعام 1998 وهذا راجع إلى زيادة أسعار النفط من 5.6 دينار للبرميل في عام 1998 إلى 8.1 دينار للبرميل في عام 1999 أي بزيادة قدرها 31% ويلاحظ أن معدل زيادة أسعار النفط العالمية خلال عام 1999 لم تزيد منذ عام 1985م باستثناء عام 1990 وتجدر الإشارة إلى أنه من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى ارتفاع الأسعار هو تبني دول منظمة الدول لسياسة النفطية من شأنها وقف حالة التدهور في الأسعار (مصرف ليبيا المركزي، 2004، 44).

وفي عام 2000 بلغت الإيرادات العامة 4662 مليون دينار مسجلاً انخفاضاً قدره 4.2% وهذا راجع إلى الانخفاض في الإيرادات النفطية حيث وصلت في عام 2000 حوالي 2203 مليون دينار مسجلاً انخفاض قدره 56% مقارنة بعام 1999 وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض كمية التصدير من 390.3 مليون برميل في عام 1999 إلى 379.2 مليون برميل في عام 2000.

فمن خلال الجدول اتضح أن متوسط نسبة الإيرادات النفطية من إجمالي الإيرادات العامة تشكل حوالي 67% و 33% الإيرادات غير النفطية وهذا يدل على أن الميزانية العامة تعتمد اعتماد شبه كلي على



الإيرادات النفطية في تمويل مختلف أوجه الاتفاق العام في ليبيا وعموماً فالتأثر قطاع النفط خلال هذه الفترة بالحصار الاقتصادي حيث كانت ممنوع دخول التقنية الخاصة بالقطاع النفط إلى ليبيا.

### ثانياً: تطور الإيرادات العامة خلال الفترة (2010-2001):

شهدت هذه الفترة كثير من التطورات منها رفع الحصار الاقتصادي على ليبيا بعد حل مشكلة لوكربي وارتفاع أسعار النفط إلى مستوى لم يسبق لها مثيل وكذلك شهدت هذه الفترة الأزمة المالية إلى اجتاحت الاقتصاد الأمريكي بسبب الرهن العقاري التي تركت أثراً سلبياً على الاقتصاد العالمي. فمن خلال الجدول رقم (2) لاحظنا أن الإيرادات العامة بلغت 5998.8 مليون دينار في عام 2001 مسجلاً ارتفاعاً قدره 22.3% مقارنة بعام 2000 ويعود هذا الارتفاع إلى الإيرادات النفطية التي حققت ارتفاع قدره 39% مقارنة بعام 2000 على الرغم من انخفاض في أسعار النفط في عام 2001 حيث بلغت أسعار النفط 14.9 دينار للبرميل بينما في عام 2000 كانت أسعار النفط 15 دينار للبرميل إلا أن هذه الزيادة ترجع إلى الكمية المصدرة من النفط الخام حيث بلغت حوالي 379.2 مليون برميل في عام 2000 بينما بلغت الإيرادات العامة 8574.1 مليون دينار حققت ارتفاعاً قدره 30% مقارنة بعام 2001 ويرجع هذا الارتفاع إلى ارتفاع الإيرادات النفطية حيث حققت ارتفاع في عام 2002 قدره 45% مقارنة بعام 2001 ويعود كذلك إلى تعديل سعر الصرف الرسمي بالنسبة للدولار فبعد إن كان التقييم يتم باحتساب الدينار الليبي يساوي 3 دولار تم تحديد سعر الدينار الليبي بجوال 0.75 دولار حيث أن الدولار هو العملة التي تتم مبادلة النفط به ومن تم تضخم هذا الرقم عند احتسابه بالدينار الليبي (مصرف ليبيا المركزي، 2004، 66).

ومنذ عام 2003 بدأت أسعار النفط ترتفع تدريجياً وانعكس هذا الارتفاع على الإيرادات النفطية وبالتالي على الإيرادات العامة للدولة حيث بلغت ذروتها في عام 2008 عندما بلغ متوسط سعر البرميل 121.4 دينار ليبي وفي عام 2008 بلغت إجمالي الإيرادات العامة 72741.2 مليون دينار محققاً زيادة قدرها 78% مقارنة لعام 2003 إلا أن في عام 2009 تراجعت أسعار النفط لتصل إلى 78.5 دينار ليبي مسجلاً انخفاضاً قدره 54.6% مقارنة بعام 2008 وانعكس ذلك على الإيرادات النفطية التي سجلت معدل انخفاض قدره 82% مقارنة بعام 2008 وهذا الانخفاض في الإيرادات النفطية أدى إلى انخفاض في الإيرادات العامة حيث بلغت الإيرادات العامة في عام 2009 حوالي 41785 مليون دينار.



الجدول رقم (2)

يوضح تطور العلاقة ما بين أسعار النفط والإيرادات العامة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة

(2010-2001)

السنة	الإيرادات غير النفطية (1)	الإيرادات النفطية (2)	إجمالي الإيرادات العامة 2+1	نسبة الإيرادات الغير نفطية من إجمالي الإيرادات	نسبة الإيرادات النفطية من إجمالي الإيرادات	سعر النفط بالدينار الليبي	معدل نمو أسعار النفط الخام (%)	كمية تصدير بالمليون برميل
2001	2395.8	3603.0	5998.8	40	60	14.9	-	384.3
2002	2023.1	6551.0	8574.1	23.6	76.4	29.6	17	343.6
2003	2984.6	12929.0	15913.6	18.7	81.3	37.0	20	432.6
2004	3131.0	19956.0	23087.0	13.6	86.4	45.0	17.7	459.9
2005	2728.0	34378.0	37106.0	7.4	92.6	68.6	34.4	487.5
2006	3522.0	43566.0	47088.0	7.5	92.5	78.7	12.8	519.3
2007	4728.0	48638.3	53366.3	8.8	91.2	84.8	7.2	536.8
2008	8324.2	64417.0	72741.0	11.4	88.6	121.4	30	525.7
2009	6438.0	35347.0	41785.0	15.4	84.6	78.5	(54.6)	543.8
2010	5790.1	55713.0	61503.1	9.4	90.6	99.5	21	696.4

المصدر: - مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، أعداد مختلفة.

\* الأرقام بين الأقواس تمثل معدلات (سالبة)

وفي عام 2010 عادت أسعار النفط الارتفاع من جديد حيث بلغت 99.5 دينار ليبي للبرميل، هذا أدى إلى ارتفاع الإيرادات النفطية التي انعكست على الإيرادات العامة لتصل في عام 2010 إلى 61503.1 مليون دينار محققاً ارتفاعاً قدره 32% مقارنة بعام 2009 وخلال هذه الفترة كان متوسط نسبة الإيرادات النفطية من إجمالي الإيرادات العامة 84.4% إلا أن الإيرادات غير النفطية متوسط نسبتها من إجمالي الإيرادات العام لا يتجاوز 15.6% وهذه النسبة تهدد استقرار الميزانية العامة لأنها تعتمد على الإيرادات النفطية اعتماد كلي وعليه إن تفعيل مصادر الدخل غير النفطية أصبحت تعد ضرورة حتمية لمواجهة المخاطر التي يفرضها خطر انخفاض سعر النفط الخام.



ثالثاً: تطور الإيرادات العامة خلال الفترة (2011-2018):

شهدت هذه الفترة تطورات سياسية حيث شهدت بعض الدول العربية ثورات أدى إلى عدم استقرار تلك الدول وأدت الحرب على ليبيا في شهر مارس 2011 واستمرت حوالي تسعة أشهر من قبل الدول الغربية إلى انقطاع الصادرات النفطية الليبية وإلى كانت قدره 1.700 مليون برميل يومياً كان لها أثر كبير في رفع أسعار النفط العالمية.

ومن خلال الجدول رقم (3) نلاحظ إن إجمالي الإيرادات العامة 16813.3 مليون دينار مسجلة انخفاض قدره 265.8% مقارنة بعام 2010 وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض في الإيرادات النفطية 252% مقارنة 2010 وهذا الانخفاض في الإيرادات العامة يعود بسبب توقف الصادرات الليبية من النفط نتيجة الحرب التي بدأت في شهر مارس واستمرت إلى حوالي تسعة أشهر وكانت كمية التصدير من النفط الخام خلال عام 2011 حوالي 109.3 مليون برميل مسجلاً انخفاض قدره 77.7% مقارنة بعام 2010 وفي عام 2012 بلغت الإيرادات العامة 70131.4 مليون دينار مسجلة ارتفاع قدره 76% مقارنة لعام 2011 وهذا الارتفاع راجع إلى الارتفاع في الإيرادات النفطية.

**الجدول رقم (3)**

**يوضح تطور العلاقة ما بين أسعار النفط والإيرادات العامة في الاقتصاد الليبي خلال الفترة**

**(2011-2013).**

السنة	الإيرادات غير النفطية (1)	الإيرادات النفطية (2)	إجمالي الإيرادات العامة 2+1	نسبة الإيرادات الغير نفطية من إجمالي الإيرادات	نسبة الإيرادات النفطية من إجمالي الإيرادات	سعر النفط بالدينار الليبي	معدل نمو أسعار النفط الخام (%)	كمية تصدير النفط بالمليون برميل
2011	983.2	15830.1	16813.3	5.8	94.2	128.3	-	109.3
2012	3199.2	66932.3	70131.4	4.6	95.4	139.9	8.3	468.5
2013	2987.9	51775.7	54763.6	5.4	94.6	135.6	(3.2)	316.7
2014	1566.7	19976.6	21543.3	7.3	92.7	130.3	(5.3)	124.5
2015	6245.7	10597.7	16843.4	37	63	106.4	(22.4)	109
2016	2179.7	6665.5	8845.2	24.6	75.4	78.10	(36.2)	111.3
2017	3128.6	19209	22337.6	14	86	79.20	13	287.7
2018	15667.8	33475.8	49143.6	31.8	68.2	80	1	367.7





المصدر: - مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، أعداد مختلفة.

حيث سجلت ارتفاعاً قدره أيضاً 76% مقارنة لعام 2011 وهذا راجع إلى الارتفاع في أسعار النفط حيث بلغ 139.9 دينار للبرميل أي بزيادة قدرها 83% مقارنة بعام 2011 وكذلك زيادة الكمية المصدرة من النفط الخام حيث بلغت في عام 2012 حوالي 468.58 مليون برميل

إلا أن في عام 2013 بلغت الإيرادات العامة 54763.6 مليون دينار مسجلة انخفاضاً قدره 28% مقارنة بعام 2012 وهذا الانخفاض راجع إلى انخفاض في أسعار النفط وكذلك انخفاض الكمية المصدرة من النفط حيث بلغت 316.7 مليون برميل ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة متوسط مساهمة الإيرادات النفطية من إجمالي الإيرادات العامة بلغت 94.7% ونسبة متوسط مساهمة الإيرادات الغير نفطية من إجمالي الإيرادات العامة بلغت 5.3%. ويرجع هذا الانخفاض إلى عدة أسباب منها:-

1- عدم استقرار الوضع السياسي والأمني داخل البلاد.

2- عزوف المكلفين بدفع الضرائب ومحاولة التهرب منها.

3- ضعف الوعي الضريبي لدى أفراد المجتمع.

5- التنامي الملحوظ فيما يعرف باقتصاد الظل أو الاقتصاد الخفي.

## المحور الثاني: انعكاس تقلبات أسعار النفط على الإنفاق العام في الاقتصاد الليبي خلال الفترة 1990-2018.

إن اعتماد البلدان المنتجة للنفط على الإيرادات النفطية يجعلها أكثر عرضه للتقلبات والصدمات الخارجية التي غالباً ما تؤثر على أسعار النفط وبالتالي على الإيرادات النفطية إما بزيادة أو بالنقصان وبالتالي يؤثر مباشرة في اغلب الأحيان على الإنفاق الحكومي الذي يكون المحرك الرئيسي في اقتصاد البلدان المنتجة للنفط (ابد جمان، 1999، 266-267). وفيما يلي نستعرض تأثير تطور أسعار النفط خلال الفترة 1990-2018 على الإنفاق العام في الاقتصاد الليبي، وقد تم تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث فترات، حيث تميزت كل فترة بظروف تختلف عن ظروف الفترات الأخرى: -

### أولاً: تطور الإنفاق العام خلال الفترة 1990-2000:

فمن خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (4) يتضح أن حجم الإنفاق العام خلال هذه الفترة تميز بالتذبذب، فبعد أن سجل 2892 مليون دينار سنة 1990، انخفض إلي 2831.3 مليون دينار سنة



1991 مسجلاً بذلك انخفاضاً بنسبة (2.1%)، ثم انخفض إلى 2336.8 مليون دينار سنة 1992، ويعزى هذا إلى تراجع حجم الإيرادات النفطية الناتج عن تذبذب أسعار النفط العالمية وتدهور العلاقات السياسية والاقتصادية مع الدول الغربية وكذلك لظروف الحظر الاقتصادي والعقوبات المفروضة من قبل مجلس الأمن على ليبيا، حيث انخفضت الإيرادات النفطية من 3744.9 مليون دينار سنة 1990 إلى 2727.8 مليون دينار سنة 1992، ثم بعد ذلك بدأ الإنفاق العام في للارتفاع خلال الفترة 1994-1997 إذا ارتفع بنسبة 74.58% في سنة 1997 مقارنة بسنة 1994 وذلك تزامناً مع ارتفاع العائدات النفطية.

#### الجدول رقم (4)

يوضح تطور العلاقة ما بين أسعار النفط والإنفاق العام خلال الفترة 1990-2000

السنة	الإنفاق العام (مليون دينار )	أسعار النفط (دينار/ للبرميل)	معدل نمو الإنفاق العام (%)	معدل نمو النفط (%)
1990	2892	6.33	-	-
1991	2831.3	5.31	( 2.10)	(16.11)
1992	2336.8	5.50	(17.47)	3.57
1993	2342.5	5.26	0.24	(4.36)
1994	2725.3	5.61	16.34	6.65
1995	2834.6	5.99	4.01	6.77
1996	3718.6	7.41	31.19	23.70
1997	4758.1	7.26	27.95	(2.02)
1998	4441	5.60	(6.66)	(22.86)
1999	4296	8.10	(3.27)	44.64
2000	5250.2	15	22.21	85.30

المصدر: مجلس التخطيط العام، إدارة الخطط والبرامج والمؤشرات الاقتصادية والاجتماعية

(1962-2000)، ديسمبر 2001.

-مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، أعداد مختلفة

\* الأرقام بين الأقواس تمثل معدلات (سالبة)

أما في سنة 1998 انخفضت النفقات العامة بنسبة (6.66%) تبعا لانخفاض الإيرادات النفطية بنسبة (22.1%) مقارنة بسنة 1997 ويعزى هذا التراجع في الإيراد النفطي إلى تراجع الطلب على النفط بسبب الأزمة الاقتصادية في آسيا واعتدال الشتاء في أوروبا (اللجنة الشعبية العامة للتخطيط، 19)، وعلى الرغم من زيادة الإيرادات النفطية بنسبة 35% سنة 1999 نتيجة ارتفاع أسعار النفط إلا أن الإنفاق العام سجل انخفاضا قدره (3.27%) خلال نفس السنة، حيث أدت الظروف المالية التي مرت



بها الدولة خلال السنوات السابقة بأن تتخذ مجموعة من الإجراءات من شأنها تخفيض الإنفاق العام وذلك لمواجهة صدمات أسعار النفط وحالة عدم اليقين والتقلبات الدورية التي تكتنفها كتلك التي مرت بها سنة 1998.

#### ثانياً: تطور الإنفاق العام خلال الفترة 2001-2010.

كان للتطورات التي شهدتها أسعار النفط الخام خلال هذه الفترة انعكاسات واضحة على الإيرادات النفطية والتي تعتبر الممول الرئيسي لحجم الإنفاق العام. فلقد نجم عن الارتفاع الكبير في الإيرادات النفطية نتيجة ارتفاع أسعار النفط خلال هذه الفترة إلى زيادة قدرة الدولة على التوسع في الإنفاق الذي شهد تطوراً كبيراً.

حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن الإنفاق العام قد ارتفع من 5631.6 مليون دينار سنة 2001 إلى 8487 مليون دينار سنة 2002، إما في سنة 2003 فقد شهدت النفقات العامة انخفاضاً ملحوظاً مقارنة بسنة 2002، حيث انخفضت إلى 6866.2 مليون دينار في سنة 2003، بنسبة انخفاض بلغت (19.1%) ويرجع ذلك لتأخر اعتماد الموازنة العامة لسنة 2003 ومحدودية المبالغ المخصصة للشعبيات والذي اثر مباشرة على مستوى النفقات الميزانية رغم تحقيقها فائضاً خلال ذلك العام (مصرف ليبيا المركزي، 2003، 64)، واستمر الإنفاق العام بعد ذلك في التصاعد حتى وصل إلى 44115.5 مليون دينار سنة 2008، ورغم الانخفاض في سنة 2009 بسبب الانخفاض في أسعار النفط بفعل تداعيات الأزمة المالية العالمية إلا أنها عادت للارتفاع مرة أخرى حيث وصلت سنة 2010 إلى 54498.8 مليون دينار، ويمكن إرجاع هذه الزيادة على عدة أسباب وهي ارتفاع أسعار النفط وزيادة الكمية المصدرة منه نتيجة لتحسن العلاقات الاقتصادية مع البلدان الأخرى، إلا أن هناك جزء من هذه الزيادة راجع إلى تخفيض قيمة الدينار الليبي منذ عام 2002 (مصرف ليبيا المركزي، 2002، 23).

#### الجدول رقم (5)

#### يوضح تطور العلاقة ما بين أسعار النفط والإنفاق العام خلال الفترة 2001-2010

السنة	الإنفاق العام (مليون دينار )	أسعار النفط (دينار/ للبرميل)	معدل نمو الإنفاق العام (%)	معدل نمو أسعار النفط (%)
2001	5631.6	14.95	7.2	(0.39)
2002	8487	29.60	50.7	97.99
2003	6866.2	37.02	(19.1)	25.06
2004	17230	45.02	150.9	21.60
2005	21343	68.60	23.8	52.37
2006	21378	78.70	0.16	14.72
2007	30883	84.80	44.5	7.75
2008	55115.5	121.40	42.8	43.16



(35.33)	(19.1)	78.50	35677.2	2009
26.75	52.8	99.50	54498.8	2010

المصدر: -مركز البحوث الاقتصادية، البيانات الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا عن الفترة 1962-2006، (بنغازي: مركز البحوث الاقتصادية، 2010)، ص ص 203-205.  
- مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، أعداد مختلفة.

#### ثالثاً: تطور الإنفاق العام خلال الفترة 2011-2018.

ومن خلال تحليل بيانات الجدول رقم (6) نلاحظ أن حجم الإنفاق العام قد انخفض إلى 23366.5 مليون دينار سنة 2011 مسجلاً بذلك انخفاضاً بنسبة (133.2%) مقارنة بسنة 2010 ويعزى ذلك إلى اندلاع ثورة 17 فبراير 2011، ثم ارتفع الإنفاق بعد ذلك خلال سنتي 2012، 2013 إلى 53941.6 مليون دينار، و 65283.5 مليون دينار على التوالي، ويرجع ذلك إلى ارتفاع أسعار النفط وكذلك لارتفاع سقف الطموحات الشعبية بعد الثورة بسبب شيوع مفهوم خاطئ أن الاقتصاد الليبي اقتصاد غني، كما شهدت سنة 2013 أضخم ميزانية في تاريخ ليبيا، بالإضافة إلى ذلك فقد شهدت الإيرادات النفطية في منتصف 2013 الي نهاية 2018م انتكاسة كبيرة بسبب إغلاق الموانئ والحقول النفطية مما تسبب في عجز مالي كبير في الميزانية تم تمويله بالاقتراض من المصرف المركزي.

#### الجدول رقم (6)

#### يوضح تطور العلاقة ما بين أسعار النفط والإنفاق العام خلال الفترة 2011-2018

السنة	الإنفاق العام (مليون دينار )	أسعار النفط (دينار/ للبرميل)	معدل نمو الإنفاق العام (%)	معدل نمو أسعار النفط (%)
2011	23366.5	128.30	-133.2	28.94
2012	53941.6	139.94	130.8	9.07
2013	65283.5	135.60	21	(3.10)
2014	43814.2	130.30	(32)	(3.9)
2015	36014.9	106.40	(17.8)	(18.3)
2016	29171.3	78.10	(19)	(2.6)
2017	32692.3	79.20	12	1.4
2018	39286.4	80.00	20	1.0

المصدر: مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، (طرابلس: إدارة البحوث والإحصاء، المجلد 55، 2015).  
- مصرف ليبيا المركزي، النشرة الاقتصادية، (طرابلس: إدارة البحوث والإحصاء، المجلد 58، 2018).



## النتائج والتوصيات:

### أولا النتائج:

- 1- الإيرادات النفطية تشكل النسبة الأكبر من الإيرادات العامة.
- 2- أن أسعار النفط لا تخضع فقط لقوى العرض والطلب حسب النظرية الاقتصادية وإنما تخضع إلى كثير من الظروف والعوامل السياسية والمصالح الاقتصادية.
- 3- يعتمد الاقتصاد الليبي في تمويل الإنفاق العام بنسبة كبيرة على الإيرادات النفطية، هذا ما يجعل الإنفاق العام مرتبط بشكل أساسي بنمو الإيرادات النفطية التي تمثل أهم مصدر للإيرادات العامة، وبذلك فإن نمو الإيرادات العامة ومن ثم النفقات العامة لا يرتبط بكفاءة السياسة المالية بل هو مرتبط بأسعار النفط.
- 4- أن التلاعب المستمر بأسعار النفط بحيث لا يستقر عند حدود معينة هذا يجعل اقتصاد الدولة المنتجة وبخاصة تلك الدول التي تعتمد على العائدات النفطية مصدراً رئيسياً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية عرضة للتذبذب.

### ثانياً: التوصيات:

- 1- البحث عن مصادر أخرى لتمويل الإيرادات العامة بسبب إن الإيرادات المتأتية من قطاع النفط مرتبطة أو عرضة للتغيرات التي تطرأ على الأسواق الدولية مما يجعل إيراداتها متذبذبة وغير مستقرة وهذا ينعكس بشكل سلبي على الإنفاق، لهذا كان من الضروري على الدولة الليبية أن تركز في إيراداتها على المصادر التي تتسم بالثبات والاستقرار النسبي وذلك لضمان استقرار الإنفاق العام كتفعيل الإيرادات الضريبية من خلال تحسين طرق تحصيل وجباية الضرائب وإمكانية فرض أوعية ضريبية جديدة.
- 2- يجب أن يكون هناك تنسيق بين منظمة الأوبك والمنتجين خارج المنظمة حتى يكون لهم دور كبير في تحديد السعر.
- 3- عند إعداد الميزانية يجب الأخذ في الاعتبار تقلبات أسعار النفط في الحساب مع وضع سياسات خاصة من شأنها معالجة اختلالات الميزانية.
- 4- إعادة النظر في سياسة الدعم السلعي ودعم المحروقات.



5- قياس الطاقة الاستيعابية للاقتصاد الليبي حيث تساعد واضعي القرارات من وضع السياسات النقدية والمالية الملائمة للأوضاع الاقتصادية.

6- التركيز على القطاعات الإنتاجية في الاقتصاد الوطني لخلق قاعدة إنتاجية يمكن الاعتماد عليها وتصدير الفائض منها بدلاً من الاعتماد على الإيرادات النفطية غالباً ما تكون عرضة لتقلبات أسعار النفط.

7- علي الدولة إعادة النظرة في الانفاق العام خاصة في البنود التي ليس لها ضرورة.

8 - يجب أن يكون معدل النمو الناتج المحلي الاجمالي أعلى من معدل نمو الانفاق العام.

#### قائمة المراجع:

- 1- ابد جمان، مايكل (1999). الاقتصاد الكلي: النظرية والسياسة، ترجمة وتعريب محمد منصور، الرياض، دار المريخ.
- 2- مصرف ليبيا المركزي، التقرير السنوي أعداد مختلفة.
- 3- اللجنة الشعبية العامة للتخطيط، الإطار الكلي لخطة التحول الاقتصادي والاجتماعي (2002-2006).
- 4- مصرف ليبيا المركزي، النشرات الاقتصادية أعداد مختلفة.



## تحديات انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي

د. رجب عمر العاتي\*

أ. محسن رمضان جابر\*\*

مستخلص الدراسة:

يتناول البحث دراسة تحديات عملية انضمام تركيا للاتحاد الاوربي من خلال توضيح المراحل التاريخية وعملية المفاوضات التي مرت بها هذه العملية - والتي لم تحقق أهدافها حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة - كما يتناول مساعي تركيا لتحقيق هذا الانضمام من خلال مجموعة الاصلاحات السياسية والاقتصادية التي تمت وفقاً لمعايير كوينهاجن، كذلك تناول البحث دراسة العوامل الدافعة لتركيا لتجعل من هدف الانضمام هدفاً استراتيجياً، على الرغم من تأخر فترة الانضمام إلى هذا الوقت منذ تقديم طلب الانضمام سنة 1989م، إضافة إلى المعوقات التي تؤثر على الاتحاد الأوروبي وانعكاسها السلبي على مسألة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي. وتهدف الدراسة إلى توضيح العوامل المؤثرة كدوافع ومعوقات في عملية مسيرة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، من خلال استخدام المنهج التاريخي، والمنهج الوصفي التحليلي؛ حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن قضية الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي تمثل هدفاً استراتيجياً مهماً بالنسبة لتركيا لوجود مجموعة من المعطيات المختلفة؛ حيث بذلت تركيا العديد من الجهود للحصول على الموافقة على الانضمام، والتي تعرقها مجموعة من المعوقات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: تركيا، الاتحاد الأوروبي، معايير كوينهاجن.

\* أستاذ مشارك بكلية الاقتصاد والتجارة الجامعة الأسمرية الإسلامية

إيميل: [drajb1966@gmail.com](mailto:drajb1966@gmail.com)

\*\* أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والتجارة الجامعة الأسمرية

إيميل: [mohsenjabr80@gmail.com](mailto:mohsenjabr80@gmail.com)



المقدمة:

مثلت قضية الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي \* والحصول على العضوية الكاملة فيه أهم أهداف الجمهورية التركية شعباً وقادة منذ تأسيسها عام 1923م، بل أصبح من أهم الملفات السياسية التي تشغل حيزاً كبيراً من اهتمامات الحكومات التركية المتعاقبة على اختلاف انتماءاتها الحزبية، وتوجهاتها السياسية، فمسألة الانضمام إلى أوروبا واحد من بين أهم أهداف السياسة التركية وشواغلها الرئيسية، متخذة من هذا التوجه إطاراً عاماً لتحقيق مصالحها القومية الحيوية، وتعظيم مكاسبها الاستراتيجية، الأمر الذي دفع القادة الأتراك إلى الاقتداء بالنموذج الغربي في هذا المسعى، أملين من ورائه إلى تحقيق نهضة تركية حديثة أسوة بنظيراتها الأوروبية، عبر إحداث ثورة حضارية وحملة تغريبية واسعة، مست البنية الهيكلية للمجتمع والنظام ككل من خلال فرض العقيدة الكمالية كأحد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الدولة التركية.

فعلاقة تركيا بالدول الأوروبية لها بعد تاريخي ومهم، فهي تعتبر من أوائل الدول التي انضمت إلى مجلس أوروبا في عام 1949م بعد الأعضاء المؤسسين العشرة، وهي أيضاً تلعب دوراً مهماً في حلف شمال الأطلسي "ناتو" منذ انضمامها للحلف عام 1952م وحتى اليوم؛ حيث تعد واحدة من الأعضاء المساهمين في مهام الحلف بمختلف بقاع العالم، وصاحبة ثاني أكبر جيش فيه بعد الولايات المتحدة، وهذا ما كان دافعاً مشجعاً لها لتقديم طلب الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، فبعد أن تكلفت مساعي الدول الأوروبية بالنجاح بتأسيس الاتحاد الأوروبي بعد توقيع اتفاقية ماستريخت عام 1992م، وإعلان الانتقال من السوق الأوروبية المشتركة إلى اتحاد أوروبي ذي كيان سياسي وقانوني، تركزت السياسة التركية بشكل أكبر من السابق على السعي إلى تحقيق الاندماج بالقارة الأوروبية عن طريق كسب العضوية الكاملة في الاتحاد الأوروبي، مستجيبة في الوقت نفسه لبعض الشروط التي حددها الاتحاد الأوروبي وفق ما سمي بـ"معايير كوبنهاغن".

لقد بذلت تركيا منذ عقود مجهودات كبيرة من أجل تحقيق الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، تحركها مجموعة من الدوافع المختلفة تصطدم بمجموعة من التحديات والمعوقات، كانت ولا زالت هي سبب عدم تحقق الانضمام إلى تاريخ إجراء هذه الدراسة.

\* لقد مر الاتحاد الأوروبي بعدة مراحل تاريخية قبل أن يصبح بالشكل الذي هو عليه الآن، كانت بداية نشأته عام 1951، عندما قامت كل من فرنسا، وألمانيا، وبلجيكا، وإيطاليا، ولكسمبورغ، وهولندا بدعوة من وزير الخارجية الفرنسي روبرت شومان بتوقيع معاهدة من أجل إنشاء "الجماعة الأوروبية للفحم والصلب" وتطورت العلاقات الاقتصادية بين الدول الأوروبية، وتم توقيع معاهدة روما عام 1957م التي تم بموجبها إنشاء السوق الأوروبية المشتركة، وفي سنة 1992 تم توقيع معاهدة "ماستريخت" التي بموجبها تم إنشاء "الاتحاد الأوروبي" ودخلت حيز التنفيذ عام 1993م، المصدر: لقمان عمر النعيمي تركيا والاتحاد الأوروبي دراسة لمسيرة الانضمام، أبوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث، 2007.





### مشكلة الدراسة:

تسعى تركيا إلى الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وتحاول أن تستجيب لكل الشروط الموضوعية التي حددها الاتحاد الأوروبي، وعلى الرغم من أن تركيا تعتبر من أوائل الدول المنضمة لمجلس أوروبا عام 1949م، وعضواً مهماً في حلف الناتو ما يسهل على الطرفين عملية القبول والانضمام، ولكن واقع الحال يشير إلى تأخر وتعرقل عملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي إلى تاريخ إجراء هذه الدراسة، وهذا ما يثير مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ماهي التحديات التي توجه تركيا في عملية انضمامها للاتحاد الأوروبي؟

إضافة إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية هي :

1. ما هي الجهود التي بُذلت لتحقيق انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي؟
2. ما هي الدوافع التي حددت التوجه التركي نحو الاتحاد الأوروبي؟
3. ما هي المعوقات التي تحول دون انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي؟
4. ما هي التوقعات المستقبلية لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي؟

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. إثراء حقل العلاقات الدولية بدراسة علمية توضح وجود العديد من العوامل المؤثرة في انضمام الدول للتكتلات الإقليمية، وأن العلاقات بين الدول تحكمها العديد من العوامل المختلفة سواء في إطار العلاقات الثنائية أو الإقليمية أو الدولية، كذلك أن نسبة تأثير عامل عن آخر تختلف من حالة إلى أخرى.
2. تقديم دراسة تطبيقية في العلاقات الدولية تتناول موضوع قبول تركيا في الاتحاد الأوروبي وما يثيره ذلك من إشكاليات حول معوقات إنجاز هذا الهدف الذي تأخر حتى هذا الوقت، كذلك تسعى الدراسة إلى أن تعالج وتحيط بالعديد من الجوانب المتعلقة بدوافع انضمام تركيا إلى دول الاتحاد الأوروبي.

### فرضية الدراسة:

تتناول الدراسة بحث وتحليل الفرضية الآتية: "أن تركيا لديها دوافع تخدم مصالحها الاستراتيجية للانضمام للاتحاد الأوروبي، وقد بذلت مجهودات جادة لتحقيق الانضمام، الذي حالت دون تحقيقه مجموعة من التحديات والصعوبات لازالت قائمة حتى تاريخ هذه اللحظة المحددة لإجراء الدراسة".

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. توضيح التطورات التاريخية لمحاولات انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي.
2. توضيح الدوافع وراء سعي تركيا للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي .



3. توضيح الأسباب المعوقة لمسألة انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي.

4. توضيح التوقعات المستقبلية لمسألة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي

#### منهجية الدراسة:

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضيتها سيتم استخدام المنهج التاريخي؛ وذلك للحاجة إلى توظيف المادة التاريخية لكل ما يتعلق بعملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي من خلال دراسة التطور التاريخي لعملية الانضمام، والوقوف على الأسباب التي أدت إلى الفشل المتكرر في تحقيق تركيا الانضمام للاتحاد الأوروبي، كذلك سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العوامل المؤثرة في عملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي.

#### مصطلحات الدراسة:

1. معايير كوبنهاجن

هي مجموعة من القواعد التي تحدد مستوى تأهل الدولة للانضمام للاتحاد الأوروبي، تتمحور حول ما لديها من المؤسسات المطلوبة للحفاظ على الحوكمة الديمقراطية وحقوق الإنسان، اقتصاد سوق فاعل، وأن تتعهد الدولة بتنفيذ التزامات ونوايا الاتحاد الأوروبي. ومعايير العضوية تم وضعها في يونيو 1993 بالمؤتمر الأوروبي الذي انعقد في كوبنهاجن، الدنمارك، ومنها جاءت التسمية.

2. الاتحاد الأوروبي

هو منظمة دولية للدول الأوروبية تضم مجموعة من الدول الأوروبية، تأسس بناء على اتفاقية معروفة باسم معاهدة ماسترخت الموقعة عام 1992 م.

3. وثيقة المفاوضات

هي وثيقة تتضمن 35 فصلاً تتناول مختلف مناحي الحياة، على صعيد الإدارة وحرية حركة السلع والخدمات المالية والطاقة والسياسة الخارجية والمحاكم والأغذية والإحصاء والثقافة والتعليم والصناعة وصيد الأسماك والجمارك والسياسة الإقليمية والمرأة وغيرها يتمحور التفاوض حولها بين الدولة المترشحة والاتحاد الأوروبي للحصول على الموافقة على الانضمام للاتحاد الأوروبي.

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات قضية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي من جوانب مختلفة، نعرض في ما يلي عينة منها:

1. دراسة النعيمي، لقمان عمر ( 2007 ). "تركيا والاتحاد الأوروبي دراسة لمسيرة الانضمام". تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مسيرة تركيا وانضمامها للاتحاد الأوروبي، من خلال دراسة سلسلة من الأحداث التاريخية؛ لكي تتوصل لاستشراف مستقبل علاقة تركيا بالاتحاد الأوروبي على المدى المنظور. فالدراسة بدأت بخلفية تاريخية لنشأة الاتحاد الأوروبي منذ تأسيس الجماعة الأوروبية قطاع الفحم والحديد عام 1951، وتوضح الدراسة دوافع تركيا للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وما ينتج من



منافع تعود لكلا الطرفين. وخاصة في الجانبين الاقتصادي والاستراتيجي. واستعرضت الدراسة الشروط السياسية والاقتصادية التي يفرضها الاتحاد الأوروبي لمنح تركيا الدخول كعضو في الاتحاد، وتوضح الدراسة أيضا العقبات التي اعترضت مسيرة انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي منذ عام 1959 وخاصة في الجانب السياسي، إذ لم يتم تحقيق الوحدة الجمركية بين الطرفين إلا عام 1995، ولم يتم قبول الاتحاد الأوروبي منح تركيا وضعية الدولة المرشحة للعضوية إلا في عام 2001، ولم يبدأ مفاوضات العضوية معها إلا مؤخراً في عام 2005 ويوضح موقف الولايات المتحدة الأمريكية خلال هذه المسيرة، وتوظيف تركيا لهذا الموقف.

2. حسين طلال مقلد، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 26 - العدد الأول- 2010، تركيا والاتحاد الأوروبي، بين العضوية والشراكة، الهدف من هذه الدراسة هو إلقاء الضوء على تطور العلاقة بين تركيا والاتحاد الأوروبي، ودراسة محاولات تركيا للانضمام إلى الاتحاد، وقدرة صانع القرار التركي على تذليل العقبات عبر إنجاز الإصلاحات في مختلف المجالات، وانعكاسات انضمام تركيا إلى الاتحاد على الاتحاد الأوروبي.

3. ياسمينه مرابطي ود. عبدالأمير السعد، إشكالية انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي في ظل التوسع نحو الشرق، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون عدد 48 - ديسمبر 2016م. تناولت هذه الدراسة إشكالية قبول الاتحاد الأوروبي بعضوية تركيا، يعتبر التوسع نحو الشرق من أهم الاستراتيجيات التي اتبعتها الاتحاد الأوروبي لتوحيد مختلف السياسات بين شرق أوروبا وغربها، فعلى الرغم من انضمام العديد من الدول الشرقية والوسطى، بقيت المفاوضات مع تركيا قائمة. ومن هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل موضوع انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي في ظل توسعه نحو الشرق، فإلى غاية اليوم لم تتمكن تركيا من إقناع الاتحاد الأوروبي بفكرة انضمامها، رغم التحسن الكبير الذي حققته على جميع الأصعدة. وظل قرار قبولها من الدول الأعضاء مرهونا بالعديد من الاعتبارات التاريخية، والسياسية، والديمقراطية والدينية، ركزت هذه الدراسة على أسباب الرفض الأوروبي لتركيا، وتناولت دراسة الباحث مجمل التحديات التي تواجه انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي. تحاول الدراسة الحالية التركيز على العوامل المختلفة المؤثرة في مسألة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، وأثر هذه العوامل على تركيا والاتحاد الأوروبي في سياستهما المتعلقة بمسألة المفاوضات وقبول الانضمام. كذلك تناولت مستجدات انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي خلال الفترة التاريخية التي لم تتناولها الدراسات السابقة.

#### تقسيمات الدراسة :

سيتم دراسة الموضوع من خلال المحاور التالية :

1. السياق التاريخي للمحاولات التركية للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي.
2. دوافع انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي.



3. معوقات انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي.

4. الرؤية المستقبلية لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي.

### أولاً: السياق التاريخي للمحاولات التركية للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي

سنتناول دراسة السياق التاريخي لعملية انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي من خلال التطرق لدراسة المراحل المختلفة التي خاضتها تركيا لتحقيق هدف الانضمام، كذلك التطرق إلى مسار المفاوضات والمعايير التي تحكمها وأهم نتائج هذه المفاوضات.

#### 1. المراحل التاريخية لانضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي

بدأت مسيرة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي عام 1959م، ولا تزال مستمرة بوثيرة بطيئة ومتعثرة حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة وهذا ما سنتناوله فيما سيأتي:

##### أ- اتفاقية أنقرة والبروتوكول الإضافي

تقدمت تركيا لأول مرة بطلب الحصول على مركز العضو المنتسب إلى الجماعة الاقتصادية الأوروبية في عام 1959م، وبدأت العلاقات في إطار نظام الشراكة الذي كان أساساً لاتفاقية أنقرة التي وقعت بين تركيا والتجمع الاقتصادي الأوروبي بتاريخ 12 سبتمبر 1963م ودخلت حيز التنفيذ بتاريخ 1 ديسمبر 1964م، وقد تضمنت اتفاقية أنقرة ثلاث مراحل يجب أن تمر بها تركيا لتحقيق تكاملها مع الاتحاد الأوروبي، وهي: (المرحلة التحضيرية، والمرحلة الانتقالية، والمرحلة النهائية). وكان مقرراً أن يتم استكمال الاتحاد الجمركي في نهاية المرحلة الانتقالية. وبنهاية المرحلة التحضيرية التي تضمنتها الاتفاقية تم بتاريخ 13 نوفمبر 1970م التوقيع على البروتوكول الإضافي الذي حدد أحكام المرحلة الانتقالية والالتزامات التي ستقع على عاتق الأطراف حيث دخل هذا البروتوكول حيز التنفيذ في عام 1973م ووضع جدولاً زمنياً لإلغاء التعريفات الجمركية والحصص على السلع المتبادلة بين تركيا والجماعة الاقتصادية الأوروبية (وزارة الخارجية التركية) (موسوعة عريق).

في 14 أبريل عام 1987م، قدمت تركيا طلب الحصول على العضوية الرسمية في الجماعة الاقتصادية الأوروبية. وفي ديسمبر عام 1989م، ردت المفوضية الأوروبية على الطلب التركي بتأكيد عضوية أنقرة، ولكنها شددت في نفس الوقت على تأجيل الأمر إلى وقت أنسب، مستشهدة على ذلك بخلق الوضع الاقتصادي والسياسي التركي، وأيضاً علاقاتها السيئة مع اليونان والصراع مع قبرص، أجواءً غير مواتية لإطلاق المفاوضات. (موسوعة عريق).

##### ب- الاتحاد الجمركي

خلال تسعينيات القرن العشرين، بدأت العلاقة بين تركيا والاتحاد الأوروبي بالتوطيد، وذلك بعد الموافقة على قيام اتحاد جمركي بينهما في عام 1995م وفقاً لما نصت عليه اتفاقية الزمالة (اتفاقية انقرة) عام 1963م (موسوعة عريق). وفي نهاية المرحلة الانتقالية دخل الاتحاد الجمركي الذي يشكل أهم مرحلة من مراحل تكامل تركيا مع الاتحاد الأوروبي، حيز التنفيذ بتاريخ 1 ديسمبر 1996م. وبعد دخول هذا



الاتحاد حيز التنفيذ وصل التكامل بين الأطراف إلى مستويات متقدمة، مما حدا بتركيا إلى بذل الجهود لتحقيق الهدف الذي حددته المادة 28 من اتفاقية أنقرة، ألا وهو عضوية الاتحاد، ومازال الاتحاد الجمركي يشكل البعد الرئيسي للعلاقات بين تركيا والاتحاد الأوروبي. (وفي الوقت الحالي يمثل مجلس الشراكة ولجنة الشراكة ولجنة التعاون الجمركي واللجنة المشتركة للتعاون الجمركي، الأجهزة الرئيسية لنظام الشراكة القائم حالياً) (وزارة الخارجية التركية).

ت- اجتماع لوكسمبورغ عام 1997م

في اجتماع المجلس الأوروبي في لوكسمبورغ عام 1997م، الذي عقد تحت عنوان "برنامج سنة 2000م: من أجل وحدة أقوى وأوسع" حيث بدأت محادثات ضمت دول شرق أوروبا ووسطها وقبرص، دون مناقشة انضمام تركيا (موسوعة عريق) وتم استبعادها من الدول المرشحة للانضمام، وتم وضعها في خانة خاصة بوصفها طالبة انتساب (النعيمي، 2007، 29).

ث- قمة هلسنكي عام 1999م، وتسجيل طلب عضوية تركيا وبدء مفاوضات الانضمام

بعد أن تم رفض إدراج تركيا ضمن الدول المرشحة للانضمام للاتحاد الأوروبي في قمة لوكسمبرج ووضعها في قائمة الانتظار (أغلو، 2011، ص 542). بدأت مرحلة جديدة في العلاقات التركية الأوروبية بتسجيل طلب عضوية تركيا في الاتحاد الأوروبي أثناء انعقاد القمة الأوروبية في هلسنكي يومي 10 - 11 ديسمبر 1999م بمشاركة رؤساء الحكومات في دول الاتحاد الأوروبي.

لقد كان قرار ترشيح عضوية تركيا للاتحاد الأوروبي سياسياً أكثر منه قراراً استند للأسس اللازمة من أجل قبول تركيا كدولة مرشحة لعضوية الاتحاد، وفقاً لتقرير المفوضية الأوروبية عام 1999م، لم تحدث تقدماً كبيراً بالنسبة لتطبيق معايير كوبنهاجن (ادكيدك، 2011، ص 51).

ج- قمة نيس 4 - 6 ديسمبر 2000م

أشارت معظم تقارير المفوضية الأوروبية منذ ديسمبر 1989م حتى الإعلان الذي صدر عن قمة نيس إلى دوافع ثقافية وسياسية تحول دون انضمام تركيا إلى دول الاتحاد الأوروبي وفي قمة نيس ونظراً إلى تحسن الأجواء بين الجانبين، صادق المجلس الأوروبي على "وثيقة شراكة الانضمام" التي مثلت الحد الأدنى من الشروط الأولية، وحددت القمة الأهداف المتوسطة المدى التي يجب على تركيا أن تتجزها لنيل العضوية، وقبلت تركيا هذه الشروط ما دفع الاتحاد في منتصف ديسمبر 2001م إلى منح تركيا وضع الدولة المؤهلة للترشيح (مقلد، 2010، ص ص 338-339) (النعيمي، 2007، ص ص 31-32). . اعتُبر اجتماع المجلس الأوروبي في هلسنكي علامة فارقة في تاريخ العلاقات بين تركيا والاتحاد الأوروبي، إذ اعترف الأخير بتركيا مرشحةً للانضمام إلى المجلس، بنفس مستوى البلدان المرشحة الأخرى (موسوعة عريق) .



وَقَّعت تركيا على وثيقة شراكة الانضمام في مارس 2001م، والمتضمنة تنفيذ إجراءات عديدة على الصعيدين السياسي والاقتصادي، تتوافق مع معايير كوبنهاغن، كشرط على تركيا تحقيقها من أجل الانضمام. وفي سياق تنفيذ الالتزامات والشروط، أقرّ البرلمان التركي سلسلة من الإصلاحات السياسية والديمقراطية والاجتماعية والاقتصادية بما يتفق مع معايير كوبنهاغن. من أهم هذه الإصلاحات (يونس، 2011):

- تتعهد تركيا بتغيير قانون الانتخابات والأحزاب السياسية ونظامها من زاوية خفض نسبة التمثيل النسبي من 10% إلى 5% لإتاحة الفرصة لمزيد من الأحزاب للدخول في البرلمان، خاصة الأحزاب السياسية المتعاطفة مع القضية الكردية.
- الإفصاح في المجال لحرية الرأي والتعبير وإنهاء حالة الاعتقالات السياسية بسبب مقولات أو خطاب أو أفكار سياسية معارضة، وإنشاء جمعيات ومنشآت سياسية.
- السماح باستخدام لغات غير تركية، مثل الكردية والعربية، في الإعلام والنشر ومحطات البث الإذاعي والتلفزيوني، وتعليمها في المدارس العامة والخاصة ولكن تحت إشراف الدولة.
- تخفيف القيود على أنشطة المنظمات الطلابية والشبابية، والسماح للمشتبه فيهم في المحاكم باللقاء بالمحاميين.
- عدم حظر نشاط أي حزب سياسي وإغلاق مقاره بسبب آرائه السياسية.
- إلغاء عقوبة الإعدام إلا في أوقات الحرب والطوارئ، واستبدالها بعقوبة مشددة.
- منح حقوق للأقليات الدينية غير المسلمة بامتلاك أوقاف وأموال خاصة بدور العبادة، وحرية التملك وشراء العقارات في البلاد.
- تعديل قانون الصحافة والمطبوعات، ولا سيما ما يتعلق بالعقوبات الخاصة بانتقاد القوات المسلحة وأقطاب المؤسسة السياسية، وتعديل قانون الجمعيات الأهلية.
- السماح بتنظيم المسيرات والتظاهرات السلمية.
- فرض عقوبات رادعة في عمليات تهريب الأفراد، وهو ما يخفف من قلق الأوروبيين بالنسبة إلى تزايد ظاهرة الهجرة غير المشروعة والتي تتدفق عبر حدود تركيا وسواحلها الطويلة.
- إيقاف إجراء عمليات المداومة والتوقيف والاعتقال بدون أذن خاصة، وإعادة محاكمة من تحكم لصالحه محكمة حقوق الإنسان الأوروبية في تركيا.
- نتيجة انهيار سعر صرف الليرة التركية أمام الدولار بنسبة 50%، قَدّم صندوق النقد الدولي لتركيا تسهيلات ائتمانية بقيمة 16 مليار دولار عام 2001، واشترط تعيين كمال درويش، من اللوبي الموالي للغرب، وزيرًا للاقتصاد، وضرورة رضوخ الحكومة لشروطه ولبرنامج الإصلاح.

• فصل البنك المركزي عن سيطرة الحكومة التركية وتعويم العملة المحلية، لتستطيع البنوك تقديم التسهيلات، كما بيعت وخصّصت بعض البنوك العامة وتمّ دمج البعض الآخر، وخصّصت بعض الصناعات، وأنهت احتكارات أخرى وتمّ إصلاح القطاع الزراعي وتقليص حجم العمالة في القطاع العام. وبالرغم من كل هذا، ظل الوضع الاقتصادي متدهورًا .

وقد رحّب الاتحاد الأوروبي بهذه الإصلاحات التشريعية، لكنه اعتبرها بأنها لا تقي بالمستوى المطلوب وفق معايير كوبنهاغن، واستمر في المماطلة في تحديد موعد رسمي لبدء مفاوضات الانضمام.

ح- تقرير بروكسل:

أصدرت اللجنة الأوروبية تقريراً في 6 أكتوبر 2004م في بروكسل أشادت فيه بالتقدم التركي الهائل في عملية الإصلاح السياسي، والتزامها بمعايير كوبنهاغن وقد أبدت اللجنة بعض التحفظات، فقد رأى التقرير أن "عدم التراجع عن عملية الإصلاح وتنفيذها يجب التأكد منه على مدى أطول". وركز التقرير على ضرورة أن تواصل السلطات التركية الحوار مع المجتمع المدني، هذه التحفظات جعلت اللجنة تترك لتقدير القمة الأوروبية المنعقدة يومي 16 و 17 ديسمبر 2004م تحديد موعد بدء مفاوضات انضمام تركيا إلى عضوية الاتحاد الذي حددته القمة في الثالث من شهر أكتوبر 2005م (ماركو، 2005، ص 52).

خ- قمة بروكسل 16 و 17 ديسمبر 2004م

أكدت قمة الاتحاد الأوروبي التي عقدت في بروكسل بتاريخ 17 ديسمبر 2004م التي شارك فيها رؤساء ورؤساء الحكومات في دول الاتحاد الأوروبي القرار الذي اتخذته قمة هلسنكي في عام 1999م وقررت إطلاق مفاوضات الانضمام مع تركيا بتاريخ 3 أكتوبر 2005. وقد بدأت مفاوضات الانضمام بالفعل في التاريخ المذكور (وزارة الخارجية التركية). وتضمن البيان النقاط التالية (مقلا، 2010، ص339):

- الترحيب بالتقدم الذي حققته تركيا في ملف الإصلاح، والتأكيد مجدداً على التصميم على السماح لها بالانضمام إلى الأسرة الأوروبية، وهو على ثقة بأنها ستواصل عملية الإصلاح لهذه الغاية.
- حذر الاتحاد تركيا من محاولة انتهاك مبادئ الاتحاد الأساسية، فإن المفوضية قد تقوم بنفسها أو بطلب من ثلث الأعضاء على الأقل بإصدار توصية تتعلق بتعليق عملية المفاوضات وستقترح شروطاً لاستئنافها.

وقد وصف رئيس الوزراء رجب الطيب أردوغان من بروكسل هذا "بعد وعد كوبنهاغن عام 2002م أننا صدقنا الوعد وأنجزنا تغييرات اجتماعية كبرى سماها بعضهم الثورة الصامتة(مقلا، 2010، ص



340) فهذه الانجازات هي انعكاسات للإصلاحات التي قامت بها حكومة حزب العدالة والبناء بعد فوزه في الانتخابات البرلمانية عام 2002م (انكيدك، 2011، ص 52 ، ص 56).  
فقد قامت حكومة رجب الطيب أردوغان في بدايات عام 2003 باستصدار حزم قانونية جديدة بهدف إعادة هيكلة المؤسسات، واستصدار تشريعات متوافقة مع معايير كوبنهاجن (عبدالجليل، 2012).  
وانعكس قرار المجلس الأوروبي في عدد من التوصيات التي أعدها المفوض الأوروبي (أولي ريهن) وتمحورت حول(مقلد، 2010، ص 340):

- الهدف الأساسي من المفاوضات سيكون هو عضوية تركيا في الاتحاد.
- في نهاية مرحلة التفاوض، على تركيا أن تكون قد التزمت بمعايير كوبنهاجن جميعها.
- مفاوضات دخول تركيا ستكون مبرمجة وفقاً لمؤتمر حكومي يضم أعضاء الاتحاد وتركيا، هذا ما أكده خوسيه مانويل باروسو، رئيس المفوضية الأوروبية، عقب قرار القمة بقوله: "إن الاتحاد الأوروبي قد فتح أبوابه أمام تركيا لبدء المفاوضات معها بشأن انضمامها إلى الاتحاد، لكن ذلك لا يعني دخول تركيا إلى عضوية الاتحاد، فقد تستمر المفاوضات حتى عام 2015م إلى حين استيفاء تركيا شروط الانضمام.

#### د- اجتماع لوكسمبورغ في 3 أكتوبر 2005م

وقد وضع "وثيقة إطار المفاوضات" وتتضمن 35 فصلاً يتناول مناحي الحياة دون استثناء، على صعيد الإدارة وحرية حركة السلع والخدمات المالية والطاقة والسياسة الخارجية والمحاكم والأغذية والإحصاء والثقافة والتعليم والصناعة وصيد الأسماك والجمارك والسياسة الإقليمية والمرأة وغيرها. دون تحديد مدة زمنية لانتهاء المفاوضات. بدأت المفاوضات المتعلقة بحصول تركيا على العضوية الكاملة في الاتحاد الأوروبي في 3 أكتوبر عام 2005م. اتسمت العملية بالبطء الشديد، إذ فُتح ستة عشر فصلاً فقط من بين الفصول الخمسة والثلاثين اللازمة لإكمال عملية الانضمام للاتحاد (ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2022).

بعد بدء المفاوضات، طرأت تبدلات في بعض دول الاتحاد الأوروبي، أثرت على مسار التفاوض وأعدت طرح تساؤلات عن ملف الانضمام الى الواجهة، مما أدى إلى «تباطؤ المحادثات بين الفريقين من دون أي تسوية في الأفق إذ ليس هناك أمل واقعي لا في أوروبا ولا في تركيا بأن تتضمن الأخيرة إلى الاتحاد الأوروبي في المستقبل القريب (يونس، 2011).

#### 2. عملية المفاوضات الرسمية ونتائجها

سننتاول دراسة هذا الجانب من خلال التطرق إلى دراسة آلية الانضمام للاتحاد الأوروبي، ومعايير كوبنهاجن، وبداية عملية المفاوضات ونتائجها.

أ- آلية الانضمام للاتحاد الأوروبي ومعايير كوبنهاجن .





تجرى مفاوضات الانضمام بين كل دولة مرشحة والمفوضية التي تمثل الاتحاد. ويجري مسار الانضمام وفقاً للمادة 49 من معاهدة ماستريخت التي جاء فيها: "تبدأ المرحلة التمهيدية بتقرير تقدمه المفوضية الأوروبية، إذ تعلن الأخيرة ما إذا كانت الدولة المرشحة لعضوية الاتحاد تستجيب لمعايير كوبنهاغن السياسية والاقتصادية أم أن هذه المعايير كانت بعيدة المنال بالنسبة إليها. وفي حال استجابت الدولة المذكورة لهذه المعايير تقر المفوضية بأهلية هذه الدولة للانضمام. تعرض هذه القضية على المجلس الذي يمثل حكومات الدول الأعضاء، ويتمتع بصلاحيات تقريرية. ويصدر قرار عضوية الدولة الجديدة بالإجماع؛ بحيث يؤدي اعتراض ممثل دولة واحدة على الأقل إلى تعطيل القرار. وفي مرحلة ثالثة يحال القرار إلى البرلمان الأوروبي الذي يصوت عليه بأغلبية عدد نوابه وليس بأغلبية الأصوات. لا يكون قرار قبول عضوية الدولة المرشحة نافذاً إلا إذا صادقت عليه كل الدول الأعضاء وفقاً للآليات القانونية للتصديق على المعاهدات الدولية لهذه الصيغة الإجرائية (مقلد، 2010، ص 341). وإضافة إلى معايير كوبنهاغن هناك الشروط القانونية، فحسب معاهدة ماستريخت: "كانت الوحدة الأوروبية على الدوام عملية سياسية واقتصادية مفتوحة أمام الدول الأوروبية المستعدة للتوقيع على المعاهدات التأسيسية وتقبل بتطبيق القانون الأوروبي بأكمله. المادة 237 من معاهدة روما "يمكن من معاهدة ماستريخت أن لأية دولة أن تتقدم بطلب للانضمام إلى المجموعة". وتضيف المادة على الدول الأعضاء أن تكون ذات "أنظمة حكم... مؤسسة على مبادئ الديمقراطية" (مقلد، 2010، ص 341).

حدد المجلس الأوروبي في قمته المنعقدة عام 1993م في كوبنهاغن المتطلبات والمعايير الواجب توفرها في أي عضو يرغب بالانضمام إلى الاتحاد، وجاء في النص الرئيسي الذي حدد لهذا الغرض: "ان متطلبات العضوية للدولة المرشحة هي توفر ضمانات للديمقراطية، وحكم القانون، وحقوق الإنسان، وحماية واحترام حقوق الأقليات، ووجود اقتصاد السوق المفتوح، والمقدرة على أن تكون (الدولة المرشحة) في مستوى المنافسة مع قوى السوق داخل الاتحاد الأوروبي. إن العضوية تستلزم أن تضطلع (الدولة) المرشحة بتعهدات تقرضها العضوية؛ من ضمنها تطبيق اتحاد سياسي واقتصادي ومالي" (محمود، 2013-2014، ص 80).

وتعتبر معايير كوبنهاغن بمثابة حجر الأساس بالنسبة للطرف الأوروبي إذا حققته تركيا واستوفت شروطه انضمت إلى الاتحاد الأوروبي، وهي مجموعة من الشروط يتوجب على الطرف التركي تحقيقها، وهي بمثابة محددات ثابتة لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، و من أبرز هذه الشروط ما يلي (عبدالعاطي، 2010):

- وجود مؤسسات ديمقراطية تتماشى مع الطبيعة المؤسساتية لدول الاتحاد الأوروبي.
- احترام حقوق الإنسان ولاسيما أن هناك اتهامات لتركيا بانتهاك قضايا حقوق الإنسان (قمع الحركات الاحتجاجية، مجازر الأرمن، انتهاكات حقوق الإنسان ضد الأرمن).



- تبني معايير اقتصاد السوق ( الحرية الاقتصادية، الملكية الخاصة، تشجيع الاستثمار الخاص....) قصد تكيف اقتصادها مع اقتصاديات دول الاتحاد الأوروبي وضرورة إصلاح القطاع المصرفي البنكي التركي.
  - الالتزام بما هو موجود بمعاهدة ماستريخت و الوفاء بالتزامات العضوية وتحقيق أهداف الاتحاد.
  - محاولة إيجاد حل للقضايا الشائكة مثل قضية قبرص، و الاعتراف بمجازر الأرمن، و منح الحقوق الثقافية للأكراد.
- ب- بداية عملية المفاوضات ونتائجها .

كما وضحنا يعود تاريخ مساعي تركيا للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي إلى عام 1959م، وتم توثيق ذلك في اتفاقية أنقرة عام 1963م، التي أقرت العضوية التدريجية لتركيا في الاتحاد الجمركي الأوروبي. أما في عام 1987م، فقد قَدِّمت تركيا طلباً رسمياً للانضمام إلى ما كان يُسمى "الاتحاد الاقتصادي الأوروبي". وكانت تركيا عضواً مؤسساً في عدد من المؤسسات الدولية الأوروبية، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1961م، ومنظمة الأمن والتعاون في أوروبا عام 1971م، واتحاد أوروبا الغربية حتى تاريخ نهايته منذ عام 1992م وحتى 2011م. وقد تم تصنيفها من قبل الاتحاد الأوروبي في 1999م على أنها مؤهلة للانضمام إليه، إذ اعترف بها رسمياً كمرشح للعضوية، لكن لم تبدأ المفاوضات الفعلية على الأرض حول ذلك إلا عام 2005م (الجابري، 2022).

بدأت المفاوضات المتعلقة بحصول تركيا على العضوية الكاملة في الاتحاد الأوروبي في 3 أكتوبر عام 2005م، حيث اتسمت العملية بالبطء الشديد، إذ فُتِح ستة عشر فصلاً فقط من بين الفصول الخمسة والثلاثين اللازمة لإكمال عملية الانضمام للاتحاد، (موسوعة عريق).

في بادئ الأمر رغبت ألمانيا والنمسا في ترك الباب مفتوحاً بسبب احتمال أن تؤدي المفاوضات مع تركيا إلى شراكة متميزة، دون مستوى العضوية الكاملة في الاتحاد، وأطلقت مفاوضات الانضمام في النهاية، مع «الهدف المشترك» المتمثل بالعضوية الكاملة. تعطلت محادثات الانضمام منذ ذلك الحين بسبب العديد من المشاكل الداخلية والخارجية. قالت فرنسا والنمسا إنهما ستجريان استفتاءً حول انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي. عدلت فرنسا دستورها لفرض مثل هذا النوع من الاستفتاءات، إلا أنه عُذِل مرة أخرى لاحقاً، ما يمكّن البرلمان (في حال موافقة أغلبية كبيرة منه) من منع مثل هذه الاستفتاءات. وقد علق المسؤولون الأوروبيين على التباطؤ في الإصلاحات التركية التي دفعت إلى جانب مشكلة قبرص التي سنشير إليها كأحد المعوقات فيما سيأتي من الدراسة، إلى التحذير من «حادثة مدمر» وشيك في المفاوضات. توقفت المفاوضات بسبب هذه النكسات في ديسمبر عام 2006م، مع تجميد الاتحاد الأوروبي مناقشة 8 فصول أساسية من أصل 35 فصلاً قيد التفاوض. وفي ديسمبر عام 2009م، منعت جمهورية قبرص مناقشة 6 فصول أخرى من فصول مفاوضات انضمام تركيا إلى



الاتحاد الأوروبي، بما في ذلك الفصول المتعلقة بالقضاء، والحقوق الأساسية، والطاقة، والتعليم، والثقافة، بحجة أولوية تطبيع تركيا علاقاتها مع قبرص. ونتيجة لذلك، لم تُناقش أي من هذه الفصول منذ يونيو عام 2010م. وعليه، فمن غير الممكن لتركيا مناقشة أي فصول من فصول الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، عدا فصول سياسة المنافسة، والسياسة الاجتماعية، والتوظيف، والمشتريات العامة، التي تُعد فصولاً صعبة ومضرة اقتصاديًا، وتُناقش عادة بعد إغلاق الفصول الأساسية. وفي فبراير عام 2013م، ادعى نائب وكيل وزارة شؤون الاتحاد الأوروبي التركي، بورك إردنير، أن الاتحاد الأوروبي لم يبلغ تركيا بعد بالمعايير المرجعية المطلوبة لفتح الفصلين 23 و 24 المتعلقين بالقضاء، والحقوق الأساسية والقضائية، والعدالة، والحرية، والأمن، الأمر الذي كان من المفترض أن يقوم به الاتحاد الأوروبي بعد فحص الفصول في عام 2006م، وهذا ما جعل امتثال تركيا لها أمرًا مستحيلًا، وادعى أيضًا تعمد الاتحاد الأوروبي عدم إبلاغ تركيا بذلك بهدف إبطاء عملية انضمام البلاد إلى الاتحاد الأوروبي (موسوعة عريق).

وشهدت الأعوام الممتدة بين 2006م و 2012م الكثير من الأخذ والرد في موضوع التفاوض على الفصول بين تركيا والاتحاد، فما أن يعمد هذا الأخير إلى فتح فصل للتفاوض حوله حتى تعمد ألمانيا أو فرنسا أو اليونان أو قبرص إلى غلق آخر. فيما مارس الاتحاد الضغط الدائم على تركيا وفرض المزيد من الشروط في كل المواضيع بشكل جعل من مسألة السيادة التركية موضوع شك للأتراك والعالم (حمورة، 2016).

لم تحرز المفاوضات بين تركيا والاتحاد الأوروبي أي تقدم ملحوظ؛ وذلك نتيجة العراقيل التي تشيها بعض الدول الأوروبية وخاصة فرنسا. ووجود ملفات معقدة تثير حساسية كبيرة لدى الجانب التركي منها المطالب الأوروبية له بالاعتراف بقبرص اليونانية قبل إيجاد حل لمشكلة الجزيرة، وكذلك الاعتراف بحصول إبادة جماعية ضد الأرمن عام 1915م والاعتراف بالبطيركية الأرثوذكسية في اسطنبول على أنها رئاسة عالمية وليست خاصة بأرثوذكس تركيا فقط على غرار حاضرة الفاتيكان (البدور، 2017).

وفي شهر مايو من عام 2012م أعلنت تركيا والمفوضية الأوروبية عن انطلاق آلية جديدة للحوار بينهما، تهدف إلى تجاوز القضايا العالقة بين الجانبين، وتتضمن هذه الآلية تشكيل لجان عمل من الجانبين حول فصول المفاوضات العالقة بغرض إحراز تقدم بالإصلاحات المطلوبة من طرف الحكومة التركية، وكذلك تقريب تركيا إلى المعايير الأوروبية بدرجة متقدمة، الأمر الذي يترتب عليه فتح فصل جديد من المفاوضات دون تحديد سقف زمني للانتهاء منها (البدور، 2017).

أصدرت المفوضية الأوروبية بتاريخ 12 أكتوبر 2012م التقرير السنوي رقم أربعة عشر، والمتضمن متابعة المساعي التركية للانضمام إلى الفضاء الأوروبي، ويعكس هذا التقرير الرؤية الرسمية للاتحاد الأوروبي المتعلقة بتطور الإجراءات المتعلقة باستقاء متطلبات الانضمام المتعلقة بالطرف التركي، إذ



أن تركيا لم تحصل من هذا التقرير على التوصية الإيجابية التي كانت تترقبها لفرض موقفها التفاوضي مع الطرف الأوروبي، في ظل طول انتظارها (برد، 2021، ص 600).

توقفت مفاوضات انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي في عام 2016م؛ جزاء التوتر في العلاقات بين بروكسل وأنقرة بعد محاولة الانقلاب في تركيا منتصف العام 2016 م، وما أعقبها من حملات اعتقال طالبت حقوقيين وصحافيين وسياسيين معارضين (العربية، 2019). اتهم الاتحاد الأوروبي تركيا بانتهاك حقوق الإنسان وانتقدها، بالإضافة إلى انتقاد جوانب القصور في سيادة القانون في البلاد. وفي عام 2017م تحدث مسؤولو الاتحاد الأوروبي عن انتهاك السياسات التركية المخطط لها لمعايير كوبنهاغن المؤهلة للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. وفي 26 يونيو 2018م صرح مجلس الشؤون العامة في الاتحاد الأوروبي بأن «المجلس يلاحظ تحرك تركيا بعيدًا عن الاتحاد الأوروبي. ومن ثم فإن مفاوضات انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي قد وصلت إلى طريق مسدود، ولا يمكن النظر في فتح أي فصول أخرى من الفصول اللازمة لإكمال عملية الانضمام إلى الاتحاد أو حتى إغلاق أي منها، ومن غير المتوقع بذل المزيد من الجهود الخاصة بتجديد اتفاقية الاتحاد الجمركي بين الاتحاد الأوروبي وتركيا» وفي 20 فبراير 2019م، صوتت لجنة برلمانية أوروبية على تعليق مُحادثات انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، مما أثار انتقادات وجهتها الحكومة التركية للاتحاد (ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2022) . لذلك فإن مفاوضات انضمام تركيا قد توقفت فعليًا ، ولا يُتوقع أحد المزيد من العمل من أجل تحديث الاتحاد الجمركي بين الاتحاد الأوروبي وتركيا (المرسال، 2021).

وفي زيارة لقادة الاتحاد الأوروبي بتاريخ 06 أبريل 2021م متمثلة في رئيسة مفوضية الاتحاد الأوروبي (أورزولا فون دير لاين) ورئيس مجلس الاتحاد (تشارلز ميشيل) إلى تركيا أبدى الاتحاد الأوروبي استعداده لمباشرة تحديث الاتحاد الجمركي واستئناف الحوار على مستوى عال بعد تعليقه العام 2019م بشأن بعض المسائل مثل الأمن والبيئة والصحة ومنح بعض التسهيلات لإصدار تأشيرات دخول للأتراك حيث كان من أهم مطالب أنقرة تحديث اتفاق الاتحاد الجمركي الموقع العام 1995م والدفع قدما بعملية ترشيحها للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي (minds، 2021).

وعبرت الخارجية التركية بتاريخ 17 ديسمبر 2021م عن غضبها من قرار مجلس الشؤون العامة بالاتحاد الأوروبي بتعليق مفاوضات انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، متهمة الاتحاد الأوروبي "بالعمى الاستراتيجي" منقّدة استخدام بعض الدول الاتحاد من أجل مصالح ضيقة (made for minds، 2021).

وكان مجلس الشؤون العامة لدى الاتحاد الأوروبي قد أعلن يوم الخميس 16 ديسمبر 2021 م أن فرص انضمام تركيا للكتل لا تبدو جيدة وأن "السياسات الخارجية التركية تتعارض مع مصالح الاتحاد" نتيجة ما سماه بـ "تراجع الديمقراطية وقضايا حقوق الإنسان ودور القضاء"، بالإضافة لانتهاكات تركية لـ "الاتحاد الجمركي"، بحسب ما جاء في بيان مكتوب للمجلس (سواز، 2021).



ودعا الرئيس التركي طيب رجب أردوغان بتاريخ 01 مارس 2022م خلال مؤتمر صحفي مشترك مع رئيسة كوسوفو فيوزا عثمانلي الاتحاد الأوروبي إلى إبداء "نفس الحساسية" التي أظهرها تجاه عضوية كيبف للاتحاد الأوروبي، في تعامله مع الطلب التركي بالانضمام إلى الاتحاد وقال: "هل ستضعون تركيا على جدول أعمالكم عندما يهاجمنا أحد أيضاً؟" (2022، minds).

لقد تأخرت عملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، "فتركيا واليونان كانتا أول دولتين توقعان اتفاقية شراكة مع الاتحاد الأوروبي، فبينما وقعت اليونان اتفاقية الشراكة في 1961م، نرى إن تركيا وقعتها عام 1963م وكلتا الاتفاقيتين منحتا الدولتين إمكانية الدخول في عضوية الاتحاد طبقاً لمعايير معينة عندما يتم تحقيقها فضلاً عن معاهدة روما. وهكذا انضمت اليونان إلى عضوية الاتحاد عام 1981م، ومازالت تركيا خارج الاتحاد على الرغم من تقدمها بطلب انضمام آخر إلى الاتحاد عام 1987م" (مقلد، 2010، ص 337).

ويسبب هذا التأخير بدأ يتنامى في تركيا شعور وإحساس بحالة من الاحباط والانتكاسة والانصراف عن التفكير في مسألة الانضمام غير المأمول، ويتضح هذا من التصريح شديد اللهجة الذي أطلقه رئيس الوزراء آنذاك أردوغان في يناير 2013م محملاً فيه الأوروبيين مسؤولية استمرار سيناريو بقاء بلاده خارج مؤسسات الاتحاد الأوروبي جاء فيه "أن أنقرة ستسحب طلبها من الاتحاد الأوروبي؛ إذا لم تتل العضوية بحلول 2023م؛ ولذا فإنها على استعداد لاستبدال العضوية الأوروبية بالانضمام إلى شانغهاي للتعاون (عربية، 2020، ص ص 39-40).

اليوم، وبعد 63 عاما من تقديم الطلب وأكثر من 15 سنة من بدء المفاوضات، ما زال أمام تركيا شوط كبير لنقطعه في مسيرة عضويتها المأمولة، فهناك 14 فصلاً فقط من أصل 35 فصلاً قد فتحت للتفاوض، بينما تعلق دول مثل فرنسا وألمانيا وقبرص الجنوبية (اليونانية) ثمانية فصول أخرى وتمنع فتحها (الحاج، 2015).

يمكن بصفة عامة حصر أهم الاعتبارات المتعلقة بهذه العملية التفاوضية المفتوحة التي تعرف بطناً شديداً في النقاط الثلاثة المتمثلة عموماً في التالية (برد، 2021، ص ص 607-608):

- طبيعة العملية التفاوضية ذاتها، التي تعرف صعوبات وعراقيل عدة، وفق المشروطية التي يفرضها الاتحاد الأوروبي على تركيا المطالبة بالالتزام بالقيم الأوروبية المشتركة ( حقوق الإنسان والأقليات، الديمقراطية، سيادة القانون والعدالة).
- طبيعة الإدراك والتقدير المرتبط بالأطراف المعنية بالعملية التفاوضية، المتعلق بحالة الحذر الأوروبي من القيام بأية خطوة متعجلة أو غير محصنة بالدراسة، وفق جدول زمني يستوفي سنوات طوال، في ظل حالة الغموض وعدم الوضوح بالنسبة لمستقبل المفاوضات.



• طبيعة التأيد السياسي والاجتماعي الذي شهدته بداية العملية التفاوضية، والتي عرفت منذ الانطلاق مشكلات ألفت بظلالها على المحادثات وأسهمت سلباً على مسيرة ومستقبل المفاوضات، وهذا ما أدى إلى إبطاء وإطالة مسار عملية الانضمام.

يتضح من خلال تتبع مسار انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي طول الفترة الزمنية لعملية المفاوضات، وتعثرها بشكل مستمر على الرغم من المجهودات والإصلاحات التي بذلتها لتحقيق شروط الانضمام وفقاً لمعايير كوبنهاجن .

### ثانياً: دوافع انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي:

بدأت مسيرة تركيا للانضمام للاتحاد الأوروبي مدفوعة بدوافع سياسية واقتصادية واستراتيجية عدة، وأوضحنا ما بذلته من جهود لكي تلبى متطلبات وشروط الانضمام للاتحاد، عليه نتناول دراسة هذا الجانب من خلال التطرق إلى دوافع تركيا لتكون عضواً في الاتحاد الأوروبي على الرغم من الصعوبات والعقبات المختلفة التي أخرجت الانضمام إلى تاريخ إجراء هذه الدراسة، وهنا نوضح أن بعض هذه الدوافع للطرف التركي تتداخل لتكون دوافع للطرف الأوروبي للموافقة على انضمام تركيا، وهذا ما يفسر عدم التعليق الدائم لعملية المفاوضات وعدم إلغاء مسالة الانضمام نهائياً:

#### 1. الدوافع الجغرافية:

إن أكثرية النخب التركية من سياسية وتجارية وثقافية، تنظر إلى العلاقات مع الاتحاد الأوروبي في سياق يتجاوز اعتبارات السياسة الخارجية؛ لأنها تعتقد بأن مستقبل بلادها ومصالحها الاستراتيجية ستعتمد بصورة كبيرة على قوة هذه العلاقات ومناقتها، وبالتالي تريد الحصول على الاعتراف بأن تركيا هي دولة أوروبية؛ لذلك فهي اعتمدت على الجغرافيا الطبيعية، وإن كان 3% فقط من مساحتها (783.562,38 كلم<sup>2</sup>) تقع في الجزء الأوروبي، إلا أنها اعتبرت باقي المساحة امتداداً طبيعياً لأوروبا. كما أن تركيا نفسها اعتبرت الجزء الأوروبي منها هو الأهم. أما تركيا ككل، فهي جسر بين الشرق والغرب. وفيما يتعلّق بالجغرافيا الثقافية، فإن مصطفى كمال، أراد إضفاء معايير الحضارة الغربية المعاصرة على تركيا. وقد تعذّر على الأتراك تصور أوروبا دون تركيا، وأدرجوا مشاكلهم مع الاتحاد الأوروبي ضمن المشاكل الداخلية لا الخارجية. هذا الشعور وُدّ قناعة لدى النخب التركية المختلفة بأن مستقبل تركيا إنما يرتبط بأوروبا، وبالتالي فلا بديل عن الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي (النعمي، 2007، ص 12).

تتمتع تركيا بموقع جيوسراتيجي مهم بالنسبة لأوروبا، إذ يعد ممراً حيوياً لأمن الطاقة إلى الأسواق الأوروبية، وحاجزاً أمنياً لصد التهديدات التي تواجه الاتحاد الأوروبي من جهة الشرق، وهذه المعطيات تعد من أولويات استراتيجية الاتحاد الأوروبي، بالإضافة إلى أن تركيا عنصر قوة واستقرار في محيطها الإقليمي، ومن خلال قوتها الناعمة ونموذجها الاقتصادي والإسلامي المعتدل، تسهم في تحقيق السلام في المحيط الأوروبي (الكائني، 2017، صفحة 492).



لذلك يمثل التجاور الجغرافي من خلال الحدود المشتركة، ولأهمية الجيوستراتيجية لتركيا من أهم الدوافع لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي.

## 2. الدوافع السياسية.

يمثل الاتحاد الأوروبي بالنسبة إلى الشعب التركي أنموذجاً للتطور والوحدة، لذلك اعتبر المؤسسون لتركيا الحديثة مسألة الاندماج في المؤسسات الغربية من أهم الأولويات والمبادئ التي تقوم عليها الدولة التركية. حيث ترسخت قناعة لدى النخبة الحاكمة في تركيا أهم مسألة بالنسبة إلى تركيا هي الحصول على اعتراف بأنها عضو في النادي الغربي، وأن تصبح دولة أوروبية. لذلك تشكل عضوية تركيا في المؤسسات الأوروبية مرادفاً للاعتراف بإضفاء صبغة الحضارة الغربية المعاصرة على تركيا، بما يؤكد الانتصار النهائي لمبادئ الكمالية، لذلك تشير أغلب النخب الحاكمة في تركيا إلى أن تركيا كانت جزءاً من السياسة الأوروبية منذ قرون، وقد اكتسبت هوية لا تقبل النقاش من الناحيتين القانونية والسياسية (رعد و سبور، 2017، ص 368).

الاتفاق بين أغلب توجهات النخب السياسية في تركيا على أهمية انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي، واستمرار بذل كل الجهود اللازمة لتحقيق الانضمام الكامل لتركيا، ومن ناحية أخرى ترى النخب السياسية التركية في الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي فائدة لتركيا لتحقيق الإصلاح والتغيير من خلال تحقيق شروط الانضمام السياسية والاقتصادية (رعد و سبور، 2017، ص 370).

إذ تعاني تركيا من عدم الاستقرار الداخلي، وهذا واضح من خلال الانقلابات المتكررة وليس آخرها في 2016م؛ لذلك يرى الكثير من المسؤولين الأتراك أن اندماج تركيا في أوروبا يمكن أن ينهي ظاهرة الانقلابات العسكرية ومظاهر العنف السياسي الموجود فيها (رعد و سبور، 2017، ص 372).

## 3. الدوافع الاقتصادية.

الاقتصاد التركي يحتاج إلى مساعدة الدول الأوروبية والغربية من أجل النهوض به؛ لذلك يلاحظ السعي الحثيث لدى الأتراك للتوجه والانضمام إلى الاتحاد الأوروبي. فمصلحة تركيا الاقتصادية تتمثل في الحصول على مساعدات اقتصادية، وإيجاد سوق لتصدير صادراتها الزراعية، فضلاً عن التزود المستمر بالسلع الرأسمالية الضرورية بالنسبة إلى التنمية والتحديث الاقتصادي في تركيا. كما تسعى تركيا إلى استمرار تدفق الاستثمارات الأجنبية المباشرة من الشركات الأوروبية والغربية، فمن شأن هذه المسألة أن تساعد تركيا في عملية التحديث، وحياسة خبرات وتكنولوجيا جديدة تحتاج إليها لإنجاز عملية التنمية. وبعد أن تأسس الاتحاد الأوروبي أصبح الدافع الاقتصادي أكثر إلحاحاً، إذ أثرت الدوافع الاقتصادية، ولا زالت تؤثر، في توجه تركيا حيال الاتحاد الأوروبي. فعلى المستوى الشعبي ترى غالبية الشعب التركي أن انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي من شأنه أن يأتي بالرفاهية مادياً إلى الحد الذي لا يتصوره أحد، فضلاً عن ذلك ترى في الاتحاد الأوروبي ذي القدرات الاقتصادية الكبيرة أنه



يمثل سوق التصدير الرئيسي (ولاسيما السوق الألمانية أكبر أسواق الاتحاد الأوروبي) لمجمل المنتجات الزراعية والصناعية التركية. حيث تحتل ألمانيا المركز الأول بين بلدان الاتحاد، من حيث الصادرات والواردات التركية، إذ بلغ حجم الصادرات التركية إليها نحو 6 مليارات و 994 مليون و 425 ألف دولار في عام 2016، بينما سجلت الواردات قيمة بلغت 10 مليارات و 899 مليون و 25 ألف دولار (رعد و سبور، 2017، ص 373).

كذلك تعتبر مواقف بعض الدول الأوروبية من عملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي تشكل دافعا لتركيا للانضمام المتمثل في أنها ترى في تركيا داعماً اقتصادياً للاتحاد الأوروبي باعتبارها معبراً تجارياً بين الدول الأوروبية وبين كل من منطقة الشرق الأوسط ومنطقة وسط وجنوب شرق آسيا وانتفاء تركيا لحلف الناتو. والتحولت التي مرت بها تركيا منذ زمان الخلافة والمحاكم الدينية وصولاً إلى علمانية الدولة، بجعل الإسلام يتصالح مع الديمقراطية، ويسقط فرضية صراع الحضارات. إضافة للشروط التي قطعته تركيا لاستيفاء المعايير المطلوبة وصولاً إلى الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي المعروفة بمعايير كونهان التي سبق أن أشرنا إليها خلال الدراسة (علي، 2016، ص 3).

كذلك إن توسع الاتحاد أكثر ووصوله إلى المنطقة العربية وإيران والقوقاز يعتبر نقطة إيجابية لأوروبا وتخدم جوانب عديدة، أهمها: الاقتراب أكثر من مصادر الطاقة والنفط، وبالتالي تمكن الاتحاد من استغلالها في حالة توتر العلاقات مع روسيا. من جهة أخرى فإن توسع المعاملات مع هذه الدول سيخلق بعداً جديداً للعلاقات الاقتصادية تجارية كانت أو مالية، لاسيما وأن المنطقة غنية بالثروات الباطنية والبشرية الهائلة. إضافة إلى ذلك سيكون الاتحاد ومن خلال الحدود التركية الإيرانية العين الساهرة المراقبة لإيران وسيتمكن من متابعة مستجدات الملف النووي عن قرب (السعد، 2016، ص 302-303).

كذلك تمثل بعض المقومات التي لها انعكاسات إيجابية ذات الطبيعة الاقتصادية لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي دوافع مؤثرة في مسيرة تركيا لتحقيق الانضمام وهي (السعد، 2016، ص 302-303) :

- إن امتلاك تركيا لمساحة واسعة والتي تقدر بـ: 783.562,38 كلم<sup>2</sup> معظمها صالحة للزراعة، إضافة إلى غناها بمسطح مائي من شأنه أن يزيد من الإنتاجية الزراعية للاتحاد الأوروبي، فيزيد بذلك معدل الاكتفاء من جهة، إضافة إلى تحقيق زيادة في الصادرات الأوروبية من جهة أخرى.
- لقد برهن الاقتصاد التركي وبجدارة عن تمكنه من طي صفحة الماضي الاقتصادي الصعب الذي عاشته الدولة لعقود من الزمن، واستطاعت خلال عشرية من الزمن أن تحتل مراتب جيدة على المستوى العالمي، وأن تحقق مستويات نمو ثابتة ومتواصلة وأن تخفض من المعدلات الخيالية للتضخم والبطالة. كما استطاعت أن تخفف من حدة الديون التي كانت





على كاهل الدولة ومن عجز الميزانية؛ لأن قدرتها على رفع التحدي مكنتها من مواصلة التقدم نحو الأحسن ومن زيادة دورها وهذا ما ترجم من خلال البوادر التركية الإقليمية والدولية. فالمساعي الجادة التي تحاول تركيا تجسيدها خارجياً بعدما استطاعت أن تتجسد داخلياً لدليل واضح على التزام تركيا بالمضي قدماً في هذا الطريق.

• على عكس ما تم افتراضه يمكن للكثافة السكانية التركية أن تؤثر إيجاباً على الاتحاد الأوروبي؛ فمن جهة يمكن لعدد سكان الاتحاد بعد ضم تركيا أن يصل إلى 550 مليون نسمة، يمكنه بذلك من احتلال مكانة وسط الساحة الدولية مقارنة بالصين والهند والبرازيل وكذلك روسيا. ومن جهة أخرى ستستفيد أوروبا من هذا النمو الديمغرافي، لاسيما وأن الهرم السكاني التركي يميل نحو الشباب؛ حيث إن نصف عدد السكان تبلغ أعمارهم 30.7 سنة حسب إحصائيات 2014 فالملاحظ أن نصف الشعب شباب وما تمتاز به هذه الفئة من نشاط فكري وعلمي وجسدي، على عكس أوروبا، وحسب التقديرات ونظراً لقلّة الولادات فإن سدس الشعوب الأوروبية فوق الستين. فدول الاتحاد تعاني من الحاجة إلى أبدي عاملة وبذلك فالزيادة السكانية في تركيا ستفي بسد الفجوة التي تعانيها أوروبا وتزيد من فرص توسيع العمالة على مستوى الاتحاد الأوروبي، لاسيما وأن القوة العاملة التركية قدرت ب 29.2 مليون نسمة خلال سنة 2014م.

• إن التحسن الذي تشهده تركيا اليوم وعلى جميع الأصعدة قد حولها إلى مناخ استثماري جذاب لاسيما للمؤسسات الأوروبية الباحثة عن تحقيق الربح، فنظراً لتمييز تركيا بتنافسية عالية فيما يخص تكلفة العمل والإنتاج، إضافة للكثافة السكانية الكبيرة والموقع الجيد والمساحة الواسعة والتسهيلات التشريعية الكثيرة. هذا دون إهمال ذوق الأتراك المتنوع والرفيع فكل هذه العوامل بإمكانها أن تعطي فرصة جيدة للمستثمرين الأوروبيين، وتوجد 41.397 شركة أجنبية حسب إحصائيات سنة 2014، كما يقدر تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر ب 12.5 مليار دولار.

#### 4. الدوافع الأمنية والعسكرية .

شكل الهاجس الأمني السبب الرئيسي الذي دفع تركيا بعد الحرب العالمية الثانية (1939-1945) إلى الاندماج في نظام الأمن الغربي (الأوروبي-الأميركي) عبر قبول العرض الذي وقّره لها مبدأ ترومان عام 1947م، والخاص بالتزامات الولايات المتحدة الأمريكية في الشرق الأوسط (النعمي، 2007، ص15). وبعد تطور العداء بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي اندمجت تركيا بالنظام الأمني والاقتصادي الغربي عبر دخولها مجموعة من أحلافها، منها: صندوق النقد الدولي،



اتفاقية الغات (GATT)، وحلف شمال الأطلسي. كل هذه اعتبرت أساسية لتطور البلاد سياسياً واقتصادياً. وخلال الاستياء التركي من الولايات المتحدة خاصة في قضية قبرص سنة 1974م وبعدها (1975-1979)، شعرت الأولى مدى حاجتها إلى التقرب من أوروبا الغربية على الرغم من الخلاف معها لأن الولايات المتحدة حظرت توريد الأسلحة إليها (كرامر، 2001، ص ص 314-315).

أدركت تركيا من خلال مشاركتها في حلف شمال الأطلسي، أنها عنصر مهم لأوروبا أكثر مما هي بالنسبة للولايات المتحدة، فباتت تطمح للحصول على مساعدات أوروبية على الصعيد العسكري تعوّض المساعدات الأميركية المقصّصة لها. لكن وبعد انتهاء الحرب الباردة في مطلع التسعينات، أهملها الجانب الأوروبي لانشغاله بتطوير نوع جديد من السياسة الأمنية والدفاعية في إطار الوحدة الأوروبية. لكن تركيا حرصت على إبقاء أمنها القومي شديد الارتباط والاعتماد على الأمن الأوروبي في أطره الدفاعية والأمنية ما يدفعها إلى تمثين روابطها مع الأوروبيين (يونس، 2011).

يمكن للاتحاد أن يستفيد من تركيا عسكرياً وأن يدعم الدرع الأوروبي أكثر؛ لا سيما وأن تركيا تتمتع بجيش يحتل المرتبة الثانية في الناتو بعد الجيش الأمريكي، ويبلغ عدد قواته نحو 670 ألف، وتقدر ميزانيته بنحو 18 مليار دولار. ويحتل بذلك المرتبة 15 عالمياً من حيث الإنفاق العسكري. وهذا يدل على الاهتمام الزائد للأمن القومي؛ لا سيما وأن ماضي تركيا مليء بالصراعات الخارجية والمشاكل الداخلية. فضم جيش كالجيش التركي سيدعم أوروبا أكثر حيث تصبح القوة العسكرية الأولى عالمياً (السعد، 2016، ص ص 302-303).

تمثل مجمل هذه المعطيات عوامل دافعة لعملية الانضمام للاتحاد الأوروبي وبذل مساعي وإصلاحات عدة من أجل تحقيق مسألة الانضمام على الرغم من تعقيد الطريق نحو تحقيق هذا الهدف.

### ثالثاً: معوقات انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي

من ضمن العوامل المؤثرة في انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي المعوقات التي اعترضت عملية الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي وأثرت على المسار التاريخي والمفاوضات لتحقيق الانضمام الكامل، نتناول دراستها من خلال الجوانب التالية:

#### 1. معوقات سياسية وأمنية.

ترتبط المعوقات السياسية والأمنية لعملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي ببعض الجوانب والقضايا السياسية والأمنية المؤثرة بشكل قوي في موقف وقرار دول الاتحاد الأوروبي كدول مستقلة، والاتحاد الأوروبي كمنظمة وتمثل في الجوانب والقضايا التالية:

#### أ- القضية الكردية

يتضح من خلال مختلف الدراسات أن أهم مشكلة تعرقل انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي هي القضية الكردية، والتي أخذت بعداً إقليمياً ودولياً واسعاً منذ الثمانينيات. تشير مختلف التقديرات أن تعداد الأكراد يتراوح ما بين 20 مليون إلى 30 مليون يتمركزون في منطقة حدودية بين أربع دول و



هي إيران، العراق، سوريا، تركيا، وأقليات أخرى في الاتحاد السوفييتي، ولبنان، حيث يعيش أكثر عدد من السكان في تركيا ما بين (13 مليون إلى 16 مليون) في مناطق تقدر مساحتها ما بين 194 ألف كلم2 إلى 230 كلم2 أي ما بين 24% إلى 30% من المساحة الإجمالية لتركيا، ومن أبرز المدن الكردية نجد ديار بكر، وان، هكاري، بتليس، درسيم، إلا أن المشكل هنا أن الأقلية الكردية تريد الانفصال على تركيا و تأسيس دولة كردية، مما جعل السلطة تتعامل معها باستخدام العنف لاسيما في فترة الثمانينيات في محاولة من السلطات لدمجهم في المجتمع والدولة التركية فعملت على:

- تهجير العائلات و توزيعهم في مناطق تركية مختلفة حتى لا يُشكلوا كتلة واحدة تهدد الأمن القومي التركي.
- منع التحدث باللغة الكردية وفرض اللغة التركية.
- إعدام القادة الأكراد الذين يطالبون بالقومية الكردية إلى غاية السبعينيات، مثل فرض عقوبة الإعدام ضد عبد الله أوجلان بعد القبض عليه في نيروبي بكينيا سنة 1999م.

لكن مع وصول حزب والعدالة والبناء كان هناك مرونة في التعامل مع الأكراد في ظل المحاولات التركية بناء كردستان العراق كدولة بلجاً إليها الأكراد، و هو ما يبرز عدم معارضتها للحرب الأمريكية ضد العراق.

كل هذه النقاط جعلت الطرف الأوروبي يستعملها كورقة ضاغطة ل (لا لانضمام تركيا)، و فرضت على تركيا ضرورة الاعتراف بالحقوق الثقافية والسياسية للأكراد، و إشراكهم في الوظائف والتشريعات، وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة معهم لا سيما فيما يتعلق بالتوزيع الاقتصادي، وهو ما يجعل حل القضية بالنسبة لتركيا أشبه بالمعجزة يغلب عليها طابع (استعصاء وجود حل)، خاصة و أنها تتعلق بقضية هوياتية (المركز الديمقراطي العربي، 2014).

ب- القضية القبرصية .

تمثل المشكلة القبرصية أحد القضايا الجوهرية التي تعيق انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي، ومضمون هذه القضية يكمن في تشبث الطرف الأوروبي ببيونانية قبرص، فلقد أعلن عن استقلال قبرص في 16 أغسطس 1960م بمقتضى دستور توافقي بين أربعة أطراف (تركيا، بريطانيا، اليونان، القبارصة الأتراك واليونانيين) وأصبح الأسقف (مكاربوس) رئيساً للدولة، هذا الأخير اقترح تعديل الدستور مما أثار استياء القبارصة الأتراك لتهميشهم فيه، وذلك ما أدى إلى اندلاع القتال بين القبارصة الأتراك والقبارصة اليونانيين، وفي عام 1964م أرسلت الأمم المتحدة (UNO) قوات حفظ السلام، لكن في 1967م نشب قتال جديد بين الطرفين تبعته مفاوضات حتى عام 1974م تمت الإطاحة ب(مكاربوس) من طرف قوات الحرس الوطني بقيادة القبارصة اليونانيين، مما دفع تركيا إلى غزو شمال قبرص والاستيلاء على المناطق التي يتواجد بها القبارصة الأتراك، وإعلانها ولايات ضمن الفيدرالية التركية،



وفي سنة 1983م أعلن القبارصة الأتراك استقلال جمهورية شمال قبرص التي اعترفت بها تركيا فقط (خيرة، 2005، ص ص74-75).

شكلت المشكلة القبرصية عقبة كبيرة أمام دخول تركيا إلى الاتحاد الأوروبي، منذ ذلك التاريخ، أصبحت عائقاً كبيراً أمام عضويتها في الاتحاد، وخصوصاً بعد أن أصبحت قبرص عضواً في الاتحاد الأوروبي في كانون الأول عام 2004م، وقد وقعت تركيا في 29 يوليو 2005م بروتوكولا يوسع من اتحادها الجمركي الموقع مع الاتحاد الأوروبي في عام 1963م، والذي ضم عشرة أعضاء جدد كانت قبرص من بينهم، إلا أن تركيا أصدرت بياناً أكدت فيه أن التوقيع على هذا البروتوكول لا يعني اعترافها بقبرص اليونانية، ما دفع المفوضية الأوروبية إلى إصدار تقرير عبرت فيه "أن الإعلان التركي هو من جانب واحد، ولا يعد جزءاً من البروتوكول الإضافي الذي وقعته تركيا، وليس له تأثير رسمي في الالتزامات التركية حسب البروتوكول" (محمود، 2013-2014، ص 56).

و منذ هذا التاريخ مثلت القضية القبرصية عقبة أمام تركيا في انضمامها إلى الاتحاد و إيقاف عضويتها، و هي قضية شائكة بالرغم من جهود الوساطة و دور الأمم المتحدة في هذه القضية، وما يزيدها تعقيداً هو الطلب الأوروبي بالاعتراف بقبرص الشمالية قبرص يونانية.

#### ت- القضية الأرمنية .

تعتبر القضية الأرمنية من المعوقات الكبيرة في طريق الانضمام. كان اللوبي الأرمني قد مارس ضغطاً على الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأميركية للضغط على تركيا للاعتراف بالمجازر التي ارتكبتها ضد الأرمن عام 1915م، والتي ذهب ضحيتها حوالي المليون ونصف المليون أرمني. تفاجأ الأتراك بإثارة تلك القضية من قبل الجانب الأوروبي الذي لم يثرها من قبل، لا بل إنه اشترط على أنقرة الاعتراف بوقوع «إبادة جماعية» للأرمن في العهد العثماني، كشرط مسبق لانضمام تركيا. حاولت تركيا التملص من ذلك، إلا أن الضربة الثانية جاءت من داخلها، إذ نشرت صحيفة «حرييت التركية في 22 أبريل 2005م مذكرات رئيس الوزراء العثماني السابق طلعت باشا وهي بخط يده، وذكر فيها إحصائية مهمة تؤكد أن عدد الأرمن الذين تم تهجيرهم من قراهم ومدنهم في الأناضول باتجاه سوريا بلغ حوالي 924,158 أرمنياً، وإن عملية التهجير هذه بدأت بالقانون الذي أصدرته الحكومة العثمانية في مايو 1915. وقد شكّلت هذه المذكرات وثيقة بالغة الأهمية بيد الاتحاد الأوروبي إزاء تركيا بشأن هذه القضية» (يونس، 2011).

بالرغم من ذلك، رفضت أنقرة الاعتراف بهذه القضية وسجنت العديد من الكتاب والصحافيين الأرمن والأتراك الذين تناولوا القضية الأرمنية، مما أثار حفيظة الاتحاد الأوروبي الذي اعتبره انتهاكاً للديمقراطية ولحرية الرأي والتعبير ولقانون حقوق الإنسان، وحثت أنقرة على إجراء تحقيق مستقل حول تلك المذابح (الشرق الاوسط، 2005).



ولقد استعمل الطرف الأوروبي القضية كوسيلة ضغط لعرقلة انضمام تركيا إلى الاتحاد؛ بحجة أنه لا بد من اعتراف تركيا بهذه المجازر وعمليات التهجير، وفتح تحقيق تاريخي في هذه الأحداث، في حين ترى تركيا أن مزاجية الطرف الأوروبي تتميز بالازدواجية أمامها، مقارنة بدول ضمن الاتحاد ارتكبت مجازر ضد الإنسانية كفرنسا وألمانيا؛ مثل: ( مجازر 8 مايو 1945م بالجزائر التي راح ضحيتها أكثر من 45 ألف شهيد، و المحرقة الألمانية ضد اليهود)، ورغم ذلك فالطرف التركي يبحث جاهداً في تحسين علاقاته مع أرمينيا من خلال زيارة عبد الله غل إلى أرمينيا سنة 2008م و تحسين التبادل و التعاون الاقتصادي بين الدولتين (مقلد، 2010، ص 348).

وقد استخدمت هذه القضية من قبل الاتحاد الأوروبي ضد تركيا، قبل اتخاذ الاتحاد لقراره لبدء مفاوضات انضمام تركيا للاتحاد، بادرت الحكومات التركية المتعاقبة إلى تحسين علاقات تركيا مع أرمينيا، فقد اعترفت تركيا باستقلال أرمينيا عند انفصالها عن الاتحاد السوفيتي، كما يعيش في تركيا حوالي 40 ألف أرمني يعملون في تركيا دون إذن، على الرغم من أنهم ليسوا مواطنين أتراك، كما أن تركيا قدمت دعوة إلى أرمينيا من أجل الانضمام إلى منتدى البحر الأسود الاقتصادي، على الرغم أن أرمينيا ليست مطلة على البحر الأسود، كانت هناك رغبة سياسية مشتركة لكل من تركيا وأرمينيا، في تهدئة التوتر بين البلدين والمنطقة، ففي أغسطس من عام 2008م تم تشكيل لجنة مشتركة تركية- أرمينية؛ لمراجعة الأحداث التاريخية للنظر في الدعاوي الأرمينية بوقوع مذابح نالت من الأرمن أيام الدولة العثمانية، والترويج لمنتدى أمن القوقاز والتعاون فيه مما يشكل حلاً لقضايا القوقاز جميعها، وتنمية التعاون الاقتصادي بين دول القوقاز.

ث- الديمقراطية وحقوق الإنسان .

مازالت النقاش بين الطرف التركي والأوروبي حول ما إذا كانت تركيا حقاً لديها مستوى مماثل للدول المنضمة للاتحاد في احترام حقوق الإنسان أم لا؟ مما يجعلها في دائرة إما نعم تركيا ضمن الاتحاد أم لا؟ لكن ما يلاحظ أن الطرح الغالب هو لا، فمختلف التقديرات تشير إلى أن ملف تركيا سلبي في حقوق الإنسان فبلغت الأرقام تشير التقارير إلى ما يلي: (المركز الديمقراطي العربي، 2014).

- كل امرأة تعتبر ضحية للعنف من بين 3 نساء، وهي تحتل المرتبة 121 من أصل 128 دولة في المساواة بين الجنسين حسب تصنيف قام به المنتدى الاقتصادي العالمي.
- مراتب أخيرة على المستوى العالمي في حرية التعبير خاصة بعد الحظر على شبكات التواصل الاجتماعي بطلب من أردوغان، وإعادة السماح بالوصول إليها بعد طلب من السلطة القضائية العليا في البلاد إثر تزايد الحركات الاحتجاجية في البلاد ضد سياسات الحكومة (2013-2014) حول الفساد .



- المرتبة 101 من أصل 169 دولة في حرية الصحافة سنة 2007م، في حين أتت دول الاتحاد الأوروبي ضمن الستين الأوائل.
- المرتبة 64 من أصل 168 دولة سنة 2007م في الفساد حسب منظمة الشفافية الدولية.
- حرمان الأكراد من حقوقهم السياسية والثقافية، تهميشهم في الدستور وعدم الاعتراف باللغة الكردية كلغة وطنية مادام أن هناك أكثر من 16 مليون كردي بتركيا .

تعرضت تركيا لانتقادات عديدة من قبل الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بانتهاكات حقوق الانسان والتعذيب الذي يتعرض له المساجين، ولعل من أبرز تلك الانتقادات: هي التي تتعلق بالحقوق السياسية والثقافية للأكراد الذين يتمركزون في شرق وجنوب البلاد، حيث تعاني مناطقهم من التهميش والتخلف، ولكن وبسبب رغبة تركيا الشديدة للحصول على العضوية في الاتحاد الأوروبي، فإنها قامت بتنفيذ الشروط الأوروبية المتعلقة بمسألة الاكراد، وكان هذا واضحاً من خلال سياسة حزب العدالة والتنمية؛ حيث تم الاعتراف بهم والسماح لهم باستخدام رموزهم الثقافية، اللغة، التعليم، الاحتفال بأعيادهم القومية، وأيضاً إدخال اللغة الكردية في الإذاعة والتلفزيون، كما سمحت لهم بالمشاركة السياسية، إذ وصل عدد النواب في البرلمان التركي الى 23 نائباً في انتخابات 2007م. وعلى الرغم من أن هناك العديد من الإصلاحات التي قامت بها تركيا بشأن حقوق الإنسان والديمقراطية، إلا أن الاتحاد الأوروبي يرى أن تركيا لم تحقق المعايير التي تؤهلها لان تلتحق بالركب الأوروبي (الذيب، 2007، ص 27).

كذلك الخشية من تغيير مراكز النقل السياسي والتوازنات السياسية داخل الاتحاد الأوروبي، وقد سبق أن عبر الرئيس الفرنسي " فاليري جيسكر ديستان" عن ذلك بقوله " إن عضوية تركيا ستحدث اختلالات عميقة في بنية الاتحاد، وبفضل ثقلها الديمغرافي سوف تمثل أكثر من 15% من سكان الاتحاد، وهذا ما سيحولها الحصول على 96 مقعداً في البرلمان، الأمر الذي سينتقص من حصة فرنسا وإيطاليا وبريطانيا، كما ستصبح عنصرًا محوريًا في اتخاذ القرارات داخل مجلس الوزراء الأوروبي (مرسي، 2009).

#### ج- المؤسسة العسكرية التركية

بدأ توجه الجيش التركي نحو الغرب مع تأسيسه للجمهورية التركية الحديثة سنة 1923م، ورغم ذلك شهدت تركيا ثلاث انقلابات عسكرية ناجحة (1960م-1971م-1980م). إلا أن بنية هذا الجيش قد تغيرت بعد انقلاب 1980م وإعلان دستور 1982م. لقد ساهم هذا الدستور في تنظيم الجيش للنظام السياسي في تركيا. يمارس الجيش السياسة من خلال مجلس الأمن القومي، ويعمل كأنه حزب سياسي، بذلك يكون هو أكبر الأحزاب في تركيا. لكن إذا كان الجيش التركي غربياً في طرازه وتوجهاته، وهو يحمي العلمانية، فما هي إذاً المشكلة مع الاتحاد الأوروبي؟ السلطة الحقيقية في تركيا هي في يد القوات المسلحة، أما الفائزون في الانتخابات فإنهم يشكلون الحكومة، بينما الخيوط الحقيقية هي بيد الجيش، وهو ما يشكل جوهر المشكلة الأساسية مع الاتحاد الأوروبي. (يونس، 2011).



فالمؤسسة العسكرية كانت تترك تماماً أن انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي يُعدّ سحباً لكافة سلطاتها السياسية ولقوتها الاقتصادية الخاصة، ويعني أيضاً إعادة تنظيم وضعيتها الدستورية وفق المعايير الأوروبية. غير أنها لم يكن باستطاعتها البوح بذلك، والجهر بمعارضتها لمطلب قومي أتاتوركي، وبالتالي فهي لن تقف حائلاً أمام الإصلاحات التي سيقوم بها حزب العدالة والتنمية وفق متطلبات برنامج الإصلاح الأوروبي (عبدالجليل، 2012).

وكانت تقارير الأداء التي أعدها الاتحاد الأوروبي منذ عام 1998م حتى عام 2001م قد ركزت على توجيه النقد للدور البالغ الذي يلعبه الجيش في الحياة السياسية من خلال مجلس الأمن الوطني. أما المذكرة الأوروبية لعام 2002م فقد طالبت بوجوب إعادة تنظيم "مجلس الأمن الوطني" دستورياً وفق المعايير الأوروبية، وتحويله إلى مؤسسة استشارية في خدمة الحكومة، كما وعدت بأن تبدأ مفاوضات بانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي فور انتهاء تركيا من إنجاز طلبات الاتحاد الأوروبي (عبدالجليل، 2012).

#### ح - الخلافات الثنائية مع بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي

أوضح وزير الخارجية التركي جاويش أوغلو في كلمة بالبرلمان التركي بتاريخ 24 نوفمبر 2020م أن بعض المسائل الخلافية مع بعض دول الاتحاد الأوروبي كاليونان وقبرص الرومية انتقلت إلى مركز الاتحاد، وأثرت على العلاقات التركية الأوروبية. وقال: إن اليونان وقبرص الرومية وبعض الدول الأوروبية تتقل المسائل الخلافية الثنائية مع تركيا إلى مركز الاتحاد الأوروبي، وترتدي قناع التضامن بدافع العضوية في الاتحاد وتسيء استخدامها على حسابنا (الجزيرة، 2020).

#### 2. معوقات ثقافية دينية

تُعتبر تقريباً كل الدول المنضوية داخل الاتحاد الأوروبي (27 دولة) دولاً مسيحية، في حين تُعتبر تركيا دولة إسلامية (99% من المسلمين)، ببساطة تبلغ نسبة المسلمين في تركيا حوالي 5% من إجمالي سكان القارة الأوروبية، وفي حالة انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي فإن عدد المسلمين سيصبح أكثر من 90 مليون أي حوالي 15% من سكان القارة وهو ما يؤثر على التركيبة الاجتماعية والثقافية للسكان، فالغرب يتخوفون من وجود دولة إسلامية ضمن هذا الاتحاد في ظل نظرتهم السلبية وفهمهم الخاطئ للإسلام، فالإسلام يمثل لديهم خطأً أحمر، يمكن أن يفتت الاتحاد و يهدد الأمن الهوياتي المسيحي في أية لحظة، ولقد تزايدت تشبث الغرب بهذا الطرح بقوة بعد أحداث 11 (سبتمبر) 2001م، وهو ما يجعل تركيا بعيدة كل البعد عن الانضمام إلى الاتحاد (مقلا، 2010، ص ص 355-358).

فضلاً عن ذلك، يتخوف الأوروبيون من وجود دولة إسلامية يشكل فيها المسلمون نسبة 99% من الشعب التركي داخل الاتحاد الأوروبي ما يهدد الهوية المسيحية الأوروبية، فالتراجع السكاني الأوروبي



يقابله تضخم في الولادات المسلمة داخل أوروبا، ما سيحول أوروبا إلى هوية مهددة أو على الأقل غير ممسكة تماماً بقراراته أو مصيرها، وي طرح بعض الأوروبيين العامل الإسلامي كحاجز بين تركيا والعضوية في الاتحاد، كما أن هناك خوفاً من المد الإسلامي داخل أوروبا، والذي تعده أوروبا خطراً وخطأً أحمر لا يجوز تجاوزه، وهذا ما جاء في جواب الرئيس الفرنسي الأسبق فرنسوا ميتران عندما طلب منه الملك المغربي الحسن الثاني الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، إذ قال له بكل صراحة ووضوح إنه يستحيل قبول بلد مسلم في الاتحاد (محمود، 2013-2014، ص 41).

وبالنظر إلى العلاقة التركية الأوروبية، نلاحظ أن البعد الحضاري المتصل بثنائية الإسلام- الغرب حاضر في كل زوايا الرؤية الأوروبية، فالإتحاد الأوروبي ليس مجرد كتلة بشرية أو مساحة جغرافية أو منظمة لها مصالح استراتيجية، اقتصادية وسياسية، الإتحاد الأوروبي كما يقول (غونتر فيرهوغن) المسئول السابق لشؤون توسيع الإتحاد: "هو مجموعة من القيم والأفكار، وعلى تركيا كونها هي الرغبة في الانضمام إلى الإتحاد أن تختار بين هذه القيم وقيمها التقليدية" (نورالدين، 2008، ص 74).

كذلك سيجعل انضمام تركيا للاتحاد ثاني أكبر عضو فيه من حيث عدد السكان بعد ألمانيا، حيث بلغ عدد سكان تركيا حوالي 80 مليون نسمة وفقاً لآخر الإحصاءات. وهذا التعداد يعطي لتركيا عدداً أكبر من الممثلين داخل البرلمان الأوروبي، ويجعلها من الأعضاء الفاعلين فيه والمسيطرين. وقد تكون تركيا العضو الأول في الإتحاد خلال السنوات القليلة القادمة وفقاً لبعض التقديرات. (موسوعة عريق). وهذا بالطبع ما يثير مخاوف سياسية عديدة لدى دول الإتحاد، من أن تتحول القضايا الإسلامية في تركيا إلى قضايا أوروبية، نظراً لأن الديانة الأكثر انتشاراً في تركيا هي الإسلام (الجابري، 2022). إن الرفض الأوروبي نابع من الرغبة غير المعلنة في الحفاظ على الهوية الأوروبية المسيحية للاتحاد، واستبعاد تركيا بدعوى هوية شعبها الإسلامية، مما يجعل الإتحاد يبدو كنادٍ مسيحي، بالرغم من أن الدستور الأوروبي الجديد لا يحيل إلى المرجعية الدينية، إنما يحيل إلى المرجعية الديمقراطية القائمة على فلسفة حقوق الإنسان ونظام السوق، والواقع أن أوروبا تعيش حالة الإسلاموفوبيا، والخوف من أسلمتها على المدى البعيد نتيجة الهجرة والتزاوج ومعدلات المواليد المرتفعة، وهو ما يطلقون عليه الخطر الأخضر (مرسي، 2009).

### 3. معوقات اقتصادية

ونظراً لرغبة تركيا بالعضوية في الإتحاد الأوروبي، فإنها تسعى إلى الالتزام بالمعايير التي وضعها الإتحاد في قمة كوبنهاجن 1993م. وكوننا بصدد موضوع العامل الاقتصادي، فلا بد من ذكر المعايير الاقتصادية التي حددها الإتحاد في قمة كوبنهاجن للدول التي ترغب بالانضمام له ومن هذه المعايير الاقتصادية:

- وجود نظام اقتصادي فعال يعتمد على نظام السوق.
- اصلاح النظام المصرفي والمالي ليتكيف مع النمو الحاصل في دول الإتحاد.





- إصلاح المؤسسات والمرافق العامة بما يتفق مع المقاييس الموجودة في الاتحاد.
- بناء سوق محلية قادرة على تحمل تبعات الانفتاح على السوق الداخلية الأوروبية.
- مكافحة الفساد والرشوة في جهاز الدولة.

على المستوى الاقتصادي يتوقع البعض أن انضمام تركيا للاتحاد سوف يدفع بعدد كبير من المهاجرين الأتراك إلى بعض دول الاتحاد، مثل ألمانيا وفرنسا والمملكة المتحدة وغيرها؛ وذلك للبحث عن فرص عمل في هذه الدول. ونظراً لأن العمالة التركية تعدّ من العمالة الرخيصة فسوف يساعد هذا على تدني الأجور في هذه الدول وزيادة معدلات البطالة. هذا بالإضافة إلى توقع انتشار السلع التركية الرخيصة في دول الاتحاد، مما سيؤثر على أسعار الصناعة المحلية في هذه الدول، فضلاً عن تأثيره على مستوى الجودة. ويرى بعض المحللين أن انضمام تركيا سيتيح للمستثمرين الأوروبيين القيام باستثمارات في تركيا التي تعدّ سوقاً من أكبر أسواق أوروبا (موسوعة عريق).

لقد ازادت المخاوف الاقتصادية الأوروبية من الخسارة التي قد يسببها تدفق المنتجات التركية إلى أسواق دول الاتحاد، نظراً إلى أثمانها الرخيصة مقارنة مع أسعار المنتجات الأوروبية، ويرى المعارضون أن انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي سيجعل منها صينياً أخرى في أوروبا، كما هي الصين بالنسبة إلى العالم، إذ ستغزو الصناعات التركية الأسواق الأوروبية، في الوقت الذي ترى فيه أوروبا في أن تكون تركيا سوقاً لها، وليس مصدراً لسوقها (محمود، 2013-2014، ص 66).

كذلك التخوف من الأعباء المالية المترتبة عن الأوضاع الاقتصادية أي حجم الإعانات السنوية المفترض دفعها لتركيا من قبل الاتحاد من أجل التكيف مع التشريعات الأوروبية، والمقدر حجمها بحوالي 23.5 مليون دولار سنوياً (عربية، 2020، ص 38).

#### 4. معوقات ديمغرافية

أما في ما يخص العامل الديمغرافي فيرى البعض أن النقل التركي من حيث عدد السكان الذي بلغ 80 مليون نسمة حسب إحصاء 2013م، وهو ما يعطي تركيا ثقلاً كبيراً على الصعيد البشري، ويؤدي في حال انضمامها إلى أوروبا إلى السيطرة على سوق العمالة أولاً، والتغلغل في الدول الأوروبية التي تعاني من نقص في السكان أصلاً، ومن ثم تغيير المعادلات الديمغرافية الداخلية للدول الأوروبية ثانياً (محمود، 2013-2014، ص ص 43-44).

وإن هذا الثقل سيؤدي إلى وجود خلل في الموازين داخل الاتحاد الأوروبي، وسيكون له تبعات تثير القلق على وزنها في عملية التصويت، وفي تمثيلها في مؤسسات الاتحاد وحققها في الحصول على عدد أكبر من المقاعد في البرلمان الأوروبي، إن تركيا من البلاد الكبيرة سكانياً إذا ما قورنت بعدد من الدول الأعضاء الحاليين، لدرجة أن عدد سكانها يفوق عدد سكان أكثر من 8 دول أعضاء في الاتحاد الأوروبي، ومن ثم سيصبح لها تأثير معين في الاتحاد، ولاسيما في البرلمان الأوروبي (منار، 2022).



حيث يرى الأوروبيون بأن دخول تركيا بهذا التضخم السكاني إلى الاتحاد الأوروبي سوف يولد مشاكل اقتصادية لدى أوروبا، ويزيد من ارتفاع عدد البطالة في دول الاتحاد، وهذا كله سوف يؤدي إلى تهديد في نظام الضمان الاجتماعي الذي تتمتع به شعوب أوروبا، فضلاً عن أن تركيا إذا حصلت على العضوية ستحصل على أكبر نسبة تمثيل داخل البرلمان الأوروبي (محمود، 2013-2014، ص 87).

يشكل الشعور القومي أيضاً حاجزاً اجتماعياً ونفسياً أمام انضمام الأتراك إلى الاتحاد الأوروبي، إذ إن تمسك الأتراك بنموذج الدولة الوطنية ذات اللغة الموحدة والثقافة الموحدة يجب أن يتحطم على شواطئ الاتحاد الأوروبي الذي يشدد على سماح تنوع الثقافات واللغات واللهجات داخل الدولة الواحدة. ويرى الخبراء أن الشعور القومي هو ما أدى إلى تراجع التأييد للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي ولاسيما بعد أن فرضت الحكومات الأوروبية المزيد من الشروط على دخول تركيا، انخفضت نسبة المتحمسين للدخول إلى الاتحاد 10 % عام 2005م عما كانت عليه في 2004م. فالقوميون الأتراك وتعبهم للقومية التركية وموقفهم من إقرار 70 % من القوانين في المستقبل في بروكسل سيدفع الكثير منهم أكثر من الأوروبيين أنفسهم إلى القول لا نريد حلولا كهذه، نريد تقرير أمورنا بأنفسنا. ويتوقع المحللون صعوبة تنازل الأتراك عن جزء من سيادتهم لصالح المفوضية الأوروبية، ما يرجح قيامهم بدعم المحاور الداعية إلى حصر صلاحيات الاتحاد بالشؤون الاقتصادية. ويأتي في مقدمتها المحور البريطاني-البولندي المؤيد لاتحاد يشكل منطقة اقتصادية حرة من دول تحتفظ بسيادتها. ومن شأن تأييد تركيا لمحور كهذا إضعاف دور المحور الفرنسي-الألماني الداعي لإقامة سلطة مركزية أوروبية على حساب الانخفاض من سيادة الدول الأعضاء (مقلد، 2010، ص ص 354-355).

يتهم الاتحاد الأوروبي بالمماطلة لعملية انضمام تركيا، لكن على الرغم من ذلك مازالت تركيا تصر على العضوية الكاملة في الاتحاد الأوروبي غير متنازلة عن خيارها لصالح أي خيارات أخرى مطروحة مثل شراكة خاصة أو غيرها، فالانضمام إلى الاتحاد أصبح شعاراً وهدفاً خصوصاً في عهد حكم حزب العدالة والبناء الذي بذل إصلاحات واسعة لتحقيق هدف الانضمام (الديك، 2011، ص 36).

#### رابعاً: الرؤية المستقبلية لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي

يتضح من خلال معطيات الدراسة أن السيناريوهات المتوقعة لعملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي يمكن حصرها في ثلاث مسارات هي:

#### 1. استمرار المفاوضات بنمطها البطيء أول التوقعات المستقبلية

أول التوقعات المستقبلية هو استمرار المفاوضات الغير فاعل والمتعثر بشكل مستمر، والمتصلب الغير مرن، كما هي على وضعها الحالي، فمنذ سنوات لم يشهد هذه الملف أي تقدم يسهم في قبول انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، فهي تشهد تعليق متكرر وتعثر لأسباب مختلفة دون الوصول إلى قرار حاسم بقبول الانضمام أو عدمه.



"عرفت عملية التفاوض بين الجانبين انتكاسات وتجاذبات عديدة، كونها لم تشهد تعاوناً فعلياً بينهما، فيما شهدت عمليات تفاوض أخرى مع دول أوروبا الشرقية تساهلاً أوروبياً لافتاً، وخاصةً مع كل من بلغاريا ورومانيا وسواهما من الدول التي لم تكن تتمتع بنفس المستوى من الديمقراطية ولا بذات القوة الاقتصادية أو الاستقرار، بل عمد الاتحاد الأوروبي إلى سياسة التهديد والتخدير حيال تركيا، تلبيةً لأهداف سياسية داخلية، ترضي أوساط اليمين المتطرف الشعبوي الراض لقبول الأجانب، والمعادي للإسلام" (كوش، 2016).

فقد صدر قرار تعليق مفاوضات انضمام تركيا إلى عضوية الاتحاد الأوروبي أكثر من مرة، كتصويت البرلمان الأوروبي على قرار تعليق مفاوضات انضمام تركيا إلى عضوية الاتحاد الأوروبي في الثالث والعشرين من نوفمبر 2016، بعد محاولة الانقلاب الفاشلة التي جرت في تركيا، خاصة وأنه ربط مسوغات وحيثيات القرار بالإجراءات التي قامت بها الحكومة التركية وبحالة الطوارئ التي فرضتها بعد المحاولة الفاشلة لملاحقة الذين قاموا بتنفيذها ووقفوا وراءها، واشترط تفعيل مسيرة مفاوضات الانضمام برفع حالة الطوارئ. (كوش، 2016) وسبق للمفوضية الأوروبية أن جمدت مفاوضات انضمام تركيا جزئياً على خلفية الأزمة القبرصية عام 2006، وترتب على ذلك إبطاء المفاوضات، كما أوقف اعتراض قبرص الجنوبية فتح ثمانية فصول من الفصول الخمسة والثلاثين اللازمة لنيل عضوية الاتحاد الأوروبي (كوش، 2016). فهذا السيناريو يتجه في مسار مواصلة تعثر مفاوضات انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي، من دون أن يدعو إلى وقف تلك المفاوضات نهائياً أو يوصي بذلك.

## 2. حدوث مستجدات تؤثر على سياسة الاتحاد الأوروبي بقبول انضمام تركيا.

مسألة الانضمام ليست مستحيلة، فالقبول بالشراكة الخاصة من طرف الاتحاد الذي رفضته تركيا، قد يتطور إلى قبول العضوية ببروز مستجدات تؤثر إيجابياً على سياسة الاتحاد، أو انحسار اليمين المتطرف المعارض لهجرة الأجانب وصعود قوة سياسية غير متطرفة.

فالالاتحاد الأوروبي يدرك مدى أهمية تركيا من الناحية الاستراتيجية، إذ يمكن لتركيا مساعدة الاتحاد في إرساء الأمن في منطقة جنوب المتوسط، نظراً لما تتمتع به تركيا من علاقات جيدة مع دول الشرق الأوسط، والتي تعتبر بعضها مصدراً للتهديد للاتحاد الأوروبي، وخاصةً في ظل الظروف المتردية التي تشهدها المنطقة (محمود، 2013-2014، صفحة 106). هذه الأهمية الاستراتيجية قد تفرض نفسها في ظروف معينة على الاتحاد الأوروبي وتغير من نمط المفاوضات بشكل يساهم في قبول انضمام تركيا.

## 3. فشل المفاوضات نهائياً

فشل المفاوضات نهائياً ورفض الاتحاد الأوروبي قبول انضمام تركيا له، أو وصول تركيا لمرحلة سحب قبول الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي، والبحث عن شركة جديدة بسبب مجموعة المعوقات المشار إليها



في سابقا كالمعوقات السياسية والأمنية والمعوقات الاقتصادية والمعوقات الثقافية والدينية والمعوقات الديموغرافية التي ترى تركيا أن العديد منها مفتعلة لإعاقة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي. "إن مساعي تركيا للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي تصطدم بكثير من العوائق التي يضعها الاتحاد في وجه تقدم مسيرة المفاوضات بين الجانبين، فيما يسود اعتقاد واسع لدى الأتراك بأن الاتحاد الأوروبي يخلق النزاع لمنع بلادهم من الانضمام إليه" (محمود، 2013-2014، صفحة 113).

فالدعوة إلى إنهاء المفاوضات بدرت من بعض قيادة الاتحاد الأوروبي "إذ دعت المستشارة الألمانية أنجيلا ميركل إلى مناقشة تجميد أو إنهاء مفاوضات انضمامها للاتحاد الأوروبي" (وكالة الأناضول للأخبار، 2017)، العديد من المرات، فاستمرار سياسة التصلب وعدم المرونة من طرف الاتحاد الأوروبي قد يؤدي في مرحلة معينة إلى إنهاء المفاوضات وبحث تركيا عن شراكة استراتيجية جديدة، ويبقى هذا السيناريو الأضعف احتمالاً لأنه طيلة السنوات الماضية شهدت تكرر تجميد وتعثر عملية الانضمام أكثر من مرة مع تأكيد العديد من القادة الأوروبيين لأهمية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي مع وجود مجموعة من الدول المؤيدة لانضمام تركيا للاتحاد.

### الخاتمة

تقدمت تركيا بطلب لعضوية الجمعية الأوروبية عام 1959م وقبلت فيها عام 1963م بتوقيع اتفاقية أنقرة، ثم تقدمت بطلب لعضوية الاتحاد عام 1987م قبلها الأخير مرشحة عام 1999م، غير أن مفاوضات العضوية الكاملة لم تبدأ إلا عام 2005م في عهد حكومة حزب العدالة والتنمية الأولى، ولكن دون تحديد سقف زمني لها. اليوم، وبعد 63 عاما من تقييم الطلب وأكثر من 15 سنة من بدء المفاوضات، ما زال أمام تركيا شوط كبير لتقطعه في مسيرة عضويتها المأمولة، فهناك 14 فصلا فقط من أصل 35 فصلا قد فتحت للتفاوض، بينما تعلق دول مثل فرنسا وألمانيا وقبرص (اليونانية) ثمانية فصول أخرى وتمنع فتحها.

فبعد هذه الفترة التاريخية الطويلة ما بين طلب الانضمام والمفاوضات ذات الطبيعة المعقدة بالصعوبات لم يتحقق خلالها طلب تركيا بالانضمام إلى الاتحاد الأوروبي على الرغم من المساعي والاصلاحات التركية، ووفقا لمعايير كوينهاجن فإن تركيا ترى في مسألة الانضمام خياراً استراتيجياً مستعدة أن تبذل جهوداً إضافية لتحقيقه حيث تشكل مجموعة من المعطيات الجغرافية والسياسة والاقتصادية والأمنية دوافع تقوي من إصرار تركيا على طلبها لتحقيق العضوية الكاملة في الاتحاد الأوروبي، وفي الوقت نفسه فإن بعض هذه المعطيات التي تمثل دوافع لتركيا باتجاه الانضمام إضافة إلى معطيات أخرى تمثل بالنسبة للاتحاد الأوروبي معوقات كان سبباً في تأخير انضمام تركيا طيلة هذه الفترة.

موقف تركيا من انضمامها إلى الاتحاد الأوروبي يدفعها نحو تحقيقه مجموعة من العوامل تجعل من هذا الخيار استراتيجياً، أول هذه العوامل هو موقعها الجغرافي كجزء من القارة الأوروبية والخصائص



الجيوستراتيجية التي يتمتع بها. كذلك الرؤية السياسية التركية في أهمية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي، وانعكاس هذا الانضمام إيجابياً على مختلف جوانب الحياة في تركيا. كذلك المصالح الاقتصادية التي ستتحقق لتركيا بعد الانضمام ما يفتح المجال للتنمية والتحديث بشكل أوسع مما هو عليه الآن. الجانب الأمني والعسكري يمثل أيضاً عاملاً مهماً في دفع تركيا للانضمام للاتحاد الأوروبي ينعكس على دورها وقوة نفوذها على المستوى الاقليمي والدولي.

لقد مثلت العديد من القضايا السياسية والأمنية عاملاً مؤثراً في موقف الاتحاد الأوروبي من انضمام تركيا لعضويته، فالقضية الكردية، والقضية القبرصية، والقضية الأرمنية، ومسألة الديمقراطية وحقوق الإنسان، ودور المؤسسة العسكرية، والخلافات الثنائية مع بعض الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، هي قضايا دائماً حاضرة بقوة في موقف الاتحاد الأوروبي. كذلك يمثل الجانب الثقافي والديني عامل تخوف وتوجس من تأثير تركيا كدولة مسلمة على الهوية الثقافية الأوروبية. الجانب الاقتصادي أيضاً له تأثير من ناحية تأثير تدفق المهاجرين كعمالة رخيصة وانتشار السلع التركية ما قد يؤثر سلباً على الاقتصاد الأوروبي. يمثل أيضاً العامل الديموغرافي عائلاً لما يمثله من ثقل بشري سيكون له تأثيره على التركيبة الديموغرافية في أوروبا.

شكل سعي تركيا للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي نقطة إيجابية في عملية الإصلاح الداخلي. فبعد قبول مبدأ التفاوض على العضوية مع تركيا باتت هذه الأخيرة أمام أجندة "أجنبية" ألزمتها الشروع في إصلاحات متعددة وفق معايير "كوبنهاغن"، والتي ساهمت، بمعظمها، بتحديث تركيا قانونياً وتحسين ظروفها الداخلية، فقد استعادة تركيا من هذه الإصلاحات على مختلف المستويات .

على الرغم من تعليق الاتحاد الأوروبي لعملية مفاوضات انضمام تركيا مرات متكررة فإنه لم يصل إلى مرحلة إلغاء مفاوضات الانضمام نهائياً، فأهمية العلاقة بين الطرفين التي تشوبها أحيانا التوترات واختلاف الاتجاهات السياسية التي يغلب عليها طابع الصراع السياسي لا تصل إلى مرحلة القطيعة النهائية مما يعطي مؤشراً على أن مسألة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي هي القضية الرئيسة بين الطرفين التي ستكون حاضرة دائماً على الرغم من التعقيدات التي تحيط بها.

طول هذه الفترة من المفاوضات، والتعليق لها أكثر من مرة، وعدم النجاح في تحقيق الانضمام، وتأثير العوامل الدافعة نحو الانضمام، والعوامل المعيقة له، يعطينا توقعات مستقبلية لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي تنحصر ثلاث مسارات وهي استمرار المفاوضات بنمطها البطيء المتعثر، أو حدوث مستجدات تؤثر على سياسة الاتحاد الأوروبي بقبول انضمام تركيا، أو فشل المفاوضات نهائياً ورفض الاتحاد الأوروبي قبول انضمام تركيا أو سحب تركيا لطلب قبولها نهائياً.

ويمكن تلخيص الخاتمة في النتائج التالية:

1. تمثل مسألة انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي هدفاً استراتيجياً على قدر كبير من الأهمية، مدفوعة بمعطيات وعوامل مختلفة أعطت البعد الاستراتيجي لمسألة الانضمام.



2. لقد تأخرت عملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي فترة زمنية طويلة بسبب التعقد في عملية المفاوضات بين الطرفين التي دائماً ما يكون مصيرها التعليق من طرف الاتحاد الأوروبي؛ بسبب بعض المعطيات التي تشكل معوقات أمام الاتحاد الأوروبي تجعله يتردد في مسألة حسم قرار الانضمام.
3. عرقلت عملية انضمام تركيا للاتحاد الأوروبي من خلال التشدد في التعامل مع معايير كوينهاجن المحددة للانضمام.
4. بذلت تركيا مجهودات وإصلاحات عديدة وفقاً لمعايير كوينهاجن للانضمام للاتحاد الأوروبي، خصوصاً بعد وصول حزب العدالة والبناء للحكم، ومازالت على استعداد لبذل مجهودات إضافية لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي.
5. التوجس والخوف من طرف الاتحاد الأوروبي اتجاه تركيا من تأثير الهوية الإسلامية لتركيا على الهوية الثقافية الأوروبية.

#### التوصيات:

1. تسوية الخلافات وتحسين العلاقة مع الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي الراضة لانضمام تركيا للاتحاد الأوروبي.
2. بذل جهود أكثر في إنجاز الإصلاحات المطلوبة ضمن معايير كوينهاجن.
3. حلحلة القضايا العالقة التي تستخدم كذريعة للرفض من طرف الاتحاد الأوروبي.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية

- أحمد داود أغلو. (2011). العمق الاستراتيجي موقع تركيا ودورها في الساحة الدولية (المجلد ط2). (محمد جابر ثلجي ، طارق عبدالجليل، المترجمون) الدوحة، قطر : مركز الجزيرة للدراسات .
- ألكسندر أبي يونس. ( يوليو ، 2011). <https://www.lebarmy.gov.lb/ar>. تاريخ الاسترداد 16 أبريل، 2022، من الدفاع الوطني اللبناني.
- أي كلاين. (بلا تاريخ). [www.islamonline.net](http://www.islamonline.net). تاريخ الاسترداد 15 أبريل، 2022، من اسلام أون لاين.

بكر البدر. (8 يونيو، 2017).

<https://www.aljazeera.net/blogs/2017/6/8/%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%A>

F-

<https://www.aljazeera.net/blogs/2017/6/8/%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%A>

A-2. تاريخ الاسترداد 16 أبريل، 2022، من الجزيرة.



جان ماركو. (2005). تركيا وأوروبا.. حانت ساعة الحقيقة. السياسة الدولية. الجزيرة. (24 نوفمبر، 2020).

<https://www.aljazeera.net/news/politics/2020/11/24/%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%87%D9%85-%D8%A5%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D9%83-%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%86%D8%B6%D9%85%D8%A7%D9%85-%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A7> تاريخ الاسترداد 18 ابريل، 2022، من الجزيرة.

جو حمورة. (12 يناير، 2016). <https://legal-agenda.com/%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%A-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%8A-%D9%85%D8%B3%D8%A7%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%B6%D9%85%D8%A7> تاريخ الاسترداد 16 أبريل، 2022، من المفكرة القانونية.

جوان سواز. (18 ديسمبر، 2021). <https://www.alarabiya.net/arab-and-world/2021/12/18/%D8%AE%D8%A8%D9%8A%D8%B1-%D9%8A%D9%83%D8%B4%D9%81-%D8%A3%D8%B3%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%82-%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%88%D8%B6%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%86%D8%B6%D9%85%D8%A7%D9%85-%D8%AA%D8%B> تاريخ الاسترداد 16 أبريل، 2022، من العربية نت.

حسين طلال مقلد. (2010). تركيا والاتحاد الأوروبي بين العضوية والشراكة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

حيدر جاسم محمد محمود. (2013-2014). واقع السياسة الخارجية التركية حيال الاتحاد الأوروبي ومستقبلها. جامعة الشرق الأوسط /كلية الآداب والعلوم.

خالد رعد، و فارس سبور. (2017). دوافع السياسة التركية تجاه الانضمام للاتحاد الأوروبي. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.



خير الدين الجابري. (20 02, 2022). «القارة العجوز» تخشى «الغزو الإسلامي التركي»... القصة الكاملة لرفض ضم تركيا للاتحاد الأوروبي منذ 3 عقود. تاريخ الاسترداد 09 04, 2022، من <https://arabicpost.net>.

رتيبة برد. (29 10, 2021). تركيا والحلم الأوروبي: قراءة في سيناريوهات ومستقبل ملف العضوية التركية في الاتحاد الأوروبي. مجلة الناقد للدراسات السياسية(المجلد 5، العدد 2).

رياض بن عربية. (14 يناير، 2020). تركيا والاتحاد الأوروبي بين حلم الانضمام وواقع الاستبعاد دراية في توجهات الخطاب السياسي لحزب العدالة والبناء. مجلة الاتصال والصحافة.

سعيد الحاج. (13 يناير، 2015).

<https://www.aljazeera.net/opinions/2015/1/13/%D8%AA%D8%B1%D9%83%D9%8A%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%AD%D8%A7%D8%A>

F-

<https://www.aljazeera.net/opinions/2015/1/13/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%88%D8%A8%D9%8A-%D8%AE%D8%B7%D9%88%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%84%D8%A3%D9%85%D8%A7%D9%85>

أبريل، 2022، من الجزيرة نت. تاريخ الاسترداد 15

الشرق الأوسط. (3 أكتوبر، 2005). برلمان الاتحاد الأوروبي يدعو أنقرة للاعتراف بمذبحة الأرمن. الشرق الأوسط.

طارق عبدالجليل. (16 أكتوبر، 2012).

<https://studies.aljazeera.net/ar/issues/2012/10/20121016111018502194.h>  
tml. تاريخ الاسترداد 16 أبريل، 2022، من مركز الجزيرة للدراسات.

عبد الأمير عباس الحياي، وحيد انعام الكاكائي. (2017). تركيا والاتحاد الأوروبي: مقومات الانضمام الجيوسياسية والجيواستراتيجية. مجلة ديالي، الصفحات 472-487.

العربية. (14 مارس، 2019). [https://arabic.euronews.com/my-](https://arabic.euronews.com/my-europe/2019/03/14/european-legislators-demand-continued-suspension-of-turkey-s-accession-negotiations-to-the)

[europe/2019/03/14/european-legislators-demand-continued-suspension-of-turkey-s-accession-negotiations-to-the](https://arabic.euronews.com/my-europe/2019/03/14/european-legislators-demand-continued-suspension-of-turkey-s-accession-negotiations-to-the) العربية. تاريخ الاسترداد 17 أبريل، 2022، من

عمر كوش. (30 نوفمبر، 2016). <https://www.aljazeera.net/opinions/2016/11/30>.

تاريخ الاسترداد 15 فبراير، 2023، من الجزيرة.





- لقمان عمر النعيمي. (2007). تركيا والاتحاد الأوروبي دراسة لمسيرة الانضمام. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية.
- محمد الذيب. (2007). المشكلة الكردية". مجلة شؤون الشرق الأوسط.
- محمد عبدالعاطي (المحرر). (17 يونيو، 2010). تركيا بين تحديات الداخل ورهانات الخارج. تاريخ الاسترداد 11 أبريل، 2022، من مركز الجزيرة للدراسات .
- محمد نورالدين. (2008). تركيا بين الصيغة والدور. (المجلد 1ط). لبنان: دار رياض الرئيس للكتب.
- المرسال. (14 ديسمبر، 2021). <https://www.almrsl.com>. تاريخ الاسترداد 13 يناير، 2022، من المرسال.
- المركز الديمقراطي العربي. (14 أغسطس، 2014). <https://democraticac.de/?p=2476>. تاريخ الاسترداد 09 أبريل، 2022، من المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية الاقتصادية والسياسية.
- مصطفى عبدالعزيز مرسي. (10 مايو، 2009). [https://www.ecssr.ae/reports\\_analysis](https://www.ecssr.ae/reports_analysis). تاريخ الاسترداد 13 أبريل، 2022، من مركز الدراسات والبحوث الاستراتيجية للإمارات.
- منار. (12 أبريل، 2022). <http://www.menara.ma/ar/2013/01/29/480033>. تاريخ الاسترداد 12 أبريل، 2022، من سكان تركيا،.
- موسوعة عريق. (بلا تاريخ). <https://areq.net>. تاريخ الاسترداد 09 04، 2022، من موسوعة عريق.
- نسمة الشيخ علي. (2016). العلاقات التركية مع الاتحاد الأوروبي بعد فشل الانقلاب العسكري . المركز الفلسطيني لأبحاث السياسات والدراسات الاستراتيجية مسارات.
- هانيش كرامر. (2001). "تركيا المتغيرة تبحث عن ثوب جديد". (فاضل جتكر،، المترجمون) الرياض: مكتبة العبيكان،.
- هبة عادل يعقوب ادكيدك. (2011). السياسية الخارجية التركية بين العالم العربي والاتحاد الأوروبي. جامعة بير زيت / كلية الدراسات العليا.
- وزارة الخارجية التركية. (بلا تاريخ). <https://www.mfa.gov.tr/default.ar.mfa>. تاريخ الاسترداد 09 أبريل، 2022، من الجمهورية التركية وزارة الخارجية.
- وكالة الأناضول للأنباء. (05 سبتمبر، 2017). <https://www.aa.com>. تاريخ الاسترداد 15 نوفمبر، 2022، من وكالة الأناضول للأنباء.
- وفي خيرة. (2005). تأثير المسألة الكردية على الاستقرار الإقليمي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولي. قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية.



ويكيبيديا الموسوعة الحرة. (6 أبريل, 2022). <https://ar.wikipedia.org/wiki>. تاريخ الاسترداد 12 أبريل, 2022، من ويكيبيديا الموسوعة الحرة. ياسمينه مراطي وعبد الأمير السعد. (ديسمبر, 2016). إشكالية انضمام تركيا إلى الاتحاد الأوروبي في ظل التوسع نحو الشرق. التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون.

#### ثانياً: المراجع الإنجليزية

. تاريخ الاسترداد 16 <https://p.dw.com/p/3rcfX> (6 أبريل, 2021). made for minds. من أبريل, 2022، من made for minds. (01 مارس, 2022). <https://p.dw.com/p/47qgS> 16 . تاريخ الاسترداد made for minds. من أبريل, 2022، من



## تحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في الحد من البطالة للفترة (2001-2017)

د. انتصار مفتاح الغويل \*

### الملخص:

تهدف الورقة للتعريف بخصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا مع عرض بعض التجارب الدولية ومقارنتها بالتجربة الليبية، والتعرف على مدى قدرة تلك المشروعات لاستيعاب القوى العاملة وتوفير فرص عمل جديدة، وذلك باتباع المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات وفي استعراض ومراجعة أدبيات هذا الموضوع، ولعرض أدبيات الدراسة، معتمدة على المراجع والدوريات والتقارير الإحصائية المحلية والدولية وذلك لبيان أهمية هذا القطاع بالنسبة للاقتصاد والمجتمع، من أهم النتائج والتوصيات أنه يجب تحديد مفهوم هذا القطاع بشكل دقيق ومحدد، وأنه يجب على الدولة ان تهيبئ المناخ الملائم من خلال سن التشريعات والقوانين المنظمة لعمل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأيضا توفير مؤسسات مالية أو حث القائم منها على تمويل هذه المشاريع، وتأسيس مؤسسات داعمة لعمل هذه المشروعات لتقديم اللازم لضمان نجاحها .

**الكلمات المفتاحية:** المشروعات الصغيرة والمتوسطة، هيكل الاستخدام في ليبيا ، البطالة ، إجمالي المشروعات العاملة في ليبيا

### المقدمة:

اهتمت الكثير من الدول اهتماماً خاصاً بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وشجعت على اقامتها، كما تؤكد العديد من الدراسات على مدى المساهمة الفعالة والانتشار المتنامي لهذه المشروعات ، حيث تزايد الاعتماد عليها لقيادة النشاط الاقتصادي في الدول الصناعية ، وإحداث تنمية مطلوبة في الدول النامية وقدمت لها التمويل والمساعدة بمختلف السبل والأشكال ذلك لما لها من أهمية كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام وفي الدول النامية بشكل خاص، ومع كل ما يشهده العالم من تغيرات متلاحقة ومنها تحويل التخطيط المركزي الى آليات السوق والعولمة وثورة التكنولوجيا أصبحت أيضاً المشروعات الصغيرة علاجاً لمشكلة البطالة، ولقد أثبتت هذه المشروعات

\*محاضر بكلية الاقتصاد، جامعة مصراته

إيميل: e.alghuwail@eps.misuratau.edu.ly.



قدرتها على معالجة المشكلات الرئيسية التي توجد بالدول المختلفة وبدرجة أكبر في الصناعات الكبيرة ولقد شهدت الدول المتقدمة والنامية على سواء زيادة في معدلات إقامة تلك المشاريع التي تتمتع به من قدرة على المقاومة، فعلى الرغم من الضرائب والتأمينات الاجتماعية الكبيرة لايزال قطاع المشروعات الصغيرة هو القطاع الذي يوفر وظائف جديدة ويحيي الوظائف الحالية، وازداد اهتمام الدول العربية في الآونة الأخيرة بالمشروعات الصغيرة وأصبحت تحتل أولوية في برنامج الإصلاح الاقتصادي والمؤسسي في العديد منها، وتشكل المنشآت الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من المنشآت العاملة في القطاع الرسمي في عدد من الدول العربية حيث تقدر نسبتها من إجمالي المنشآت ما بين ( 90-99%) وتعتبر مصر والسعودية وتونس في صدارة الدول العربية من حيث عدد نمط هذه المنشآت ( صندوق النقد الدولي، 2017).

وسعت ليبيا كغيرها من الدول النامية لاتباع العديد من الأساليب للتقليل من مشكلة البطالة من بينها إنشاء المشروعات الصغيرة لتوفير عمل جديدة فهي تسهم في امتصاص أعداد كبيرة من الأيدي العاملة، وتؤدي دور هام في اكتساب المهارات الفنية والتقنية، وهي كذلك صاحبة الدور الأكبر في تلبية احتياجات السكان من السلع والخدمات.

### مشكلة الدراسة:

للمشاريع الصغيرة و المتوسطة دوراً كبيراً في تنمية الاقتصاد وتزداد الاهتمام بها مع زيادة التقدم الاقتصادي فهي مصدر لتوليد الناتج والدخل وتساهم في الحد من ظاهرة الفقر والبطالة والحد من الهجرة الداخلية عن طريق استيعاب نسبة كبيرة من القوى العاملة وتساهم في تحسين مستوى الانماء الاقتصادي، وزيادة الإنتاجية، وعلى الرغم من الاقتناع الشديد لدى المهتمين بالشأن الاقتصادي في ليبيا بأهمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة بأنها تمثل قاعدة واقعية يمكن البدء منها لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وخلق فرص عمل كثيرة، وتوسيع القاعدة الصناعية واستحداث صناعات أكثر تطوراً إلا أنها لم تحظى بالاهتمام الكافي الضروري لنجاح دورها في الاقتصاد المحلي، مع عدم ارتكازها على استراتيجية واضحة ومحددة لتحقيق دورها التنموي في ظل المستجدات العالمية وبناءً على ذلك تتمحور مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها في ليبيا؟
2. ماهي الأساليب الناجحة لتمويل ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة بما يضمن بقاؤها واستمرارها؟
3. ما هو دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تقليل نسبة البطالة؟

### أهداف الدراسة:



تهدف الدراسة لتحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ومدى أهميتها وبيان فاعليتها في الحد من البطالة وعرض الركائز الهامة للنهوض بهذه المشروعات، واستعراض تجارب الدول مع التجربة الليبية، وتقديم بعض التوصيات التي ربما تساهم في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بها.

#### منهجية البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الأدبيات العلمية الخاصة بموضوع البحث.

#### حدود البحث:

**الحدود المكانية:** الاقتصاد الليبي، الحدود الزمنية: الفترة الزمنية من 2001 إلى 2017.

#### الدراسات السابقة:

**دراسة (أفكار قنديل، 1996)** تناولت الدراسة مراحل دورة حياة المشروعات الصغيرة في مصر وأساليب تمويلها وتلخصت النتائج بأن أهم المشاكل التي تحول دون النهوض بالمشروعات الصغيرة وهي صعوبة تقديم ضمانات من قبل المستثمرين وارتفاع أسعار الفائدة مع عدم توفر مصادر مناسبة لتمويل هذه المشروعات.

**دراسة (شائف الحسيني، 1999)** تناولت الدراسة دور التدريب المهني في تنمية الصناعات الصغيرة وتوفير فرص عمل للشباب والقوى العاملة آفاق التشغيل في اليمن، ولخصت الدراسة بعض التوصيات أهمها أن التوسع في إنشاء المعاهد ومراكز التدريب للعاملين مع ضرورة الاهتمام بمخرجات التعليم في المعاهد ومراكز الهيئة العامة للتدريب المهني والتقني، بالإضافة لإنشاء صندوق مركزي لتمويل المشروعات الصغيرة.

**دراسة (أحمد النجار، 2000)** تناولت الدراسة واقع المشروعات الصغيرة في الكويت مع عرض موجز لتجارب بعض الدول النامية والعربية في الاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وتناولت تحليل للإحصاءات الخاصة بالمشروعات الصغيرة وتلخصت التوصيات بأهم النقاط منها ضرورة التركيز على فئة الشباب وتدريبهم وتطويرهم وتشجيعهم على العمل في المشاريع المحلية والتركيز على دور القطاع الخاص في استيعاب الأيدي العاملة للتقليل من مشكلة البطالة.

**دراسة (أمهانا علي الهاملي، 2008)** تناولت الدراسة دور المشروعات الصغرى في تقليل نسبة البطالة في ليبيا واستهدفت عرض حلول لمشكلة البطالة، وذلك من خلال التوسع في المشروعات



الصغيرة والمتوسطة ، وتوصلت للعديد من النتائج منها : أن غالبية هذه المشروعات لا يمتلكون خبرات جيدة مما يضعف ذلك من أداء عمل هذه المشروعات ، وأن من أسباب إقامة مثل هذه المشروعات هي الطلب على المنتجات وقلة المنافسة .

**دراسة (أميرة علي مفتاح ، 2008 )** استهدفت الدراسة تحليل معوقات المشروعات الصغيرة في ليبيا ، عن طريق دراسة ميدانية ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن نسبة كبيرة من هذه المشروعات لا تستخدم الأساليب الحديثة في الإنتاج ، ولا توجد خطط مدروسة لتسيير عملية الإنتاج ، ولا تعتمد على دراسات وجدوى اقتصادية مُعدة ومنظمة .

**دراسة (جمال سلامة،2009)** تناولت الدراسة دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في توظيف الأيدي العاملة في الجزائر مع عرض تجارب بعض الدول وتوصلت الى أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة جداً، ووضعت بعض التوصيات من بينها تشجيع إنشاء مؤسسات في مختلف المناطق وتشجيع قطاع ال صناعة وإنشاء بنك خاص لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**دراسة (الصوص،2010)** حيث تناولت الدراسة بعض التجارب الدولية الناجحة في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة مع توضيح المعايير المستخدمة في تصنيفها كما توصلت إلى أن المشروعات الصغيرة تشكل الأساس الذي يعتمد عليه معظم الدول لما لها من دور هام فيه.

**دراسة ( خالد سليمان ، 2015 )** بحثت الدراسة في أهمية المشروعات الصغيرة ودورها للحد من مشكلة البطالة ، والسبل الملائمة لمعالجتها ، وانعكاسها على تنمية الاقتصاد في ليبيا ، وتوصلت لبعض النتائج منها : أن نسبة هذه المشاريع تُقدر (90%) تعمل في مجال التجارة والخدمات ، وأن ما نسبته (78%) تعتمد على التمويل الذاتي و(15%) على القروض الحكومية، ويعتمد نحو (7%) على تمويل مشترك ، و أن غالبية هذه المشاريع توجه العديد من المعوقات المالية .

**دراسة (Kayode,2013, Ebenezer)** وتناولت الدراسة تنمية المنشآت الصغيرة المتوسطة ودورها في خفض مستوى الفقر في الدول النامية ودولة نيجيريا، حيث قامت الدراسة بتحليل خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الولاية واختبرت قدرتها على خفض مستوى الفقر، وتشير النتائج إلى أن حجم المنشأة وطبيعة العمل ومصدر رأس المال هي العوامل الرئيسية التي تحدد كلاً من مصادر توليد الدخل وإنتاج الوظائف في المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العربية والأجنبية موضوع البحث من عدة جوانب حيث ركزت بعضها على الجانب التمويلي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة ، وبعضاً منها ركزت على المعوقات والعراقيل التي



تواجهها هذه المشروعات ، وأسباب فشلها وتعثرها بينما أهملت بعض تلك الدراسات الجانب التنموي لهذه المشروعات ، وفي هذه الدراسة تم تسليط الضوء على أهمية ودور المشروعات الصغيرة في تقليل نسبة البطالة في ليبيا ، وكما اهتمت بتحليل واقع هذه المشروعات وأهميتها النسبية في الأنشطة الاقتصادية ، وعرض بعض تجارب الدول الأخرى ومقارنتها بالتجربة الليبية ، وبالتالي وفي ظل تزايد الاهتمام بهذه المشروعات نظراً لأهميتها ولمدى فعاليتها في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، والاعتماد على هذا القطاع لتنويع مصادر الدخل في ليبيا ، لذا ركزت هذه الدراسة على تلك المشروعات وتسليط الضوء على دورها الفعال في تقليل عدل البطالة.

### الإطار النظري للمشروعات الصغيرة والمتوسطة

سيتم في هذا الجانب عرض مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها ومصادر تمويلها، وعرض تجارب بعض الدول في تنمية هذه المشاريع ودورها في البلاد.

#### 1. مفهوم المشروعات الصغيرة والمتوسطة:

لا يوجد اتفاق حول تعريف الصناعات الصغيرة والمتوسطة فهو يختلف من دولة إلى أخرى وباختلاف التكنولوجيا المستخدمة فيها فمعظم الدول المتقدمة تحدد مفهوم الصناعات الصغيرة بعدد العمال في المنشأة التي يكون اعتمادها على معيار رأس المال، وهناك معايير أخرى تستخدم في تعريف الصناعات الصغيرة والمتوسطة منها معيار المبيعات والإيرادات ومعيار الإنتاج ومعيار التقنية المستخدمة، ومعيار استهلاك الطاقة، وفي ليبيا لا يوجد تعريف واضح للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لعدم وجود قانون ينظمها ويعرفها تعريف دقيق (عبيدة، 2015) ومن خلال ما قدمته اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) وفق قرارها (472، 2009) بشأن الأحكام المتعلقة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة فإن المشروعات الصغيرة هي التي لا يتعدى عدد العاملين فيها عن (25) عامل ولا يتجاوز قيمة القرض الممنوح لها عن مليون دينار، أما المشاريع المتناهية في الصغر فهي التي تتكون من (1- إلى 5) عمال، ولا يزيد رأس مالها عن مائة ألف دينار ليبي، أما المشروعات المتوسطة فهي التي تتكون من (26- إلى 250) عامل ولا يزيد رأس مالها عن 2.5 مليون دينار ليبي.

المعايير المستخدمة في تعريف المشروع الصغير في بعض الدول:

هناك عدد من المعايير تستخدم لتحديد مفهوم المشاريع الصغيرة منها معيار حجم الاستقلالية والحصة السوقية وكمية ونوعية المنتج وأهم هذه المعايير هو معيار عدد العاملين فهو المعيار الأكثر استخداماً لتمييز المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يليه معيار رأس المال المستثمر ويختلف هاذان المعياران من دولة إلى أخرى ويوضح الجدول أدناه هذا الاختلاف في تحديد المشروع الصغير حسب هاذين المعيارين لبعض الدول:



جدول رقم (1): الاختلاف بين الدول من حيث تحديد المشروع الصغير

الدولة	معيار عدد العاملين	معيار حجم رأس المال
اليابان	أقل من 300 عامل وموظف	100 مليون ين ياباني
المملكة المتحدة	أقل من 200 عامل وموظف	3.8 مليون جنيه إسترليني
الولايات المتحدة الأمريكية	أقل من 50 عامل وموظف	-----
سنغافورا	أقل من 50 عامل وموظف	أقل من 2 مليون دولار أمريكي
المملكة العربية السعودية	أقل من 50 عامل وموظف	أقل من 20 مليون ريال سعودي
الهند	أقل من 300 عامل وموظف	أقل من 280 ألف دولار أمريكي
العراق	أقل من 10 عامل وموظف	أقل من 6 آلاف دينار
الكويت	أقل من 10 عامل وموظف	أقل من 200 ألف دولار أمريكي
كوريا	أقل من 300 عامل وموظف	أقل من 700 ألف دولار أمريكي
ماليزيا	أقل من 25 عامل وموظف	أقل من 250 مليون دولار ماليزي
غانا	-----	أقل من 36 ألف دولار أمريكي
زامبيا	-----	أقل من 315 ألف دولار أمريكي
الباكستان	-----	أقل من 50 ألف دولار أمريكي
الاتحاد الأوروبي	أقل من 250 عامل وموظف	أقل من 8 مليون جنيه إسترليني
اندونيسيا	أقل من 19 عامل وموظف	-----
الفلبين	أقل من 99 عامل وموظف	-----
تايلاند	أقل من 50 عامل وموظف	-----



مصر	ما بين 10-100 عامل وموظف	أقل من 500 ألف جنيه مصري
ألمانيا	أقل من 50 عامل وموظف	-----

المصدر: مزهر شعبان العاني وآخرون، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة منظور ريادي تكنولوجي، عمان، 2010، ص 35-38.

## 2. أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة :

للمشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة على مستوى الاقتصاد الكلي ذلك لمساهمتها في زيادة الإنتاج ولزيادة الصادرات ، ولها دور كبير في توفير فرص عمل ، وتوظيف رأس المال، ونظراً لتزايد دور هذه المشروعات في مجال الابتكار والتجديد، تزايدت نسبة المشروعات التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وإذا كانت هذه المشروعات مهمة في الدول المتقدمة فهي أكثر أهمية في الدول النامية حيث حققت الأولى درجة كبيرة من التقدم والنمو الاقتصادي . بينما لا تزال الثانية تبحث عن مكانتها وهي تمثل ثلثي سكان العالم تقريباً ، والواقع يظهر بوضوح أهمية هذه المشروعات حيث تتكامل مع بقية القطاعات في مزيج تنموي يستهدف بالدرجة الأولى النهوض باقتصاديات الدول ، كما أنها الحافز الأساسي لبناء سياسات واستراتيجيات من أسفل لأعلى لإعادة المراكز الصناعية القديمة وتنمية المناطق البدائية ( سماتي ، 39 )

وبالتالي فإن إستراتيجية التنمية ينبغي أن تركز على الدور التنموي لهذه المشروعات في ظل النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي يتطلب سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق ، وتنامي ظاهرة العولمة والتكتلات الاقتصادية الدولية وثورة الاتصالات والمعلومات والالكترونيات ( فريد النجار ، 32 ) ومع التقدم التكنولوجي وزيادة العولمة إزدادت أهمية المشروعات الصغرى وظهرت أجيال جديدة من المشروعات الصغرى التي يمكن الاستفادة من مميزات الاقتصاد العالمي الجديد الذي يسمح بالحصول على المعرفة وتطبيق التكنولوجيا الجديدة ورؤوس الأموال والأسواق في آن واحد ، ومن ثم أصبحت الدولة الليبية أمام تحديات جديدة ، يتطلب منها إعادة هيكلة اقتصادها ، والبحث عن آليات جديدة من أجل مواجهة سياسات السوق المفتوح التي تنتهجها معظم دول العالم ، ويمكن القول أن المشروعات الصغيرة في ليبيا لديها الإمكانيات لتشكيل المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي حيث تنتشر هذه المشروعات في كافة المدن والمناطق الليبية ، وتعمل بشكل أساسي في الصناعات الغذائية والاسمنت وغيرها ومن هنا يجب الوقوف على واقع هذه المشروعات والمشروعات ، ومن أجل دعمها ومساندتها للاستفادة من منها بشكل كبير ، ويبلغ عدد مشروعات الأعمال الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في ليبيا على النحو التالي :

جدول رقم ( 2 ) : عدد ونسبة المشروعات في ليبيا سنة 2013



تحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في الحد من البطالة للفترة (2001-2017)

النسبة%	العدد	تصنيف المشروعات
88.5	148960	مشروعات صغيرة
1.5	3226	مشروعات متوسطة
10	16131	مشروعات كبيرة
%100	168317	الإجمالي

المصدر : الكتاب الإحصائي ، مصلحة الإحصاء والتعداد 2013.  
يتضح من الجدول أعلاه أن المشروعات الصغيرة تشكل النصيب الأكبر وينسبة (88.5%) من إجمالي المشروعات العاملة في ليبيا ، وتوزع حسب الأنشطة الاقتصادية كالتالي:

جدول رقم (3) : توزيع المشروعات في ليبيا حسب الأنشطة الاقتصادية

نسبتها لاجمالي عدد الأنشطة	عدد المشاريع الصغيرة	النشاط الاقتصادي
59.5	100129	تجارة الجملة والتجزئة وإصلاح المركبات والدراجات النارية
4.2	7052	الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي
3.3	5622	قطاع التعليم
1.6	2684	قطاع الصحة
31.3	52830	أنشطة أخرى
%100	168317	الإجمالي

المصدر : \_ الكتاب الإحصائي مصلحة الإحصاء والتعداد ، 2013.  
\_ مصرف ليبيا المركزي ، التقرير السنوي 57، 2013.

نلاحظ من الجدول أن المشروعات الصغيرة تتوجه بنسبة كبيرة في نشاط تجارة الجملة وإصلاح المركبات والدراجات حيث بلغت حوالي نسبة (59.5%) من إجمالي الأنشطة ، أما نسبة نشاط الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي تتراوح حوالي (4.2%) وباقي الأنشطة أختلفت نسبة



توزيع المشروعات الصغيرة بالنسبة حيث تعمل في قطاع التعليم نسبة (3.3%) ، وفي قطاع الصحة (1.6%) ونسبة (11.5%) في الصناعات التحويلية. وأقل نسبة تشارك فيها هذه المشروعات في نشاط صيد الأسماك والزراعة والصيد وذلك بسبب نقص الحرفيين والعاملين في هذه الأنشطة .

### 3. واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا:

من أبرز خصائص الاقتصاد الليبي إنه اقتصاد نفطي حيث تشكل سلعة النفط الخام حوالي (95%) من الصادرات، وبسبب التقلبات العالمية لهذه السلعة، استمر إلحاح الاقتصاديين بضرورة التنوع الاقتصادي ولتشجيع والاهتمام بالقطاعات الأخرى، والتي من بينها الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر الأساس لكل اقتصادات السوق لأغلب دول العالم، وتعي الأوساط الاقتصادية والاجتماعية في ليبيا أهمية لهذه المشروعات وماتمثله من أهمية كبيرة للاقتصاد الليبي حيث تشكل المشروعات الصغيرة نسبة (88.5%) من إجمالي عدد المشروعات العاملة في الاقتصاد الوطني عام 2012، والمشروعات المتوسطة تشكل نسبة (1%) والمشروعات الكبرى (10%) نفس السنة ( الكتاب الإحصائي، 2013)

و يعد هذا القطاع من أوسع حلقات العمل الخاص حيث أنه يشكل ما يزيد عن نسبة (90%) من المشروعات في ليبيا ، وتعد المشروعات الخدمية هي النشاط السائد في أغلب المدن وتهدف الدولة الليبية إلى اعتماد هذه المنشآت لخلق فرص عمل لـ ( 75%) من القوى العاملة الليبية وذلك حتى سنة 2025 وإحلال الواردات (25%) ( منطقة العمل العربية ، المركز العربي لتنمية الموارد البشرية ،2010،55).

ولذا المشروعات الصغيرة في ليبيا الإمكانيات لتشكل المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي حيث تنتشر هذه المشروعات في كفة المدن والمناطق الليبية ، واعمل بشكل أساسي في الصناعات الغذائية ، والاسمنت وغيرها ، والفرص متاحة أمامها في مجالات إنتاج و ذبح الجلود ، ومصايد الأسماك ، والسياحة وغيرها ، ومن هنا فيجب الوقوف على واقع المشروعات من أجل دعمها ومساندتها للاستفادة من مزاياها بشكل أكثر فاعلية .

وأشارت قرارات الإقراض في ليبيا إلى المجالات التي يمكن تمويلها بقروض متوسطة وقصيرة الأجل ، وذلك وفق قرار رئاسة الوزراء رقم ( 115 ، 20 ) لسنة 2001، 2005، بشأن تحديد الأنشطة الاقتصادية التي يتم الإقراض لمزاولتها هي (إنتاجية ، خدمية ، حرفية) ( بعض الأحكام الخاصة بالمشروعات الصغيرة ،221) ، وتعتبر عناصر المشروعات الصغيرة واحدة رغم اختلاف هذه المشروعات وعناصرها هي :



## تحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في الحد من البطالة للفترة (2001-2017)

- رأس المال: هو الموارد المصنعة من المعدات والآلات التي تستخدم لإنتاج سلع وخدمات أخرى
- المعدات والمستلزمات : هو كل ما يستلزمه المشروع لتشغيله
- الإدارة : هي الجهة المسؤولة عن تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف
- التكنولوجيا : هي مستوى التطور في خط الإنتاج وطريقة وأسلوب عناصر الإنتاج

وتبرز أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا من مجموعة اعتبارات تتعلق بخصائص هيكلها الاقتصادية والاجتماعية، ونسب توفر عوامل الإنتاج والتوزيع المكاني للسكان والنشاط الاقتصادي، كما تستطيع تحقيق التنمية الصناعية من خلال تنويع قاعدة الإنتاج في مختلف المجالات الصناعية، ويرجع أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لاستيعاب القوى العاملة داخل الاقتصاد، حيث يقدر عدد العاملين داخل هذه المشروعات حوالي (35000) من خريجي الجامعات (الرقيعي، البشير، 25، 2007) ومن أهم ما يميز المشروعات الصغيرة أنها تقاوم التذبذب في الأوضاع الاقتصادية، والتأقلم مع حالة السوق بصورة أكبر مقارنة بالصناعات الكبيرة، لذا فإن توسيع قاعدة الصناعات الصغيرة في الاقتصاد الليبي من شأنه أن يقوي الاقتصاد وتمنحه القدرة لمواجهة الأزمات العالمية (الشريف، 2002، 12).

ويبين الجدول التالي عدد الأيدي العاملة في المشروعات الصغيرة للسنوات من 2006 إلى 2012، ويلاحظ زيادة في نسبة التشغيل داخل هذه المشروعات كما بلغ عدد العاملين فيها من (42017) ألف عامل عام 2006، إلى 67099 عام 2012، وارتفع عدد العمالة الليبية في المشروعات الصغيرة وفاق عدد العمالة الوافدة وشكلت العمالة الليبية ما نسبته حوالي (53.31%) من إجمالي أعداد العاملين وفي عام 2012 بلغ عدد العاملين (67099) ألف عامل مشيراً بذلك إلى انخفاض أعداد العمالة في سنة 2011 نتيجة لما شهدته البلاد من أحداث.

جدول رقم (4): عدد الأيدي العاملة في المشروعات الصغيرة للسنوات (2006\_2012)

التصنيف	2006	2007	2008	2009	2012
ليبيون	---	14800	26603	39833	---
غير ليبيون	---	44255	41737	34886	---
المجموع	42017	59055	68340	74719	67099



المصدر: الشويرف، البيباص، ميلاد، ورقة بحثية بعنوان المشروعات الصغيرة كآلية للحد من البطالة في ليبيا، ص 314.

وتبرز أهمية المشروعات الصغيرة لاستيعابها للقوى العاملة داخل الاقتصاد الليبي من خلال مقارنة أعداد العاملين بهذه المشروعات بإجمالي أعداد العمالي في ليبيا، ففي عام 2006 وصل عدد إجمالي القوى العاملة في ليبيا إلى حوالي (1.635) مليون عامل كان من ضمنهم (42017) ألف عامل بالمشروعات الصغيرة وبالتالي كانت مساهمتها في إجمالي عدد العاملين ما يقارب (5.06%) عام 2009 (مصلحة الإحصاء والتعداد، النتائج الرئيسية لمسح الصناعات الصغيرة).

ويوضح هيكل الاستخدام في ليبيا استيعاب قطاع الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي للنسبة الأكبر من القوى العاملة كما موضح في الجدول التالي ومن ثم قطاع التعليم يليه قطاع الصحة، بالرغم من الارتفاع الملحوظ في أعداد المواطنين الملتحقات بمؤسسات التعليم العالي في البلاد، إلا أننا نلاحظ بشكل عام اتجاه غالبية القوى العاملة للعمل في الوظائف الإدارية، ومجالات التعليم والصحة والعمل الاجتماعي. ومع الإقرار بوجود اعتبارات اجتماعية وثقافية وصور نمطية تتعلق بنزول المرأة الليبية إلى سوق العمل، إلا أنه يجب إعادة النظر في السياسات التعليمية، وخصائص سوق العمل التي تعيق عمل النساء في قطاعات أكثر تنوعاً.

ويجب دعم القيام بإصلاحات في نظام التعليم والتدريب لتأمين احتياجات قطاع الأعمال من القوى العاملة الماهرة كماً وكيفا، ودعم سياسات التخطيط العلمي من خلال التأكد من أن الموارد المخصصة للبرامج التعليمية والتدريبية تساعد أصحاب الأعمال في تلبية احتياجاتهم من العمالة الوطنية الماهرة.

كما بقيت البطالة مستقرة نسبياً في حدود 18.5% بين عامي 2006 و2019، ويكم ارجاع نسبة المشتغلين في ليبيا إلى التوسع في تنفيذ العديد من مشاريع وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاقتصاد الليبي وبالتالي زيادة الطلب علي الأيدي العاملة الليبية في سوق العمل ومع ذلك، يظل الشباب هم الأكثر تأثراً حيث أن نسبة 69.8% من الشبابات بين سن 15 و24 عاطلات عن العمل، مقارنة بـ 42.3% من الشبان في عام 2019، وفقاً للتقديرات النموذجية لمنظمة العمل الدولية، وفي نهاية 2019 توقّف إنتاج النفط تقريباً بسبب إغلاق موانئ النفط نتيجةً للنزاع بين الفصائل المتنافسة والهجمات على الموانئ، ومن المتوقع أن يتباطأ في عام 2020. وفي هذا السياق، من المتوقع أن يتراجع نمو الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي في ليبيا بنسبة تفوق 50% في عام 2020، مما ينفص الانتعاش الذي سجّل مؤخراً. وإن هبوط أسعار النفط مصحوباً بانخفاض في صادرات النفط من شأنه أن يؤثّر على ميزانية الدولة وأرصدة الحساب الجاري. ووفقاً لصندوق النقد الدولي (IMF)، من المتوقع أن يسجل رصيد الميزانية العامة عجزاً بنسبة 7.2% من الناتج المحلي الإجمالي، وأن يتسع العجز



**تحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في الحد من البطالة للفترة (2001-2017)**

في الحساب الجاري بنسبة 6.6% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2020، وكل ذلك له تأثير على تنفيذ العديد من المشاريع الصغيرة والمتوسط وعلى تشغيل العمالة .

**جدول رقم (5): هيكل الاستخدام في ليبيا حسب الأنشطة الاقتصادية (بالآلاف)**

(عامل)

المصدر \_ مصرف ليبيا المركزي ، التطورات المحلية ، التقرير السنوي العام ، السنة المالية

2012		2011		2009		2008		النشاط الاقتصادي
الأهمية النسبية	عدد العاملين	الأهمية النسبية	عدد العاملين	الأهمية النسبية	عدد العاملين	الأهمية النسبية	عدد العاملين	
34.6	526783	32.1	446841	27.6	22545	27.9	397898	الإدارة العامة والدفاع والضمان الاجتماعي
32.0	487956	30.4	424795	31.1	408180	32.0	456371	قطاع التعليم
6.8	104324	6.25	87196	5.1	15443	5.4	77013	قطاع الصحة
0.02	262	1.38	19313	0.2	2907	0.3	5705	أنشطة أخرى

.2015

- مصرف ليبيا المركزي ، إدارة البحوث والإحصاء ، النشرة الاقتصادية ، السنة المالية

.2019

**تجارب بعض الدول في مجال إقامة المشروعات الصغيرة:**

تشير الاقتصاديات العالمية التي حققت قفزات تنموية أنها قد اعتمدت على المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي يكون ذلك محل اهتمام بعض الاقتصاديين لعرض بعض تلك التجارب الناجحة ، للاستفادة منها وإمكانية تطبيقها بعد مواءمتها مع البيئة الليبية واعتمادها كبدل اقتصادي للدفع بعجلة التنمية ، كونها أم الوسائل الفعالة لنقل التقنية والخبرة ، فاكتساب الخبرة لا يتأتى بالتعلم أو التجربة



والخطأ منها ، وإنما يمكن تحقيقه بوسيلة أقل تكلفة واختصاراً للزمن وهي بالتعلم من التجارب الدولية والعربية.

وفيما يلي عرض لتجارب بعض تلك الدول في مجال اهتمامها لإقامة المشروعات الصغيرة والمتوسطة للوصول لنمط تكنولوجيا حديثة يمكن أن تستفيد منه البلاد في تحقيق التنمية الاقتصادية وخاصة لحل مشكلة البطالة.

### 1. التجربة الكندية: تعتبر كندا بلد المؤسسات الصغيرة فتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محرك النمو والتنمية في الاقتصاد الكندي، فيما أنها تشكل الغالبية العظمى من المؤسسات الاقتصادية الكندية حيث تساهم بشكل فعال في التشغيل، وتنتج ما يقارب 80% من الوظائف الجديدة سنوياً (علي قايوننة، 43)

### 2. التجربة اليابانية: حققت اليابان تقدم كبير في مجال الصناعة منذ بداية عقد الستينات

وحتى الوقت الحالي، فصادراتها أصبحت تنافس الدول الكبرى، كما تدعم الحكومة المشروعات الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلى تحسن منتجاتها وزيادة جودتها فأصبحت تعتمد على إنتاجها المحلي بدل الاستيراد من الخارج، كما يتضح من أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في امتصاص فائض القوى العاملة.

### 3. التجربة المغربية: تركز الصناعات الصغيرة في المغرب على الصناعات التقليدية ويمثل

نسبة (19%) من الناتج المحلي ويساهم في إعالة ثلث السكان، ويعد أحد مجالات الإبداع المغربي دون منازع وأحد أعمدة النشاط الاقتصادي بالمملكة بعد الفلاحة، ونظراً للدور الهام الذي تلعبه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أعطيت الدولة المغربية الأهمية القصوى لهذا القطاع في سياستها الاقتصادية المتبعة، هي تخلق مناصب شغل كبيرة في الدولة ب 6 مرات أكثر مما تخلقه المؤسسات الصناعية الكبرى.

### 4. التجربة التونسية: تلعب المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة في تونس حيث

تمثل نسبة 92% من مجموع المؤسسات التونسية، وبلغت نسبة مساهمتها في التشغيل حوالي 53.6% من مجموع العمالة الا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تونس تعاني من عجز كبير مرتبط بهيكله الاقتصاد السوق تعرقل من تطور هذه المؤسسات. (معتوق محمد، 12).



5. **التجربة المصرية:** تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة نسبة كبيرة من القطاع الخاص، وبلغت نسبة مساهمتها في عدد العمالة نسبة 99% كما تضمن توفر فرص عمل لأكثر من ثلثي القوى العاملة في مصر بشكل عام (هالة محمد، 40) وفي ليبيا هناك دعم واضح لوجود قانون خاص بالمشروعات الصغرى والمتوسطة مقارنة بالدول الأخرى فالوجود حالياً قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (472) لسنة 2009 الخاص بتقرير بعض الأحكام الخاصة بالمشروعات الصغرى والمتوسطة، ومثل الدول الأخرى، يوجد جهاز حكومي يعنى بشؤون المشروعات الصغرى والمتوسطة ويتمثل ذلك الجهاز البرنامج الوطني للمشروعات الصغرى والمتوسطة.

### أهم النتائج والتوصيات:

#### أولاً / النتائج :

1. لا يوجد تعريف موحد للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا وهذه نقطة مشتركة مع أغلب الدراسات المطبقة في الدول الأخرى.
2. للمشروعات الصغيرة والمتوسطة دور بارز في تقليل من البطالة وتوفير فرص عمل جديدة ويمكن التوسع بهذه المؤسسات بإزالة العراقيل التي توجهها وحل المشكلات التي تعيق تطورها.
3. أن تنمية الصناعات الصغيرة في كثير من الدول يمثل مكانة كبيرة ويشغل اهتمام الحكومات فيها وذلك يعود للدور الهام الذي تلعبه هذه المشروعات في الحد من مشكلة البطالة، وبذلك يعتبر مثال حي لتنمية وتطوير الصناعات الصغيرة في ليبيا.
4. تزايد العاملين بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة مما يدل على دورها في خفض معدلات البطالة، حيث بلغت نسبة استيعابها للعمالة حوالي (5,06%) نهاية فترة الدراسة.
5. تمتع المشروعات الصغرى والمتوسطة في ليبيا بعدد من المزايا والاعفاءات مثلها مثل باقي المشروعات في الدول الأخرى.

#### ثانياً / التوصيات:

1. إحلال العمالة المحلية محل العمالة الوافدة في هذه المشاريع، مع الاهتمام بمخرجات التعليم من خريجي الجامعات والمعاهد برفع مستوى كفاءتهم وتدريبهم وتطويرهم.
2. الاهتمام بدراسة التجربة الليبية في مجال المشروعات الصغيرة والمتوسطة وإبراز دورها في توفير فرص عمل، وذلك لكي تستفيد منها الدول الأخرى.





3. ضرورة انشاء لجنة مختصة للاهتمام بقطاع الصناعات الصغيرة لتحديد أهم سبل تمويلها وتطويرها ولاستمرارها بفتح أبوابها أمام القوى العاملة.

### المراجع:

- أحمد سعيد الشريف، المشروعات الصغيرة ودورها في الاقتصاد الليبي، مؤتمر التنمية الاقتصادية في ليبيا طرابلس 14-16/12/2002، الهيئة القومية للبحث العلمي مركز بحوث العلوم الاقتصادية.
- أحمد نجار، واقع وآفاق مشاريع الأعمال الصغيرة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، حالة دولة الكويت، المؤتمر السنوي السادس عشر، كلية التجارة، جامعة المنصورة 2000.
- ارميص سالم علي، مدى تنافسية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ملتقى المتطلبات تأهيل الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، أبريل 2006، إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال أفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف- الجزائر.
- اعبيدة، صالح رجب 2015 تفعيل الدور التنموي للصناعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ليبيا.
- أفكار قنديل، تمويل المشروعات الصغيرة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1996.
- أمهانا علي الهمالي، " مساهمة المشروعات الصغيرة في تقليل نسبة البطالة " رسالة الماجستير . أكاديمية الدراسات العليا ، ليبيا ، 2008.
- أميرة علي مفتاح ، " معوقات نمو المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الليبي " رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية الدراسات العليا ، ليبيا ، 2008.
- خالد أبو جلال سليمان ، " المشروعات الصغيرة ودورها في الحد من مشكلة البطالة وانعكاسها على عملية التنمية والتطوير في ليبيا " رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الاقتصاد والمالية العامة ، جامعة المنوفية ، 2015.
- سماتي عبد الباقي ، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مجلة مصر المعاصرة ، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع . العدد (493)، القاهرة ،يناير 2009
- سمير زهير الصوص، 2010 بعض التجارب الناجحة في تنمية وتطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة نماذج يمكن الاقتداء بها فلسطين، وزارة الاقتصاد الفلسطينية..
- شائف علي الحسيني، واقع القوى العاملة ودور التدريب المهني في تنمية الصناعات الصغيرة وتوفير فرص العمل للشباب، صنعاء، الجمهورية اليمنية، 1999.



## تحليل واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا ودورها في الحد من البطالة للفترة (2001-2017)

الشويرف، محمد عمر والبيبا، أهمية القطاع الصناعي في ليبيا، مجلة أفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة: جامعة المرقب، ليبيا.

صندوق النقد الدولي. نيسان/أبريل 2020. قاعدة بيانات التوقعات الاقتصادية العالمية .

على قايوننه، التمويل المصرفي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا جنزور ليبيا.

فريد النجار ، المشروعات الصناعية الصغيرة ومتوسطة الحجم مدخل رواد الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007.

مزه شعبان العاني، إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة منظور تكنولوجي، عمان، 2010.7-

جمال الدين سلامة، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التخفيف من حدة البطالة بالجزائر، مجلة العلوم الانسانية، السنة السادسة، العدد 41، ربيع 2009.

مصرف ليبيا المركزي ، إدارة البحوث والإحصاء ، النشرة الاقتصادية ، السنة المالية 2019.

مصرف ليبيا المركزي ، التطورات المحلية ، التقرير السنوي العام ، السنة المالية 2015.

مصلحة الإحصاء والتعداد، سنوات مختلفة الكتاب الإحصائي 2009، نشرة سنوية تصدر عن الهيئة العامة للمعلومات طرابلس.

معتوق محمد معتوق، مراحل تكوين وتجهيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة وخلق فرص عمل، ورقة عمل مقدمة إلى مجلة التخطيط حول المشروعات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة منها.

منظمة العمل الدولية (ILO). 2020. <https://ilostat.ilo.org/data/>

هالة محمد عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي (مصر: المنظمة العربية للتنمية

الإدارية)

: <http://pubdocs.worldbank.org/en/952021554825498099/mpo-lby.pdf>

Ebenezer Kayode Bowale, Small And Medium Enterprises (Smes)

Development And Poverty Alleviation In Developing Countries,



## أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي خلال الفترة (2019-2000)

د. عبدالرزاق عبدالله السوقي\*

### المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي خلال الفترة (2019-2000) من خلال متغيرات مستقلة والمتمثلة بمتوسط أسعار النفط، الناتج المحلي الإجمالي، معدل التضخم، سعر الصرف بالدولار الأمريكي، إلى الميزان التجاري الليبي، وحاولت الدراسة تقديم مقترحات تساهم في تذليل الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تشكل خطراً على الاقتصاد الليبي واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي من خلال النظريات الخاصة بالتجارة الخارجية، والأسلوب الكمي من خلال استخدام الاقتصاد القياسي، وقد تم الاعتماد على البيانات المنشورة الرسمية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية لمجموعة المتغيرات المستقلة المؤثرة على الميزان التجاري الليبي، مما يشير إلى تحقق الفرضية (يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بأسعار النفط، الناتج المحلي الإجمالي، معدل التضخم، سعر الصرف بالدولار الأمريكي على الميزان التجاري).

\* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد مسلاتة، الجامعة الأسمرية الإسلامية  
إيميل: r\_alswqi@yahoo.com



## أولاً: المقدمة

لعل النفط يساهم في العديد من اقتصاديات دول العالم سواءً كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة خاصة الدول التي تعتمد على إيرادات النفط لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، والنفط كأى سلعة يتعرض إلى تقلبات في أسعاره التي تؤثر على الهيكل الاقتصادي والسياسي للدول لما يتعرض له من صدمات عبر فترات من الزمن، ويعتبر النفط سلعة استراتيجية للتجارة الدولية حيث احتل النفط المركز الأول من حيث الأهمية بين مصادر الطاقة، وهو أحد أهم أسباب الصراع الدائم بين الدول الكبرى في العالم فيما بينها وبين الدول المنتجة، وقد تزايدت أهميته بعد الحرب العالمية الثانية والدور الذي لعبه آن ذاك، عندما كانت أسعار النفط وتجارته لها آثار عالمية على كل من الدول المنتجة والمستهلكة للنفط، ويعتبر الاقتصاد الليبي اقتصاداً ريعياً ومنفتحاً على العالم الخارجي، فهو يعتمد بشكل أساسي على قطاع النفط في توفير الإيرادات الحكومية والصرف الأجنبي، كما أن الناتج النفطي يشكل الجزء الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي، وقد شهدت ليبيا عدة تطورات اقتصادية وسياسية خلال العقود الماضية تمثلت في تقلبات أسعار النفط والكميات المنتجة والمصدرة منه، وصراع سياسي وعسكري تمخض عنه أزمة اقتصادية ألفت بظلالها على كل المتغيرات الاقتصادية لا سيما الإيرادات النفطية والأصول الأجنبية، وسعر صرف الدينار الليبي، وغيرها من المتغيرات، وتعتبر الإيرادات النفطية هي المورد الأساس لبناء الاقتصاد الليبي من خلال مساهمتها في ترقية مبادلات التجارة الخارجية حيث لعبت حصة الصادرات في قطاع الطاقة دوراً أساسياً في القرارات الخاصة بالسياسة الاقتصادية التي انتهجتها ليبيا وذلك بالنظر إلى أن عوائد هذا القطاع تساهم بشكل مباشر في تمويل البرامج الاقتصادية، وأن أي تغير في السوق العالمية ينعكس على أسعار النفط سواء بالصعود أو الهبوط مما ينعكس ذلك على الميزان التجاري.

### 1. مشكلة الدراسة:

يعتمد الميزان التجاري في الاقتصاد الليبي اعتماداً شبه كلي على الإيرادات النفطية ولكنها تتصف بالتذبذب وعدم الاستقرار نتيجة لعوامل السوق الخارجية والمتمثلة في تغيرات أسعار النفط العالمية وتذبذب الكميات المنتجة منه، الأمر الذي ينعكس بصورة سلبية على الاقتصاد، فإن الميزان التجاري سوف يتأثر بما يحدث من تقلبات في أسعار النفط، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما مدى تأثير تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي؟

### 2. أهداف الدراسة :

- مدى ارتباط الاقتصاد الليبي بالتقلبات التي تحدث في السوق العالمية المتحركة في أسعار النفط.
- إبراز أثر أسعار النفط العالمية على الميزان التجاري في ليبيا.
- دراسة حركة الميزان التجاري في ظل تقلبات أسعار النفط.
- تحليل الميزان التجاري وأرصدته خلال الفترة (2000-2019).



### 3. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية النفط في العالم وتكمن أهميتها باعتبار أسعار النفط من أهم المتغيرات التي تؤثر على الاقتصاد الوطني، وإيجاد مصادر بديلة عن النفط، وكذلك أهمية النفط كسلعة استراتيجية في التجارة الدولية واقتصاديات الدول المنتجة والمصدرة وأثار عوائدها على الميزان التجاري، كذلك معرفة مدي تأثير وضعية الميزان التجاري بتقلبات أسعار النفط.

### 4. فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على مجموعة من الفرضيات هذه الفرضيات هي:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسعار النفط، الناتج المحلي الإجمالي، معدل التضخم، سعر الصرف بالدولار الأمريكي (x) على الميزان التجاري (y).

• **الفرضية الأولى:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسعار النفط العالمية (x1) على الميزان التجاري (y).

• **الفرضية الثانية:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للناتج المحلي الإجمالي (x2) على الميزان التجاري (y).

• **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمعدل التضخم (x3) على الميزان التجاري (y).

• **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسعر الصرف (x4) على الميزان التجاري (y).

### 5. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي من خلال الإطار النظري للتجارة الخارجية، والأسلوب الكمي من خلال استخدام الاقتصاد القياسي للوصول إلى تقدير أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي، وقد تم الاعتماد على البيانات المنشورة الرسمية كتلك التي تتضمنها الحسابات القومية أو التي ينشرها مصرف ليبيا المركزي ومصلحة الإحصاء والتعداد، والهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، ومجلس التخطيط العام، وصندوق النقد العربي في الحصول على البيانات الخاصة بأسعار النفط العالمية والميزان التجاري في ليبيا كمصدر رئيس للبيانات، وعلى الكتب والدوريات والبحوث المتعلقة بذات الموضوع كمصدر ثانوي.

### 6. الدراسات السابقة

حاول الباحث التعرف على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، وذلك بغرض التعرف على مناهجها وأهدافها كخطوة لازمة لتحديد منهج هذه الدراسة وأهدافها، من أبرز هذه الدراسات ما يلي:

أ. دراسة ( الحويج، 2020)



هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي بمفاهيمه الثلاثة، الميزان التجاري النفطي، الميزان التجاري غير النفطي، الميزان التجاري الإجمالي وذلك خلال الفترة (1988-2018) واستخدمت هذه الدراسة تحليل الارتباط واختبار التكامل المشترك، ونموذج تصحيح الخطأ، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر موجب لتقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري النفطي والميزان التجاري الإجمالي، وأثر سالب على الميزان التجاري غير النفطي في الأجل القصير والطويل.

ب. دراسة (السيد، 2022)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء حول تأثير تقلبات أسعار النفط على صادرات وواردات الدول المنتجة والمصدرة للنفط بشكل خاص، وبالتالي فإن أي تقلب في أسعار هذه السلعة من ارتفاع أو انخفاض سيكون لها تأثير على حركة التبادل التجاري، خاصة في حالة التقلبات السريعة مثل الانخفاض الكبير الذي حدث في أسعار النفط العالمية في العام 2014، والذي أدى إلى أزمات اقتصادية في العديد من الدول النفطية، ومن ضمنها دولة الكويت، ويمكن ملاحظة التأثير البالغ لانخفاض أسعار النفط على نمو الاقتصاد الكويتي، وذلك نظراً لكون النفط هو المكون الرئيس في إيرادات وصادرات الدولة حجماً وقيمة، وبما أن دولة الكويت تعتمد بشكل كبير جداً على الاستيراد لتغطية معظم احتياجاتها من السلع والمواد المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تتأثر سياسة الاستيراد المتبعة نتيجة لانخفاض الإيرادات الناجمة عن انخفاض قيمة الصادرات النفطية وتوصلت الدراسة إلى أن النفط المصدر المهم لإيرادات الدولة الكويتية، وتمثل الصادرات النفطية النسبة الأكبر والعامل المؤثر في إجمالي الصادرات الكويتية، حيث أن أسعار النفط الخام تؤثر على مؤشرات النمو الاقتصادي بشكل طردي حيث أن كلما ارتفعت أسعار النفط أدى ذلك إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي في دولة الكويت وأن جميع الدول جاءت معنوية.

ج.دراسة ( Prince Boakye Frimpong, Eric Arthu, Sulemana Mahawiya, ) (2022)

تناولت هذه الدراسة تأثير تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري في أفريقيا جنوب الصحراء (SSA) وكانت الدراسات محدودة، وبينت الدراسة أنه في اقتصاديات الدول فإن تقلبات أسعار النفط الخام تعتبر محرك مهم للميزان التجاري على نطاق واسع، حيث توصلت إلى أن تأثير تقلبات أسعار النفط الخام على الميزان التجاري عبر 34 دولة من دول أفريقيا الواقعة جنوب الصحراء الكبرى باستخدام تقديرات المجموعة المتوسطة المجمع (PMG) والمجموعة المتوسطة ذات التأثير المشترك (CCEPMG) للفترة من يناير 2004 إلى ديسمبر 2017، حيث أنها تؤثر سلباً على الميزان التجاري لبلدان إفريقيا جنوب الصحراء، و أن التضخم وأسعار الفائدة وأسعار الصرف هي قنوات نقل مهمة لتقلب أسعار النفط للتأثير على الميزان التجاري، وأوصت الدراسة على أن يقوم صناع السياسة بالتحوط وكذلك تبني خطط لتيسير الأسعار لتقليل تقلب أسعار النفط في الميزان التجاري مرة أخرى،



إذ يجب على الدول اعتماد نظام استهداف التضخم لضمان استقرار المستوى العام للأسعار، ويجب على المصارف المركزية في الدول المعنية تطبيق مزيج من التدخلات في سوق الصرف الأجنبي وتغييرات أسعار الفائدة لتقليل تأثير تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري عند أخذ سعر الصرف في الاعتبار.

**د.دراسة (Mohamad Husam Helmi ,Mohammed I. Abu Eleyan ,Abdurrahman Nazif Çatık, ORCID andEsra Ball, 2023)**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الصدمات النفطية على الميزان التجاري للسعودية خلال الفترة 1991-2021 كوحدة من أكبر الدول المصدرة للنفط، وتوصلت الدراسة إلى أن صدمات أسعار النفط لها تأثيرات أكثر عمقاً وأكبر بكثير من صدمات إمدادات النفط العالمية والمحلية، وقد يُعزى ذلك إلى حقيقة أن صدمات أسعار النفط هي أكثر من صدمات عرض النفط، وأن صدمات العرض مرتبطة بصدمات أسعار النفط، ومع ذلك، فإن تأثير تقلبات صدمات النفط تكون آثارها أكثر وضوحاً بشكل عام أثناء الصدمات العالمية وبعدها مباشرة، وأن آثار أسعار النفط المنخفضة والمتقلبة على الميزان التجاري تكون خطيرة على المملكة العربية السعودية.

**الاستنتاجات من الدراسات السابقة:**

من الدراسات السابقة نستعرض ما يلي:

- لقد تعرضت جُل الدراسات السابقة إلى أسعار النفط العالمية وأثرها على اقتصادات الدول.
- اعتماد الاقتصاد الليبي على صادرات النفط، مما يجعله عرضةً لتقلبات أسعار السوق العالمية للنفط.
- الارتفاع الكبير في نسبة الصادرات النفطية إلى الناتج المحلي الإجمالي، مقابل الانخفاض الشديد في نسبة الصادرات غير النفطية.

**ثانياً: ماهية أسعار النفط**

يعتبر موضوع تسعير النفط من أكثر المواضيع إثارة للجدل حيث أنه يتصف بالغموض والسرية، كما أن هناك اعتبارات عديدة تلعب دوراً هاماً للغاية في تحديد اسعاره.

**1. تعريف السعر النفطي (الطاهر، 2017، 78)**

تعددت الصيغ المختلفة لتعريف السعر النفطي بناءً على الهدف من دراسته، فقد عُرف كما يلي:  
أ. يعبر السعر النفطي عن تلك القيمة النقدية التي تعطي للسلعة النفطية خلال فترة زمنية معينة نتيجة تأثير عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ومناخية وسياسية، بالإضافة الي طبيعة السوق السائدة.  
ب. يعرف السعر النفطي علي انه قيمة المادة او السلع النفطية يعبر عنها بالنقد خلال فترة زمنية محددة وتحت تأثير مجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية والمناخية .. الخ.



ج. السعر النفطي هو قيمة المادة او السلعة النفطية معبرا عنها بالنقود، حيث أن مقدار ومستوى أسعار النفط يخضع ويتأثر بصورة متباينة لقوى فعل العوامل الاقتصادية أو السياسية أو طبيعة السوق السائدة سواءً في عرضه أو في طلبه أو الاثنتين معاً. (الدوري، 1983، 194)

2. أنواع الأسعار النفطية من أبرز هذه الانواع ما يلي : (عله، 2017، 94)

أ. **السعر المعلن** : هو السعر الذي يتم اعلانه من قبل الشركات النفطية الكبرى في السوق النفطية وقد ظهرت هذه الاسعار لأول مرة في الولايات المتحدة الامريكية عام 1980 تميزت السوق آن ذاك بوجود عدد كبير من المنتجين وسيطرة شركة واحدة علي عمليات انتاج النفط، ويحدد السعر المعلن من قبل الشركات النفطية الاحتكارية وفقا لمصالحها ومصالح الدول التي تنتمي إليها وما يميز السعر المعلن على انه سعر نظري لا يجسد تفاعل قوي العرض والطلب، كما أن الدول المنتجة لم يكن لها دور يذكر في تحديده، وقد استخدم السعر المعلن كأساس لاحتساب عوائد الدول المنتجة للنفط وتحديد الضرائب على الأرباح.

ب. **سعر الإشارة**: هو السعر المتوسط بين السعر المعلن والسعر المحقق، وقد ظهر هذا السعر في السوق النفطية الدولية في فترة الستينيات من القرن العشرين، نتيجة لتوقيع اتفاقيات مشاركة نفطية جديدة بين العديد من الشركات الاجنبية النفطية المستقلة والشركات الاحتكارية واخذت تباع نفطها الخام بتقديم تخفيضات، فانخفضت الأسعار المعلنة واصبحت غير معبرة عن السوق النفطية وحل محلها مفهوم جديد وهو السعر المحقق.

ج. **السعر المحقق**: ظهر هذا النوع اواخر الخمسينيات من القرن الماضي، حيث عملت به الشركات المستقلة من خلال تقديم تسهيلات متنوعة يوافق عليها المشتري كنسبة مئوية تخصم من السعر المعلن، ويعرف السعر المحقق علي انه السعر المعلن مطروح منه التسهيلات المختلفة الممنوحة من طرف البائع للمشتري .

د. **السعر الفوري**: هو سعر الوحدة النفطية المتبادلة آنياً أو فورياً وفي السوق النفطية الحرة، والسعر معبراً أو مجسداً لقيمة السلعة النفطية نقدياً في السوق الحرة النفطية المتبادل بين الاطراف وبصورة فورية أو آنية. (عبدالرؤوف 2011-2010، 23)

هـ. **السعر الرسمي أو الإداري**: هذا السعر يعبر عن قيمة الوحدة النفطية الخام في زمن محدد وبوحدات نقدية معلومة ومحددة من قبل طرف جهة رسمية حكومية او ادارية ،وقد برز هذا السعر في ظهوره للتداول والتبادل الدولي في فترة أوائل السبعينيات من القرن العشرين وللدلالة علي اسعار بلدان أوبك المعلنة رسمياً من قبلها في تلك الفترة وما تلاها والمحددة من قبلها ووفقا لمعاييرها التي وضعتها عن ذلك وهي معايير موضوعية وعلمية وعادلة لتحديد قيمة اسعار النفط في السوق الدولية. (عبدالرؤوف، 2011، 23)





و. **السعر الترجيعي:** يعبر عن قيمة الوحدة النفطية في زمن معلوم وبوحدات نقدية معلومة ومحددة علي اساس متوسط اسعار المنتجات النفطية المتفق عليها مطروحا منها تكلفة التكرير للوحدة النفطية المعلومة وهامش ربح التكرير، وكذلك تكلفة نقل النفط من ميناء المشتري الي ميناء البائع، والصافي من ذلك مقدار السعر الترجيعي للنفط الخام. (عبدالرؤوف 2011-2010، 23)

ح. **سعر التكلفة الضريبية:** هو السعر المعادل لتكلفة انتاج النفط التي تقوم باستخراجه الشركات النفطية العاملة في الدول والمناطق النفطية مضافاً اليها عائداً تدفعه هذه الشركات إلي حكومات الدول النفطية، وهي ضريبة على الدخل يذهب لهذه الحكومات لذلك يعتبر سعر أساسي في التعامل، لأن البيع بسعر أقل يعني هنا البيع بالخسارة. (عبدالرؤوف 2011-2010، 23)

### ثالثاً: ماهية الميزان التجاري

هو عبارة عن الفرق الموجود بين إجمالي الصادرات Exports، وإجمالي الواردات Imports، فإذا تجاوزت قيمة الصادرات من دولة ما قيمة وارداتها من السلع في وقت معين يكون هناك فائض فيه وإذا حدث العكس يكون هناك عجز فيه، والميزان التجاري هو جزء مهم من النشاط الاقتصادي بصفة عامة وميزان المدفوعات بصفة خاصة، وله دور حساس فيما يخص النمو الاقتصادي، ويلعب دور مهم للتعرف على مكانة البلد ضمن خريطة الاقتصاد العالمي من زاوية الاندماج التجاري في السوق العالمية، فالتجارة الخارجية لأي بلد هي متنفس فوائض الإنتاج السلعي والخدماتي، (داود وآخرون، 2002، 20)، ولأن الميزان التجاري يتمثل في الصادرات والواردات لذا سوف نعرف كلاً من الصادرات والواردات، فالصادرات هي عبارة عن ذلك الجزء من الناتج الوطني الداخلي المباع إلى العالم الخارجي، أي بأنها سلع وخدمات وأصول رأسمالية تباع إلى دول خارجية متحركة من الدول المنتجة لها ويمكن أن تكون تدفقات سلعية وخدمية وقد تكون تدفقات لأصول رأسمالية، (داود، 2011، 145)، أما الواردات فهي ذلك الجزء من الناتج الوطني للدول الأخرى والذي يتم استعماله في حدود هذه الدول عن طريق تدفق استيراد السلع والخدمات من خارج حدود هذه الدول، حيث يتم بيع هذه السلع إلى الأفراد داخل الدولة، وتصب قيمة هذه السلع في الغالب لمصلحة الدول المنتجة لهذه السلع. (برايس، 2013، 37)

### 1. أقسام الميزان التجاري: (عبداللطيف، 2019، 336-337)

أ. **الميزان التجاري السلعي:** ويطلق عليه أيضاً ميزان التجارة المنظورة، ويضم كافة السلع والخدمات التي تتخذ شكلاً مادياً ملموساً (الصادرات، الواردات من السلع المادية التي تتم عبر الحدود الجمركية).  
ب. **الميزان التجاري الخدمي:** ويطلق عليه أيضاً ميزان التجارة غير المنظورة، وتضم كافة الخدمات المتبادلة بين الدول.

### 2: التوازن والاختلال في الميزان التجاري:



#### أ. التوازن في الميزان التجاري:

يعرف التوازن بأنه الحالة التي يكون فيها جانبي الميزان في حالة تعادل وتساوي تام، أي الصادرات المنظورة تساوي الاستيرادات المنظورة، فالصادرات تمثل الطلب الخارجي الفعلي على المنتجات المحلية، وحالة التوازن تعني عدم اتجاه الأسعار المحلية نحو التغير (تبات الأسعار)، والذي يتحقق من خلال التوازن الداخلي، ونتيجة لهذا التوازن تتجه أسعار الصرف للثبات وعدم التغير ارتفاعاً وانخفاضاً (يتحقق توازن خارجي)، وبالتالي تحقيق توازن اقتصادي داخلي وخارجي.

#### ب. الاختلال في الميزان التجاري:

يحدث الاختلال في الميزان التجاري في حالة زيادة الجانب المدين على الجانب الدائن، أي عند زيادة حقوق الدولة المترتبة على مطلوباتها في الدول الأخرى وتسمى هذه الحالة الفائض في الميزان ويسمى عجزاً عندما يتجاوز الجانب المدين الجانب الدائن في الميزان، أي تجاوز المطلوبات المستحقة على الدولة للدول الأخرى (التزامات الدولة على الخارج).

#### • حالة الفائض في الميزان التجاري:

يعرف الفائض في الميزان التجاري بأنه حالة الاختلال التي تكون فيها الإيرادات أكبر من المدفوعات وفي هذه الحالة تكون الدولة في موقف الدائن للدول الأخرى، ويمكن للدولة أن تستثمر هذا الفائض من العملات الأجنبية من خلال ممارسة نشاط استثماري أو يتم إقراضه إلى دول أجنبية أو أن يوجه للحصول على السلع والخدمات من العالم الخارجي.

#### • حالة العجز في الميزان التجاري:

يعرف العجز في الميزان التجاري على أنه الاختلال التي تكون فيها التزامات البلد اتجاه العالم الخارجي أكبر من إيراداته منها وتكون الدولة في مركز المدين للدول الأخرى وهنا تكون الدولة في موقف حرج، لاسيما إذا كانت الاستيرادات من السلع الاستهلاكية مما يتطلب قيام الدولة بالسحب من احتياطات العملة الأجنبية أو من خلال الاقتراض من صندوق النقد الدولي أو البنوك المركزية الأجنبية، وعلى العكس من ذلك عندما تكون الاستيرادات هي سلع إنتاجية تدخل كمساهم في عملية التنمية الاقتصادية فإن ذلك سيبترتب عليه نتائج إجابيه تابعة من قدرتها على تسديد ديونها.

#### • الإجراءات المتبعة لمعالجة الخلل في الميزان التجاري (بن ساحة، 2011، 29)

اتسمت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية بتضاؤل دور الصادرات في عملية التنمية الاقتصادية كما تطرحها الأدبيات الاقتصادية وخاصةً ما يتعلق منها باهتمامات صانعي القرار، وهذا أدى إلى أن تكون استراتيجية إحلال الاستيراد هي المسألة الجوهرية التي تصدرت السياسات التنموية، ولكن الأمر اختلف في السنوات اللاحقة، حيث بدأت الأهمية النسبية للصادرات تستعيد دورها بنحو متزايد ومتصاعد، فالاقتصاديون بصفة عامة كانوا قد أشاروا إلى موضوع التوسع في الصادرات لاعتقادهم بدورها الأساسي في تنفيذ عمليات التنمية، حيث إن تنويع الصادرات غالباً ما يعد من الأهداف الأولية



التي يلجأ إليها كثير من الدول النامية لاعتماد هذه الدول في الغالب على إنتاج وتصدير سلعة واحدة أو سلعتين.

رابعاً: تطور مسلك الميزان التجاري الليبي والمتغيرات المستقلة المفترضة لتفسير التغيرات فيها خلال الفترة (2000-2019)

سوف يقوم الباحث باستعراض كافة العوامل التي يمكن أن تساهم دوراً في تحديد الميزان التجاري الليبي سواء كان هذا الدور كبيراً أم ضعيفاً كما يلي:

1. تطور مسلك الميزان التجاري والمتغيرات المستقلة المفترضة لتفسير التغيرات خلال الفترة 2000-2019-

أ. تطور مسلك الميزان التجاري:

الميزان التجاري لأي دولة هو الفرق بين قيمة الصادرات والواردات خلال فترة معينة، فإذا كانت قيمة الواردات تتجاوز قيمة الصادرات فإن هذا يعني وجود عجز في الميزان التجاري وإذا كان هناك زيادة من الصادرات وتراجع الواردات فإن هذا يعني أن هناك فائض في الميزان التجاري، يعتبر الميزان التجاري من أهم المؤشرات الاقتصادية العامة وهو أحد مدخلات الناتج المحلي للدولة وعليه فإن الجدول رقم(1) بين قيم الميزان التجاري خلال فترة الدراسة 2000-2019.

#### الجدول رقم(1)

تطور مسلك قيمة الميزان التجاري خلال الفترة 2000-2019 (القيم بالمليون دينار)

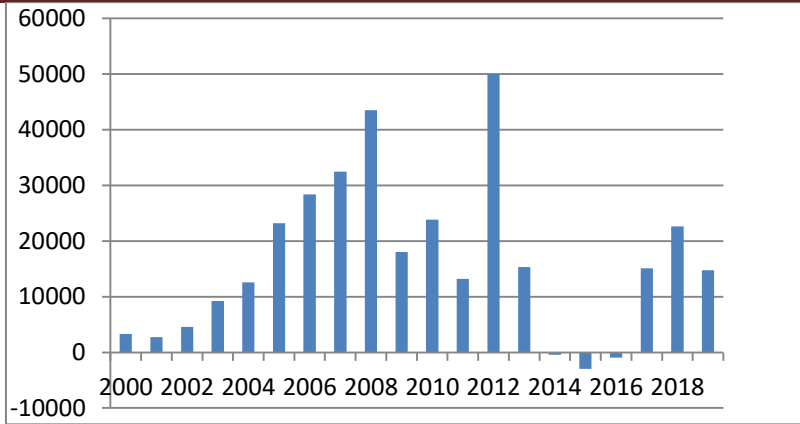
السنة	الميزان التجاري	السنة	الميزان التجاري
2000	3310.1	2010	23820.0
2001	2733.6	2011	13231.7
2002	4591.3	2012	50010.2
2003	9208.1	2013	15335.3
2004	12593.1	2014	-406.00
2005	23194.5	2015	-2.934.6
2006	28401.6	2016	-944.50
2007	32470.7	2017	15125.5
2008	43536.6	2018	22611.9
2009	18010.3	2019	14753.8

المصدر: 1. مصلحة الاحصاء والتعداد, اتجاهات التجارة الخارجية أعداد مختلفة عن الفترة(2000-2010).

2. الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق, ملخص احصاء التجارة الخارجية , أعداد مختلفة عن الفترة (2005-2017).

3. مصرف ليبيا المركزي, ادارة البحوث والاحصاء, المجلد 60 -الربع الرابع 2020





شكل رقم (1)

### تطور مسلك قيمة الميزان التجاري خلال الفترة 2000 - 2019

بالتأمل في الجدول والرسم البياني المرفق له تسجيل الملاحظات التالية:

- سجلت قيمة الميزان التجاري في بداية فترة الدراسة (3310.1) مليون دينار ووصلت إلى (14753.8) مليون دينار في نهاية فترة الدراسة.
- سجل الميزان التجاري أقل نسبة له عام 2016، حيث بلغ (-944.5) تبين هذه السنة أن هناك عجز في الميزان التجاري، ولعل السبب في ذلك إغلاق الحقول النفطية وضعف الصادرات من النفط.
- سجل الميزان التجاري أعلى نسبة له عام 2012، حيث بلغ (50010.2) مليون دينار ولعل السبب في ذلك زيادة الصادرات وارتفاع أسعار النفط.

### ب. تطور مسلك قيمة الصادرات

الصادرات هي مجموع ما صدرته الدولة من النفط ومنتجاته وغيرها وكذلك ما صدرته من سلع زراعية وصناعية وخدمات وما حصلت عليه من عوائد من استثماراتها في الخارج، وتفصيل ذلك أنه من خلال استقرار منشورات ميزان المدفوعات الليبي وعلى وجه الخصوص باستقرار ميزان المعاملات التجارية (الحساب الجاري) نجد أن حجم الصادرات يعني مجموع السلع المصدرة من قبل قطاع النفط والسلع والخدمات المصدرة من القطاعات الأخرى، ومصارييف النقل والسفر الدائنة، ودخول الاستثمار التي قام بها قطاع النفط في الخارج ودخول الاستثمار التي قامت بها القطاعات الأخرى في الخارج، والأرصدة الدائنة مقابل الخدمات العامة الأخرى والأرصدة الدائنة مقابل الخدمات الخاصة الأخرى، سواء كانت متعلقة بقطاع النفط أو بالقطاعات الأخرى بخلاف قطاع النفط، وعليه فإن الجدول رقم

(2) يبين قيم الصادرات خلال السنوات 2000-2019

### جدول رقم (2)

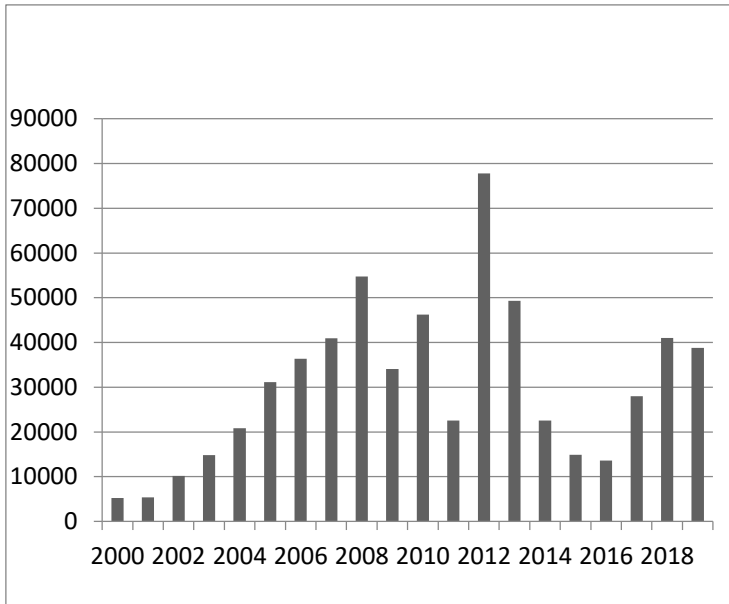
تطور مسلك قيمة الصادرات خلال الفترة 2000 - 2019 ( القيمة بالمليون دينار )

السنة	قيمة الصادرات	السنة	قيمة الصادرات
2000	5221.5	2010	46196.3
2001	5394.0	2011	22527.5
2002	10177.0	2012	77805.5
2003	14806.0	2013	49310.8
2004	20848.3	2014	22554.8
2005	31148.0	2015	14892.2
2006	36336.3	2016	13579.4
2007	40972.1	2017	27988.3
2008	54732.4	2018	40999.8
2009	34070.9	2019	38787.9

المصدر: 1. مصلحة الاحصاء والتعداد, اتجاهات التجارة الخارجية أعداد مختلفة عن الفترة (2000-2010).

2. الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق, ملخص احصاء التجارة الخارجية , أعداد مختلفة عن الفترة (2005-2017).

3. مصرف ليبيا المركزي, ادارة البحوث والاحصاء, المجلد 60 -الربع الرابع 2020



الشكل رقم (2)

تطور مسلك قيمة الصادرات خلال الفترة 2000-2019

بالتأمل في الجدول السابق والرسم البياني المرافق له نسجل الملاحظات التالية:

## أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي خلال الفترة (2000-2019)

- سجلت قيمة الصادرات في بداية فترة الدراسة (5221.5) مليون دينار حيث وصلت في نهاية فترة الدراسة إلى (38787.9) مليون دينار .
- سجلت الصادرات أقل قيمة لها عام 2000 وهي (5221.5) مليون دينار، بينما سجلت أعلى قيمة لها عام 2013 وهي (49310.8) مليون دينار ولعل السبب في ذلك يعود إلى ارتفاع أسعار النفط العالمية.
- أما بالنسبة للفترة (2013-2017) شهدت انخفاضاً ملحوظاً في قيمة الصادرات، وربما يعزى ذلك لإغلاق الموانئ النفطية وإجبارها على عدم التصدير.

### ج. تطور مسلك قيمة الواردات

نقصد بالواردات مجموع ما تستورده البلاد من سلع زراعية وصناعية وخدمات حيث تشمل السلع المواد الغذائية والحيوانات الحية، والمواد الخام غير الصالحة للأكل باستثناء الوقود ومواد الوقود المعدنية والمحروقات والمواد المتصلة بها، والمواد الكيميائية، وبعض المصنوعات التي صنفت على أساس المواد التي صنعت منها، والآلات ومعدات النقل والمصنوعات الأخرى غير ان العنصر الرئيس في كل هذه الواردات هو المواد الغذائية والحيوانات الحية والآلات ومعدات النقل، وعليه فإن الجدول رقم (3) يبين قيمة الواردات خلال فترة الدراسة 2000-2019.

### جدول رقم (3)

#### تطور مسلك قيمة الواردات خلال الفترة 2000-2019 (القيم بالمليون دينار)

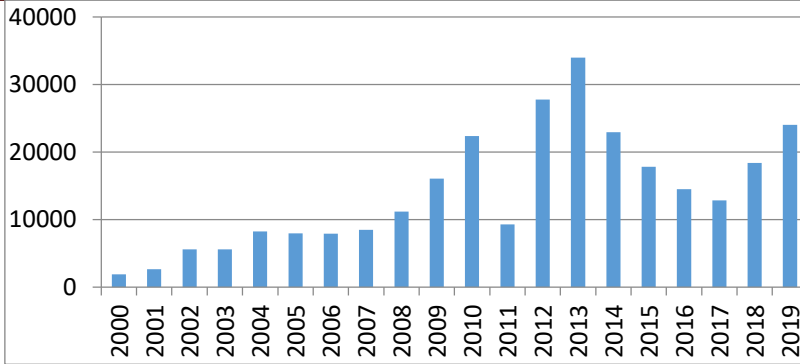
السنة	قيمة الواردات	السنة	قيمة الواردات
2000	1911.4	2010	22376.3
2001	2660.4	2011	9295.8
2002	5585.7	2012	27795.3
2003	5597.9	2013	33975.5
2004	8255.2	2014	22960.8
2005	7953.5	2015	17826.8
2006	7934.7	2016	14523.9
2007	8501.4	2017	12862.8
2008	11195.8	2018	18387.8
2009	16060.6	2019	24034.1

المصدر: 1. مصلحة الإحصاء والتعداد، اتجاهات التجارة الخارجية أعداد مختلفة عن الفترة (2000-2010).

2. الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، ملخص احصاء التجارة الخارجية، أعداد مختلفة عن الفترة (2005-2017).

3. مصرف ليبيا المركزي، ادارة البحوث والاحصاء، المجلد 60 -الربع الرابع 2020





الشكل رقم (3)

### تطور مسلك قيمة الواردات خلال الفترة (2019-2000)

بالتأمل في الجدول السابق والرسم البياني المرافق له نسجل الملاحظات التالية:

- سجلت قيمة الواردات في بداية فترة الدراسة (1911.4) مليون دينار بينما سجلت قيمة الواردات في نهاية فترة الدراسة (24034.1) مليون دينار.
- سجلت أدنى قيمة للواردات (1911.4) مليون دينار في عام 2000 ثم بدأت بالارتفاع تدريجياً من عام 2002 حتي نهاية فترة الدراسة.
- سجلت قيمة الواردات انخفاضاً شديداً حيث بلغت (9295.8) مليون دينار في عام 2011 وربما يعزى ذلك الظروف السياسية التي مرت بها البلاد.
- سجلت الواردات أعلى قيمة لها عام 2013 حيث بلغت (33975.5) مليون دينار ولعل السبب في ذلك يعود إلى حالة الانتعاش التي حصلت في الاقتصاد الوطني في تلك الفترة.
- سجلت السنوات (2017-2013) انخفاضاً ملحوظاً في قيمة الواردات ولعل السبب في ذلك مشكلة السيولة التي مرت بها البلاد مما أدى الي صعوبة حصول الافراد على السلع ومتطلباتهم الضرورية خصوصا وأن جل الواردات الليبية من السلع الاستهلاكية والسلع الاستثمارية.

### د. تطور مسلك أسعار النفط العالمية:

يعتبر موضوع تسعير النفط من أهم المواضيع بالنسبة لوقنا الحاضر لما لها من آثار على الدول المنتجة والمصدرة للنفط، حيث تتحكم في تحديد أسعار النفط وهو أهم سلعة استراتيجية في العالم معادلة الطلب والعرض وهو عامل رئيس، ولكن الطلب والعرض ليس العاملين الوحيدين فهناك عوامل اخرى مثل نشاط المضاربين من أصحاب الأموال التي تؤثر على عملية البيع، كما تؤثر سياسات الحكومات والاضطرابات الجيوسياسية في العالم على الأسعار، ومن العوامل الاخرى ما يعرف بحرب

حصص السوق بين كبار المنتجين، وعليه فإن الجدول رقم (4) يبين أسعار النفط العالمية خلال فترة الدراسة 2000-2019

الجدول رقم (4)

تطور مسلك قيمة أسعار النفط العالمية خلال الفترة 2000-2019 (القيم بالمليون دينار)

السنة	أسعار النفط العالمية (دولار/البرميل)	السنة	أسعار النفط العالمية (دولار/البرميل)
2000	27.6	2010	77.45
2001	23.1	2011	107.46
2002	24.3	2012	109.45
2003	28.2	2013	105.87
2004	36	2014	96.29
2005	50	2015	49.49
2006	61.1	2016	40.76
2007	69.1	2017	55.7
2008	61.06	2018	71.6
2009	61.06	2019	64.5

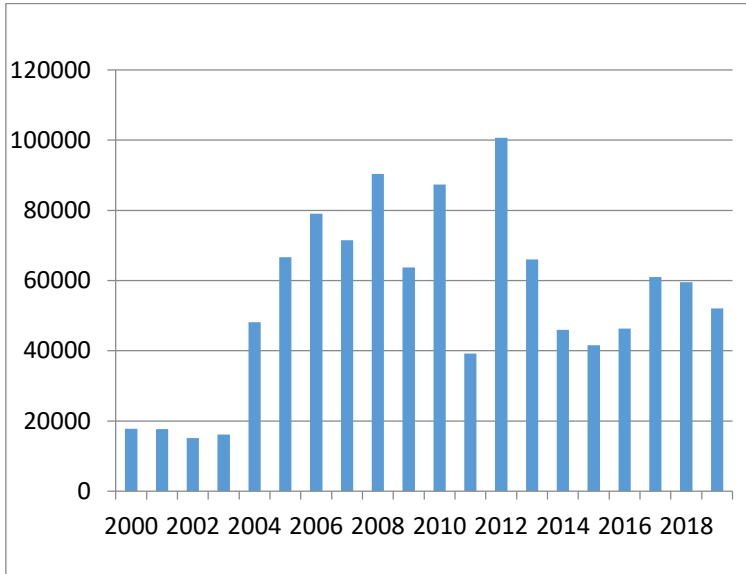
المصدر: 1. مصرف ليبيا المركزي التقرير السنوي، أعداد مختلفة عن الفترة (2009-2000)

2. مصرف ليبيا المركزي، ادارة البحوث والاحصاء، المجلد 60 -الربع

الرابع 2020

3. صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد. 2013-2018

أعداد مختلفة.



الشكل رقم (4)

تطور مسلك قيمة أسعار النفط خلال فترة 2000 - 2019





بالتأمل في الجدول والرسم البياني المرفق له تسجيل الملاحظات التالية:

- سجل متوسط سعر البرميل (27.6) دولار للبرميل من بداية الدراسة، ووصل إلى (64.5) دولار للبرميل في عام 2019.
- سجلت أسعار الضغط العالمية أدنى مستوى لها في عام 2001، حيث كان سعره (23.1) دولار للبرميل، وذلك نتيجة للتباطؤ الاقتصادي وأحداث 11 سبتمبر، كذلك سجلت أعلى قيمة لها في عام 2012 حيث بلغ متوسط سعر النفط (109.45) دولار للبرميل وذلك بسبب النمو الاقتصادي وزيادة الطلب العالمي على النفط.
- سجلت الفترة من 2013 إلى 2016 انخفاض في متوسط أسعار النفط العالمية وذلك نتيجة للتدهور في سوق النفط العالمي.
- سجلت الفترة بين 2016 - 2019 تدبداً نسبياً في أسعار النفط.

#### هـ. تطور مسلك الناتج المحلي الإجمالي (G. D. P) :

الناتج المحلي الإجمالي هو مجموع قيم السلع والخدمات النهائية على اختلاف أنواعها (ربما في ذلك مخصصات استهلاكات السلع الاستثمارية أو استثمارات الإحلال) التي ينتجها المجتمع الاقتصادي المعين محلياً خلال فترة زمنية معينة، حيث إن الناتج من السلع والخدمات يعتبر ناتجاً محلياً إذا ما تم إنتاجه داخل المجتمع، حتي ولو كان جزء من هذا الناتج يتم إنتاجه في وحدات إنتاجية مملوكة لغير المواطنين، وعلي ذلك فلا تدخل في حساب الناتج المحلي الإجمالي أية سلع وخدمات يتم إنتاجها خارج المجتمع، حتي ولو كانت هذه السلع والخدمات يتم إنتاجها في وحدات إنتاجية في الخارج مملوكة للمواطنين، وعلى هذا الأساس فإن الدخل المتولد من الناتج المحلي هو دخل محلي، ومن ثم فإن النظرة المحلية للناتج والدخل ذات أساس جغرافي فحسب، بصرف النظر عن جنسية الذين يمتلكون الوحدات الإنتاجية التي تنتج الناتج المحلي الإجمالي (عمر، 1989، 604). وعليه فإن الجدول رقم (5) بين قيم الناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الدراسة 2000-2019

#### الجدول رقم (5)

تطور مسلك قيمة الناتج المحلي الإجمالي G.D.P خلال الفترة 2000-2019 (القيم بالمليون دينار)

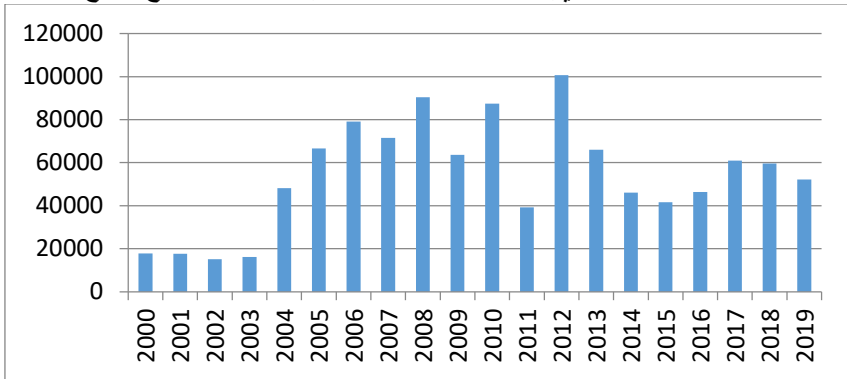
السنة	الناتج المحلي الإجمالي G.D.P	السنة	الناتج المحلي الإجمالي G.D.P
2000	17775.4	2010	87375.0
2001	17640.7	2011	39171.1
2002	15095.3	2012	100627.3
2003	16160.6	2013	65994.5
2004	48159.0	2014	45989.0



أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري الليبي خلال الفترة (2000-2019)

41523.0	2015	66619.0	2005
46310.0	2016	79030.0	2006
61000.0	2017	71503.7	2007
59527.9	2018	90344.6	2008
52091.2	2019	63689.1	2009

- المصدر: 1. الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق, الكتاب الإحصائي 2009,2003.  
 2. الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق, ملخص احصاء التجارة الخارجية , أعداد مختلفة عن الفترة (2005-2017).  
 3. مصرف ليبيا المركزي التقرير السنوي, أعداد مختلفة عن الفترة(2000-2009).  
 4. مصرف ليبيا المركزي, ادارة البحوث والاحصاء, المجلد 60 -الربع الرابع 2020



شكل رقم (5)

تطور مسلك قيمة الناتج المحلي الإجمالي G.D.P خلال فترة 2000 - 2019

- بالتأمل في الجدول والرسم البياني المرفق له نسجل الملاحظات التالية:
- إن قيم الناتج المحلي الإجمالي سجلت (4.17775) مليون دينار من بداية فترة الدراسة ووصلت إلى (2.52091) مليون دينار عام 2019.
  - سجل الناتج المحلي الإجمالي أدنى مستوى له عام 2002، حيث كانت قيمته (3.15095) مليون دينار، من حيث سجل أعلى مستوى له عام 2012، حيث وصلت القيمة إلى (3.100627) مليون دينار ولعل السبب في ذلك يعود للارتفاع الحاصل في أسعار النفط العالمية.
  - ستحدث السنوات (2013 - 2015) انخفاضاً تدريجياً من قيمة الناتج المحلي الإجمالي حيث كانت في سنة 2015 (41523.0) مليون دينار وربما يعزى ذلك إلى إغلاق الموانئ النفطية وإجبارها على عدم التصدير وشهدت السنوات (2016 - 2018) ارتفاعاً تدريجياً



من قيمة الناتج المحلي الإجمالي، حيث كانت في سنة 2018 (59527.9) مليون دينار ولعل السبب في ذلك إعادة تصدير النفط وارتفاع أسعار النفط.

و. تطور مسلك التضخم:

ظاهرة التضخم واحدة من المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها الدول المتقدمة والمتخلفة على حد سواء، فالزيادة المفرطة أو المستمرة في ارتفاع الأسعار تلتهم الأجور والأرباح فتتجه على الدافع للعمل وقد تؤدي الحافز على الاستثمار وبالتالي تؤدي إلى انخفاض استقرار الدول المتقدمة وتغوق عمليات التنمية في الدول النامية، ويعتبر التضخم ظاهرة تتصل بالكثير من العلاقات التي تربط بين العوامل والقوى المؤثرة في حركة المتغيرات الاقتصادية، وأهمها حركة مستويات الائتمان وحركة النمو الاقتصادي وحركة العلاقات والمدفوعات الدولية وحركة استحداث التنمية في مختلف الاقتصاديات ( نعمة الله، 2003، 267).

وعليه فإن الجدول رقم(6) بين معدل التضخم خلال فترة الدراسة 2000-2019.

الجدول رقم(6)

تطور مسلك معدل التضخم خلال الفترة 2019-2000

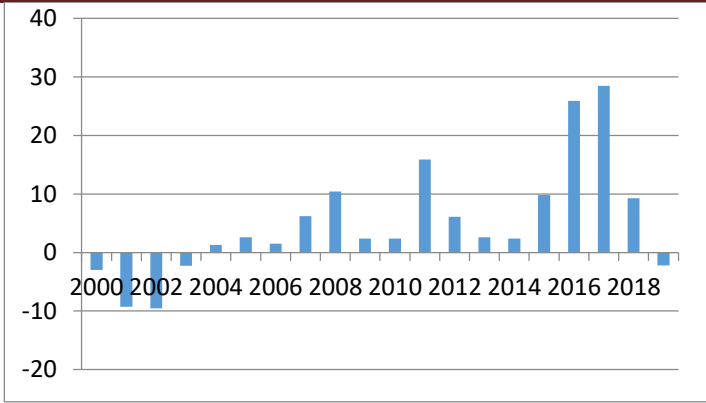
السنة	معدل التضخم	السنة	معدل التضخم
2000	-2.95	2010	2.4
2001	-9.25	2011	15.9
2002	-9.55	2012	6.1
2003	-2.25	2013	2.6
2004	1.3	2014	2.4
2005	2.6	2015	9.8
2006	1.5	2016	25.9
2007	6.2	2017	28.5
2008	10.4	2018	9.3
2009	2.4	2019	-2.2

المصدر: 1. مصرف ليبيا المركزي التقرير السنوي، أعداد مختلفة عن الفترة (2009-2000).

2. مصرف ليبيا المركزي، ادارة البحوث والاحصاء، المجلد 60 - الربع الرابع 2020.

3. مصرف ليبيا المركزي النشرة الاقتصادية، المجلد 55، -الربع الأول 2015.





الشكل رقم (6)

### تطور مسلك معدل التضخم خلال فترة 2000 - 2019

بالتأمل في الجدول والرسم البياني المرفق له تسجيل الملاحظات التالية:

- سجل معدل التضخم العام في ليبيا (-2.95) من بداية فترة الدراسة ووصل إلى (-2.2) عام 2019.
- سجل معدل التضخم العام أدنى مستوى له عام 2002، حيث وصل معدل التضخم إلى (-9.55)، ولعل السبب في ذلك الاستقرار السياسي والاقتصادي في ليبيا في تلك السنة، حيث سجل معدل التضخم أعلى مستوى له عام 2017 حيث سجل وصل إلى (28.5) ولعل السبب في ذلك المشاكل الاقتصادية وعدم الاستقرار السياسي في البلاد وكذلك ارتفاع سعر الدولار مقابل الدينار وكذلك مشكلة السيولة والارتفاع في المستوى العام لأسعار.
- سجلت الفترة (2018 - 2019) انخفاض في معدل التضخم، حيث وصل إلى (-2.2) عام 2019 ولعل السبب في ذلك الإصلاحات الاقتصادية التي اتخذها مصرف ليبيا المركزي والتي ساهمت في انخفاض قيمة الدولار مقابل الدينار وتوفر السيولة وانخفاض في المستوى العام للأسعار.

### ز. تطور مسلك سعر الصرف:

سعر الصرف عبارة عن السعر الذي يتم به مبادلة عملة بلد ما بعملة بلد آخر أي قيمة النقود والعملات الأجنبية مقارنة بالعملة الوطنية، أي عبارة عن قيمة ما يدفع بالعملة الوطنية لقاء الحصول على العملة الأجنبية. (رزق، 2010، 120)، ويعتبر تغير سعر الصرف عاملاً مهماً في التأثير على حجم الصادرات، حيث إن ارتفاع سعر الصرف (انخفاض قيمة العملة الوطنية) يؤدي إلى أن وحدة النقد الأجنبية يتم استبدالها بعدد أكبر من وحدات النقد المحلية، وهذا يؤدي إلى جعل المنتجات الوطنية

أرخص نسبياً في نظر المستهلك الأجنبي، ذلك هو ارتفاع قيمة الصادرات لزيادة الطلب عليها، أما عندما ينخفض سعر الصرف (ارتفاع قيمة العملة الوطنية) فسوف يؤدي ذلك إلى أن المنتجات الوطنية تصبح عالية الثمن في نظر المستهلك الأجنبي، وبالتالي سوف تتخفض هنا قيمة الصادرات، وتقلبات أسعار الصرف تؤدي إلى زيادة المخاطر التي تواجه المصدرين والمستوردين على حدٍ سواء إذ أن زيادة تقلبات سعر الصرف توحى بأن هناك بيئة غير مواتية للسياسات الاقتصادية للدولة وبالتالي تؤثر في حجم التجارة الخارجية بحيث يكون التأثير سلبياً أو ايجابياً وهذا ينتج باقي المتغيرات المؤثرة في حجم التجارة الخارجية واتجاهاتها فضلاً عن سلوك المصدرين والمستوردين واختلاف هيكل الإنتاج، إذ إن الدول التي تتمتع بهيكل إنتاج وتجارة متنوعين تُعد أكثر قدرة على الاستجابة لتقلبات سعر الصرف والعكس في حالة الدول التي تتميز بهيكل إنتاج وحجم تجارة أقل. (الداوي، 2016، 14) وعليه فإن الجدول رقم (7) بين أسعار الصرف خلال فترة الدراسة 2000-2019.

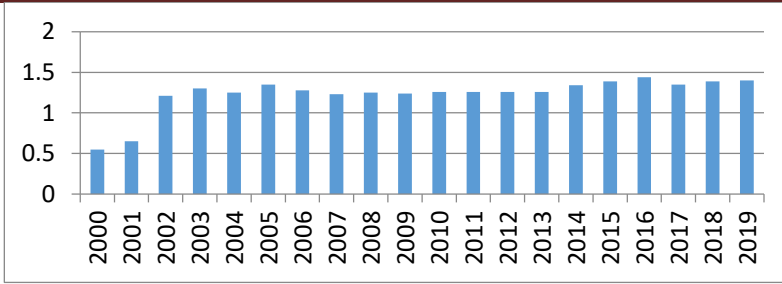
#### الجدول رقم (7)

#### تطور مسلك سعر الصرف خلال الفترة 2019-2000

السنة	سعر الصرف	السنة	سعر الصرف
2000	0.55	2010	1.26
2001	0.65	2011	1.26
2002	1.21	2012	1.26
2003	1.30	2013	1.26
2004	1.25	2014	1.34
2005	1.35	2015	1.39
2006	1.28	2016	1.44
2007	1.23	2017	1.35
2008	1.25	2018	1.39
2009	1.24	2019	1.40

- المصدر: 1. مصرف ليبيا المركزي النشرة الاقتصادية، المجلد 55، الربع الأول، 2015  
 2. مصرف ليبيا المركزي التقرير السنوي، أعداد مختلفة عن الفترة (2009-2000).  
 3. مصرف ليبيا المركزي، ادارة البحوث والاحصاء، المجلد 60 - الربع الرابع 2020.  
 4. صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد. 2013-2018 أعداد مختلفة.





الشكل رقم (7)

### تطور مسلك سعر الصرف خلال فترة 2000 - 2019

بالتأمل في الجدول والرسم البياني المرفق له تسجيل الملاحظات التالية:

- سجل سعر الصرف عام 2000 من بداية الدراسة (0.55) ووصل إلى (1.40) في عام 2019 وهي نهاية فترة الدراسة.
- سجل سعر الصرف أكثر قيمة له (1.44) في عام 2016.
- سجل سعر الصرف أقل قيمة له (0.55) عام 2000.
- سجلت السنوات (2002 - 2019) استقرار نسبياً في أسعار الصرف.

### أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

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، وأيضاً ما إذا كان هناك قيم شاذة أم لا. والاعتماد على العرض البياني وحدة 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:

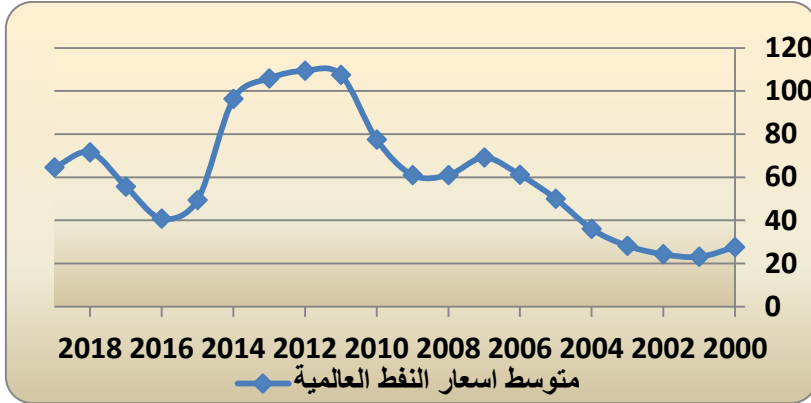
- **المتوسط الحسابي:** يستعمل لتحديد درجة تركز المتغيرات حول قيمة معينة.
- **الانحراف المعياري:** يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت القيم ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
- **معامل الارتباط:** لتحديد معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- **الانحدار الأحادي:** لتحديد أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- **الانحدار المتعدد:** لتحديد أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع.
- **Augmented Dickey – Fuller Test:** للكشف عن استقرار السلاسل الزمنية ومعالجتها، لضمان عدم وجود انحدار زائف.

خامساً: الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة



متوسط أسعار النفط العالمية (X1):

من الشكل رقم (8) يتبين إن متوسط اسعار النفط العالمية كان في تزايد خلال الفترة من 2000 ولغاية 2007، وبعد ذلك بدأ متوسط أسعار النفط العالمية بالتذبذب ، وقد بلغت ذروته في سنة 2012 حيث بلغت قيمته (109.45)، وأقل قيمة له في سنة 2001 حيث بلغت (23.1).



شكل (8) يبين متوسط أسعار النفط العالمية خلال الفترة (2000 – 2019)

وعند فحص استقرار هذه السلسلة خلال الفترة (2000-2019) من خلال (Augmented Dickey Fuller Test -)، فقد تبين إن السلسلة مستقرة عند الفرق الأول، فقد تبين إن قيمة T المحسوبة (3.183204) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.052169)، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) وتساوي (0.0391)، وهي أقل من 0.05.

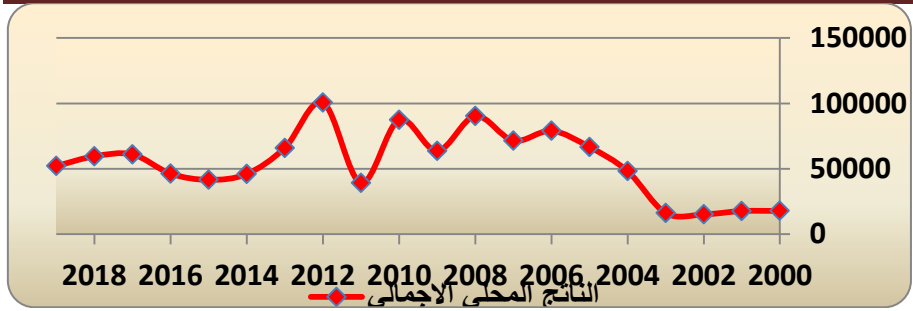
جدول (8) نتائج اختبار (Augmented Dickey - Fuller Test) لاستقرار سلسلة متوسط

أسعار النفط العالمية خلال الفترة (2000-2019)

	قيمة الدلالة الإحصائية P-Value	قيمة T الجدولية عند 0.05	قيمة T المحسوبة
مستقرة عند الفرق الأول	0.0391	3.052169	3.183204

الناتج المحلي الاجمالي (GDP)

من الشكل رقم (9) يتضح إن الناتج المحلي الاجمالي كان مستقراً لغاية 2005، ثم بدأ بالارتفاع لغاية 2006 ثم بدء بالتذبذب لغاية 2019، وكانت أعلى قيمة له في سنة 2012 فبلغ (100627.3) وأقل قيمة له في سنة 2002 حيث بلغت (15095.3).



شكل (9) يبين الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2000 - 2019)

وعند فحص استقرار هذه السلسلة خلال الفترة (2000-2019) من خلال (Augmented Dickey Fuller Test -)، فقد تبين إن السلسلة مستقرة عند الفرق الأول، فقد تبين إن قيمة T المحسوبة (7.306316) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.040391)، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) وتساوي (0.0000)، وهي أقل من 0.05.

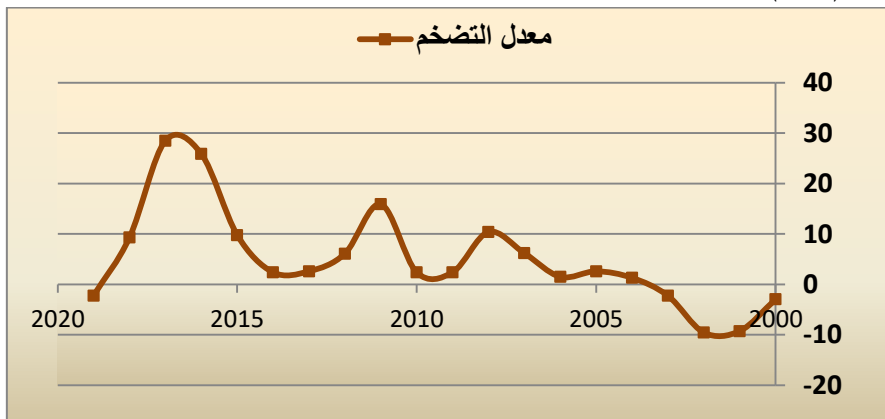
جدول (9) نتائج اختبار (Augmented Dickey - Fuller Test) لاستقرار سلسلة متوسط

الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (2000-2019)

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية عند 0.05	قيمة الدلالة الإحصائية P-Value	مستقرة عند الفرق الأول
7.306316	3.040391	0.0000	مستقرة عند الفرق الأول

#### معدل التضخم

من الشكل رقم (10) تبين إن معدل التضخم كان سالباً خلال السنوات (2000 إلى 2003) وكذلك في سنة 2019، وإن معدل التضخم كان متذبذباً خلال الفترة (2000 إلى 2019) وأعلى قيمة له كانت في سنة 2011 حيث بلغت (28.5)، وأقل قيمة لها كانت في سنتي 2001 و2002 وكانت القيمة (9.25).



شكل (10) يبين معدل التضخم خلال الفترة (2000 - 2019)



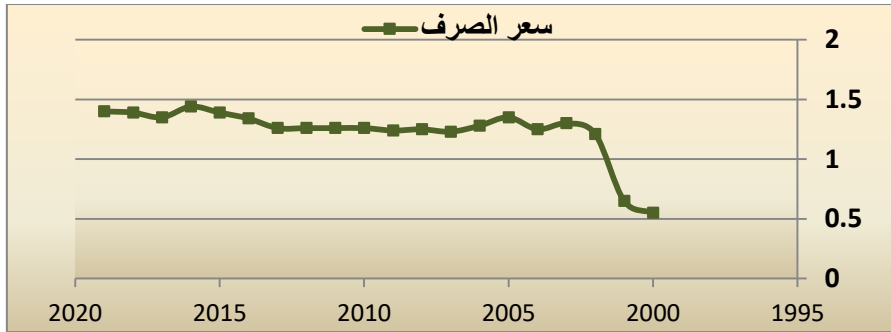
وعند تفحص استقرار هذه السلسلة خلال الفترة (2000-2019) من خلال (Augmented Dickey Fuller Test -)، فقد تبين إن السلسلة مستقرة عند المستوى، فقد تبين إن قيمة T المحسوبة (3.156303) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.040391)، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) وتساوي (0.04)، وهي أقل من 0.05.

**جدول (10) نتائج اختبار (Augmented Dickey - Fuller Test) لاستقرار سلسلة متوسط معدل التضخم خلال الفترة (2019-2000)**

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية عند 0.05	قيمة الدلالة الإحصائية P-Value	مستقرة عند المستوى
3.156303	3.040391	0.04	

سعر الصرف

من الشكل رقم (11) اتضح إن سعر الصرف كان مستقراً خلال الفترة من 2006 ولغاية 2013، ثم بدء بالازدياد تدريجياً، ووصل أعلى سعر للصرف (1.44) في 2016، وأقل قيمة كانت في عام 2000 حيث بلغ سعر الصرف (0.55).



شكل (11) يبين سعر الصرف خلال الفترة (2019 - 2000)

وعند تفحص استقرار هذه السلسلة خلال الفترة (2000-2019) من خلال (Augmented Dickey Fuller Test -)، فقد تبين إن السلسلة مستقرة عند المستوى، فقد تبين إن قيمة T المحسوبة (4.124662) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.02997)، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) وتساوي (0.0054)، وهي أقل من 0.05.

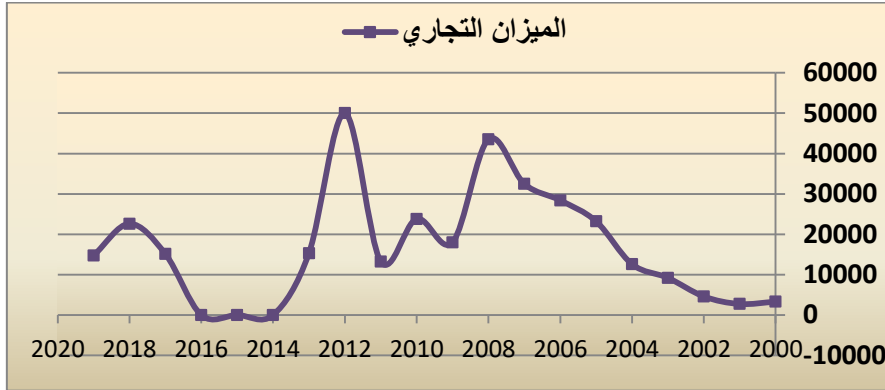
**جدول (11) نتائج اختبار (Augmented Dickey - Fuller Test) لاستقرار سلسلة متوسط سعر الصرف خلال الفترة (2019-2000)**

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية عند 0.05	قيمة الدلالة الإحصائية P-Value	مستقرة عند المستوى
4.124662	3.02997	0.0054	



### الميزان التجاري

من الشكل رقم (12) اتضح إن الميزان التجاري كان في ازدياد خلال الفترة من 2000 ولغاية 2008، ثم بدء بالتذبذب وانخفض كثيراً في خلال الفترة من 2014 ولغاية 2016، ثم بدء بالارتفاع التدريجي في الفترة اللاحقة، وكانت لأقل قيمة له في سنة 2014 وبلغت (-406)، وأعلى قيمة له في سنة 2012 فبلغ (50010.2) .



شكل (12) يبين الميزان التجاري خلال الفترة (2000 - 2019)

وعند فحص استقرار هذه السلسلة خلال الفترة (2000-2019) من خلال (Augmented Dickey Fuller Test -)، فقد تبين إن السلسلة مستقرة عند الفرق الأول، فقد تبين إن قيمة T المحسوبة (5.490772) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند (3.040391)، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) وتساوي (0.0004)، وهي أقل من 0.05.

جدول (12) نتائج اختبار (Augmented Dickey - Fuller Test) لاستقرار سلسلة متوسط

### الميزان التجاري خلال الفترة (2000-2019)

	قيمة الدلالة الإحصائية P-Value	قيمة T الجدولية عند 0.05	قيمة T المحسوبة
مستقرة عند الفرق الأول	0.0004	3.040391	5.490772

الفرضية الأولى: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسعار النفط العالمية ( $x_1$ ) على الميزان التجاري ( $y$ )

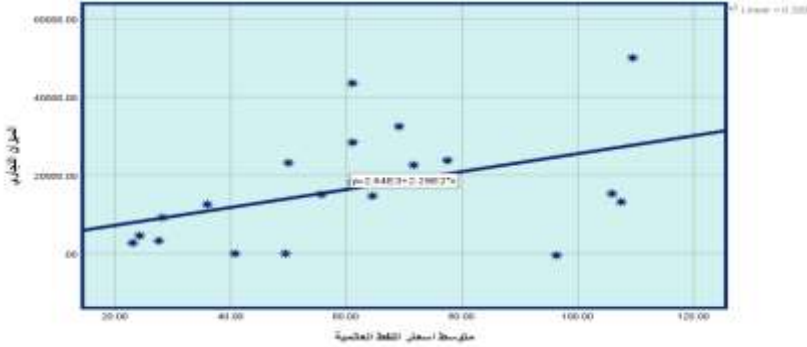
### جدول (13) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر أسعار النفط العالمية على الميزان التجاري

معاملات الانحدار		معامل التحديد	الدلالة الإحصائية P-value	معامل الارتباط
أسعار النفط ( $x_1$ )	الثابت			
233.1403	21367.388	0.2	0.054	0.448

قيمة F المحسوبة = 4.272424 درجات الحرية (1، 18) قيمة F الجدولية = 4.41  
أوضحت النتائج في الجدول رقم (13) عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أسعار النفط العالمية والميزان التجاري، حيث كانت قيمة F المحسوبة (4.272424) وهي أقل من قيمة F



الجدولية (4.41) ، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) والتي تساوي (0.054) والتي أكبر من 0.05، مما تقدم يتبين إن متوسط أسعار النفط في السنوات 2011 و 2013 و 2014 كان مرتفع في حين كان الميزان التجاري في تلك السنوات منخفضاً ، مما أثر على العلاقة بين المتغيرين



شكل (13) يبين علاقة متوسط أسعار النفط العالمية مع الميزان التجاري

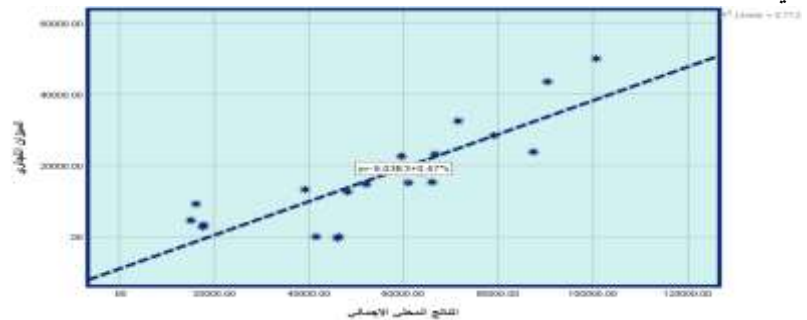
الفرضية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنتائج المحلي الإجمالي (x2) على الميزان التجاري (y)

جدول (14) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر الناتج المحلي الإجمالي على الميزان التجاري

معاملات الانحدار		معامل التحديد	الدلالة الإحصائية P-value	معامل الارتباط
الناتج المحلي الإجمالي (x2)	الثابت			
233.1403	21367.388	0.6995	0.000	0.836

قيمة F المحسوبة = 39.57397 درجات الحرية (1 ، 18) قيمة F الجدولية = 4.41

أوضحت النتائج في الجدول رقم (14) وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين الناتج المحلي الإجمالي والميزان التجاري، حيث كانت قيمة F المحسوبة (39.57397) وهي أكبر من قيمة F الجدولية (4.41)، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) والتي تساوي (0.000) والتي أقل من 0.05، مما يشير إلى إن (69.95%) من التغيرات في الميزان التجاري يفسرها الناتج المحلي الإجمالي.



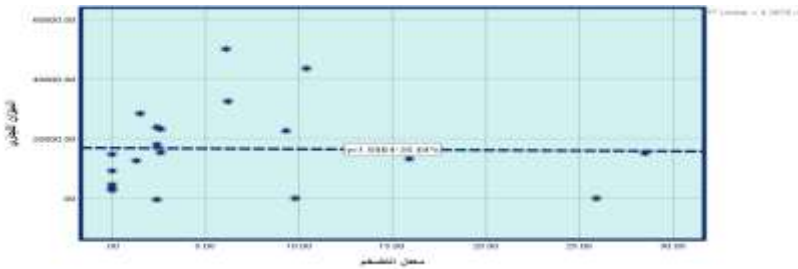
شكل (14) يبين علاقة الناتج المحلي الاجمالي مع الميزان التجاري

الفرضية الثالثة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمعدل التضخم (x3) على الميزان التجاري (y)

جدول (15) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر معدل التضخم على الميزان التجاري

معاملات الانحدار		معامل التحديد	الدلالة الإحصائية P-value	معامل الارتباط
معدل التضخم (x3)	الثابت			
123.6444	15831.42	0.007088	0.724	0.084

قيمة F المحسوبة = 0.128497 درجات الحرية (1 ، 18) قيمة F الجدولية = 4.41  
أوضحت النتائج في الجدول رقم (15) عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين معدل التضخم والميزان التجاري، حيث كانت قيمة F المحسوبة (0.128497) وهي أقل من قيمة F الجدولية (4.41)، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) والتي تساوي (0.724) والتي أكبر من 0.05، مما سبق نلاحظ إن معدل التضخم في السنوات 2001، و 2002 و 2014 كانت معدلات التضخم منخفضة وبقى الميزان التجاري منخفض في تلك السنوات، مما أثر على أثر معدل التضخم على الميزان التجاري.



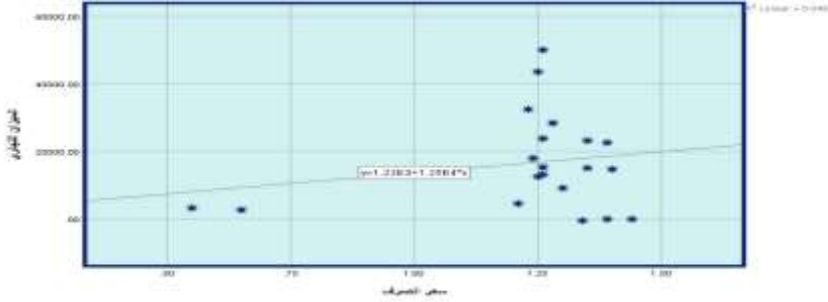
شكل (15) يبين علاقة معدل التضخم مع الميزان التجاري

الفرضية الرابعة: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسعر الصرف (x4) على الميزان التجاري (y)

جدول (16) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر معدل التضخم على الميزان التجاري

معاملات الانحدار		معامل التحديد	الدلالة الإحصائية P-value	معامل الارتباط
سعر الصرف (x4)	الثابت			
936.9275	15358.19	0.0001	0.966	0.01

قيمة F المحسوبة = 0.001844 درجات الحرية (1 ، 18) قيمة F الجدولية = 4.41  
أوضحت النتائج في الجدول رقم (16) عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين سعر الصرف والميزان التجاري ، حيث كانت قيمة F المحسوبة (0.001844) وهي أقل من قيمة F الجدولية (4.41) ، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) والتي تساوي (0.966) والتي أكبر من 0.05، مما سبق نلاحظ إن معدل التضخم في السنوات 2014، و 2015 و 2016 كان سعر الصرف مرتفعا وبقى الميزان التجاري منخفض في تلك السنوات، مما أثر على أثر سعر الصرف على الميزان التجاري.



شكل (16) يبين علاقة سعر الصرف مع الميزان التجاري

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأثر أسعار النفط، والنتائج المحلي الإجمالي، ومعدل التضخم، وسعر الصرف بالدولار الأمريكي (x) على الميزان التجاري (y) جدول (17) يبين نتائج تحليل الانحدار لأثر متوسط أسعار النفط، والنتائج المحلي الإجمالي، ومعدل التضخم، وسعر الصرف بالدولار الأمريكي على الميزان التجاري

0.923	معامل الارتباط	معاملات الانحدار
0.0000	الدلالة الإحصائية	
0.851153	معامل التحديد	
5391.71 -	الثابت	
40.94983 -	متوسط أسعار النفط (X1)	
0.561159	النتائج المحلي الإجمالي (X2)	
570.3542 -	معدل التضخم (x3)	
2342.349 -	سعر الصرف (x4)	

قيمة F المحسوبة = 20.01414 درجات الحرية (4، 15) قيمة F الجدولية

3.06 =

بينت النتائج في الجدول رقم (17) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والميزان التجاري، حيث كانت قيمة F المحسوبة (20.01414) وهي أقل من قيمة F الجدولية (3.06) ، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) والتي تساوي (0.0000) والتي هي أقل من 0.05، وكانت قيمة معامل التحديد (0.851153) وتشير إلى إن ما نسبته (85.1153%) من التغيرات في الميزان التجاري تفسره المتغيرات المستقلة.

#### النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. بينت الدراسة عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأسعار النفط العالمية على الميزان التجاري، والذي أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى، وربما يعزى ذلك لقلل الحقول والموائى النفطية وكذلك الحروب التي مرت بها البلاد أدى ذلك إلى عدم الاستقرار.

2. أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للنتاج المحلي الاجمالي على الميزان التجاري، والذي أدى إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية، كون الزيادة في الناتج تعني الزيادة في الدخل الوطني والذي يتأثر بحجم الصادرات، وعلى ذلك يتجه الميزان التجاري نحو الارتفاع.

3. أوضحت الدراسة عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمعدل التضخم على الميزان التجاري، والذي أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

4. بينت الدراسة عدم وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لسعر الصرف على الميزان التجاري، والذي أدى إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

5. أظهرت الدراسة وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة والميزان التجاري، حيث كانت قيمة F المحسوبة (20.01414) وهي أقل من قيمة F الجدولية (3.06) ، ويعزز ذلك قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) والتي تساوي (0.0000) والتي هي أقل من 0.05، وكانت قيمة معامل التحديد (0.851153) وتشير إلى إن ما نسبته (85.1153%) من التغيرات في الميزان التجاري تفسره المتغيرات المستقلة، والذي أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية (يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأثر متوسط أسعار النفط، والنتاج المحلي الإجمالي، ومعدل التضخم، وسعر الصرف بالدولار الأمريكي x على الميزان التجاري y)، وهذا يتفق مع استنتاجات دراسة (Prince Boakye, Frimpong, Eric Arthu, Sulemana Mahawiya, 2022).

6. يرتبط الميزان التجاري الليبي عكسياً بمستويات التضخم وسعر الصرف. على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا أن نقترح التوصيات التالية:

1. العمل على تخليص الاقتصاد الليبي من سيطرة القطاع النفطي والاهتمام بالمجالات التي تشجع نمو الإنتاج وتحسين كفاءة الطاقة الإنتاجية الموجودة، من خلال إعادة توجيه سياسة الإنفاق العام في ليبيا، حيث يتعلق الأمر برفع قدرات الإنتاج في القطاعات وتشجيع الاستثمار واخضاع المشروعات لمعايير المردودية الاقتصادية.

2. العمل على تطوير قطاعات اقتصادية أخرى بديلة لقطاع النفط، من أجل الوصول إلى إيجاد قاعدة إنتاجية والعمل على حلحلة المشاكل والعقبات التي تواجه هذه القطاعات، لأن ذلك يعتبر شرطاً لنمو وازدهار الصادرات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام.

3. اتباع استراتيجية نفطية تندمج في الوقت نفسه بالرؤية المستقبلية للاقتصاد الليبي، على أن تتمحور بشكل جوهري على النهوض بالبنية التحتية.

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

1. أحمد رمضان نعمة الله، إيمان عطية ناصف، محمد سيد عابد، النظرية الاقتصادية الكلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.



2. حسام علي داود وآخرون، اقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
  3. حسام علي داود، مبادئ الاقتصاد الكلي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
  4. حسين عمر، مبادئ علم الاقتصاد، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1989.
  5. محمد أحمد الدوري، في الاقتصاد الدولي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
  6. ميرندا زغلول رزق، التجارة الدولية، جامعة الزقازيق، القاهرة، مصر، 2010.
- ثانياً: البحوث والدراسات
1. اليامنة الداوي، أثر سعر الصرف على التجارة الخارجية دراسة حالة الجزائر للفترة 1990-2014، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2016.
  2. بعلة الطاهر، انعكاسات وتحديات تغيرات أسعار على حصيلة النفط والاقتصاد الجزائري، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 4، الجزائر، 2017.
  3. حسين الحويج، أثر تقلبات أسعار النفط على الميزان التجاري في ليبيا خلال الفترة 1988-2018، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ليبيا، يوليو 2020.
  4. خليفة برباس، دراسة تحليلية وقياسية للميزان التجاري في الجزائر خلال الفترة 1970-2010، بحث مقدم لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2013.
  5. عبادة عبدالرؤوف، محددات سعر النفط منظمة أوبك وأثاره على نمو الاقتصاد في الجزائر (دراسة تحليلية وقياسية 1970-2008)، جامعة ورقلة، 2010-2011.
  6. علة مراد، دراسة تقلبات أسعار النفط وأثارها في التنمية الاقتصادية، (قراءة نظرية تحليلية في حالة الجزائر خلال الفترة 2000-2014)، مجلة رؤى استراتيجية، العدد 13، المجلد 4، أبوظبي 2017.
  7. عماد محمد عبداللطيف، تحليل الاتساق بين الضرائب الجمركية وسعر الصرف وانعكاساتها على الميزان التجاري، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 115، العراق، 2019.
  8. مصطفى بن ساحة، أثر تنمية الصادرات غير النفطية على النمو الاقتصادي في الجزائر، المركز الجامعي بگرداية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011.
  9. هاني محمد السيد، أثر تقلبات أسعار النفط العالمية على التبادل التجاري الدولي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 52، العدد 4، جامعة عين شمس، مصر، 2022.
- ثالثاً: النشرات والتقارير
1. مصرف ليبيا المركزي التقرير السنوي، أعداد مختلفة عن الفترة (2000-2009).
  2. مصرف ليبيا المركزي، ادارة البحوث والاحصاء، المجلد 60- الربع الرابع 2020.



3. الهيئة الوطنية للمعلومات والتوثيق، ملخص إحصاءات التجارة الخارجية، أعداد مختلفة عن الفترة (2017-2005).

4. صندوق النقد العربي، التقرير الاقتصادي العربي الموحد، أعداد مختلفة (2018-2013).

رابعاً: المصادر الأجنبية

1. Mohamad Husam Helmi , Mohammed I. Abu Eleyan , Abdurrahman Nazif Çatık, ORCID and Esra Ball, The Time-Varying Effects of Oil Shocks on the Trade Balance of Saudi Arabia, MDPI Journal, Resources 2023, 12(5), 54.

2. Prince Boakye Frimpong, Eric Arthu, Sulemana Mahawiya, Effect of oil price volatility on the trade balance in sub-Saharan Africa, The OPEC Energy Review, VOL 46, NO3, September, 2022.





## أثر تطبيق التسويق الالكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على مصرف التجارة والتنمية فرع ذات

العماد - طرابلس

أ.نجاة مختار بن عمران\*

### مستخلص الدراسة:

التعرف على أثر تطبيق التسويق الالكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية بمصرف التجارة والتنمية فرع ذات العماد، وتكمن مشكلة الدراسة في البحث عن إجابة لتساؤل رئيس وهو: ما أثر تطبيق التسويق الالكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية في المصرف قيد الدراسة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الملائم لتحقيق اهدافها، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (50) موظف، وتم تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على أفراد المجتمع، حيث تم الحصول على (43) مفردة مطابقة لإجابات الدراسة وتساؤلاتها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق التسويق الالكتروني في المصرف قيد الدراسة كان مرتفعاً، وكذلك مستوى تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة جاء مرتفعاً، ومن أهم توصيات الدراسة: الحرص على الاهتمام بقاعدة البيانات بالمصرف وذلك من خلال برمجيات ذات قدرة عالية في تأمين الاتصال وتوفير الأجهزة الحديثة المتطورة ذات قدرة تخزينية كبيرة، وكذلك ضرورة تقديم الدعم من الإدارة العليا وذلك لتوفير شبكة انترنت سريعة وتعمل بصورة مستمرة وبدون انقطاع واهتمام المصرف بالبحث والتطوير وذلك من خلال تحديث أدوات التسويق الالكتروني بما يلائم العملاء ومتابعة التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتسويق الالكتروني.

الكلمات الدالة: التسويق الالكتروني - قاعدة البيانات - دعم الإدارة العليا - البحث والتطوير -

جودة الخدمات المصرفية

المقدمة:

مشكلة الدراسة:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة والتي تعد بمثابة خطوة أولى لازمة لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة وأبعادها والمساعدة في بناء وصياغة الفرضيات الخاصة بالدراسة، قامت

\*محاضر بكلية الاقتصاد، مسلاتة، الجامعة الأسمرية الإسلامية

ي메일: frah251975@yahoo.com



الباحثة بعمل دراسة مسحية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة كدراسة (صلاح الدين 2021)، ودراسة (أبوخريص وشكشك 2015)، و دراسة (وادي والأسطل 2011)، ودراسة (فضيلة 2010)، و دراسة (حداد وجودة 2002).

والخطوة الثانية تمثلت في إجراء مقابلات مع مجموعة من المسؤولين في المصرف قيد الدراسة وذلك بتوجيه مجموعة من الأسئلة المحددة المتعلقة بموضوع الدراسة ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية تبين أن المصرف قيد الدراسة يعتمد على الأساليب والطرق التقليدية في تقديم خدماتها وكذلك ضعف مواكبتها للتطور الهائل في تقنيات المعلومات والبرمجيات والاتصالات مما يجعلها في موقف تنافسي ضعيف، لذلك من الأهمية يجب العمل الجاد من قبل المسؤولين والإداريين للتحويل إلى التسويق الإلكتروني للاستفادة من مزايا هذا الأسلوب الحديث، وعلى ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما أثر تطبيق التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف التجارة والتنمية فرع ذات العماد؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ما يلي: -

1. التعرف على أثر تطبيق التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات بالمصرف قيد الدراسة.
2. التعرف على مستوى تطبيق التسويق الإلكتروني بالمصرف قيد الدراسة.
3. محاولة التعرف على مستوى تحسين جودة الخدمة بالمصرف قيد الدراسة.
4. تقديم مجموعة من التوصيات من شأنها تساهم في مساعدة المصرف على تطبيق التسويق الإلكتروني وبما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات بالمصرف قيد الدراسة.

#### فرضية الدراسة:

بناء على نموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية(0):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الإلكتروني بأبعاده (قاعدة البيانات - دعم الإدارة العليا - البحث والتطوير) على تحسين جودة الخدمات المصرفية بمصرف التجارة والتنمية فرع ذات العماد.

- ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقاعدة البيانات على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة.



- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبحث والتطوير على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة.

#### هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الى تحقيق التالي :

1. التعرف على أثر تطبيق التسويق الالكتروني في تحسين جودة الخدمات بالمصرف قيد الدراسة.

2. التعرف على مستوى تطبيق التسويق الالكتروني بالمصرف قيد الدراسة.

3. محاولة التعرف على مستوى تحسين جودة الخدمة بالمصرف قيد الدراسة.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستناد على الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها من خلال اللجوء إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وبالاعتماد على مؤشرات قياس تم تطويرها وبما يتوافق مع بيئة الجامعة قيد الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها واختبار فرضياتها.

#### الدراسات السابقة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل أثر تطبيق التسويق الالكتروني على تحسين جودة الخدمات الالكترونية، لذا قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وقد تمكنت من التوصل لعدد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

#### جدول (1) أهم الأهداف وأهم النتائج للدراسات السابقة

ت	الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
1	دراسة (صالح الدين 2021): بعنوان (دور التسويق الالكتروني في تحسين جودة الخدمة المصرفية)	الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة جودة الخدمة المصرفية باستخدام التسويق الالكتروني	يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتسويق الالكتروني في تحسين جودة الخدمة المصرفية للزبائن بنك القرض بالمميلة عند مستوى معنوية CPA الشعب الجزائري %5
2	دراسة (أبو خريص وشكشك، 2015): بعنوان (التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية)	هفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر تطبيق أسلوب التسويق الالكتروني المصرفي على جودة الخدمات المصرفية العاملة في مدينة زليتن	هناك تأثير للتسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية.



## أثر تطبيق التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على مصرف التجارة والتنمية

3	دراسة (وادي والأسطل، 2011): بعنوان (واقع استخدام التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة)	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق وممارسة التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة	هناك واقع تطبيق وممارسة التسويق الإلكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة.
4	أثر ( دراسة فضيلة، 2010): بعنوان التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية).	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالجزائر	هناك تأثير للتسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية بالمصارف محل الدراسة.
5	دراسة (حداد وجودة، 2002): بعنوان (التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية).	هدفت التعرف على أثر التسويق الإلكتروني المصرفي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر عملاء المصارف التجارية العاملة في الأردن.	هناك علاقة بين توفر قاعدة معلوماتية للتسويق المصرفي وكذلك متغير البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية كما تبين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة على جودة الخدمات المصرفية تعزى إلى العوامل الديموغرافية

### الجزء التطبيقي:

#### مقدمة :

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية بهدف التعرف على أثر تطبيق التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية، ويشمل أيضاً عرضاً لمجتمع الدراسة الميدانية وأداة جمع البيانات والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها وتحليل البيانات الوصفية واختبار فرضياتها

#### 1. منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالاستناد على الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها من خلال اللجوء إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وبالاعتماد على مؤشرات قياس تم تطويرها وبما يتوافق مع بيئة الجامعة قيد الدراسة، وذلك بهدف جمع البيانات الأولية وتحليلها واختبار فرضياتها.

#### 2. مجتمع عينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالمصرف قيد الدراسة والبالغ عددهم (50) موظف ونظراً لصغر المجتمع فقد اعتمدت الباحثة أسلوب المسح الشامل، وتم توزيع (50) استمارة واستردت منها (43) استمارة صالحة للتحليل وبنسبة بلغت (86 %) والجدول التالي يوضح النسب والأعداد للاستمارات الموزعة والفاقد منها:



جدول رقم (1): يبين عدد الاستبيانات الموزعة والفاقد منها والصالحة للتحليل

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المفقودة	نسبة الاستمارات المفقودة	عدد الاستمارات الغير صالحة	نسبة الاستمارات الغير صالحة	عدد الاستمارات الصالحة	نسبة الاستمارات الصالحة
50	7	%14	0	%0	43	%86

### ثالثاً- الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك وفق الأساليب الآتية:

1. التوزيعات التكرارية : لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار ، التي تحصل عليها كل إجابة، منسوبا إلى إجمالي التكرارات ، وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة، ويعطي صورة أولية عن إجابة افراد مجتمع الدراسة على العبارات المختلفة.
2. معامل الفا كر نباخ للثبات :لتحديد الثبات في أداة الدراسة ( الاستبيان).
3. التجزئة النصفية: للتأكد من ثبات اجابات المستهدفين حول متغيرات الدراسة.
4. معامل الارتباط: لإيجاد العلاقة بين كل عبارة واجمالي محورها وبين كل محور من محاور الاستبيان واجماليه والعلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الالكتروني) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).
5. المتوسط الحسابي المرجح: لتحديد اتجاه الإجابة لكل عبارة من عبارات المقياس وفق مقياس التدرج الخماسي.
6. الانحراف المعياري: يستخدم الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي.
7. تباين الانحدار: لتحديد أثر المتغير المستقل (التسويق الالكتروني) على المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية).
8. اختبار (One Sample Test) T : لتحديد جوهرية الفروق، بين متوسط استجابة افراد المجتمع.

رابعا- صدق وثبات آداة الدراسة: تم التحقق من صدق وثبات آداة الدراسة باستخدام :



1- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: بينت النتائج في الجدول (2) أن معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وإجمالي الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05 حيث كانت قيم الدلالة الإحصائية جميعها أقل من 0.05 ، وبذلك تعتبر المحاور صادقة لما وضعت من أجله.

جدول (2) معامل الارتباط بين محاور الدراسة إجمالي الاستبانة

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	قاعدة البيانات	5	**0.824	0.000
2	البحث والتطوير	5	**0.888	0.000
3	دعم الإدارة العليا	5	**0.889	0.000
4	جودة الخدمات المصرفية	7	**0.943	0.000

يوضح الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بيرسون بين جميع المحاور وإجمالي الاستبانة جاءت العلاقات طردية بأعلى معامل ارتباط لمحور جودة الخدمات المصرفية ( 0.943 ) ويليه محور دعم الإدارة العليا بارتباط بلغ ( 0.889 )، ثم محور البحث والتطوير بارتباط قدره ( 0.888 )، ويليه محور قاعدة البيانات بارتباط بلغ ( 0.824 ) وجميع معاملات الارتباط لها دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ).

2- ثبات الاستبانة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترة زمنية معينة (Sekaran.U.,2006: P311)، وقد اتبعت الباحثة القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha Coefficient) وذلك لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، ومن خلال استخدام هذا المعامل تكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60 %، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضمن الفترة

(من 60% إلى أقل من 70% وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضمن الفترة) من 70% إلى أقل من 80%، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلما اقترب المقياس من 100% تعتبر النتائج الخاصة بالاختبار أفضل، أما فيما يتعلق بثبات أداة هذه الدراسة فقد تم احتساب معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة.

الجدول ( 3 ) يوضح معامل الفاكرومباخ لثبات

ت	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	قاعدة البيانات	5	0.764
2	البحث والتطوير	5	0.831
3	دعم الادارة العليا	5	0.863
4	جودة الخدمات المصرفية	7	0.922
	إجمالي الاستبيان	22	0.951

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (3) ان قيم معامل الفا كرونباخ لكل جاءت بمعاملات ممتازة لكل محاور الدراسة، اما محور قاعدة البيانات وقد كانت قيمة معامل ألفا لثبات المحور " قاعدة البيانات " (0.764) ولمحور " البحث والتطوير " (0.831)، ولمحور " دعم الإدارة العليا " (0.863)، ولمحور " جودة الخدمات المصرفية " (0.922)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.951)، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج، وكذلك جاءت قيمة ألفا كرونباخ لجميع الفقرات ( الاستبانة ككل)، بنسبة (92.8%) وهي قيم ثبات ممتازة ومقبولة في العرف الإحصائي

#### خامسا- الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية

يهدف هذا المحور الى جمع بيانات افراد مجتمع الدراسة والتي من خلالها التعرف على الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة، ولقد تم تحديد هذه الخصائص وبياناتها كالتالي:

جدول رقم (4) توزيع افراد المجتمع حسب بيناتهم الشخصية و الوظيفة خصائص عينة الدراسة.



المتغير	نكر		أنثى		المجموع		
النوع	العدد	34	09	43			
	النسبة %	79.1	20.9	100			
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 الي اقل من 45 سنة	من 45 سنة فأكثر	المجموع			
	العدد	06	32	43			
	النسبة %	14	74.4	11.6	100		
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	بكالوريوس أو ليسانس	ماجستير أو دكتوراه	المجموع			
	العدد	17	25	43			
	النسبة %	39.5	58.1	2.3	100		
المسمى الوظيفي	مساعد مدير مصرف	موظف	رئيس وحدة	رئيس قسم	مدير إدارة	أخري	المجموع
	العدد	01	29	02	08	01	43
	النسبة %	2.3	67.4	4.7	18.6	2.3	4.7

يبين النتائج في الجدول رقم (4) أن أغلب أفراد المجتمع الدراسة من الذكور وبنسبة (79.1%) في حين (20.9%) من الإناث، وبالنسبة للعمر، وقد بينت النتائج أن (6) من المستجيبين وبنسبة مقدارها (14%) كانت أعمارهم أقل من (30) سنة، (32) مستجيباً وبنسبة بلغت (47.4%) تراوحت أعمارهم ما بين (30) سنة إلى أقل من (40) سنة، و (5) مستجيبين وبنسبة بلغت (11.6%) كانت أعمارهم (45) سنة فأكثر، وبالنسبة للمؤهل العلمي، فقد بينت النتائج أن (17) من المستجيبين وبنسبة (39.5%) هم من مؤهل الدبلوم العالي، في حين كان (25) من المستجيبين وبما نسبته (58.1%) يحملون مؤهل جامعي، في حين كان (1) مستجيباً يحمل مؤهل فوق الجامعي بنسبة (2.3%)، أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي بينت النتائج أن (29) مستجيباً وبنسبة (67.4%) هم من الموظفين، واثنان من المستجيبين وبنسبة (4.7%) هم رؤساء أقسام، (2) مستجيباً وبنسبة (4.7%) يعملون منصب رئيس وحدة، (1) مستجيب وبنسبة (2.3%) كان مدير إدارة، و (1) من المستجيبين بنسبة (2.3%) كان مساعد مدير، و (2) من المستجيبين وبنسبة (4.7%) كانت لهم وظائف غير التي تم ذكرها وهم من المراجعين، وتعتبر البيانات سائلة الذكر بيانات جيدة ويمكن أن تتعكس بشكل إيجابي على البيانات المتحصل عليها من أداة الدراسة.



سادساً - تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة :

أ - الوصف الاحصائي وفق إجابات المبحوثين:

لتحديد اتجاه الاجابات تم تحديد طول الفترة ب ( 0.8 ) وحده وهذا الطول ناتج عن قسمة (4) على ( 5 ) وفقاً الاتي ( 1 - 19 . 1 ) يكون اتجاه الاجابة غير موافق بشدة ، ( 2.6 - 18 ) يكون اتجاه الاجابة غير موافق ، ( 6.2 - 39. 3 ) يكون اتجاه الإجابة محايد ، ( 4.3 - 19. 4 ) يكون اتجاه الاجابة موافق ، ( 4 - 2. 4 ) يكون اتجاه الاجابة بموافق بشدة ، ولتحديد مدى الاتفاق على إجمالي الى كل محور من محاور الدراسة ، فقد تم استخدام اختبار (One Sample T-Test) ، فيكون المحور مرتفعاً لا فراد المجتمع أي أنهم متفقون على فقرات المجال إذا كانت قيمة الدلالة الاحصائية أقل من ( 05 .0 ) وقيمة متوسط الاستجابة لا جمالي المجال أكبر قيمة المتوسط المعياري ( 3 ) ، ويكون المحور منخفضاً لا فراد المجتمع أي أنهم غير متفقين على فقرات المجال اذا كانت قيمة الدلالة الاحصائية أكبر من ( 0.05 ) بغض النظر عن قيمة متوسط الاستجابة .

**المحور الأول :-** نتائج التحليل الوصفي لعناصر تطبيق التسويق الالكتروني في هذه الدراسة ( قاعدة البيانات - البحث والتطوير - دعم الادارة العليا )

1- قاعدة البيانات :

جدول (5) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغير قاعدة البيانات



تجاه الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسبة	الفقرة	ت
مرتفعة جداً	0.887	4.3	21	17	3	1	1	ك	توفر أجهزة متطورة تتسم بالمرونة وتتمتع بالقدرة التخزينية بكفاءة عالية	1
			48.8	39.5	7.0	2.3	2.3	%		
مرتفعة	1.055	4.07	18	16	4	4	1	ك	تستخدم برمجيات ذات قدرة عالية على الاتصال لعدد كبير من المستخدمين في آن واحد	2
			41.9	37.2	9.3	9.3	2.3	%		
مرتفعة	1.029	3.81	10	21	9	0	3	ك	تعمل قاعدة البيانات على تخزين استرجاع حذف عرض طباعة وعدم تكرار البيانات المخزونة	3
			23.3	48.8	20.9	0	7	%		
مرتفعة جداً	0.833	4.21	17	20	5	0	1	ك	توفر قاعدة البيانات وهي بمثابة إنتاج معلومات دقيقة شاملة يحتاجها	4
			39.5	46.5	11.6	0	2.3	%		



										المصرف للولصول الى المستهلك	
مرتفعة	1.019	3.91	13	19	6	4	1	ك	قاعدة البيانات توفر معلومات عند هوية المعمل وطريقة ووقت وتكرار عدد مرات الشراء	5	
			30.2	44.2	14	9.3	2.3	%			
مرتفع		1.019	4.06		إجمالي محور قاعدة البيانات						

بينت النتائج في الجدول رقم (5) أن هناك (2) من الفقرات كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة جداً ، في حين كانت الموافقة مرتفعة على (3) فقرات ولتحديد مستوى إجمالي تحديد محور قاعدة البيانات (4.06) وهو أكبر من متوسط القياس (3) ، وأن الفروق تساوي (1.60) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الاحصائية لاختبار تساوي (0.000) ، وهو أقل من (0.50) ، وتشير إلى معنوية الفروق ، وهذا يدل على أن مستوى قاعدة البيانات كان مرتفعاً نم وجهة نظر مجتمع الدراسة، وهذا يشير إلى أن المصرف أدارته لديها حرص واهتمام بقاعدة البيانات من خلال تحديث قاعدة البيانات باستمرار بحيث تضمن توفير معلومات حديثة عن العملاء .

#### ب - البحث والتطوير

جدول (6) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمحور البحث والتطوير

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة



أثر تطبيق التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية على مصرف التجارة والتنمية

مرتفعة	1.069	4	15	20	3	3	2	ك	توجد لجنة تطويرية دائمة خاصة بالتسويق الإلكتروني تتابع آخر التطورات التكنولوجية والمستجدة في أدوات التسويق الإلكتروني بما يلائم العملاء	1
			34.9	46.5	7	7	4.7	%		
مرتفعة	0.947	3.77	8	23	7	4	1	ك	يتم الاستفادة من قرارات اللجنة التطويرية في المصرف مهامها القيام بالبحث عما هو جديد وتطوير ما هو قائم	2
			18.6	53.5	16.3	9.3	2.3	%		
مرتفعة	0.91	3.93	11	22	7	2	1	ك	تتوفر وحدة بحث وتطوير في المصرف مهامها القيام بالبحث عما هو جديد وتطوير ما هو قائم	3
			25.6	51.2	16.3	4.7	2.3	%		
مرتفعة	1.068	3.95	16	15	7	4	1	ك	يتم تحويل نتائج وحدة البحث والتطوير في المصرف إلى تصميم الخدمة بأسلوب تقني حديث	4
			37.2	34.9	16.3	9.3	2.3	%		
مرتفعة	0.959	3.72	10	15	15	2	1	ك	توجد موازنة مخصصة لتطوير التسويق الإلكتروني	5
			23.3	34.9	34.9	4.7	2.3	%		
مرتفع		0.767	3.87		إجمالي محور البحث والتطوير					

بينت النتائج في النتائج في الجدول رقم ( 6 ) أن جميع فقرات المحور كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة ، ولتحديد مستوى إجمالي محور البحث والتطوير ، فإن متوسط الاستجابة لإجمالي المحور



(3.87) وهو أكبر من متوسط القياس (3) ، وأن الفروق تساوي (0.7) ، ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار تساوي ( 0.000 ) ، وهي أقل من ( 0.05 ) ، وتشير الى معنوية الفروق وهذا يدل على أن مستوى البحث والتطوير في المصرف كان مرتفعاً من وجهة نظر مجتمع الدراسة ، وهذا يشير إلى أن إدارة المصرف تولى بالاهتمام بمتابعة التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتسويق الالكتروني من خلال تحويل نتائج وحدة البحث والتطوير في المصرف الى قسم تصميم الخدمات

ج - دعم الادارة العليا : جدول (7) يوضح التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغير دعم الإدارة العليا

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	بجراوات	بجراوات	الجدد	الفرق	حاصل تدا	المتوسط	الانحراف المعياري	الاحتمال	القيمة الاحدية
1	تعمل الإدارة العليا بالتشجيع على زيادة استخدام الانترنت في التسويق الالكتروني	ك	1	3	6	18	15	4	1	مرفعة	
		%	2.3	7.0	14.0	41.9	34.9				
2	تلتزم الإدارة العليا بالتخطيط الجيد لاستخدام الانترنت وجعله أسهل طريقة للتسويق	ك	1	2	3	23	14	4.09	0.895	مرفعة	
		%	2.3	4.7	7.0	53.5	32.6				
3	تتجه الإدارة العليا بحل المشاكل التي تعيق استخدام الانترنت في تسويق خدمات المصرف	ك	1	2	11	15	14	3.91	0.996	مرفعة	
		%	2.3	4.7	25.6	34.9	32.6				
4	تتم الإدارة العليا بتزويد العاملين بالتدريب والمهارات اللازمة لسلكة احتياجات ورغبات العملاء	ك	2	6	7	12	16	3.79	1.226	مرفعة	
		%	4.7	14.0	16.3	27.9	37.2				
5	تلتزم الإدارة العليا بتنفيذ الخطط والسياسات المتعلقة بتسويق خدمات المصرف	ك	2	1	9	14	17	4	1.069	مرفعة	
		%	4.7	2.3	20.9	32.6	39.5				
إجمالي محور دعم الإدارة العليا											
								3.96	0.838	مرتفع	

بينت النتائج في الجدول رقم (7) أن (5) فقرات كانت درجة الموافقة عليها مرتفعة ، ولتحديد مستوى إجمالي محور دعم الادارة العليا ، فإن متوسط الاستجابة لا جمالي المحور يساوي (3.95) ، وهو أكبر من متوسط القياس ( 3 ) ، وأن الفروق تستوي (0.69) ، ولتحديد معنوية هذه الفروق ، فإن

قيمة الدلالة الاحصائية الاختبار تساوي ( 0.00 ) ، وهي أقل من ( 0.05 ) ، وتشير إلى معنوية الفروق ، وهذا يدل على أن إدارة المصرف تقدم الدعم والمساندة من خلال التخطيط الجيد والسليم لاستخدام الانترنت في عمليات التسويق وإقامة دورات للتدريب الموظفين بالمصرف لرفع كفاءتهم ومهارتهم في تحقيق رغبات واحتياجات العمل والالتزام بتنفيذ الخطط والسياسات المتعلقة بتسويق خدمات المصرف .

-إجمالي محور تطبيق التسويق الإلكتروني :

جدول رقم (8) نتائج لإجمالي تطبيق التسويق الإلكتروني

المتغير	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط الفقرة والانحراف المعياري	الانحراف المعياري	المستوى
تطبيق التسويق الإلكتروني	3.96	0.96	0.679	مرتفع

لتحديد مستوى تطبيق التسويق الإلكتروني بالمصرف قيد الدراسة ، فإن النتائج في الجدول رقم (8) أظهرت أن متوسط الاستجابة لاجمالي المحور يساوي (3.96) وهو أكبر من متوسط القياس (3) ، وأن الفروق تساوي (0.96) ، ولتحديد معنوية هذه الفروق ، فإن قيمة الدلالة الاحصائية للاختبار تساوي صفرأ ، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التسويق الإلكتروني في المصرف كان مرتفعاً وذلك من وجهة نظر المجتمع قيد الدراسة .

ب - محور تحسين جودة الخدمات المصرفية :-

جدول (9) التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لتحسين جودة الخدمات المصرفية

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
1	يستخدم المصرف تقنيات ووسائل حديثة في تقديم خدماته	ك	1	2	5	17	18	4.14	0.966	مرتفعة

متقنة	1.093	3.74	2	11	18	8	4	2	ك	يحرص المصرف على وضع معايير لمستوى الخدمة المطلوب أداءه للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم	2
			5	41.9	18.6	9.3	4.7	%			
متقنة	0.982	3.81	11	18	10	3	1	ك	يحرص المصرف على تحسين جودة خدماته باستخدام البحوث والدراسات كوسيلة لتجميع المعلومات والتعرف على دور الخدمة وأبعادها	3	
			25.6	41.9	23.3	7.0	2.3	%			
متقنة	1.029	3.81	12	16	12	1	2	ك	يحرص المصرف على التعرف على توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة	4	
			27.9	37.2	27.9	2.3	4.7	%			
متقنة	1.001	3.63	10	12	17	3	1	ك	يهتم المصرف الذي تعمل فيه ببرامج التسويق الداخلي	5	
			23.3	27.9	39.5	7.0	2.3	%			
متقنة	1.16	3.81	14	15	9	2	3	ك	يحرص المصرف على أفضل توظيف الكفاءات التي سوف تقوم بالعرض الفعلي لخدمات المصرف	6	
			3	34.9	20.9	4.7	7.0	%			
متقنة	0.924	3.84	11	17	13	1	1	ك	يستخدم المصرف الذي تعمل فيه طرق ونماذج لقياس جودة الخدمات المصرفية	7	
			2	39.5	30.2	2.3	2.3	%			
مرتفعة			0.84 6		3.83		إجمالي محور جودة الخدمات المصرفية				



بينت النتائج في الجدول رقم ( 9 ) أن فقرات محور تحسين جودة الخدمات المصرفية كانت درجة الموافقة مرتفعة ، ولتحديد مستوى إجمالي محور تحسين جودة الخدمات المصرفية ، فإن متوسط الاستجابة لا إجمالي المحور يساوي (0.83) وهو أكبر من متوسط القياس ( 3 ) وأن الفروق تساوي (0.83) ولتحديد معنوية هذه الفروق فإن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي (0.0) وهي أقل من (0.05) ، وتشير إلى معنوية الفروق ، وهذا يدل على أن المصرف يحرص باستمرار على تحسين خدماته وذلك من خلال وضع معايير لمستوى الخدمات المطلوب تقديمها ومن ثم متابعة وقياس مستوى الخدمات وفق تلك المعايير .

#### ج - اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام ارتباط ( بيرسون ) لاختبار جوهرية العلاقة بين تطبيق التسويق الإلكتروني وتحسين جودة الخدمات المصرفية ، فتكون طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل لتحديد العلاقة بين تطبيق التسويق الإلكتروني وجودة الخدمات المصرفية، تم استخدام ارتباط بيرسون لاختبار جوهرية العلاقة ، فتكون العلاقة طردية إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة وتكون عكسية إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة، وتكون العلاقة معنوية (ذات دلالة إحصائية) إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتكون غير معنوية إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من 0.05، ولتحديد أثر تطبيق التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات المصرفية، تم استخدام تباين الانحدار لبيان نسبة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق معامل التحديد، وبالتالي سيتم اختبار الفرضية الرئيسية يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الإلكتروني بعناصره ( قاعدة البيانات البحث والتطوير - ودعم الإدارة العليا ) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف التجارة والتنمية طرابلس

أ- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقاعدة البيانات في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

جدول (10) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر قاعدة البيانات في تحسين جودة الخدمات المصرفية





معاملات الانحدار				قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
قاعدة البيانات		الثابت					
0.856	المعامل	0.351	المعامل	0.000	%49.4	0.494	0.703
6.332	قيمة T	0.631	قيمة T				
0.000	الدلالة الإحصائية	0.532	الدلالة الإحصائية				

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قاعدة البيانات وجودة الخدمات المصرفية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.703)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بقاعدة البيانات يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية، ولتحديد أثر قاعدة البيانات في تحسين جودة الخدمات المصرفية، فإن قيمة F تساوي (40.096) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.0847)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.494) وتدلل على أن ما نسبته (49.4%) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى قاعدة البيانات ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى " يوجد أثر دو دلالة إحصائية لقاعدة البيانات في تحسين جودة الخدمات المصرفية ".

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0.351+0.856*X_1+ \varepsilon$$

حيث:

Y جودة الخدمات المصرفية، X<sub>1</sub> قاعدة البيانات، ε الخطأ العشوائي.

ب- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد اثر دو دلالة إحصائية للبحث والتطوير في تحسين جودة الخدمات المصرفية.



جدول (11) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر البحث والتطوير في تحسين جودة الخدمات المصرفية

معاملات الانحدار				قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
البحث والتطوير		الثابت					
0.889	المعامل	0.382	المعامل	0.000	%65	0.65	0.806
8.728	قيمة T	0.951	قيمة T				
0.000	الدلالة الإحصائية	0.347	الدلالة الإحصائية				

أظهرت النتائج في الجدول رقم (11) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البحث والتطوير وجودة الخدمات المصرفية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.806)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن الاهتمام بالبحث والتطوير يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ولتحديد أثر البحث والتطوير في تحسين جودة الخدمات المصرفية، فإن قيمة F تساوي (76.18) وهي قيمة مرتفعة قياساً بالقيمة الجدولية (4.0847)، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية، وكانت قيمة معامل التحديد (0.65) وتدل على أن ما نسبته (65%) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى البحث والتطوير ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية " يوجد اثر ذو دلالة احصائية للبحث والتطوير في تحسين جودة الخدمات المصرفية ".

ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0.382+0.889*X_2+ \varepsilon$$



حيث أن:

$Y$  جودة الخدمات المصرفية،  $X_2$  البحث والتطوير،  $\varepsilon$  الخطأ العشوائي.

ج- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

جدول (12) نتائج تباين الانحدار لتحديد علاقة وأثر دعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات المصرفية

معاملات الانحدار				قيمة الدلالة	نسبة الأثر	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	معامل الارتباط
دعم الإدارة العليا		الثابت					
0.778	المعامل	0.747	المعامل	0.000	%59.4	0.594	0.771
7.745	قيمة T	1.838	قيمة T				
0.000	الدلالة الإحصائية	0.073	الدلالة الإحصائية				

أظهرت النتائج في الجدول رقم (12) وجود علاقة إجابيه ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا وجودة الخدمات المصرفية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.771)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن دعم الإدارة العليا يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ولتحديد أثر دعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات المصرفية، فإن قيمة F تساوي (59.984) وهي قيمة مرتفعة وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي صفرًا وهي أقل من 0.05، وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على تحسين جودة الخدمات المصرفية وهي تشير الى أن ما نسبته (59.4%) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى دعم الإدارة العليا ما لم يؤثر مؤثر آخر، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار t تساوي صفرًا وهي أقل من (0.05)، وتشير إلى معنوية هذا الأثر، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا في تحسين جودة الخدمات المصرفية ".



ويمكن تقدير معالم نموذج الانحدار حسب معادلة الانحدار بالشكل التالي:

$$Y=0.747+0.778*X_3+ \varepsilon$$

حيث أن: Y جودة الخدمات المصرفية، X<sub>3</sub> دعم الإدارة العليا، ε الخطأ العشوائي.

د- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

جدول (13): نتائج تباين الانحدار لتحديد أثر تطبيق التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات

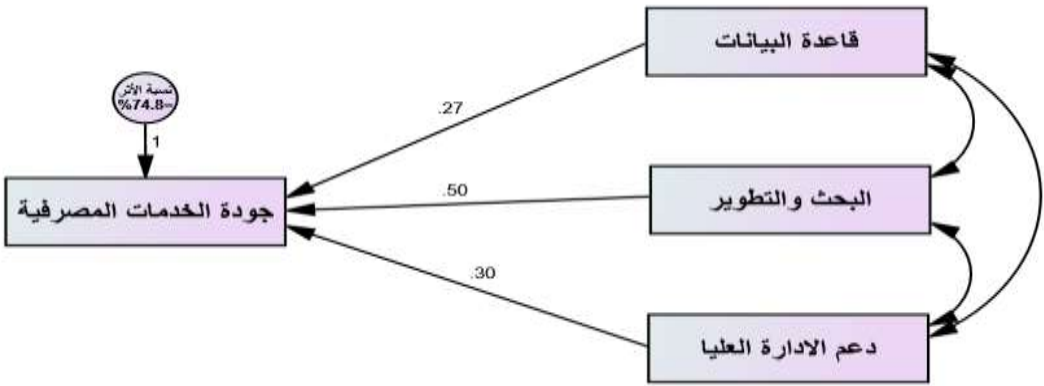
0.865	معامل الارتباط
0.748	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية
%74.8	نسبة الأثر
0.384 -	الثابت
0.271	قاعدة البيانات
0.5	البحث والتطوير
0.297	دعم الإدارة العليا

بينت النتائج في الجدول رقم (13) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التسويق الإلكتروني وتحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.865)، وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية العلاقة بين المتغيرين، أي إن تطبيق التسويق الإلكتروني يسهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

ولتحديد أثر تطبيق التسويق الإلكتروني في تحسين جودة الخدمات المصرفية، فإن قيمة F تساوي (38.684) وكانت قيمة الدلالة الإحصائية (P-Value) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)،

وهذا يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة وكانت قيمة معامل التحديد (0.748) وهي تشير إلى أن ما نسبته (74.8%) من التغيرات في جودة الخدمات المصرفية يعود إلى تطبيق التسويق الإلكتروني ما لم يؤثر مؤثر آخر.

شكل (2) نموذج تخطيط المسار لبيان أثر تطبيق التسويق الالكتروني في تحسين جودة الخدمات المصرفية



#### النتائج والتوصيات:

##### أ- النتائج

1. توصلت الدراسة على ان تطبيق التسويق الالكتروني المرتبط بقاعدة البيانات و بمتوسط قدره (4.49) ، وهذا يعني ان تطبيق التسويق الالكتروني بالمصرف قيد الدراسة موجه نحو حرص واهتمام ادارة المصرف لتحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تحديث قاعدة البيانات لضمان توفير معلومات بشكل مستمر للعملاء .
2. اكدت نتائج الدراسة ان تطبيق التسويق الالكتروني المرتبط بالبحث والتطوير جاء مرتفع و بمتوسط بلغ 3.87 وكان لها أثر اجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، بنسبة أثر بلغت (65%)، وهذا يعني توجه القيادات الادارية في المصرف قيد الدراسة بالبحث والتطوير لتطوير الالكتروني ودعم الخدمات المقدمة للعملاء .

3. توصلت الدراسة الى أن دعم الادارة العليا جاء مرتفع بمتوسط (3.96) وكان لها أثر ايجابي في تحسين جودة الخدمات المصرفية وبنسبة أثر بلغت (59.4 %) ، هذا يعني أن جهود القيادة الادارية بالمصرف قيد الدراسة من خلال التشجيع والمساندة لاستخدام الانترنت في عمليات التسويق ورفع المهارات والقدرات بإقامة دورات تدريبية لتقديم أفضل الخدمات وحل المشكلات التي قد تعرقل مستوى الخدمات المقدمة للعميل .
4. بينت نتائج الدراسة أن مستوى تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة كان مرتفعاً وبمتوسط قدره (3.38) ، وهذا يشير الى أن المصرف قيد الدراسة لديه استراتيجية واضحة نحو تحسين جودة الخدمات المقدمة .
5. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين تطبيق التسويق الإلكتروني وتحسين جودة الخدمات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة ، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.865) وهو ارتباط قوي يشير الى طردية العلاقة بين المتغيرين ، أي أن تطبيق التسويق الإلكتروني يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية .
6. خلصت الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق التسويق الإلكتروني على تحسين جودة الخدمات المصرفية، حيث كانت قيمة معامل التحديد (0.748)، أي ما نسبته (74.8%) من التغيرات في تحسين جودة الخدمات المصرفية سببه التسويق الإلكتروني .

#### ب-التوصيات :

- 1- ضرورة حرص واهتمام المصرف قيد الدراسة بقاعدة بيانات لما لها أثر كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية وذلك من خلال استخدام برمجيات ذات قدرة عالية في تأمين الاتصال بعدد كبير من المستخدمين في آن واحد، وتوفير الأجهزة الحديثة والمتطورة لضمان قدرة تخزينية كبيرة، وتحديث قاعدة بيانات لضمان توفير معلومات حديثة للعملاء .
- 2- زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لضمان تحسين جودة خدمات المصرف من خلال تحديث أدوات التسويق الإلكتروني بما يلائم العملاء وضرورة تحويل نتائج وحدة البحث والتطوير في المصرف إلى قسم تصميم الخدمات، وتخصيص موازنة مناسبة لتطوير عمليات التسويق الإلكتروني.



- 3- ضرورة تقديم الدعم للإدارة العليا من خلال توفير شبكة انترنت سريعة وتعمل بصورة مستمرة وبدون انقطاع عن التخطيط الجيد والسليم لاستخدام الانترنت في عمليات التسويق وتنفيذ الخطط والسياسات المتعلقة بتسويق خدمات المصرف.
- 4- يجب أن تحرص 'دارة المصرف على تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال وضع معايير لمستوى الخدمات المطلوب تقديمها، واستخدام أساليب استقصائية متنوعة تهدف إلى التعرف على توقعات العملاء وادراكهم لمستوى الخدمات.
- 5- توظيف كوادر ذات كفاءة عالية تتمكن من تقديم العروض الفعلية للخدمات التي يقدمها المصرف.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

1. إبراهيم محمد الكبي، رمزي أحمد حاراتي، تقنية المعلومات، 2020.
2. إياد مراد حسن، أثر التسويق الالكتروني على جودة الخدمات المصرفية، مجلة دنانير، بدون سنة.
3. بن شيخة، مريم فراج، نور العابدين، التسويق الالكتروني في ترويج المبيعات، مؤسسة موبليس مجلة جامعة البواقي، الجزائر، 2016.
4. حورية شكيب، تيسير وظيفة البحث والتطوير في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيصر بسكرة، 2013 - 2014.
5. خيرى أوسو، ولؤي لطيف بطرس، تقييم الجودة المصرفية من وجهة نظر الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008.
6. رحمة محمد الحاج، ومحمد عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية في المصارف السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة، السودان، 2010.
7. رشدي وادي، ورندة عمران الأسطل، واقع استخدام التسويق الالكتروني لدى البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الانسانية، 2011، المجلد، 3، العدد 2.
8. سيد سالم عرفة، التسويق المباشر، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2012.
9. شفيق حداد، ومحفوظ جودة، التسويق الالكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مجلة جامعة العلوم التطبيقية، 2002.



10. شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2010.

11. عمران علي أبو خريص، ومصطفى أحمد شكشك، التسويق الإلكتروني وأثره على جودة الخدمات المصرفية، مجلة الجامعة الأسمرية، المجلد (9)، العدد (7)، 2015.

12. نوال مأمون، وصفات حفيان، دور جودة الخدمات المصرفية في تحقيق رضا الزبون، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، 2012.

13. نيفين حسين شمت، التسويق الدولي الإلكتروني، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي، 2010.

14. هاجر محمد عبد المالك، والطاهر محمد أحمد علي، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على العميل، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات للتجارة، 2016.

ثانيا: المواقع الإلكترونية:-

تصميم قواعد البيانات، تاريخ الزيارة 2021/3/16. ly. www.noor-book.





# تطبيق معايير الجودة الشاملة ومدى أهميتها في التنافسية الاقتصادية للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة خلال الفترة 2021-1979

د.عمار سالم غريبة\*

مستخلص الدراسة:

أصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الادارة من اجل تحقيق ارضية ومناخ متاح لتحقيق الميزة على التنافس في هذا العالم الذي يتميز بالتحويلات السريعة والتطور في التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب من المؤسسة مواكبتها باستمرار حيث ان ادارة الجودة الشاملة تتضمن كل الخصائص والمتغيرات التي تخص الانتاج بداية من جودة المواد الاولية "المادة الخام" الي جودة الموارد البشرية "الكوادر والخبرات" وصولا الي تلبية رغبات وحاجات الزبائن "المستهلكين" بأقصى قدر ممكن.

الكلمات المفتاحية: الجودة الشاملة، التنافسية الاقتصادية، الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة

مقدمة البحث:

أصبح مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم التي تتبناها الادارة من اجل تحقيق ارضية ومناخ متاح لتحقيق الميزة على التنافس في هذا العالم الذي يتميز بالتحويلات السريعة والتطور في التكنولوجيا الحديثة التي تتطلب من المؤسسة مواكبتها باستمرار حيث ان ادارة الجودة الشاملة تتضمن كل الخصائص والمتغيرات التي تخص الانتاج بداية من جودة المواد الاولية "المادة الخام" الي جودة الموارد البشرية "الكوادر والخبرات" وصولا الي تلبية رغبات وحاجات الزبائن "المستهلكين" بأقصى قدر ممكن.

وعليه يجب على المؤسسة ان تستثمر هذا المفهوم بشكل يحقق لها ميزة تنافسية لمواجهة منافسيها في السوق الداخلي او الخارجي سواء كان المنافسين الحاليين او المحتملين في المستقبل، وتعد جودة المنتجات والخدمات من اهم العوامل او المتغيرات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك لضمان

\* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد الخمس، جامعة المرقب  
إيميل: asghareba@elmergib.edu.ly



تحقيق رضا عملائها والمحافظة على ولائهم من خلال تقديم منتج او خدمة ذات جودة والذي من شأنه ان يحقق للمؤسسة زيادة في الربح وتعزيز مركزها التنافسي وضمان بقائها واستمرارها في الاسواق المحلية كما تساهم جودة المنتج في منح الفرصة للمؤسسة في الدخول الي الاسواق العالمية واحتلال مراكز متقدمة وقوية مقارنة بمؤسسات دول اخري كما تؤثر جودة المنتجات او الخدمات على سلوك المستهلك حيث يكون المستهلك مستعد لدفع أي ثمن مقابل الحصول على منتج ذات جودة عالية تلبى احتياجاته وتستجيب لمتطلباته.

من خلال ما ذكر أعلاه يمكن صياغة الاشكالية التالية .

- ما هو الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الأهلية للأسمنت المساهمة .

والتي يمكن ان تندرج منها الاسئلة الفرعية التالية:

ماهي أهم المرتكزات الاساسية لتطبيق الجودة الشاملة؟

ماهي عوامل بناء المزايا التنافسية للشركة الاهلية للأسمنت المساهمة ؟

مامدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة الاهلية للأسمنت

المساهمة؟

#### فرضيات البحث:

1-نظام ادارة الجودة الشاملة نظام متكامل

2-ادارة الجودة الشاملة اداة لتحقيق الميزة التنافسية في صناعة الاسمنت

3-التميز في جودة السلعة من عوامل بناء المزايا التنافسية لصناعة الاسمنت

#### أهداف البحث:

1-عرض وتقديم الاطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

2-لتعرف علي واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الانتاجية

3-تشجيع الشركات الانتاجية علي تبني وتطبيق ادارة الجودة الشاملة

4-تعزيز ثقافة الفرد والمجتمع حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة

5-معرفة مدى مساهمة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الانتاجية

#### أهداف الدراسة: -

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى الآتي: -

1- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية مع ابراز العلاقة بينهما

للخروج بنتيجة.



2- تسليط الضوء على ضرورة تبني للشركة الأهلية للأسمنت المساهمة لإدارة الجودة الشاملة كبنية تحتية لمواجهة الظروف الصعبة والمعقدة التي قد تمر بها.

3- اظهر أثر الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية للشركة الأهلية للأسمنت المساهمة .

### منهج الدراسة : -

من اجل تحقيق أهداف الدراسة النظرية يتم معالجة هذا الموضوع باعتماد المنهج الوصفي التحليلي لكونه من انطب المناهج في دراسة هذه الظاهرة بالإضافة إلي الاستبيان الذي تم تصميمه وإعداده خصيصا لأغراض دراسة مصادر جمع المعلومات من خلال المنهج الاحصائي في اختيار الفرضيات للتواصل إلي مدى صدقهم وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

الإطار الزمني والمكاني :

المكاني: الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة

الزمني: سنة 2017-2022.

تقسيمات البحث :

الفصل الأول :

مدخل مفاهيم الجودة الشاملة :

تم في هذا الفصل توضيح ماهية الجودة الشاملة من خلال المبحث الأول والتقنيات والاساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال المبحث الثاني.

الفصل الثاني :

تم في هذا الفصل بالتعرض إلي الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المبحث الأول ومدخل الميزة التنافسية وتعريفها وخصائصها وانواعها من خلال المبحث الثاني.

الفصل الثالث :

يتضمن هذا الفصل دراسة حالة الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة لمعالجة الاشكالية المترکز عليها البحث وطرق حلها.

الفصل الأول:

مدخل مفاهيم الجودة الشاملة

ماهية الجودة الشاملة :

تمهيد :

تعتبر الجودة الشاملة من الاتجاهات الفكرية الحديثة في مجال الإدارة حيث اصبحت تمثل مدخلا علميا متكاملًا يسعى إلي تطوير اداء المؤسسات لغرض تحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات. كما تعد الجودة من المتطلبات الاساسية التي يجب توافرها في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها حيث تلبي رغباتهم واحتياجاتهم مما يفرض عليها منح الاهمية اللازمة لهذا



والمفهوم الحديث وذلك من خلال فهم معني الجودة وتعميمه علي جميع افراد المؤسسة مع محاولة تحقيقه.

ونستعرض في هذا الفصل مدخل مفاهيم الجودة الشاملة من خلال الآتي:-

المبحث الأول : ماهية الجودة الشاملة :

إدارة الجودة ليست وليدة الساعة بل مرت بعدة تطورات حيث تعمل علي تحسين اداة المؤسسة وبالتالي تحقيق رضا العميل.

المطلب الأول : مفهوم الجودة الشاملة

هناك عدة تعاريف تخص الجودة الشاملة من أهمها ما يلي :

أولاً : تعريف الجودة الشاملة :

يعرفها عقيلي هي: تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن

المعاملة، والسعر، الوفرة، الخدمات الاضافية، تقديم السلعة، في الوقت المطلوب (1).

كما تعرف الجودة الشاملة من السلمي بانها: جودة كل شيء، أي جودة عناصر التنظيم والانتاج وكل مرافق المؤسسة من اجل تحقيق رضا واشباع المستهلك (2).

ثانياً : أهداف إدارة الجودة الشاملة :

من الاهداف الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة نذكر الآتي

خفض التكاليف: بحيث ان الجودة تتطلب عمل الاشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من اول مرة وفي كل مرة، وهنا تعني تقليل الاشياء التالفة أو إعادة انجازها.

تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام للزبون: بمعنى التركيز علي تحقيق الاهداف ومراقبتها في فترة مستعجلة مقارنة بحجم المهام.

تحقيق الجودة وتحسينها: وذلك بتطوير الخدمات والمنتج حسب رغبة العملاء .

: مبادي إدارة الجودة الشاملة:المطلب الثاني

يمكننا ان نلخص المبادئ الاساسية لإدارة الجودة الشاملة كما يلي:

أولاً : التركيز على المستهلك: ويقصد بالمستهلك ليس فقط المستهلك الخارجي للمؤسسة والذي يكرس كافة العاملين وقتهم وجهدهم من اجل تحفيزهم لشراء منتجاتها سواء كانت في صورة سلعة أو خدمة.

ثانياً: التركيز على العمليات: مثلما يتم التركيز على النتائج أو اعتبرنا أنفسنا مستهلكين للسلع أو

الخدمات سواء كان دخل مؤسسة أو خارجها، فلا بدا أن يكون التركيز على العمليات ولا يكون فقط التركيز على النتائج المحققة.

ثالثاً: تغادى الاخطاء قبل وقوعها: ان التركيز على العمليات يمكننا من تغادى الاخطاء قبل وقوعها،

والعمل بهذا المبدأ يتطلب استخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات اثناء عملية

الانتاج بدلا من استخدام مثل تلك المعايير بعد وقوع الاخطاء.



رابعا: تعبئة خبرات القوى العاملة: تقوم المفاهيم الادارية التقليدية على افتراض ان العاملين لا يمكنهم المساهمة في تحسين المنتج ولا يهتمهم سوى الحصول علي الاجر ولكن في مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر التعويض المالي هو احد الطرق التي يتم بها تعويض العاملين عن جهودهم. خامسا: التحسين المستمر في الاداء: لا يمكن ان تحقق المؤسسة اهدافها في مجال ادارة الجودة الشاملة ما لم تكن عملية التحسين مستمرة، فان تطوير الاداء للمؤسسة يتسم بالصفات الاتية 1-ان التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، وليس وفقا على جماعة او مستوي اداري معين.

2-ان التحسين المستمر وفقا لهذا المنتج هو مسؤولية شاملة للإدارة والعاملين ايضا. 3-لايتم التطوير الا اذا تم الاعتراف بان هناك مشاكل والاقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لأحداث التحسين.

4-ان التحسين المستمر عملية مستمرة في ذاتها ولايبدأ ان توليها الادارة والعاملين اهتماما مستمر لا يقل عن 50% من الوقت.

سادسا: التغذية العكسية: هنا المبدأ الاخير من مبادي ادارة الجودة الشاملة يسمح للمبادي السابقة ان تحقق النتائج المطلوبة منها، وفي هذا المجال تلعب الاتصالات الدور الرئيسي لأي منتج فأن النجاح في الحصول على التغذية العكسية التي تحقق في الوقت الملائم من العوامل الاساسية التي تتسم في تمهيد وزيادة فرص النجاح والابداع في المؤسسة<sup>(3)</sup>.

المبحث الثاني: التقنيات والاساليب المستخدمة في تحسين جودة المنتجات والخدمات : تستخدم المؤسسة تقنيات بهدف تحقيق التحسين المستمر لمستوي جودة منتجاتها، ومن بينها ما يلي :

المطلب الاول : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الاداء :

اولا: حلقات الجودة :

تعريف حلقات الجودة : 1-

يعرفها "ايشكاوا" على انها: أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدة العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون اسبوعيا لمناقشة تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة.

أهمية حلقات الجودة : 2-

ويمكن اظهار حلقات الجودة في تحقيق استخدام المثل لكافة الموارد البشرية<sup>(4)</sup>:

مساهمة حلقات الجودة في تحقيق استخدام المثل لكافة الموارد البشرية. أ-

اشترك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة ب- واهدافها.



ج- تشجيع الابداع لدي العمال وزيادة قدرتهم بخلق نوع من التحدي.

الاساليب العملية المستخدمة في حلقات الجودة : 3-

وتتمثل فيما يلي :

أ-اسلوب العصف الذهني :

وهي تقنية جماعية للبحث عن افكار مبدعة، حيث تتطلب اجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الابداعي<sup>(5)</sup>.

ب-اسلوب جمع البيانات :

ان حل المشكلات تعد من اهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب اعضاء على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها اساليب اختيار العينات وجداول التكرار الاحصائية<sup>(6)</sup>.

ج-خرائط المراقبة الاحصائية:

تعد من اهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبينما اذا كان هناك انحراف او تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي.

د-توزيع القيم:

يهدف الي توزيع عدد معين من القيم مما يسمح بإعطاء صورة واضحة عن طبيعة المنتج الفعلي بشكل بيانية صور قابلة للمقارنة، ومن ثم استخراج الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة.

تانيا : تحليل العمليات :

1-تعريف تحليل العمليات :

تعرف العملية علي انها مجموعة من النشاطات المرتبطة او المستقلة، والتي تقوم بتحويل المدخلات الي مخرجات بغاية خلق قيمة مضافة للعميل.

2-كيفية عمل نموذج تحليل العمليات :

حيث تضم :

أ-المدخلات: ممثلة في كل من الموارد المالية، المادية، البشرية وكذلك الاساليب التنظيمية.

ب-التحويلات او التغييرات: والتي تهدف الي خلق قيمة مضافة للعميل باستخدام عدة طرق.

ج- المخرجات: تمثل المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعميل.

ثالثا: تحليل القيمة :

1-تعريف تحليل القيمة :



يعتبر اسلوب تحليل القيمة الي تحقيق أفضل منتج يستجيب الي متطلبات العميل وبأقل تكلفة ممكنة، حيث يهتم هذا الاسلوب بالمنتجات، الخدمات، والعمليات المرغوبة تطويرها.

## 2-مراحل تطبيق اسلوب تحليل القيمة :

ويمكن التمييز بين عدة مراحل يتم اتباعها في اسلوب تحليل القيمة:

أ-تحديد الهدف الرئيسي من هذه العملية، وتشكيل فريق عمل مكون من أعضاء ذوي كفاءة.

ب-البحث عن المعلومات اللازمة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ج-البحث عن طرق الحل، مما يتطلب الابداع وخلق الافكار، باستخدام اسلوب العصف الذهني مثلاً.

رابعاً: اعادة الهندسة :

### 1-تعريف اعادة الهندسة :

بذل مديرو المؤسسات الامريكية الكبرى جهوداً مضنية لما يقرب من 20سنة لتحسين اداء مؤسساتهم، حيث وجدوا أنفسهم في مواجهة مع المنافسة العالمية الحادة، خاصة امام المنتجات اليابانية ذات الجودة العالية.

## 2-مراحل اعادة الهندسة والدور المعاون لتكنولوجيا المعلومات :

يمكن التمييز بين ثلاث مراحل اساسية وهي :

أ-دراسة واعادة تصميم المؤسسة وذلك باختيار وتخطيط المشروع

ب-اعادة الهيكلة من خلال اندماج الوظائف،

تدريب الافراد وانشاء الانظمة المعلوماتية.

ج-انشاء فريق العمل المكلف بإعادة الهندسة، بواسطة تعيين رئيس للمشروع، ومن ثم اختيار من 5

الي 15 عضو من بين أفضل والمع اطارات المؤسسة، كما يتم اللجوء الي خبراء من خارج

المؤسسة.

## الفصل الثاني

الجودة الشاملة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

تمهيد :

لقد كثر الحديث عن التنافسية في السنوات الاخيرة بفعل انفتاح الاسواق، والاتجاه المتزايد نحو

اقتصاد السوق دون معرفة المفاهيم الحقيقية للتنافسية، وتعرض في هذا الفصل الي الجودة الشاملة

كأداة لتحقيق الميزة التنافسية حيث تطرقنا فيها الي:



المبحث الاول : ماهية التنافسية :

لقد ادي تحرير التجارة الدولية وفتح الاسواق امام المنتجات الاجنبية الي جعل التنافسية امرا حتميا امام مراكز الانتاج والخدمات، اذا تعتبر التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

المطلب الاول: مفهوم التنافسية :

اولا: تعريف التنافسية: عموما يصعب تقديم تعريف محدد ودقيق حول التنافسية ولهذا الاختلاف

وجهات نظر وتجربة الممارسين في الميدان وسنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

1-التعريف المرتكز على السوق: مفاد هذا التعريف ان التنافسية تقاس من خلال اداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها، وذلك استنادا الي تقويم حصة السوق التنافسية(7).

2-التعريف المرتكز على مدى قدرة المؤسسة: الحفاظ على مكانتها في سوق تنافسي وعدم التأثر والاستسلام لعناصر البيئة التنافسية، وهذا الاساس تعرف التنافسية على ان المؤسسة تصبح تنافسية عندما تكون قادرة على الحفاظ باستمرار وبطريقة طوعية في سوق تنافسي ومتغير .

ثانيا: اهداف التنافسية :

تهدف التنافسية الي تحقيق عدة اهداف، اهمها :

1-تحقيق درجة عالية من الكفاية : بمعنى ان تحقق المؤسسة نشاطها واعمالها بأقل من مستوى ممكن من التكاليف وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به.

2-التطور والتحسين المستمر للأداء : من خلال التركيز على تحقيق الابداعات التكنولوجية والابتكارات، والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا.

3-الحصول على نمط مفيد للأرباح : اذا تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى تطورا من تعظيم ارباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تميزها وتفوقها في اداءها(8).

المطلب الثاني: انواع التنافسية :

يمكن تصنيف تنافسية الي نوعين هما :

اولا: التنافسية بحسب الموضوع :

وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة

1-تنافسية المنتج :

تعتبر تنافس المنتج شرط لازم يتنافس المؤسسة لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقييم تنافسية منتج معين .

2-تنافسية المؤسسة :

يتم تقويمها على مستوى اشم من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من ناحية المالية في نفس المستوي من النتائج، في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد الي الهامش الذي ينتجه.





ثانيا: التنافسية وفق الزمن:

تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية:

1-التنافسية الملحوظة :

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير انه يحب الاتقاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة فالسوق او عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية .

2-القدرة التنافسية :

ان القدرة التنافسية تستند الي مجموعة من المعايير حيث انها تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية، وتبقي المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة ولكنه هذا لا يكفي بمفرده.

انه من المهم التفرقة بين انواع التنافسية حتي لا تضيع الجهود والموارد في تحقيق اهداف لا تضمن استمرارية المؤسسة ولا تطورها.

المطلب الثالث : الاستراتيجيات العامة للتنافس :

تميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن المؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات اخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز ، واستراتيجية التركيز<sup>(9)</sup>.

1-استراتيجية قيادة التكلفة :

في ظل مواجهتها لمنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع تلجا المؤسسة لتخفيض تكلفة الوحدة الواحدة من سلعتها، والمقصود بتكلفة الوحدة هو السعر النهائي التي تصل به السلعة الي المستهلك، بمعنى السعر الذي يأخذ بعين الاعتبار تكلفة الانتاج والتوزيع.

2-استراتيجية التميز والاختلاف :

تقدم تشكيلات مختلفة للمنتج، وسمات خاصة بالمنتج، وتقديم خدمة ممتازة، وتوفير قطع الغيار، المتميزة، وتزداد هذه الاستراتيجية كزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3-استراتيجية التركيز :

في ظل هذه الاستراتيجية تسعى المؤسسة الي العمل في جزء محدود من السوق بغية العمل بكفاءة وفاعلية من خلال انتاج منتج يتميز عن بقية المنتجات بقدرة على اشباع حاجات المستهلك بشكل أفضل.

المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية :



كان ولا زال اكتساب ودعم وتطوير الميزة التنافسية الشغل الشاغل للكتاب والمنظرين بدءاً من أول من استخدم مصطلح الميزة التنافسية، حيث أكد أن العوامل الأساسية التي تضمن للمؤسسة ميزة تنافسية تحددها القوى الموجودة في السوق.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الميزة التنافسية :

أولاً: تعريف الميزة التنافسية :

قبل تقديم تعريف للميزة التنافسية يجب التطرق لتعريف التنافسية.

وهي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد<sup>(10)</sup>.

القدرة التنافسية هي "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية :

من أهم خصائصها ما يلي :

1- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

2- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

3- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة على المدى الطويل وليس المدى القصير.

4- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير والبعيد.

5- أن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة فهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق<sup>(11)</sup>.

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية

هناك مصدرين للميزة التنافسية يمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء)

والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)

أن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المؤسسات يبين أن مصدرها لا يرتبط بالموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية، والتي

تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية

ويمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني، الموارد.



1-التفكير الاستراتيجي: تستند المؤسسة علي استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق اسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على الميزة و المزايا التنافسية، وتقر الاستراتيجية على انها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق اهداف دقيقة، والتي تتوقف علي درجة تحقيقها نجاح او فشل المؤسسة.

2-الاطار الفني: ان الاطار الوطني الجيد للمؤسسة يتيح لها قدرة الحيازة على ميزة او مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها، بحيث تملك الدولة عوامل الانتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفة المالية، والبنية التحتية، فالحيازة علي هذه العوامل تلعب دورا هاما في الحيازة علي ميزة تنافسية قوية.

3-الموارد: يتطلب تجسيد الاستراتيجية، الموارد والكفاءات الضرورية لذلك بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الاستراتيجية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين او بعدين هامين وهما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

1-حجم الميزة التنافسية: يتحقق للميزة التنافسية قيمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الاقل او تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فان للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الاخرى بمرحلة التقديم او النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة لركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها.

2-نطاق التنافس او السوق المستهدف: يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن ان يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة ومن امثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات انتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمات قطاعات سوقية مختلفة، او في مناطق مختلفة، او صناعات مرتبطة وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات المدى وخاصة في حالة وجود علاقات متداخلة ومرتبطة بين القطاعات السوقية او المناطق او الصناعة التي تغطيها عمليات المؤسسة.

المبحث الثالث: الجودة كأداة لبناء وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة :

تستعمل المؤسسات عدة تقنيات ادارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة وتعزيز الميزة التنافسية، أهمها: حلقات الجودة، التحسين المستمر في الاداء، تحليل العمليات، التشخيص الذاتي، تحليل القيمة، أنظمة الاقتراحات، اعادة الهندسة، القياس المقارن، الادارة بالمعرفة والادارة بالمشروع.

المطلب الاول: دورالجودة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال تعزيز رضا العميل

يشير مفهوم القدرة التنافسية الي " :امكانية مؤسسه ما في الحفاظ على حصتها السوقية وزيادتها كما



يرتبط بفاعلية المؤسسة، والتي تتحدد في ضوء قدرتها على اشباع احتياجات المتعاملين معها من عملاء وعاملين ومستثمرين وفئات المجتمع الأخرى" أما مفهوم الجودة فيشير الي قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات العميل ، أو حتى تزيد عن هذه التوقعات . فالجودة تعني حصول العميل على ما تم دفعه للحصول عليه من منافع، ويعود نجاح المؤسسات اليابانية الي قدرتها على بناء سمعة طيبة على جودة منتجاتها مما ساعدها على زيادة قدرتها التنافسية وقد تزايد الاهتمام العالمي بالجودة ذلك. أنها أساس لكل تميز وتفوق في الاسواق.

وتتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى التي لم يفصح عنها. لذا يبذل المبتكرون في المؤسسات المتميزة جهودهم لتخيل ما يحلم أو ما يتوقع العميل الحصول عليه، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو افادته من الخدمة وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا، اذ لا يمانع العميل ان يدفع أكثر مقابل حصوله على منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاما مع توقعاته. وفي هذا المجال يجب ان تركز المؤسسة على عملية التحسين المستمر للأداء والمهارات عمالها مع تطبيق اسس. ومبادئ ادارة الجودة الشاملة، وذلك بهدف تقديم المنتج او الخدمة التي تحقق رضا العميل.

لقد اصبحت المؤسسة تهدف الي تحقيق ولاء العملاء من خلال تجاوز توقعاتهم وابهارهم، لهذا السبب تسعى الي ضمان جودة منتجاتها وتقديم مستوى جيد لخدماتها لإرضاء وتلبية احتياجات هؤلاء العملاء، ذلك ان الجودة الجيدة والمستوي العالي للخدمات يمثلان عاملين أساسيين في تحقيق رضاهم.

وتقوم المؤسسة المبدعة بالحرص على توفير عوامل رضا العميل، ومن ثم تحاول ايجاد عامل لتحفيز العملاء وذلك بهدف تقوية وتعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

ومن بين اسهامات ادارة الجودة في تحقيق رضا العميل :

1-تدعيم الاستراتيجيات الصارمة للتغلب على مشاكل الجودة.

وضع العميل في المقام الاول.

2-اكتشاف ماهي طلبات العميل وماذا يريد بالضبط.

3-التأكيد على ان كل المنتجات تأخذ الرعاية الواجبة كأنشطة هامة تؤثر على رأي العميل في المؤسسة المنتجة.

4-مراجعة المواصفات القياسية المستخدمة بصفة مستمرة وتحديثها.

5-وضع وتصميم البرامج بصفة مستمرة وتحديثها.

المطلب الثاني : تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تقنية اعادة الهندسة



تهدف المؤسسات المعاصرة الي المحافظة على وضعها من خلال التحسين الملموس في الجودة، الوقت وخدمات العملاء، ولتحقيق هذ يحاولون التحديد والتطوير واعادة تنظيم عملهم ونشاطهم وعملياتهم وتعتبر عملية اعادة الهندسة او بناء العمليات مفهوما جديدا يشكل قوة فعالة في عالم الادارة الحديث<sup>(12)</sup>.

وتعرف اعادة الهندسة على انها: "اعادة التفكير الجذري واعادة التنظيم الجذري لعمليات المؤسسة للوصول الي تحسينات ملموسة في مقاييس الاداء سواء بالنسبة للتكاليف، الجودة، الخدمة او سرعة الاداء".

ويلاحظ من خلال هذا التعريف ان من أحد الاهداف التي تصبو المؤسسة الي تحقيقها من خلال اعادة الهندسة تحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، مما يحقق رضا عملائها، ويساهم في تعظيم حصصها السوقية وبناء ميزة تنافسية تمكنها من التصدي للمنافسين. ومن بين اهم الاسبب التي تقوم عليها اعادة الهندسة تحديد الهدف من العملية من وجهة نظر العملاء سواء كان العميل الداخلي او الخارجي للمؤسسة.

ومن الضروري هنا وضع اولويات لفهم توقعات واحتياجات العميل، ومن ثم الافصاح والاعلان عنها ليتم استيعابها من قبل جميع المشاركين في عملية اعادة الهندسة.

ومن بين الاهداف التي تسعى هذه التقنية لتحقيقها تخفيض التكلفة، تحسين الجودة، تخفيض زمن دورة الانتاج والقضاء على العيوب ويجب ان تكون الاهداف المطلوب تحقيقها من وجهة نظر العميل قابلة للقياس وللتعبير عنها بشكل كمي بحيث يمكن متابعة تحقيقها ويمكن التعرف على احتياجات العملاء من خلال بحوث العميل.

ويؤدي تطبيق محل اعادة الهندسة الي تحقيق عدة مزايا اهمها:

1: ضغط وقت الاداء.

2: خفض التكاليف.

3: تحسين الجودة.

4: اثراء دور المديرين كقادة.

5: تحفيز العاملين من خلال تمكينهم من اتخاذ القرار وزرع روح المبادرة فيهم.

ولا شك ان هذا كله يساهم في تكوين وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة كما تؤدي اعادة الهندسة الي تقليص مراحل الاداء، بالإضافة الي تخفيض عدد الاخطاء المرحلية بفضل دمج العمليات والمراحل الانتاجية، مما يساهم في زيادة الانتاجية وبالتالي تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات، والذي يؤدي بالضرورة الي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة<sup>(13)</sup>.

ومن اهم التقنيات التي تستخدم في تحسين مستوى الجودة وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة القياس المقارن.



المطلب الثالث: دور القياس المقارن في تحقيق الميزة التنافسية :

يعتبر القياس المقارن بأفضل أداء للمنافسين من أهم الاتجاهات الحديثة التي تزايد اهتمام المؤسسات بها وتطبيقها، باعتبارها يشجع على التحسين المستمر للأداء، ويساهم أيضا في زيادة قدرة المؤسسة على التعلم وعلى فهم كيفية أداء المنافسين المتميزين ووصولهم الي مكانة بارزة، والتعرف على الفجوة المتوحدة بين أداء المؤسسة واداء المؤسسة الرائدة وكيفية القضاء على هذه الفجوة. والفكرة الأساسية التي يعتمد عليها هذا القياس هي الاستفادة من افكار الاخرين ومحاولة تطبيق طرق مماثلة للحصول على ميزة تنافسية، مع الأخذ بعين الاعتبار انه لا يتم تقليد هذه الافكار وانما دراستها وتفهمها، ومن ثم الاستفادة منها وتطبيقها، فهي تعتبر اداء للتحسين المستمر لأداء المؤسسة.

ويقصد بالقياس المقارن: "قياس أداء المؤسسة ومقارنته بأفضل أداء للمؤسسة المنافسة في نفس مجال العمل او مؤسسة الرائدة في أحد الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، وذلك بهدف تحديد كيفية وصول المؤسسة ذات الاداء المتميز واستخدام المعلومات التي يتم معرفتها كأساس لتحديد الاهداف والاستراتيجيات والتطبيق (14)",

يتضح من خلال هذا التعريف ضرورة توافر مقياس الاداء وعادة ما يكون في شكل معايير معتمدة على المعلومات الرقمية، الهدف منه هو الوصول الي الرقم الذي يحققه أفضل المنافسين، مع ضرورة تحديد الفرق او الفجوة بين اداء المؤسسة المعنية واداء المؤسسة الرائدة. ومن بين المزايا التي تمنحها تقنية القياس المقارن للمؤسسة ما يلي :

1-تغير المناخ الثقافي: حيث تسمح بوضع اهداف واقعية وفعلية وقوية، مما يؤدي الي اقناع الافراد بجدوى الاهداف المطلوب تحقيقها، إذا تركزت على اساس البحث عن الافكار والحلول التي ثبت جدواها، ويعد تغيير المناخ الثقافي واقناع الافراد بأن هناك كيفية لأداء عملهم بطريقة أفضل هي أصعب خطوة في تطبيق هذا المدخل.

2-تحسين الاداء: حيث تسمح عمليات القياس المقارن بتحديد فجوات الاداء واختيار عمليات التحسين، وهي عادة تقدم الوسيلة الملائمة لإعادة تصميم العمليات بحيث يمكن الوفاء بتوقعات العملاء، ويمكن من خلال تحديد الفجوات وضع اهداف وخطة للتحسين في كل مستويات المؤسسة وتطوير وتحسين اداء الافراد ومجموعات العمل.

3-تحسين اداء الموارد البشرية: إذا تقدم عمليات القياس المقارن اساسا جيدا للتدريب، فعندما يدرك العاملين الفجوة الموجودة بين ما يقومون بعمله وطريقة الاداء الافضل، فان تحقيق أو القضاء على الفجوة يتطلب اشتراك الافراد في حل المشاكل وتحسين العمليات.



ومن اهم المقاييس التي يتم الاعتماد عليها لتحديد الاثر الكلي لاتباع العمليات الحالية لأداء أفضل المنافسين مقياس الجودة والتميز سواء في المنتجات او الخدمات، اذ يتضمن قياس الجودة تحديد الاخطاء، المعيب والفاقد المتعلق بالعملية الانتاجية وايجاد العلاقة بينهم وبين المخرجات. ان عملية القياس المقترن ليست بديلا للتحديد والابتكار، ومع هذا فهي مصدر للأفكار الخارجة عن التنظيم، فنجاح المؤسسة يعتمد على وضع اهداف قابلة للتحقيق وعملية القياس المقارن تجبر المؤسسة على وضع اهداف في ضوء البيئة الخارجية الواقعية، فالعملاء لا يهتمون اذا ما كانت العمليات تتحسن بنسبة 20% من سنة لأخرى، بل يهتمون بالجودة، التكلفة<sup>(15)</sup>. يساهم في تحسين صورة وسمعة هذه المؤسسة في لعين عملائها وتعزيز ثقتهم بها، وبالتالي ضمان وفائهم وتعاملهم الدائم معها، مما يدعم قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في ظل البيئة التنافسية، وكذلك قدرتها على بناء وامتلاك وتقوية ميزات التنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة

أولاً : نبذة تاريخية عن الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة :

في عام 1961 ميلادية تأسست شركة الاسمنت الوطنية بمدينة طرابلس حيث بدأت نشاطها بإقامة اول مصنع في ليبيا بمساهمة رجال الاعمال وهو مصنع اسمنت الخمس(المرقب) الذي بدا الانتاج عام 1968 ميلادية بطاقة انتاجية تصميمية قدرها 100 الف طن اسمنت سنويا في عام 1974 ميلادية تم رفع الطاقة الانتاجية للمصنع بإضافة خط جديد بطاقة انتاجية تصميمية قدرها 330 الف طن اسمنت سنويا مع ضم مصنع لبدة للإسمنت عام 1981 ميلادية بطاقة ايجابية تصميمية قدرها مليون طن اسمنت سنويا لشركة الاسمنت الوطنية بحيث تصبح الطاقة الاجمالية للشركة مليون و 330 الف طن سنويا.

وفي عام 1988 ميلادية تأسست الشركة العربية للإسمنت ومقرها الخمس من دمج ثلاث شركات وهي :

الشركة الوطنية للإسمنت ومواد البناء وبطاقة انتاجية تصميمية مليون و 330 الف طن اسمنت سنويا، وشركة سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء وبطاقة انتاجية تصميمية مليون طن اسمنت سنويا، ومصنع اسمنت زليتن وبطاقة انتاجية تصميمية قدرها مليون طن اسمنت سنويا.

وفي عام 2005 ميلادية تأسست الشركة الاهلية للإسمنت المساهمة تنفيذاً لبرنامج توسيع قاعدة الملكية بشأن رفع رأس المال الشركة العربية للإسمنت، ونقل ملكية الشركة الي القطاع الاهلي.

ثانيا : رؤية الشركة :

شركة متميزة في مجال صناعة الاسمنت ومواد البناء محليا وإقليمياً .

ثالثاً : رسالة الشركة :



تحقيق أكبر عائد على الاستثمار لمساهمة وبمخاطرة مقبولة وباستخدام احداث الاساليب العلمية في مجال الادارة مع المحافظة على توفير الاسمنت ومواد البناء الاخرى المنتجة بأفضل المواصفات القياسية المحلية والدولية وبما يخدم الاقتصاد الوطني ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

رابعا : مصانع الشركة :

مصنع اسمنت المرقب.

مجمع سوق الخميس للإسمنت ومواد البناء .

مصنع لبدة للإسمنت .

مصنع اسمنت زليتن.

مصنع الاكياس الورقية.

خامسا: اهداف الشركة :

1-العمل على نجاح فكرة القطاع الصناعي الاهلي.

2-رفع كفاءة العناصر الوطنية العاملة في صناعة الاسمنت.

3-التخطيط وتنفيذ مشروعات الاحلال والتطوير وزيادة الطاقات التصميمية لمصانع الشركة،

وبما يواكب احتياجات السوق المحلي.

4-تنوع أنشطة الشركة المتمثلة اساسا في صناعة وتجارة مواد البناء .

5-السلامة للعاملين والحماية لبيئتنا الوطنية.

سادساً : الهيكل التنظيمي للشركة :







المبحث الأول: الطريقة المتبعة وادوات الدراسة :-

المطلب الاول : الطريقة المنهجية المتبعة :-

أولاً : المنهج المتبع :

يتمثل المنهج المتبع في دراسة الميدانية لأسلوب المتبع قصد الوصول الي الاهداف المسيطرة وباعتبار البحث يدور حول متغيري الدراسة المتمثل في المتغير المستقل وهو نظام الجودة الشاملة والمتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية بمعنى اوضح تحديد ما إذا كان هناك دور لنظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، لذلك سوف نعتمد على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والمعلومات ومن ثم تحديد النتائج المتوصل اليها.

ثانياً : عينة ومجتمع الدراسة :

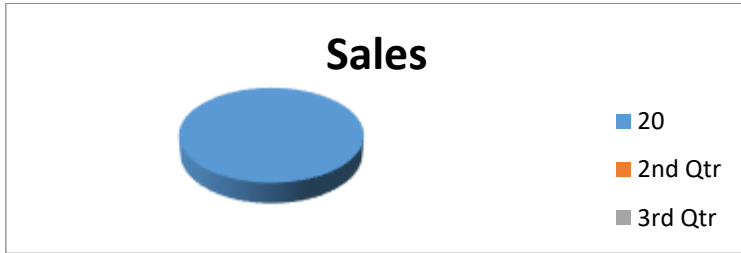
1-مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة الاهلية للأسمنت المساهمة، والتي يبلغ عمالها 2183عامل حيث تم استطلاع الآراء العاملين وهم يشغلون مختلف المناصب بالمؤسسة من خلال توزيع الاستبيان عليهم بمعرفة اتجاهاتهم حول تقنية الجودة الشاملة المستخدمة في المؤسسة لتعزيز الميزة التنافسية.

2-عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة (20) استمارة استبيان من مجتمع الدراسة تم اختياره وفقا لمجتمع الدراسة، حيث شملت توزيع (20) استمارة على عينة شملت مجتمع الدراسة.

المطلب الثاني : البيانات الشخصية لأفراد العينة:

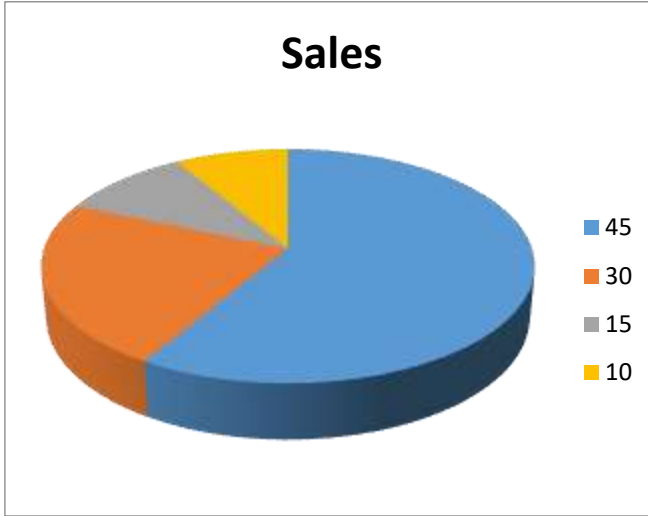
أولاً : الجنس : من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها اتضح ان نوع الجنس لهذه العينة من الذكور فقط.

البيان	التكرار	الجنس	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ذكر	20	ذكور	%100	%100



ثانياً: السن : من خلال عينة الدراسة التي تم توزيعها الي اربعة فئات حسب متغير العمر والجدول التالي يبين ذلك...

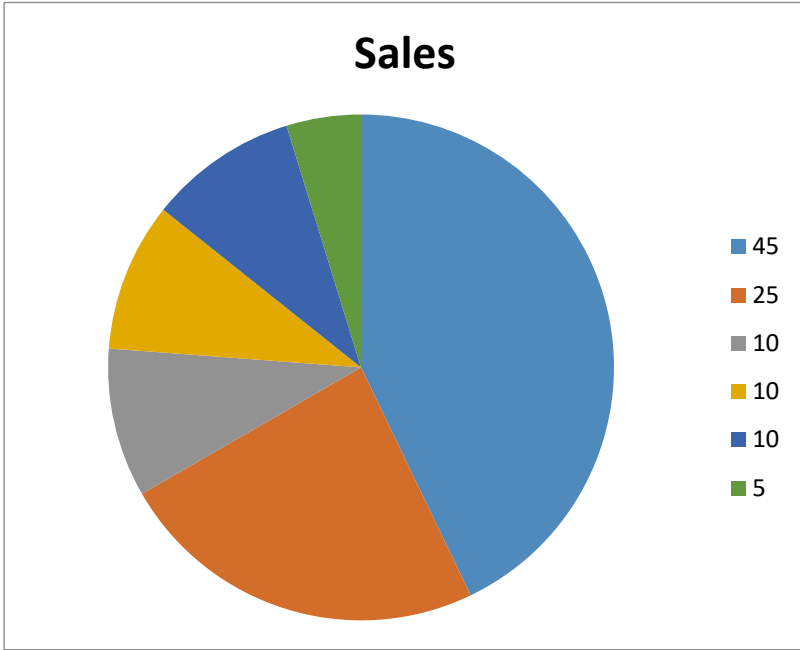
البيان	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
20 - 30 سنة	2	10	%10	%10
30 - 40 سنة	9	45	%45	%45
40 - 50 سنة	3	15	%15	%15
أكثر من 50 سنة	6	30	%30	%30
المجموع	20	100	%100	%100



التحليل: كانت أكبر نسبة من خلال الجدول ان هناك تباين في اعمار افراد عينة الدراسة وان الفئة الاكثر تكرارا هي الفئة من 30-40 سنة من المجتمع الكلي للدراسة تليها الفئة العمرية أكبر من (50) سنة.

ثالثا : المؤهل العلمي : من خلال عينة الدراسة تم توزيع المؤهل العلمي الي ستة فئات كما هي موضحة بالجدول التالي :

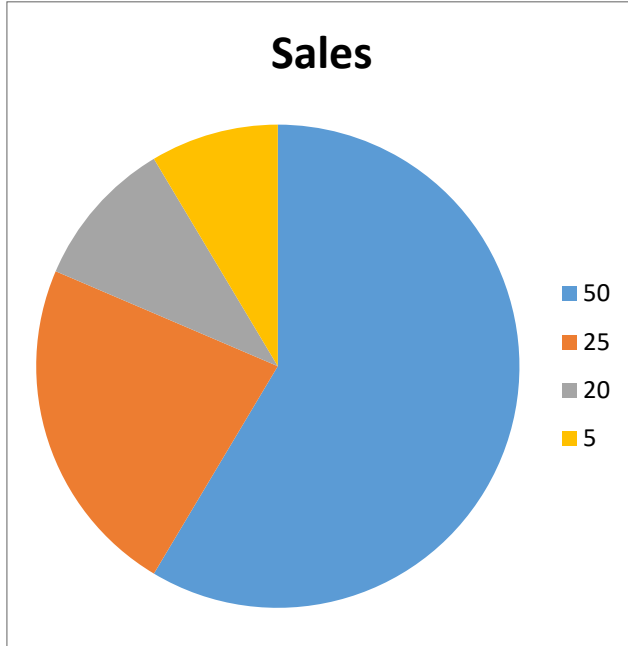
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
ليسانس	5	25	%25	%25
ماجستير	2	10	%10	%35
دكتوراه	1	5	%5	%40
بكالوريوس	8	40	%40	%80
دبلوم عالي	2	10	%10	%90
دبلوم متوسط	2	10	%10	%100
المجموع	20	100	%100	%100



التحليل : مما سبق نلاحظ ان أكبر فئة هم المتحصلون على شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (8).

رابعاً : الخبرة : من خلال عينة الدراسة تم توزيعها الي اربعة فئات ممثلة في الجدول التالي :

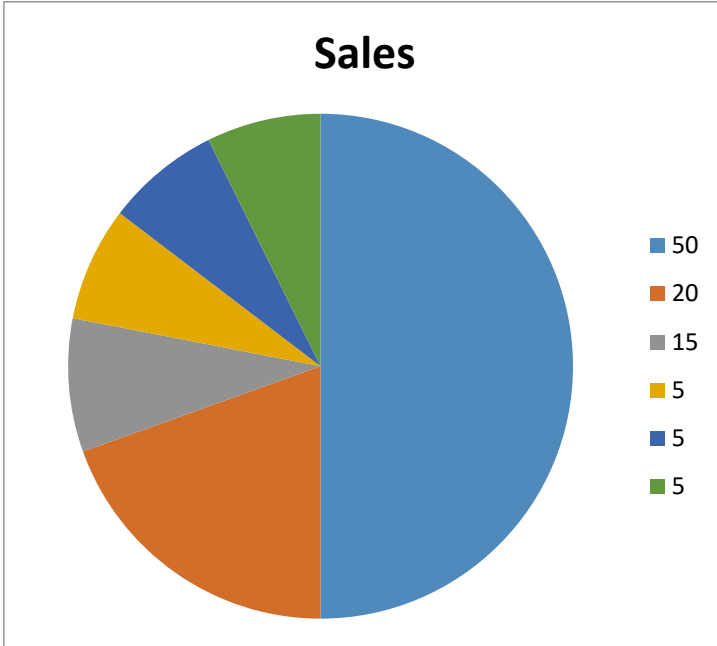
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
اقل من 5 سنوات	4	20	%20	%20
5 - 10 سنوات	1	5	%5	%25
10 - 15 سنوات	5	25	%25	%50
أكثر من 15 سنة	10	50	%50	%100
المجموع	20	100	%100	%100



التحليل : نلاحظ ان أكبر نسبة شملتها الدراسة هم الافراد اللذين تتراوح خبراتهم أكثر من عشر سنوات أي ما يعادل 50%، في حين بلغ عدد الافراد المتحصلون على خبرة من 10 الي 15 سنة، بلغ عددهم الي ن، اما بالنسبة للأشخاص الذين تقل خبرتهم عن اقل من 5سنوات بلغ عددهم 4 أي بنسبة 20%.

خامساً : التخصص : من خلاله تم تقسيم افراد العينة الي ستة تخصصات ممثلة في الجدول التالي.

التخصص	التكرار	النسبة	النسبة المئوية	النسبة التراكمية
محاسبة	1	5	5%	5%
إدارة أعمال	10	50	50%	55%
اقتصاد	3	15	15%	70%
حاسوب	1	5	5%	75%
هندسة	4	20	20%	95%
جيولوجيا	1	5	5%	100%
المجموع	20	100	100%	100%



التحليل: كانت أكبر نسبة في تخصص ادارة الاعمال حيث بلغ عددهم 10 أي بنسبة 50%، والمرتبة الثانية تخصص الهندسة حيث بلغ عددهم 4 أي بنسبة 20%، فحيث بلغ نسبة العينة في مجال الاقتصاد 3 اما في مجال الحاسوب فبلغ نسبة (1) وبلغ العدد في مجال المحاسبة (1)، فيما بلغ في مجال الجيولوجيا عينة واحدة فقط.

من خلال دراستنا توصلنا الي ان للجودة الشاملة دورا هاما في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة إذا يتوقف اداء المؤسسة وتطبيقها لنظام الجودة الشاملة وما تقدمه لتكسب المؤسسة مزة تنافسية مما يجعلها تزيد من تعزيزها.

1-لذا تم اجراء العمليات الاحصائية المناسبة واختبار الفرضيات واستخراج النتائج وعرضها، ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات اللازمة التي من شأنها مساعدة المؤسسة على الاستفادة من نظام الجودة الشاملة عرض وتقديم الاطار النظري لمفهوم إدارة الجودة الشاملة

2-التعرف علي واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات الانتاجية

3-الشركات الانتاجية علي تبني وتطبيق ادارة الجودة الشاملة

4- تعزيز ثقافة الفرد والمجتمع حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة

5- معرفة مدي مساهمة إدارة الجودة الشاملة في بناء وتحقيق الميزة التنافسية للشركات الانتاجية ومن اجل الوصول الي النتائج المرجوة فأننا سنقوم بالوقوف على اثبات صحة الفرضية من عدمها من خلال الدراسة الميدانية.

الفرضية: يساهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في صناعة الاسمنت تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال معيار الجودة .

وقد توصلت الدراسة الي النتائج الاتية :

1- تبني الشركة الاهلية للأسمنت المساهمة إدارة للجودة ضمن الهيكلية الإدارية للشركة من أجل الوصول إلى جودة المنتج حتى يتسنى لها الدخول إلى التنافس مع الشركات الاخرى في صناعة الإسمنت.

2- إن استخدام التكنولوجيا الحديثة في صناعة الاسمنت تؤدي إلى تحقيق جودة الإنتاج وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية من خلال اختيار معايير الجودة العالمية للوصول إلى تحقيق رضا العميل الاستنتاجات :

تتولي الشركة الاهلية للأسمنت اهتمام كبيرا بمجال نظام ادارة الجودة الشاملة وتلتزم بالآتي:

1-التقيد التام بالمطابقة مع متطلبات نظام ادارة الجودة طبقا للمواصفة القياسية الدولية 9001-2015ISO.

2-نشر الوعي العام بين العاملين بأهمية الجودة وتطبيقاتها والسعي لتطوير وتدريب العاملين ورفع كفاءتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم.

3-التقيد التام بتطبيق المواصفات القياسية الليبية 1997/340 لمنتجات الشركة.

4-السعي لتحقيق رضا الزبائن من خلال التركيز على متطلباتهم وتفهمهم والعمل على تحقيقها.

5-التحسين المستمر لتنظيم إدارة الجودة وذلك من خلال تحليل البيانات والمراجعة الدورية.

6-ان الشركة تدرك تماما بان العاملين هم أئمن ما لديها وعليه فأنها تضمن تدريبهم وتوعيتهم جميعا لتنفيذ الاعمال المكلفين بها.

التوصيات :

بناء على النتائج تتقدم بالتوصيات التالية:

1-دعم المنافسة ومنع الاحتكار لكل المنتجات التي تعرض في الاسواق سواء كانت من مصدر محلي او أجنبي.

2-التوجه بالعميل ودراسة سلوكه وانطباعاته وانتقاداته الخاصة للمنتج او الخدمة والتي تشكل فرصا قوية لخلق وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

3-السعي نحو تحقيق رضا العميل، لأنه السبيل الوحيد لضمان ربحية المؤسسة، بقائها، واستمرارها.

4- تعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بمنافسيها.



## المراجع:

أولاً : الكتب :

- رعد عبدالله الطائي / عيسى قدارة , إدارة الجودة الشاملة دار الباروني العلمية للنشر .  
محمد إسماعيل عمر/ اساسيات الجودة في الإنتاج, دار الكتب العربية للنشر القاهرة .  
عمر وصفي عقيلي المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة, دار وائل للنشر .  
فريد عبد الفتاح / المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة للمؤسسات العربية, دار الكتب القاهرة .  
زغدار أحمد المنافسة التنافسية , دار جدير للنشر الأردن.

ثانياً الدراسات :

- دور نظام الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية / رسالة ماجستير لطالبة آسيا دهنون .

## الملاحق :

نموذج استمارة استبيان

- <sup>1</sup>- عمر وصفي عقيلي، "المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، ط،  
1ص35.

- <sup>2</sup>- برحومة عبدالحميد وشريف مراد، الجودة الشاملة ومواصفات الايزو كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسة  
الاقتصادية، ابحاث اقتصادية، العدد الثالث جوان 2008، ص130.

- <sup>3</sup>- فريد عبدالفتاح1، المنهج العلمي لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، دار الكتب،  
القاهرة،1996صص43 44

- <sup>4</sup>- فريد عبدالفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- <sup>5</sup>- خضير كاظم حمود، ادارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر، الطبعة1 عمان، 2000،ص127

- <sup>6</sup>- مأمون الدرادكة، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للنشر، عمان، ط1، 2002،ص50

- <sup>7</sup>- علي السلمي2، ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة،

2001،ص101

- <sup>8</sup>- صلاح الشنواني، اقتصاديات الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 2000، ص130

- <sup>9</sup>- زغدار احمد، المنافسة التنافسية، دار جدير للنشر، الاردن، 2011،ص50

- <sup>10</sup>- فريد النجار، ادارة الانتاج والعمليات والتكنولوجيا، محل تكاملي تجريبي، دار المطبوعات،

مصر، 1997،ص123

- <sup>1</sup>-1 طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي

متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة12، عمان، الاردن2009،ص309.

- 12- سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003-

2004ص309.





<sup>13</sup>- احمد سيد مصطفى، " ادارة الانتاج والعمليات في صناعة والخدمات"، الطبعة 3، القاهرة، 1990، ص ص 411 .417،

<sup>14</sup>- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 2.

<sup>15</sup>- سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص 282-284



## الإصلاح الإداري كمدخل للتطوير الإداري ليبيا أنموذجاً

أ.علي مصباح بالحاج\*

**المخلص:**

عرف الفكر الإداري تعرض العديد من المفاهيم والاتجاهات المتنوعة، بداية من الإدارة العامة أو التسيير العمومي مروراً بالتنمية الإدارية والإصلاح الإداري وصولاً إلى الإدارة الإلكترونية والهندرة الإدارية، لقد تناولت هذه الاتجاهات الإدارة باعتبارها حقلاً معرفياً وممارسة علمية وعملية للتعرف على العديد من المشاكل والاختلالات، وهذا ما جعل بعض المفكرين يطرحون فكرة الإصلاح الإداري للخروج من ضعف التسيير والتضخم الإداري.

ولقد أثبتت التجارب أنه إن لم يواكب التطوير الإداري التغيرات الداخلية والخارجية، فإن مشكلة سلباً على الأداء الحكومي بشكل خاص وعلى التنمية مما سينعكس بنىوية مرضية ستلحق به ستناول هذه الدراسة لموضوع الإصلاح الإداري وهو مفتاح الإصلاح الشامل. الشاملة بشكل عام المتعلق بالقطاعات الحيوية وتمثل الدراسة في ثلاثة مباحث كالآتي:- الإصلاح الإداري المفاهيم الأهداف-الإصلاح والتطوير الإداري- النيات واستراتيجيات-الإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا وصولاً للنتائج والتوصيات. إن الإصلاح الإداري أصبح أمراً ملحا من أجل القضاء على الفساد الإداري بأنواعه وصوره المختلفة .

**الكلمات المفتاحية:** الإصلاح الإداري - التطوير الإداري - التنمية الشاملة - الإدارة العامة - ليبيا.

**مقدمة:**

تعتبر التغيرات من الأسس الأساسية الثابتة لأي مجتمع أو منظمة في مراحل التاريخ المختلفة عبر العصور ومنها يكون الإصلاح إلى أن نصل إلى التطوير والتحديث وهذا يعتبر استراتيجية لضمان متطلبات الإصلاح الإداري حتى يكون الجهاز الإداري على خطى ثابتة لمواكبة التنمية ومن هذا المنطلق تصبح سياسات الإصلاح والتطوير من السياسات الاستراتيجية التي يجب أن تواكبها الحكومات في الدول سواء كانت متقدمة أو نامية و بالتعاون مع كافة القطاعات في المجتمع حتى تتمكن من القيام بدورها في التنمية .



وتظهر الحاجة للإصلاح الإداري عندما يكون هناك مؤشرات فشل وفساد في الجهاز الإداري، فيصبح من الضروري إدخال تغييرات أساسية في الإدارة من خلال إصلاحات في الهياكل الإدارية والأفراد والعملية الإدارية .

فالإصلاح الإداري هو الدعم الرئيسي لعملية التطوير الإداري والتنمية ولكي ينجح الإصلاح الإداري يجب أن يكون مستقل عن السياسات والبرامج التنموية حتى نضمن للإصلاح تطورا وتوجها استراتيجيا فعلا لإصلاح الجهاز الإداري الحكومي من خلال الاستراتيجية التنموية وهذا يقودنا إلى تحديد البرامج المستهدفة من التطوير . وسيتطرق الباحث لهذا الموضوع من خلال ثلاثة مباحث:

الأول الإصلاح والتطوير الإداري للمفاهيم والأهداف والتاني الإصلاح والتطوير الإداري - آليات واستراتيجيات والثالث الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا ويلي ذلك النتائج والتوصيات ثم الخاتمة .

### مشكلة الدراسة:

إن الإصلاح الإداري لكي ينجح ينبغي ألا يتحرك في فلك منفصل أو مستقل عن السياسات فغاية إصلاح الجهاز الحكومي، والبرامج التنموية وإلا فلن يكون لهذا الإصلاح توجهها استراتيجيا، ورسالته ينبغي أن تشتق من أولويات وبرامج الاستراتيجية التنموية لأن هذه الأولويات هي التي تحدد قطاعات الجهاز الحكومي المطلوب إصلاحها وهي التي تحدد البرامج المستهدفة من التطوير، فإصلاح الجهاز الحكومي يلعب دورا هاما في دعم السياسات الاقتصادية والتنموية وفي تعزيز القدرات على إدارة هذه السياسات، إدارة فعالة لتحقيق غاياتها .

تكمن مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

\* هل الإصلاح الإداري يؤدي إلى تطور وبناء مؤسسات الدولة.

\* هل معالجة الفساد الإداري في ليبيا يصل بنا إلى إصلاح الجهاز الحكومي والمؤسسات بالدولة.

### منهجية الدراسة:

انطلاقا من مشكلة الدراسة وأهدافها تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي الوصفي لأنه يتوافق مع موضوع البحث من وصف وعرض المفاهيم .

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في الآتي:



- 1-تهدف من خلال معرفتنا لمفهوم الإصلاح الإداري الذي يؤدي بدوره إلى التطوير وهذا يعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة .
  - 2-إن بيان أهم الاستراتيجيات التي تخص الإصلاح والتطوير الإداري ومن خلاله يمكن إحداث تغييرات في الهيكل الإداري للدولة أو المنظمة.
  - 3-تهدف إلى التعرف على المتطلبات التي يمكن من خلالها تحقيق التنمية والربط بينهما وبين الإصلاح والتطوير الإداري .
  - 4-الحفاظ على كيان الدولة على كل الأصعدة سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية .
  - 5-إمكانية تبني ليبيا من خلال السلطة التنفيذية والمنظمات لعملية الإصلاح والتطوير للقضاء على الفساد.
  - 6-التعرف على مدى الاستفادة من الإصلاح والتطوير ومدى انعكاسه على الإدارة الليبية لتحقيق الأهداف.
- أهمية الدراسة:**

- 1-الإصلاح الإداري الذي يؤدي إلى التطوير في دول العالم ويعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمات والدول .
  - 2-تحقيق الإصلاح الإداري يصل بالدول إلى درجة عالية من التقدم والبناء في الهياكل الإدارية .
  - 3-يقدم البحث تحليلا ويوضح العلاقة الاستراتيجية للإصلاح والتطوير الإداري .
  - 4-إن بعض المجتمعات التي تأخذ بالإصلاح والتطوير الإداري ويؤدي بهم لتحقيق متطلبات الإصلاح والتطوير الإداري في أجهزة الدولة والمنظمات.
  - 5-تساهم هذه الدراسة إلى نشر ثقافة الإصلاح والتطوير ومكافحة الفساد في ليبيا .
  - 6-التعرف على الدور الذي يؤديه الإصلاح الإداري على مفاصل الإدارة الحكومية. خطة الدراسة / تتكون الدراسة من ثلاثة مباحث وهي كالاتي:
- المبحث الأول: الإصلاح الإداري والتطوير الإداري - قراءة في المفاهيم والأهداف .
- المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير الإداري - آليات واستراتيجيات.
- المبحث الثالث: الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا.
- المبحث الأول: الإصلاح الإداري والتطوير الإداري - قراءة في المفاهيم والأهداف :

الإصلاح الإداري هو الأنجع في حالة انتشار الفساد والسبيل الأمل للقضاء عليه، والإصلاح مفهوم يشمل جوانب الحياة فهناك الإصلاح السياسي والقانوني والاقتصادي والاجتماعي والإداري .

ورد لفظ الإصلاح في القرآن الكريم في عدة مواضع ، قال تعالى: (الذين يفسدون في الأرض ولا يصلحون)<sup>1</sup> (الشعراء، الآية 152)، وقوله تعالى ( وكان في المدينة تسعة رهط يفسدون في الأرض ولا يصلحون)<sup>2</sup> (النمل، الآية 50)، فالإصلاح هو القاعدة والفساد هو الاستثناء قال تعالى (ولا يفسدوا في الأرض بعد إصلاحها)<sup>3</sup> (الأعراف ، الآية 56 ) والإصلاح الإداري يعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية والقوانين والإجراءات والهيكل التنظيمية، حيث تتعدد المعاني المرادفة للإصلاح الإداري والتحديث والتطوير الإداري حيث أننا نستهدف تغيير أو تحديث أو تطوير للإدارة العامة لمواكبة التغييرات والتحديات .

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري والتطوير الإداري :

أولا: مفهوم الإصلاح الإداري

مفهوم الإصلاح لغويا:

هو مصدر للفعل أصلح وفي المعجم الوسيط معني كلمة (صلح) صلاحا - صلوحا أي زال عنه الفساد وكلمة الإصلاح الترميم أي إصلاح الخلل<sup>4</sup> (أبو منظور ، ص20 ) ، قبل التعريف الشامل للإصلاح الإداري يجب الإشارة إلى أن هناك خلط بين عدد من المصطلحات والمفاهيم التي تشير إلى عملية تعديل في الأجهزة الإدارية والتنمية الإدارية والتحديث الإداري .

فالإصلاح الإداري يري بعض الباحثين بأنه مفهوم أشمل من حيث أنه يرتبط بتموحيات مستقبلية وتوقعات متجددة .

مفهوم الإصلاح إداريا :

رغم اختلاف وجهات نظر الباحثين ومداخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها هذه الظاهرة إلا أنه هناك اتفاقا على الإطار العام له فالإصلاح الإداري يعني للبعض هو التأثير و الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف<sup>5</sup> (القحطاني، ص70) ويستند الإصلاح الإداري كمفهوم إلى ثلاثة



مناخ أساسية وهي النظرة السياسية و الاجتماعية والإدارية، فالوجهة السياسية في الإصلاح الإداري: فإنها تشير إلى أن الإصلاح الإداري عبارة عن عملية سياسية تصنع من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية وباقي عناصر المجتمع.

أما الوجة الاجتماعية في الإصلاح الإداري: فإنها نشأت من خلال علم اجتماع الإدارة العامة الذي أشار إلى الوسط الاجتماعي وأخذ بعين الاعتبار عند القيام بالإصلاح الإداري .

أما الوجة الإدارية في الإصلاح الإداري: فإنها تشير إلى الجهود المصممة لإحداث تغييرات في أنظمة الإدارة العامة في المواقع التي تعاني من خلل ما .

حيث قدم الدكتور حسن الطيب تعريفاً تنبأه خبراء الإصلاح والتنمية العرب يجمع بين هذه الاتجاهات ينص على أن الإصلاح الإداري: جهد سياسي وإداري هادف لأحدث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه وسنستعرض بعض التعريفات من خلال الباحثين في هذا المجال.

والإصلاح الإداري: هو التأثير والاستخدام الأمثل والمدرّوس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته يهدف التطوير لتحقيق الأهداف التنموية<sup>1</sup> (القحطاني، ص76)

الإصلاح الإداري: هو التغييرات المستمرة والمخططة والشاملة في الأجهزة الحكومية في المجالات الإدارية المتعددة يقصد تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>2</sup>(كافي، ص40) هو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والملائمة مع روح التحديث و التطوير العلمي و التكنولوجي مما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الفعالية والكفاءة<sup>3</sup> (الشامي، ص215) ، وعرفه المخلافي: " بأنه تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات لضمان رضا الجمهور المستفيد من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية مادياً ومعنوياً وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والفقهية على أساس التدرج والتفاعل مع بيئته المنظمة"

ويعرف (شلق) الإصلاح الإداري بأنه عملية تكييف الإدارة مع المستجدات في الركائز الإدارية الأساسية والأشخاص وأساليب العمل وهي عملية مستمرة يعتمد على الأشخاص .<sup>4</sup> (المخلافي،



ص 65) وتعرف الأمم المتحدة الإصلاح الإداري بأنه التأثير والاستخدام المعتمد للسلطة من أجل تطبيق معايير جديدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهيكل والعمليات وتحسين خدمة التنمية<sup>1</sup> (اتفاقية الأمم المتحدة ، ص 30)

ويعرف الإصلاح بأنه يقترن بالنظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرهلي في سبيل تحقيق تغيير وتنظيم جهاز الدولة<sup>2</sup> (رشيد أحمد، ص 99)

ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بعدة تعاريف وقد تنوعت وفقا لاختلاف اهتمامات الكتاب والباحثين ومدخلهم المختلفة التي بحثوا من خلالها في الإصلاح الإداري ومفاهيم أخرى كالتطوير الإداري والتنمية الإدارية مما يترتب على ذلك عدم دقة اللغة المستخدمة<sup>3</sup> (كافي، 42) لذلك فإنه من المسلمات المتفق عليها أن دور الدولة المعاصرة أصبح هو الوفاء بحاجات المجتمع والارتقاء بالأفراد إلى رتب متقدمة من العيش الكريم والحياة الآمنة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم المتزايدة سواء الأنية منها أو المستقبلية وهذا يتطلب الإصلاح الإداري الفعال<sup>4</sup> (الحاج ، ص 35)

ثانيا- مفهوم التطوير الإداري:

التطوير الإداري هو ذلك النشاط الذي يتصف بالديمومة و الاستمرارية الهادفة إلى التطوير التدريجي والتلقائي أو الفوقي لكافة مقومات النظام وعناصره المختلفة بما في ذلك الأطر البشرية والهيكل التنظيمي والأساليب والوسائل والأدوات الإدارية .

وينظر للتطوير الإداري وإلى العملية الإدارية وإصلاحها بمعزل عن الإطار السياسي والاجتماعي ويتصور معالجة المشاكل من جانب واحد . يغلب على مفهوم التطوير الإداري صفة المعالجة ومعالجة نقائص اكتفت الأداء الإداري دون سعي لتكريس الجهد الإبداعي في النظام صور متجدد من داخل النظام<sup>5</sup> (الحاج ، ص 786) ويعتبر التطوير الإداري سمة من سمات العصر تتمثل في تطوير العمل والنظم من افتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، ونظرا لأهميته ولما له من دور أساسي في بناء الدولة<sup>6</sup> (المنظمة العربية للتنمية، ص 102)

وقد تعددت تعريفات التطوير الإداري وتباينت الرؤى حول هذا المفهوم فالبعض لا يفرق بينه وبين الإصلاح أو التطوير الإداري أو التخطيط الإداري أو التنظيمي، فتعريف التطوير الإداري فضله



البعض في استعماله بدلا من لفظ التنمية الإدارية ، ولكن بالرغم من التباين والتداخل لا يزال مصطلح التنمية الإدارية أكثر شيوعا لدى بعض الباحثين وبعض المنظمات<sup>1</sup>(رعد،74)، لذا سوف نورد تعاريف التطوير الإداري كما وردت من قبل الباحثين في مجال الإدارة :

1-التطوير الإداري: هو درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة من جهة ضمن معطيات بيئية معينة<sup>2</sup> ( مهدي وسليمان ، ص14).

2-التطوير الإداري: عرف بأنه جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية<sup>3</sup> (كافي ، ص65).

3-التطوير الإداري: هو سبيل تحسين أساليب العمل وسلوكيات العاملين بما ينعكس إيجابيا على المجتمع ويتمثل ذلك بتعامل العاملين في الأجهزة الحكومية مع المواطنين من منطلق أن الموظف خادم عام وأن المواطن هو المخدم دون الشعور بأي غضاضة في هذا السلوك<sup>4</sup> (القيوتي، محمد،ص19).

4-التطوير الإداري: هو ليس عملية وقتية، فهو عملية مستمرة تتغير مع تغير الظروف البيئية، فإن تطوير الجهاز الإداري لا يتوقف على الإلمام بالميكانيزمات الداخلية لهذا الجهاز فحسب بل يقتضي بالإضافة إلى ذلك معرفة بالبيئة التي تعمل في محيطها<sup>5</sup> (زياني ،ص19) وقد عرفت الأمم المتحدة عددا من التعاريف والمفاهيم للتطوير الإداري منها:

\*التطوير الإداري: هو المجهود الهادف إلى تحقيق تغيرات أساسية مرغوبة في الإدارة العامة بهدف تحسين الإمكانيات الإدارية في مجمل الجهاز .





\* هو المجهودات المصممة خصيصا لتحقيق تغيرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عمليات تطويرية شاملة أو على الأقل خلال الإجراءات لتحسين واحد أو أكثر من مكوناته الرئيسية مثل الهياكل الإدارية أو الأفراد.

المطلب الثاني: أهداف الإصلاح الإداري والتطوير الإداري :

أولا: أهداف الإصلاح الإداري:

إن تحديد أهداف وغايات الإصلاح الإداري قد تكون صعبة للغاية نظرا لوجود أطراف متعددة في المجتمع تتمثل في القوى السياسية الاجتماعية والاقتصادية العامة والخاصة ذات أهداف قد تكون متباينة، إلا أن أهم أهدافه تتركز في زيادة تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة لإفراد الشعب وتخفيض نفقاتها إلى أقل ما يمكن، وتبين الدراسات المختلفة في مجال الإصلاح الإداري أنه يهدف إلى:

تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية .

2- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين .

3- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرار .

4- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبة يقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء .

5- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية<sup>1</sup> (القيوتي ، ص45) بينما يرى (شلق ) أن عملية الإصلاح الإداري تسعى لتحقيق الأهداف الآتية:

1- مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين .

2- تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع: مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.

3-التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها.

4-مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غابات الكفاءة الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب<sup>1</sup> (عبود،ص42)

ويتأثر بعملية الإصلاح أكثر من جهة لكل منها أهدافها كالاتي<sup>2</sup> (ننبرج،ص223)

1-المواطن العادي: يعد المتأثر الأول والرئيسي بعملية الإصلاح ونجاحها .

2-موظفو الجهاز الحكومي بمؤسساته المختلفة: والذين تتركز أهدافهم على تحسين أوضاعهم والمحافظة على امتيازاتهم وبقاء مؤسساتهم واستمراريتها في ظل الظروف البيئية المختلفة .

3-الخبراء الذين يعهد إليهم تصميم هذه البرامج وتنفيذها، ويهدف هؤلاء في الغالب إلى نقل تجارب وبرامج الإصلاح الإداري التي جرت في الدول المتقدمة وذلك لإظهار الدول النامية بمظهر عصري إضافة إلى الفوائد التي يحصلون عليها جراء اقترابهم من السلطة السياسية الحاكمة وتقديم اقتراحات تلي تصورات تلك السلطة.

4-السياسيون: تتضمن أهداف السياسيين إظهار الدولة بمظهر عصري من خلال محاكاة ما هو موجود من الدول المتقدمة، بغض النظر على مدى إمكانية تطبيق برنامج الإصلاح أو توافقه مع أوضاع الدولة النامية وفائدته لها ومن أهدافهم

5-ضبط المجتمع والسيطرة السياسية عليه، تم استقطاب النخبة فيه من خلال الحصول على آرائها الفنية لمصلحة النظام السياسي الحاكم وإغرائها بالعديد من الامتيازات لضمان ولائها<sup>3</sup>

(الأيوبي، ص893) ويمكن تلخيص أهداف الإصلاح الإداري في الآتي:

1-تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية .

- 2- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- 3- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاصطلاح بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.
- 4- اعتماد شمولية تقييم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقييم الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمعطيات تطوير المجتمع<sup>1</sup> (كافي ، ص46)
- 5- استعادة المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على: مستوى منظمات الجهاز الإداري وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطور .
- 6- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير .
- 7- دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية المجتمع وأن خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية .
- 8- اعتماد الأساليب التي تحقق الكفاءة الاقتصادية وفي مقدمتها رفع: مستويات الانتاج وتقليل التكاليف واتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والخطط .
- 9- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- 10- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولا إلى المنظومات الإلكترونية تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الإلكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطور في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة .
- 11- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردودات الأوسع .
- 12- تطوير القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية

وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للمستجدات الحالية والمستقبلية<sup>1</sup> (كافي ، ص47).

تانيا: أهداف التطوير الإداري:

يجب فهم مفهوم التطوير الإداري باستخدام مفهومين هما إدارة التنمية والتطوير الإداري، وإدارة التنمية هي للموارد الشحيحة سواء كانت مادية وبشرية وبالتالي فإن الحاجة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وإيجاد وسائل جديدة للتنمية تكسب لنا أهمية بحيث تتولى جميع مسؤوليات التخطيط والتنمية على المستوى الشعبي وتنمية رأس المال البشري كمورد. ومن أجل إدارة التنمية الفعالة يجب أن يكون هيكل الإدارة نفسها مفوضا كبيرا وقادرا بما يكفي للحفاظ على الضغوط من خلال الأنشطة التنموية أي تطوير الإدارة من خلال الترشيد وبناء المؤسسات وإحداث تغيير جذري في الإطار الإداري، من المنهج التقليدي للتعامل مع خلق التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتغيير والاجتماعي .

وبناء قدرات صنع أهمية للتدريب والاستخدام الفعال للتكنولوجيا لإحداث تغيير في المنهج الإداري وزيادة القدرات الإدارية وإزالة الفساد وزيادة المساءلة وترتبط جهود التطوير الإداري بأهداف عديدة كما ينكر بعضها منها كالآتي:

- 1-تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل وديناميكية الجماعة داخل التنظيم وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين لها.
- 2-خلق مناخ لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المنظمة سواء بين الجماعة الواحدة أم بين الجماعات وبعضها، وإحلال المناخ المفتوح محل المناخ المغلق الذي يتمثل في إخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين.
- 3-تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال تفويض الصلاحيات للوحدات الإدارية المعنية والقريبة من مصادر المعلومات .
- 4-زيادة إحساس العاملين بأهمية أهداف المنظمة، زيادة درجة ولائهم وانتمائهم لها.
- 5-الزيادة في فهم عمليات الاتصال على الصراعات والتعرف على أسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة .
- 6-تطور وتنمية وتعديل وثقافة المنظمة والتي تتمثل في مجموعة القيم والمبادئ والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات وتنظيم علاقاتهم ومعاملاتهم<sup>2</sup> (الرشيد، ص28)

وتختلف وتتباين أهداف التطوير الإداري فيما إذا كانت أهداف شاملة محددة من قبل الجهاز المركزي المسؤول عن التطوير الإداري في البلد أو أنها تمثل أهداف التطور الإداري على: مستوى منظمة إدارية واحدة . ففي الحالة الأولى تصبح تنمية الموارد البشرية متصلة بأهداف التنمية والسياسات الاقتصادية والاجتماعية بينما تتصل في الحالة الثانية بأهداف المشروع الاقتصادي ورغباته في تحقيق النمو والتطور وتحقيق الأرباح كما أن حجم العمل في الحالة الأولى يفوق حجمه في الحالة الثانية وفيما عدا ذلك تكون الأهداف مشتركة ويمكن إيجاز الأهداف التطوير الإداري بالأمور التالية:

1- خلق عملية تنمية مستدامة واتجاه متعاظم للتجديد والتطوير لدى العاملين بالشكل الذي يتيح فرض التغيير لدى المنظمات بسرعة كافية ولا يكون تصرفها كردود فعل واستجابة للظروف المفروضة على بيئة العمل .

2- العمل على رفع : مستوى الفهم العام والتفكير الإداري لدى العاملين وعلى كل المستويات وجميع فروع العمل.

3- خلق مناخ ملائم داخل المنظمات لمعالجة المشاكل ووضع الحلول لها بعيدا عن الاتجاهات الفردية في مواجهة المشاكل

4- تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين الإدارية بالشكل الذي يهيئ فرصا أوسع وأكبر لتحسين ورفع مستويات الأداء .

5- تهيئة العقول الإدارية التي تمتلك المعرفة العلمية والخبرة الواسعة والقدرة الكافية لمواجهة (ص13) . , احتياجات التطوير المستقبلي والنااتجة عن تطوير المجتمع ونمو التكنولوجيا<sup>1</sup> (وإلى

6- العمل على التأثير في سلوكيات العاملين بالشكل الذي يؤمن الوصول إلى أهداف المنظمة الإدارية أو أهداف التنمية الشاملة.

1- تنمية قدرات العاملين على التحليل وتشخيص المشكلات واختيار المعالجات من مجموعة البدائل المتوفرة.

2- بث نزع الرضا عن العمل وخلق الرغبة في التغيير والثقة بسياسات العمل والإجراءات المتعلقة بالعاملين.

3-خلق مناخ ملائم من الثقة المتبادلة بين العاملين والإدارات عن طريق تطبيق إجراءات عمل تحقيق العدالة في مناخ الحوافز وتحقيق فرص متكافئة لتسليم المسؤوليات الأعلى<sup>1</sup> ((البياع، عبدالهادي ، ص26)).

المبحث الثاني: الإصلاح والتطوير الإداري آليات واستراتيجيات

تتباين استراتيجيات الإصلاح الإداري وآلياته من حيث شمولها، والأمر الذي تركز عليها والمستوى الذي تتم عليه، ويعود ذلك إلى ارتباط الإصلاح الإداري بمختلف العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والثقافية، كما تختلف الدول في المؤسسات التي تدير عملية الإصلاح وفي الموارد التي توفرها لهذه العملية، فقد تكون جهود الإصلاح مشتتة وارتجالية، وقد تكون مسؤولية مناهة بجهاز خاص يتولى تنفيذها ورصد نتائجها، وتبين الدراسات في مجال الإصلاح الإداري ضرورة مأسسة جهود الإصلاح بحيث تكون عملية تنفيذها ضمن رؤية واضحة وعلى مدى فترة زمنية تستغرق وقتا يستمر سنوات طويلة حتى تعطي نتائج ملموسة<sup>2</sup> (عاشور ، ص113).

المطلب الأول: آليات الإصلاح الإداري والتطوير الإداري :

أولا- آليات الإصلاح الإداري:

إن عملية الإصلاح الإداري تنفذ كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع لكنها هنا قد تختلف بعض الشيء كونها تتطلب وجود جهاز تنظيمي خاص يتولى هذا النشاط .

وللإصلاح الإداري شروط لابد من توافرها حتى يتم نجاحه.

1-وجود سلطة سياسية قوية تؤمن بالإصلاح وتلتزم بتوفير متطلباته وتسعى لتحقيق أهدافه .

2-وجود قيادة إدارية مسؤولة لخلق جهاز إداري كفؤ فالإنسان أهم عنصر في التنمية لذا يجب أن يكون الإداري مؤهلا ومتديرا علميا وفنيا وملتزمًا بتحقيق مطالب ومصالح المواطنين وساعيا للقضاء على النواقص والعيوب .

3-استجابة وإشباع الإصلاح الإداري للرغبات وتطلعات المواطنين.



4-توزيع الأدوار للمعنيين بالإصلاح الإداري بدأ من رئاسة الدولة نزولا بالوزراء والوكلاء والمدراء والعاملين في جهاز الخدمة المدنية وتأتي المحاسبة بنتائج الأعمال ومدى تحمل المسؤولية كاملة في النجاح والتقصير .

5-وضع خطط وبرامج زمنية للإصلاح وتضع في الاعتبار الزمن المناسب للإصلاح.

6-إيجاد نظم عامة للعاملين بالدولة تحدد الواجبات والمسؤوليات والمهام من جهة والحقوق و الفوائد والامتيازات من جهة أخرى كما تنظم القواعد التي تكفل المساواة في الحقوق والواجبات ولكي تنجح عملية الإصلاح الإداري يجب ان تهتدي بقوانين العلوم الإدارية وتنفيذ بقواعدها بما يناسب البيئية المطبقة فيما هذه القوانين<sup>1</sup> ( عاشور ، ص115)

7-عملية الإصلاح الإداري تتطلب وجود جهاز تنظيمي خاص يهدف إلى تحديد وحصر المسؤوليات بالتنسيق مع أجهزة الإدارة العامة المعنية ببرامج الإصلاح بحيث يكون هذا الجهاز مسؤولا عن تأمين الأطر البشرية المؤهلة والمؤمنة بالإصلاح من جهة تهيئة المناخ الملائم على أرض الواقع لتقبل وتنفيذ برنامج الإصلاح عبر صيغ متعاونة في كافة مفاصل النظام الإداري<sup>2</sup> (كافي ، ص20،19)

إضافة إلى ذلك توجد هناك خطوات تميز الإصلاح الإداري كالاتي:

1-ضرورة توفير الإحساس بالحاجة الماسة التي تستدعي الإصلاح الإداري .

2-وضع استراتيجية خاصة بالإصلاح الإداري .

3-تنفيذ الاستراتيجية .

4-المتابعة والتقييم .

5-التعرف على المعوقات ومصادر المقاومة لجهود الإصلاح والتعامل معها<sup>3</sup> (1997):

( فالإصلاح الإداري يحتاج إلى متطلبات ودعائم حتى تكفل له النجاح يجب Robbins



أن تقتزن به نراها أنها أساسية وضرورية وكفيلة بتفعيله وفرضه مثل (الدعم السياسي والشعبي والذاتي) بعد النقاط الخمسة:

تجد (كشك)متفق مع هذا الرأي مع بعض الاختلافات والإضافات كالتالي:

1-اكتشاف الحاجة إلى الإصلاح والإيمان بضرورتها من خلال استشعار التنظيمات والقيادات السياسية والمهنية والثقافية والحاجة لإعداد وتنفيذ برامج الإصلاح من خلال التعرف على :مستويات وتدني :مستوى الخدمات المقدمة لإفراد المجتمع .

2-وضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري عن طريق تحديد الأهداف والغايات المطلوب بلوغها ووسائل وطرق تنفيذها .

3-تحديد الجهاز المسئول عن الإصلاح يعتبر من أهم الخطوات حيث أن الأجهزة والقيادات المسؤولة عن هذا البرنامج يجب أن تسخر كافة إمكانياتها من أجل تحويل خطط الإصلاح إلى واقع حي ملموس من خلال اتخاذ سلسلة من القرارات

4-تعيين وسائل تنفيذ عملية الإصلاح الإداري التي يقودها الإداريون المتخصصون وذلك بالاعتماد وبشكل رئيسي على التنظيمات السياسية وأجهزتها وخاصة الإعلامية، وتمكين أجهزة الإدارة العامة من ممارسة صلاحياتها ومسؤولياتها بعيدا عن المركزية وتغيير الاتجاهات السلوكية للعاملين في الجهاز الإداري.

5-تقويم عملية الإصلاح أي قياس النتائج المحققة ومقارنتها مع المؤشرات المخططة والمعتمدة في البرنامج من حيث الزمن والتكلفة والجودة<sup>1</sup> (تغريد،

[www.ahewar.org/debat/show.art.2007](http://www.ahewar.org/debat/show.art.2007))

لذلك يجب أن تجتمع هذه الدعائم جميعها لأنه بدونها فإن اية عملية للإصلاح تصبح غير واقعية ولا يمكن أن يكتب لها النجاح وهذا ما أثبتته التجارب في معظم الدول المتطورة أو التي تسعى للتطور .

فإذا توفرت الدعائم سالفة الذكر فسيم عن طريق الدعائم الإصلاح الإداري وهو ضروري لكفاءة السياسات العامة للدولة حيث ترتبط جودة القرارات الحكومية بكفاءة البيانات والمعلومات المقدمة منه ويستلزم لزيادة فعالية تنفيذ السياسات العامة للدولة حيث تتوقف ذلك على قدرات الجهاز الإداري





وتعاونه وحياده السياسي وتكون هناك علامة فارقة في طريق السير نحو الديمقراطية وتحقيق العدالة ومنها نصل إلى بناء جسور الثقة بين المواطنين والحكومة<sup>1</sup> (كافي، ص50)

من آليات الإصلاح جمع وتحليل المعلومات وذلك من خلال توفير كافة البيانات عن التنظيم الإداري والأهداف والسياسات وتطور نشاط، وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والإمكانات المادية والنظم والإجراءات والظروف المحيطة<sup>2</sup> (مجيلي، ص16,17)

ثانياً: آليات التطوير الإداري:

إن المتبع لبرامج وجهود الدول النامية في مجالات التطوير والإصلاح الإداري لتحسين فعالية الإدارة العامة أو جهود التطوير والإصلاح الإداري ففي هذا الصدد لتنفيذ آليه التطوير يجب يتم التركيز على جانبين أساسين هما:-

تأسيس المؤسسات الحكومية تحت مسميات وزارات التنمية الإدارية أو الإصلاح الإداري أو التنظيم الإداري وغيرها وما يرتبط بها من لوائح وأنظمة رسمية من جانب وعلى التدريب المعرفي من جانب آخر.

ويمكن القول بأن جهود التطوير والإصلاح تتمحور على الجانب الرسمي الإجرائي حيث تمارس بأسلوب مركزي بتفرد به شاغلوا المراكز الإدارية بالجهاز الإداري وفي هذا الصدد يرى معظم الباحثين في مجال تغيير وتطوير المنظمات بمحاولتهم التعرف على الكيفية التي يمكن تطبيق عملية التغيير المخطط التي يقدمها التطوير الإداري كعملية إدارية تهدف إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة وأبرزها تستند علي اراء ومقترحات الخبراء في تلك الأجهزة المركزية.<sup>3</sup> (أوبكر، ص219).

ولكي نصل لنجاح التطوير الإداري لابد أن تراعي آليات التطوير المتمثلة في الآتي:

1-الإدارة السياسية: والتي تتلخص في رغبة الجهات العليا في التطوير حيث تشكل هذه الإدارة المحرك الأساس لهذه العملية .

2-العنصر البشري: وهو العنصر الأهم في عملية التطوير الذي يعود إليه مهام التطبيق والتنفيذ الأمر الذي يتطلب أن يكون الأطر مؤهلة تأهيلا جيدا يتناسب مع متطلبات عملية التطوير .

3-القوانين والأنظمة: والتي تشكل القاعدة الرئيسية التي تركز عليها عملية التطوير ولا بد أن تكون هذه القوانين والأنظمة مناسبة وتسمح بالقيام بتحديث أساليب العمل وتبسيط الإجراءات .

4-النفقات الحديثة: ويعني إدخال هذه النفقات في تنفيذ أعمال المؤسسات واستخدامها بشكل يسمح تأمين الأنشطة.

5-المرحلة: حيث لا بد من اتباع خطوات مرحلية وذلك بهدف التمكن من تقييم ما تم إنجازه والربط بين المراحل المختلفة وفق خطط زمنية محددة قابلة الي التحقيق .

إن من ضمن آليات التطوير والتدريب فنجد ان من الممارسات الإدارية لجهود التطوير وتنمية الجهاز الإداري في العديد من الدول النامية حيث تزايدت الجهود والإمكانيات والموارد التي تواجه للبرامج والدورات التدريبية وإنشاء مراكز للتدريب والتنمية الإدارية إلا أن هذه الجهود والمصاريف عليها وارتفاع التكاليف كانت نتائجه سلبية متمثلة في تدني أداء الأجهزة الحكومية وشيوع الإهمال والاستغلال الشخصي للمال العام وحالات الرشوة وعلى الرغم من أن جهود الإصلاح والتطوير شهدت دعما ماليا خاص في الدول النامية إلا أن تكون آليه التدريب مدروسة وفق الأسس العلمية في هذا الشأن حتى تتمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup> (أوبكر , ص220). وفيما يلي سنوجز آليات التطوير الإداري في الآتي:

دراسة الهيكل التنظيمي والعمل على تطويره بما يتناسب مع المستجدات لتحقيق الاستقرار التنظيمي ووضع مهام كل إدارة للقضاء على الازدواجية في الاختصاصات واتضح التسلسل الإشرافي الإداري الذي يتحقق به مبدأ التميز في الأداء .

1-دراسة الإجراءات وتبسيطها بما يكفل تحقيق أعلى مقدار من الكفاءة والفعالية وتتم من خلال دراسة الإجراءات الإدارية والعمل على تبسيطها بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة وصولا الى اختصار الإجراءات وإنجاز الأعمال بسرعة وإنقان.

2-دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في كافة المجالات وذلك بالتعاون والتنسيق مع الجهات ذات الاختصاص لان التدريب يعتبر أحد العناصر الفعالة لإدارة التطوير الإداري حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة القطاعات مع الجهات المختصة .

3-متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستخدمة في كافة الوحدات وإعداد الدراسات لترشيد استخدامها واقتراح ما يناسب هذه الوحدات .

4-متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستخدمة في كافة الأجهزة المكونة للمنظمة أو المؤسسة وذلك عن طريق إعداد الدورية عن أداءهم ورفعها إلى الجهات المعنية (الإدارة العليا)

5-متابعة اللوائح المتبعة وتقديم المقترحات لتطويرها<sup>1</sup> (البيع ، ص13)

6-القيام بالدراسات والبحوث الهادفة إلى زيادة معدلات الإنتاجية والفعالية في كافة تشكيلات الهيكل التنظيمي للمنظمة<sup>2</sup> (مواقع ديوان المراقبة العامة السعودي - مهام إدارة التطوير الإداري)

7-دراسة الاحتياجات من القوى العاملة بالتعاون مع الإدارات ذات العلاقة وتقديم الاقتراحات اللازمة لتأمينها .

8-إعداد مشروع موازنة التطوير الإداري ورفعها إلى الإدارة العليا وحسب ارتباطها الوظيفي .

9-عقد حلقات تطبيقية وورش عمل تتناول المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة (شبكة المعلومات الدولية) [www.almajidventorg](http://www.almajidventorg) وتقديم الحلول المناسبة لها<sup>3</sup> .

10-أجراء مسح سنوي شامل للاحتياجات التدريبية وجدولة استيعاب التدريب لكل الوظائف وإعداد خطة سنوية للتدريب<sup>4</sup> (البيع ، ص12)

11-وضع خطط تفصيلية للتأهيل والتدريب وإعادة التدريب .

12-التنسيق مع إدارات ووحدات التطوير الإداري في الدوائر الأخرى للاستفادة من الخبرات والإنجازات في هذا المجال .



13- إعداد تصنيف ووصف لوظائف وتحديد متطلبات شاغليها و دراسة النماذج والسجلات المستخدمة في الوحدات الإدارية وتقديم الاقتراحات اللازمة بشأن تحديثها بما يحقق تبسيط الإجراءات وتطوير العملية الإدارية<sup>1</sup>(البياع ، ص14).

المطلب الثاني: استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري:

أولاً: استراتيجيات الإصلاح الإداري:

إن جهود الإصلاح الإداري تختلف باختلاف الظروف الخاصة بكل دولة وحجم التغييرات المطلوبة وأهدافها العامة فقد يكون الإصلاح شاملاً لجميع عناصره الأساسية إلا أنه في كل الحالات فإن جهود الإصلاح الإداري قد تتعرض للفشل إذا لم تكن هناك استراتيجية للإصلاح مناسبة لظروف البلد وهنا نجد هذه الاستراتيجيات يمكن الإفادة منها بعد تكيفها لظروف وطبيعة النظام الإداري<sup>2</sup> (البياع ، ص12) وسنستعرضها كالآتي:

1- الاستراتيجيات العلمية المنطقية:

تقوم فكرتها على افتراض أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير المخطط والمقصود هو الجهل بأهداف التغيير بغوائده وعدم القدرة على إدراك أبعاده، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تركز على نشر التعليم والتدريب والتوعية وعلي دعم مراكز الدراسات والبحوث<sup>3</sup> - (حسان، ص60)

2- الاستراتيجية الموجهة المتقفة:

تقوم فكرتها على افتراض أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير ليس ناتجا عن نقص المعلومات أو البيانات أو عدم توافرها وإنما ناتج عن اقتناع الأفراد والمؤسسات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو حقوقهم منه فقد يكون في التغيير ما يهدد مصالحهم وبالتالي فإنهم يقاومون التغيير وبناء على ذلك فإن هذه الاستراتيجية تقوم على أساس دراسة أسباب مقاومة الناس للتغيير وكيف يؤثر التغيير  
op.citp33 Dr ISKandr Adnan,Adminstrative Reform Ledanon. على الفرد<sup>4</sup>

3- استراتيجية القوة والقسر:

تقوم فكرتها على أساس التغيير المخطط والمستهدف الذي ينفذ بالقوة والقسر وأن مقاومة أو رفض لهذا التغيير يجب أن يقضي عليها بشتي الوسائل إلا أن هذه الإستراتيجية قد تكون صالح في

ظروف خاصة ومقبولة في الحالات الطارئة كما أن استخدامها والاستمرار بها لا يعني أن الناس أصبحوا يؤمنون بالتغيير فالتغيير من العادة قد يتصارعون للأوامر والقوانين بدافع الخوف تجنباً للعقوبات ولكنهم سرعان ما يرفضون هذا التغيير عندما تسمح لهم الفرصة أو عندما يعم الإضراب وعدم الاستقرار وعندما يفقد الإصلاح جوهره ومضمونه. رغم ذلك نجد الدول النامية لازالت تلجأ إلى هذه الإستراتيجية أما الدول المتقدمة تستخدم الإستراتيجيتين الأولى والثانية<sup>1</sup> (نميش ، ص85).

فالإستراتيجية تتعلق بالأهداف الكلية وتختلف الاستراتيجيات من حيث درجة احتواء جهود وبرامج الإصلاح للعناصر الحرجة المحدودة لأداء المنظمات الحكومية فاستراتيجيات الإصلاح يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة أو تشغل مختلف العناصر والعوامل الرئيسية التي تؤثر وتصب في فعالية الأداء كمعيار أول والثاني حسب درجة شمول الإصلاح لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة .

اقترح أنواع أخرى لاستراتيجيات الإصلاح الإداري وهي: Paul c light 1997<sup>2</sup> أما<sup>2</sup>.

1- إستراتيجية التركيز على النواحي الهيكلية والتنظيمية: وهي تنطلق من افتراض الثقة بإدارة وتحقيق الكفاءة في عمل الأجهزة الحكومية، ويلزم لتحقيق الكفاءة الإدارية المطلوبة تقليل عدد الأجهزة المتشابهة في العمل والاختصاصات فالتركيز على هذه الإستراتيجية يكون على زيادة الكفاءة وينطلق من افتراض الثقة بالحكومة وبقدرة الجهاز الإداري على إصلاح نفسه بنفسه .

2- إستراتيجية الإصلاح من خلال إنشاء أجهزة التفتيش والرقابة: وهي تركز على:

أ-التقليل من نفقة الأجهزة الإدارية والخدمة والهدر والإسراف.

ب-الحيلولة دون استغلال الوظيفة العامة لإغراض خاصة ومن آليات هذه الاستراتيجية تفعيل تحصل الديون الحكومية .

3- إستراتيجية اعتماد الشفافية والوضوح: حيث تؤكد على أن ممارسات العاملين في الأجهزة الإدارية تتفق مع الأعراف المهنية ومن شأنها تعزيز الثقة بالجهاز الإداري .

4- إستراتيجية تحرير الإدارة العامة مع بعض المسؤوليات: يري أنصارها بأن هناك مشكلة في الجهاز الإداري تتمثل في الروتين المعقد وبطء الإجراءات وعدم الاهتمام بالمواطنين وضعف الأداء



مقارنة بالقطاع الخاص ومنها يروا أنصارها وجوب إعطاء مزيد من الصلاحيات للموظفين وإتباع المركزية في الإدارة حتى يتم تقوية سلطات الأجهزة الإدارية التنفيذية<sup>1</sup> ( القريوتي، ص154)

تانيا:- استراتيجيات التطوير الإداري:

الإصلاح الإداري يتعامل مع البيئة الداخلية ورجال الإصلاح الإداري يحرص على البقاء والاستمرار على جوهر الوضع الراهن أما التطوير الإداري فيعتمد على البعد الإستراتيجي في تعامله مع البيئة الخارجية نظرا لأنه يستخدم الإحصاء في تحليل المشاكل الإدارية الحالية والمحتملة وتشخيصها، باعتبار أن ما يحرص عليه رجال التطوير الإداري هو التغيير المستمر لكي تتعامل المنظمات مع المستقبل بصورة علمية لذلك يتم التميز للباحث<sup>2</sup> (عاشور ، ص17) بين استراتيجيات التطوير الإداري من حيث نطاق أو درجة شمول التطوير وفق معيارين كالآتي:

1-درجة احتواء وبرامج التطوير للعناصر الحرجة المحدودة لأداء المنظمات الحكومية:

استراتيجيات التطوير الإداري يمكن أن تركز على عنصر واحد أو عناصر محدودة وتهمل بقية العناصر الأخرى، مثل الاستراتيجيات التي تركز على تطوير الهياكل التنظيمية والوظيفية الرسمية وتهمل نظم الرواتب والحافز ومهارات وممارسات العاملين ونظم وممارسات التنسيق والرقابة وقياس الأداء وغيرها

2-درجة شمول التطوير لمنظمات وقطاعات الجهاز الإداري للدولة:

فالتطوير بعض النظر مما إذا كان تركز على عنصر واحد أو مختلف العناصر الحرجة، يمكن أن ينصرف إلى عدد محدود من المنظمات، أو على قطاعات محدودة من الجهاز الإداري للدولة، كما يمكن أن يشمل كل أو الجزء الأعظم من منظمات وقطاعات هذا الجهاز .

ومن خلال المعيارين يمكن أن تميز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق التطوير الإداري<sup>3</sup> (المجلة العربية للإدارة، ص9) كالآتي:

1-إستراتيجية التطوير الجزئي:

هذه الإستراتيجية تمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على عدد قليل من العناصر ويتم اختيار عدد محدود من المنظمات أو القطاعات، ويتم في ضوء هذه الإستراتيجية إعادة تصميم الهياكل

التنظيمية أو تدريب الإدارات العليا، أو تطوير نظم المعلومات في بعض المنظمات الحكومية وتعتبر هذه الإستراتيجية هي الأضيق من حيث النطاق فإن أثرها على تحسين مستوى الأداء محدوداً.

## 2- إستراتيجية التطوير الأفقي:

العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي قليلة، لكن مع التطبيق على كل أو أغلب منظمات أو قطاعات الجهاز الحكومي بالرغم من شمول جهود التطوير لعدد كبير من المنظمات، لكن احتواء هذه الإستراتيجية على عدد قليل من العناصر التي تضع حدوداً من الفعالية النهائية لجهود التطوير وتعتبر قاصرة لأنها تركز على عنصر واحد أو قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية ( وصف وتوصيف الوظائف في الجهاز الحكومي)

## 3- إستراتيجية التطوير القطاعي:

تختار هذه الإستراتيجية عدد من المنظمات الحكومية وتركز على متطلبات التطوير لرفع مستوى أداءها، لذلك تحتوي هذه الإستراتيجية على أغلب العناصر الحرجة المكونة لأداء المنظمة من خلال تشخيص مواطن القصور في الأداء العام لعدد من المنظمات الحكومية .

وفقاً لها فإن تشخيص ودراسة احتياجات التطوير تتسع لتشمل الهياكل التنظيمية والوظيفية وأنظمة التخطيط ونظم معايير الرقابة وتقييم الأداء وهياكل الأجور والحوافز واختيار القيادات ومناخ العمل.

## 4- إستراتيجية التطوير الشامل:

تمثل هذه الإستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تتناول مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية، وتعتبر هذه الإستراتيجية ثورة في أنظمة وممارسة الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل، ويعتمد نجاحها على عدد من العوامل أهمها الآتي:

1- الإدارة السياسية أي تبني القيادة السياسية لهدف التغيير والتطوير الإداري الشامل .

2- فعالية الدور الرقابي الخارجي للمؤسسة التشريعية وغيرها من مؤسسات الرقابة الخارجية على الحكومة.

3- المقومات الكلية التي تدعم وتوازّر إصلاح نظم إدارة الجهاز الحكومي .

4- تطوير وتغيير في نظم التعليم والبناء الاجتماعي (هياكل القيم والسلوكيات السائدة) .



5-تظافر الجهود التطويرية الرامية لتنمية الجوانب المجتمعية الأخرى السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

ويكمن تلخيص أهم الاستراتيجيات كآلآتي:

1-استراتيجية الإصلاح الجزئي: تمثل هذه الاستراتيجية جهود التطوير الإداري التي تنصب على قلة من العناصر .

ويختار للتطور عدد محدود من المنظمات<sup>1</sup> (عارف، ديبالا، ص18).

2-استراتيجية الإصلاح الأفقي: هي جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي .

3-استراتيجية الإصلاح القطاعي: هذه الاستراتيجية تنقي عددا محدودا من المنظمات الحكومية وتركز على

متطلبات التطوير لرفع أداتها<sup>2</sup> (عبدالسلام، ص55)

4-استراتيجية الإصلاح الشامل: وهي تمثل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول بالتطوير مختلف العناصر الحرجة للأنظمة والممارسات الإدارية وذلك في كل أو أغلب قطاعات ومنظمات الجهاز الحكومي فهذه الإستراتيجية شبيهة بإستراتيجية الإصلاح القطاعي من حيث أنها تشمل كل أو الجزء الأعظم من الجهاز الحكومي وتعتبر هذه الإستراتيجية بمثابة ثورة في أنظمة وممارسات الجهاز الحكومي إذا تم تطبيقها دفعة واحدة وعلى نطاق شامل<sup>3</sup> (عاشور ، ص24).

فالإستراتيجية لابد أن تضع في الاعتبار أطراف التغيير وممارسة عملية الإدارة وهم:

1-المنظمات الحكومية والعاملين فيها .

2-القيادات السياسية .

3-المؤسسة التشريعية.

4-جماعات المصالح والضغط .

5-أجهزة وخبراء الإصلاح الإداري .

6-الجمهور .

المبحث الثالث: - الفساد والإصلاح والتطوير الإداري في ليبيا



المطلب الأول: مفهوم الفساد الإداري :

أولا : إن ظاهرة الفساد مرتبطة ارتباطا وثيقا بنشأة الجماعات البشرية وهي ظاهرة عضوية في الحياة الإنسانية والعلاقات السائدة بينها فمن خلال تاريخ الجماعات البشرية نجد أن ظاهرة الفساد هي العامل المحرك أو التفاعل فيها فظاهرة الفساد تعمل على خلخلت وإضعاف الضوابط والأنساق القيمية والأخلاقية للمجتمع يفسح فيه المجال أمام الفساد ليصبح ثقافة تتفد سلوكيات وممارسات أفراد المجتمع. لذلك تجاوز مفهوم الفساد وأثاره حدود الدولة الوطنية إلى المستوى العالمي .

هذا ما أكدت عليه منظمة الأمم المتحدة بأن الفساد أصبح ظاهرة تمس المجتمعات والاقتصاديات مما جعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته<sup>1</sup> (اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ص32)، لذلك يمكن القول بأن: الفساد يعد وباء لايري بالعين المجردة ، فهو يصيب العقول ويتغلغل في الأفكار، حتى يصبح ثقافة عامة يصعب احتواءه أو علاجه بسهولة ولا يعرف إلا بأعراضه وآثاره التي تظهر على كيان الدولة فيؤدي إلى تعطيل وتقويض سيادة القانون<sup>2</sup> (تقرير ديوان المحاسبة الليبي، ص 95)

- عرفت منظمة الشفافية الدولية الفساد بأنه :- سوء استخدام السلطة الممنوحة من أجل تحقيق منفعة خاصة .

وعرفه البنك الدولي: بأنه استعمال الوظيفة العامة لتحقيق كسب شخصي أو خاص أما اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لم تعرف الفساد تعريفا شاملا وإنما أكتفت بتحديد بعض الأعمال التي تعد فساد كغسيل الأموال والرشوة واستغلال الوظيفة واختلاس الأموال (لا للفساد)

- عرف الفساد: بأنه استخدام السلطة العامة من أجل كسب ربح شخص أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة اجتماعية أو من أجل تحقيق منفعة لجماعة أو طبقة ما .

- ويعرف: بأنه استغلال أو إهمال للقانون للحصول على مكاسب مادية أو معنوية على حساب الأفراد أو المجتمع أو هو كل اعتداء على حق المواطن الذي يضمه الدين والقانون الطبيعي والوضعي والإنساني (منصور، ص20-21)

فتعد ظاهرة الفساد الإداري من الظواهر الخطيرة التي باتت تتفاقم وتمثل خطرا كبيرا على المجتمع لما تنطوي عليه من مخاطر تؤدي إلى نخر الاقتصاد وإضعاف القدرة المالية والإدارية للدولة .إذا أنها تتعلق باستخدام الصلاحيات الإدارية لتحقيق مصالح خاصة وبذلك فإنها تمثل الممارسات اللاأخلاقية



والسلوكيات المنحرفة لبعض الموظفين داخل الجهاز الإداري تؤدي بالنتيجة إلى انحراف تلك الوحدة عن أهدافها لمصلحة شخصية ويترتب على ذلك آثار اقتصادية واجتماعية وسياسية.<sup>1</sup>  
ALdananeen 1(13),2018 jols,uobaghdad,edu.iq(DOC) iasj.nat

ثانيا: الفساد الإداري في ليبيا:

إن الفساد الإداري في ليبيا صار ظاهرة، ويكفي للتدليل على ذلك بأن مرتبة دولة ليبيا في مقدمة الدول الأكثر فسادا في العالم حسب (مؤشرات منظمة الشفافية الدولية ) وكذلك إلى تقارير (ديوان المحاسبة الليبي)

ويصنف الفساد حسب الضرر الناجم ويقسم إلى فساد جسيم وآخر بسيط ومن حيث سلوك المرتكب يقسم إلى فساد إيجابي وآخر سلبي ومن حيث سلوك مرتكب الفساد يقسم إلى فساد تشريعي وإداري وقضائي وأكاديمي وأعلامي....<sup>2</sup> (شعيتير، ص51)

صور الفساد المستخدمة في ليبيا:

الفساد المنظم: تنامت العصابات التي تمارس تنظيم عملية الهجرة غير شرعية حيث ذكر تقرير الخبراء التابع للأمم المتحدة المنشئ بقرار 1973 لعام 2011 في سبتمبر 2018 الموجه إلى مجلس الأمن أن الجماعات المسلحة تستمد فوائد كبيرة من الإتجار بالأشخاص وتهريب المهاجرين الذين يؤججون عدم الاستقرار ويقوضون الاقتصاد حيث تنظم الشبكات الإجرامية قوافل للمهاجرين وتستخدم لاستغلال ولتوليد إيرادات مالية<sup>3</sup> (منصور، ص25)

الفساد المسلح: كثرت الوقائع التي تمارسها الجماعات المسلحة بشأن الفساد الاقتصادي فعلي سبيل التدليل: إن فريق لخبراء التابع للأمم المتحدة المنشئ بقرار 1973 لعام 2011 قد أفاد في تقريره الأخير في سبتمبر 2018 الموجه إلى مجلس الأمن بشأن ((المؤسسة الليبية للاستثمار )) و((المؤسسة الوطنية للنفط )) و((مصرف ليبيا المركزي )) تعد أهدافا للتهديدات والهجمات من المجموعات المسلحة مما أثر على أداء القطاعين النفطي والمالي في الدولة .

الفساد المقنن: هو صدور قوانين وقرارات تتقدم في صورها المصلحة الخاصة على العامة ويكون هنا الفساد القانوني صورة من صور الفساد السياسي ومن المؤكد أن الفساد السياسي يظل عاملا من العوامل المساعدة على انتشار كافة أنماط الفساد الأخرى.



وفي هذا الصدد تم رصد العديد من الجرائم لا تقل خطورة عن الجرائم المرتبطة بالفساد ارتباطا لا يقبل التجزئة منها غسيل الأموال والتزوير وحرق وإتلاف الوثائق والبيانات والمستندات والمقار<sup>1</sup> (شعيتير، ص51-52 )

العوامل المحركة للفساد في القطاعات المختلفة في ليبيا

عوامل سياسية: عدم الاستقرار السياسي وتطوره السيئ إلى انقسام سياسي وتناحر النخب السياسية يعد من العوامل التي ساهمت في انتشار الفساد في ليبيا ولعل الإصلاح السياسي وما تفرزه الدولة من خلال مؤسساتها سيكون كفيلا بالحد من الفساد (منظمة الشفافية الدولية، 2014).

عوامل اقتصادية: الاعتماد على النفط كمورد وحيد للدولة الليبية وهو الذي تعتمد عليه الدولة في كل القطاعات الخدمية وصرف رواتب وظيفية لكل الليبيين بما يشبه الحصة في العائد الاقتصادي. وغياب القطاع الخاص المحلي والأجنبي.

عوامل اجتماعية: النمط الاستهلاكي هو نمط مرصود على الأسرة الليبية وهذا النمط متي تظافر مع عوامل اقتصادية صعبة سيودي ببعض النفوس إلى تبني الفساد للحفاظ على: مستوى معيشي اجتماعي.

المطلب الثاني: الإصلاح الإداري في القطاع الحكومي:

بعد أن تم التطرق إلى الفساد ومخرجات المطلب الأول الذي تعاني وتقاسي منه الدولة الليبية قبل وبعد 2011 فالوضع الحالي للجهاز الإداري الحكومي الليبي يعاني من مشاكل إدارية ناتجة عن الفساد الإداري بمختلف أشكاله . حيث أكد المجلس الليبي للتخطيط العام أن الفساد الإداري أصبح السبب الرئيسي في تدني: مستوى الأداء في البلاد بمؤسساتها المختلفة<sup>2</sup> (مرجين، ص25) فالإصلاح يتوجب الآتي

أولا: العوامل التي توجب عملية الإصلاح الإداري في ليبيا وهي كالاتي:

وهذا ما يتوجب أن يكون من ضمن عملية الإصلاح في ليبيا

1-عوامل سياسية: عندما تواجه الدولة أحداثا خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها. عندما تنتشر مجموعة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجته وضرورة

النهوض بالأجهزة الإدارية العامة لتصحيح قدرة على التخلص من هذا العجز والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين.

2- عوامل اقتصادية : عندما تواجه الدولة أزمات اقتصادية حادة كالتضخم أو العجز الواضح أمام المنافسة العالمية أو عجز الميزان التجاري أو انخفاض مستوى الإنتاجية أو تتدنى مستوى الدخل الفردي يبدأ التفكير بالإصلاح الإداري نتيجة عجز الجهاز الإداري عن مواجهة الأعباء الجديدة التي أقيت على عاتقه .

3- عوامل اجتماعية: وتشمل العوامل الاجتماعية انتشار الجرائم وفقدان الأمن وانتشار الرشوة وازدياد الفساد وتفاقم نسبة الأمية والتغير في الهيكل الطبقي كل هذا يساعد على الانتشار في أذهان الناس الإحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد فيه .

4- التغيير الشامل: في هذه المرحلة يأتي الشعور بضرورة معالجة جميع الظواهر المرضية والثغرات الموجودة في الجهاز الإداري الحكومي .

ثانيا: وقد أضاف<sup>1</sup> (القيوتي) (القيوتي، ص27) ثلاث عوامل وهي كالآتي:

1- التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات وخاصة مع التطور المذهل في المعلومات والاتصالات فأصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويعها للاستفادة من المبتكرات العلمية .

2- العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها: يسود شعور يكاد عاما من حالة عدم الرضا عن العمل الأجهزة الحكومية، ويكثر الحديث المتكرر عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة.

3- ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات: كثيرا ما نسمع عن ممارسات الفساد بكافة أشكاله من الرشوة والاختلاسات واستغلال نفوذ وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات بدءا برأس الهرم وانتهاء بالموظفين العاديين .

فآليات الإصلاح الإداري في ليبيا تتمثل في الآتي:



- 1- العمل على تحقيق الشفافية ومنح الحق في مساءلة الإدارات في المؤسسات والجهات العامة .
  - 2- يجب أن يتحقق الإصلاح عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأداء .
  - 3- تحقيق الحماية العامة للأفراد والشركات مما يعود بالنفع على مصالح العاملين وبالتالي زيادة مشاركة المجتمع
  - 4- تطوير التشريعات بما يضمن مواكبة التطورات الحاصلة بما يصب في المحصلة النهائية باتجاه الحفاظ على الممتلكات والموارد وتطويرها .
  - 5- يكفل الإصلاح الإداري توفير المعاملة المتكافئة لجمع الأفراد تمثل في حقيقة اتجاهها إصلاحيا .
  - 6- يؤكد الإصلاح الإداري على تنامي القواعد المستخدمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وإبعاد شبح الأزمات.
  - 7- يعمل الإصلاح على تعزيز الإصلاح نحو الإيجابيات بحيث لا تقل من خلال العمل على استقلالية مراقبة الحسابات والإفصاح والشفافية والكشفوات المالية والنزاهة.(في الإدارة والأعمال، صالح وسالمة)
- كما تؤكد من خلال هذا البحث الذي تناول الإصلاح الإداري ومنها إلى التطوير في قطاعات الجهاز الإداري والمؤسسات بدولة ليبيا ويكون وفقا للآتي:
- \* إصلاح مؤسسات الدولة والمنظومة الإدارية في قطاعات الجهاز الإداري .
  - \* توحيد مؤسسات الدولة وخاصة السيادية والمالية .
  - \* إعادة هيكلة الجهات الرقابية لجعلها أكثر فاعلية وتزويدها بالكفاءات القادرة على مواجهة المرحلة التي تمر بها ليبيا .
  - \* ضرورة تطبيق معايير الجودة في مؤسسات الدولة للوصول للإصلاح والتطوير والتنمية المستدامة.

النتائج:



1- يعتبر الإصلاح الإداري هو الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة لتطبيق إجراءات جديدة على أي نظام إداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته وذلك لتحقيق أهداف تنموية .

2- لا يتحقق الإصلاح والتطوير الإداري بالنقل العشوائي وإنما يتطلب الأمر تبني استراتيجيات فعالة لمعالجة هياكل الجهاز الإداري.

3- إن التنمية المستدامة تتكون من ثلاث مؤشرات أساسية هي اقتصادية واجتماعية وبيئية ولتحقيق ذلك يجب أن تأخذ بأبعادها.

4- يعد الإصلاح الإداري أحد الأذرع المهمة للتنمية الشاملة المستدامة .

5- إن الجهاز الإداري للدولة أو المنظمة ليس بنظام مغلق وإنما هو متأثر ومؤثر بمكونات بيئته وهي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية الذي ترافقه المتغيرات التي تعرقل إجراءاته أو تساعد على نجاحه.

#### التوصيات:

مما تقدم ومن أجل إنجاح مهمة الإصلاح والتطوير الإداري لتحقيق الأهداف المرسومة في تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها عليه يمكن إجمالى التوصيات الآتية:

1- أن يكون الإصلاح والتطوير مرتبطاً بأعلى سلطة إدارية في الدولة حسب قطاعات السلطة التنفيذية المتخصصة .

2- إعطاء الصلاحيات الكافية لفرق الإصلاح والتطوير حتى يتمكنوا من إنجاز المهام الموكلة لهم .

3- يجب أن تتوفر المصادر العلمية الحديثة في مجال التطوير الإداري والتنمية الإدارية وإطلاعهم على النظريات الحديثة وتجارب الدول المتقدمة في مجال التطوير الإداري.

4- تمييز وإعطاء الأفضلية للعاملين بالتطوير ولاستكمال دراستهم العليا في مجال التطوير لزيادة مهاراتهم العلمية.

5- اشتراك العاملين بالتطوير الإداري بورش العمل في مجال التطوير الإداري والتدريب والتنمية البشرية سواء في الداخل أو الخارج.

6- ضرورة أن يكون هناك توافق وتكامل بين استراتيجيات الإصلاح الإداري والاستراتيجيات التنموية للبلاد لأن كليهما يعمل على تحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المصادر :

1-القرآن الكريم.

ثانياً- الاتفاقيات الدولية :

1-اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، 2003.

ثالثاً- تقارير المنظمات الدولية والمحلية :

1- المنظمة العربية للتنمية، 2003.

2-الأيوبي، نزيه الحلقات المنسية والمناطق المحظورة في الإصلاح الإداري العربي القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية،1986.

3- تقرير ديوان المحاسبة الليبي، التقرير السنوي العام لسنة 2017 دار الحكمة للطباعة والنشر والتوزيع، طرابلس 2017.

رابعاً - كتب التراث :

1-أبو منظور ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن كرم (د.ت ) لسان العرب، تحقيق عبدالله بن علي الكبير وآخرون القاهرة: دار المعارف.

خامساً- الكتب العربية :

1-القحطاني، سالم، التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية: المفهوم والمراحل والأساليب، صنعاء، 1999.

2-الشامي، على حسن، الإدارة العامة والتحديث الإداري: مقارنة نظرية تطبيقية ، بيروت شركة رشاد برس، 1995.

3- رشيد، أحمد، إدارة التنمية للدول النامية، القاهرة مكتب مديولي 1985.

4-الصرن رعد ، إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الأولى دار الرضا، دمشق، 2001 .

5- زويلف مهدي واللوزي سليمان، التنمية الإدارية والدول النامية، عمان دار مجدلاوي 1993.

6-القريوتي، محمد، الإصلاح الإداري بين النظرية و التطبيق، عمان دار وائل للنشر، 2001.



- 7-ماريا ننبج، إصلاح إدارة الخدمة المدنية بالدول النامية: دروس من تجارب الدول المتقدمة، ترجمة فيصل زواتي، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية 1994
- 8-مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا دمشق جرمانه 2018.
- 9-البياع، محمد حسن عبدالهادي التنمية الإدارية ودورها في معالجة المشكلات الإدارية، دار واسط للطباعة والنشر 1986.
- 10-أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية أفاق إستراتيجية للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية د.ت
- 11-مريم مجيلي، دور الإصلاح الإداري في التطوير الإداري، أنموذج مصر جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم السياسية، 2019.
- 12-مصطفى محمود أبوبكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية 2005 الإسكندرية.
- 13-الحاج عارف، ديالا، الإصلاح الإداري، الفكر والممارسة دار الرضاء، دمشق 2003.
- 14-أبو قحف عبدالسلام، دليل المدير في: تفويض السلطة - ملامح الإصلاح الإداري - إدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2001.
- 15-يونس ميلاد منصور، لا للفساد دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة 2015.
- سادسا-الرسائل العلمية والتقارير :
- 1- عبدالواسع عبدالغني المخلافي، إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق، 2006.
- 2- محمد أحمد الحاج، الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري، 2000-2005، رسالة ماجستير ، جامعة الخرطوم كلية الدراسات العليا
- عدنان ماشي والي، التطوير الإداري المهام والواجبات، 6 ديسمبر 2010. 3-  
<https://kenanaonline.com>.





4- رحيم عويد نغميش، الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في العراق، 1970-1980، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة 2004.

5- محمد رستم حسان، النظرية العامة للإصلاح الإداري، دراسة تطبيقية في الجمهورية العربية اليمنية، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، جامعة القاهرة بدون ذكر تاريخ.

سابعاً- الدوريات

1-زياني،ابراهيم،محاويرالإصلاح الاداري بالمغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الادارة العامة، الرياض،مجلة الشؤون الادارية، 1985.

2- د. زينب عبد الرزاق عيود، ظفر ناصر حسين. الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة، 2014، العدد 10، جامعة بابل كلية الإدارة والاقتصاد، دار النشر العراق.

3-صالح سليمان، الرشيد، تحسين جودة الخدمة في المنشآت الحكومية تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، مجلة الإداري العدد 114 معهد الإدارة العامة مسقط.

4-المجلة العربية للإدارة، 2006.

5-جازية ،شعيتير، السياسة التشريعية الليبية لمكافحة الفساد دورية، دعم، العدد 3.

6-حسين سالم مرجين، ظاهرة الفساد في ليبيا - الواقع وآليات المنع والمكافحة، 2001، 2018  
ثامناً- شبكة المعلومات الدولية :

1 - كشك، تغريد، خطوات الإصلاح الإداري الناجح، الحوار المتمدن،  
[www.ahewar.org/debat/show.art.2007](http://www.ahewar.org/debat/show.art.2007)

2-مواقع ديوان المراقبة العامة السعودي - مهام إدارة التطوير الإداري.

3- (شبكة المعلومات الدولية)[www.almajidventorg](http://www.almajidventorg)

4-AL-dananeen 1(13),2018 jols,uobaghdad,edu.iq(DOC) iasj.nat

تاسعاً-المصادر الأجنبية:

1-Stephen robbins, "organizational behavior"8<sup>th</sup>.ed.New-Jersey:Prentice-Hall,1997.



2- op.citp33 Dr ISKandr Adnan, Adminstrative Reform Ledanon

3-Paul c light" The Tides of Reform: Making Government Work"1997.



## المساعدات الخارجية كأداة للسياسة الخارجية الأمريكية

أ. أشرف علي محمد لامة\*

### المستخلص

أخذ موضوع المساعدات الخارجية مكاناً متميزاً في مجال العلاقات الدولية لما له من أهمية، لكون المساعدات الخارجية تستخدم كأداة اقتصادية هامة للسياسات الخارجية، ولتأثير الدول المانحة على سلوك الدول المتلقية لهذه المساعدات، ليشكل بذلك نوع من أنواع التبعية السياسية والاقتصادية في إطار العلاقات الدولية، حيث تأتي المساعدات الخارجية كأبرز أدوات السياسة الخارجية للدول الكبرى، التي تتبناها لتحقيق أهدافها الخارجية. ومن خلال هذا البحث تمت دراسة وتحليل هذه الأداة " المساعدات الخارجية" في السياسة الخارجية بشكل عام وفي السياسة الخارجية الأمريكية بشكل خاص، ودراسة مفهوم وأشكال المساعدات الخارجية، وتطور أهداف ومشاريع المساعدات الخارجية الأمريكية، ودراسة آلية تنفيذ هذه المساعدات في النظام الأمريكي عبر مؤسساته المختلفة. حيث استخدمت المساعدات الخارجية بشكل كبير كأداة للسياسة الخارجية للولايات المتحدة، التي تستند في تنفيذها بأشكالها المختلفة إلى عناصر قوتها الاقتصادية والمالية والعسكرية وتأثيرها الدولي، فعوامل القوة التي تمتلكها الولايات المتحدة الأمريكية وضعتها في مرتبة تستطيع من خلالها تقديم المساعدات الخارجية للدول التي تحتاجها وفقاً لمصالحها قريبة وبعيدة الأمد بهدف دفع الدول المتلقية إلى تبني سلوك ينسجم مع أهدافها الخارجية. وقد تطورت أهداف هذه المساعدات عبر الزمن للتغلب على العقبات المتتالية التي واجهتها الولايات المتحدة الأمريكية على مستوى العالم، كما تطورت أشكالها كماً وكيفاً، عبر مؤسساتها ووكالاتها المختلفة وعبر اشتراكاتها الدولية في المنظمات الدولية.

**الكلمات المفتاحية:** السياسة الخارجية - الأدوات الاقتصادية في السياسة الخارجية - المساعدات الخارجية - السياسة الخارجية الأمريكية.

### المقدمة

لكل الدول صغيرها وكبيرها سياسات خارجية تتجه لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل صانعي السياسات لهذه الدول، وتختلف الدول في تحديد طبيعة أهداف هذه السياسات وفقاً لحجم وقوة

\* أستاذ مساعد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد  
إيميل: ashraf.lamma@bwu.edu.ly



الدولة في محيطها الإقليمي الجيوسياسي ومجالها الدولي، فالدول الصغيرة والفقيرة عادةً ما تتبنى سياسات خارجية تهدف في مجملها إلى الحفاظ على استقلالها وتحقيق أمنها الوطني بعيداً عن الأطماع التوسعية أو العداء مع الغير، في المقابل نجد الدول الكبرى تتوسع في طموحاتها ليس على المستوى الإقليمي فقط بل على المستوى العالمي، وتستخدم جميع أدوات السياسة الخارجية لتحقيق أهدافها التوسعية التي تنزوا من خلالها إلى الهيمنة على أكبر قدر ممكن من مساحة الأرض، لتخترق سيادة وسياسات الدول الأخرى داخلياً وخارجياً وتوجهها بالشكل يحق الذي مصالحها.

والمتمتع للسياسة الخارجية الأمريكية كنموذج للدول الكبرى يلاحظ بوضوح استخدام وتسخير كافة الأدوات في سياستها الخارجية، فهي تستخدم الأداة الدبلوماسية والعسكرية والاقتصادية والإعلامية وكل ما هو متاح لتحقيق أهدافها، وفي هذا البحث سنحاول التركيز على المساعدات الخارجية التي تُستخدم كحافز للدول التي تطيعها تارةً، وكعقاب للدول التي تخالفها تارةً أخرى (يقطعها أو إيقافها)، كأحد أهم الأدوات في تحقيق أهدافها.

### إشكالية البحث:

تتعلق إشكالية البحث من تساؤل رئيس وهو: هل ساهمت المساعدات الأمريكية في تحقيق أهداف ومصالح السياسة الأمريكية؟

### فرضية البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية أساسية مفادها (أن المساعدات الخارجية لعبت دور كبير في تحقيق أهداف السياسة الخارجية الأمريكية).

### حدود البحث:

يدرس هذا البحث موضوع "المساعدات الخارجية الأمريكية كأداة للسياسة الخارجية الأمريكية" تستخدمها الولايات المتحدة الأمريكية تجاه مختلف دول العالم، وتمتد الفترة الزمنية لهذا البحث منذ عام 1945 بنهاية الحرب العالمية الثانية حتى عام 2022.

### أهداف البحث:

1. دراسة مفهوم وأشكال المساعدات الخارجية، والتعرف على طبيعة المساعدات الخارجية.
2. التعرف على النجاحات التي حققتها المساعدات الأمريكية في تنفيذ السياسة الخارجية.
3. دراسة وتحليل تطور أهداف المساعدات الخارجية في السياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية.
4. التعرف على المؤسسات التنفيذية المتعلقة بالمساعدات الخارجية الأمريكية.

### مناهج البحث:



استخدم هذا البحث عدة مناهج، حيث استخدم المنهجي الوصفي، والمنهج التاريخي، والمنهج التحليلي.

### أهمية البحث:

- 1 - يوضح هذا البحث أداة من أدوات السياسة الخارجية، وهي المساعدات الخارجية، وهو من الموضوعات المهمة في العلوم السياسية، حيث يستفيد من هذا البحث المتخصصون في العلوم السياسية، لا سيما المتخصصين منهم في العلاقات الدولية، لما يشكله هذا الموضوع من أهمية في هذا الحقل.
- 2 - يدرس هذا البحث كيفية استخدام المساعدات الخارجية في السياسة الخارجية الأمريكية، وكيف يساهم في تحقيق أهدافها الخارجية، عليه، يساهم هذا البحث في تقديم الدراسة والتحليل والتفسير التي تقيد صناع القرار في الشأن الخارجي.
- 3 - يساهم هذا البحث في تقديم المادة العلمية للمكتبة الليبية و العربية، التي تقيد كافة المهتمين بهذا الموضوع.

### المبحث الأول: ماهية المساعدات الخارجية

تعد المساعدات الخارجية من أدوات السياسة الخارجية للدول التي لديها إمكانيات مادية كبيرة بهدف التأثير في سلوك الدول المتلقية لتلك المساعدات، وبما يخدم مصلحة الدولة المانحة، وتستخدم تلك المساعدات الخارجية كأداة عقاب لتغيير سلوك الدول في سياستها الخارجية بوقف تلك المساعدات (الهاجري، 2023، 282)، أو قد تستخدم كحافز للدول المحتاجة لتلك المساعدات لتغطية مصاريفها التنموية والتشغيلية، وفي كلتا الحالتين فإن الدول المانحة هي التي ستوجه سياسات تلك الدول بما يخدم مصالحها.

وتمثل المساعدات الاقتصادية الخارجية أحد أهم الأدوات التي تلعب دوراً بارزاً في تحقيق أهداف السياسة الخارجية للدول، وتتخذ هذه المساعدات أشكالاً مختلفة يمكن أن تشمل مساعدات مالية مثل الهبات المالية والقروض التنموية، أو يمكن أن تأتي بشكل عيني كتقديم السلع والخدمات مقابل شروط أيسر للحصول عليها بالصور التجارية الاعتيادية، وقد تقدم المساعدات بأشكال غير مباشرة مثل إزالة العوائق أمام الصادرات أمام بلدان معينة إلى أسواق البلد المقدم للمساعدات. (العجمي، 2011، 14)

كذلك تعد المساعدات الاقتصادية الخارجية شكلاً من أشكال السيطرة على سياسات الدول، وهي من أساليب التدخل غير المباشر للدول الكبرى " الغنية" في القرارات السياسية والاقتصادية للدول الفقيرة، وهو ما اصطلح على تسميته بـ " القوة الناعمة"، وقد روجت لها الدول الغنية على أنها شكل من أشكال التعاون الاقتصادي. (موسى، 2022، 337)



في المقابل تضطر الدول المحتاجة للموارد النقدية والمساعدات الخارجية إلى هذا النوع من المساعدات، حيث تتلقى هذه الدول المساعدات الخارجية لتحقيق التنمية الاقتصادية في إطار النظرة الشاملة لضرورة التعاون الدولي، فالمساعدات الخارجية عادةً ما تؤدي إلى زيادة القوة الشرائية الوطنية وزيادة الدخل من خلال زيادة الطلب الاستهلاكي والاستثماري، ساعية في ذلك لزيادة الدخل القومي ثم التنمية الاقتصادية، حيث أكدت كثير من الدراسات صعوبة تحقيق معدلات النمو الاقتصادي لدى البلدان النامية دون اللجوء إلى المساعدات الخارجية. (مهيدات، د ت، 1)

### المطلب الأول : مفهوم المساعدات الخارجية

شأنه شأن غالبية المصطلحات في العلوم السياسية والاجتماعية، فإنه ليس من السهولة إيجاد تعريف محدد لمفهوم المساعدات الخارجية، وذلك نظراً لتناوله من زوايا متعددة وخلفيات نظرية ومهنية مختلفة ومتناقضة، وللأشكال المختلفة للمساعدات الخارجية، وهذا بدوره يعكس الطبيعة المعقدة لأهداف الدول والجهات المانحة وتوجهاتها، والتي تختلف وفقاً لاختلاف المحددات الداخلية والخارجية والدوافع التي تساهم في رسم سياسات الدول والجهات المانحة وبلورتها تجاه الدول والجهات المستقبلة للمساعدات والمعونات الخارجية. (عبد، 2021، 37-38)

وينظر البعض إلى مفهوم المساعدات الإنسانية على أنها سياسة في حد ذاتها، إلا إنها في الواقع هي عبارة عن أداة سياسية، (10 ، Lancaster،2007) تستخدمها الدول في إطار سياستها الخارجية تجاه الدول الأخرى.

عرفت لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، المساعدات الخارجية على أنها التدفقات المالية، والمساعدات الفنية، والسلع المقدمة لتعزيز التنمية الاقتصادية والرفاهية كهدف رئيسي لها، والتي يتم تقديمها إما على شكل منح أو قروض مدعومة. (Radelet، 2006، 4)

كما تُعرف المساعدات الخارجية بأنها جميع التدفقات المالية من الجهات المانحة (سواء كانت هذه الجهات دولاً أو منظمات متعددة الأطراف) إلى البلدان النامية والبلدان التي تمر بمراحل انتقالية، بما في ذلك التمويلات المالية الرسمية، والقروض، والمساعدات الاقتصادية، وتمويل التجارة، والمساعدات الخيرية، والمساعدات العسكرية والأمنية، والمساعدات السياسية. (علاية، 2015، 142) وهناك تعريفات أخرى للمساعدات الخارجية منها ما يؤكد على أنها "تدفقات الموارد المالية والمادية، والفنية والبشرية بشروط تيسيرية من دولة أو مجموعة من الدول أو منظمة دولية إلى دولة أو مجموعة من الدول، وأخرى تعرفها على أنها "جميع التدفقات المالية أو رؤوس الأموال والخدمات الحقيقية التي تقدمها الجهات المانحة في البلدان الغنية إلى الجهات المستقبلة أو المتلقية في البلدان الأقل نمواً في العالم الثالث، وتتسم التدفقات المالية والخدمات الخارجية بالتنوع، وتنقسم إلى تدفقات رسمية ثنائية، وأخرى متعددة الأطراف، والتدفقات الثنائية الرسمية. (عبد، 2021، 38)



وهناك من يجمل مفهوم المساعدات الخارجية بأنها القروض والهبات النقدية أو العينية سواء اقتصادية أو عسكرية، تقدمها الجهات المانحة لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقدرة الدفاعية للدول المتلقية، وفقاً لسياسات معينة يتم الاتفاق عليها بين الأطراف المعنية. (مهيدات، د ت، 2) بموجب قانون المساعدة الخارجية لعام 1961 الأمريكي، وهو الأساس التشريعي لبرامج المساعدات الخارجية الأمريكية، تم تعريف المساعدات الخارجية بشكل عام والمساعدات الخارجية الأمريكية بشكل خاص على أنها: "أي عنصر ملموس أو غير ملموس تقدمه حكومة الولايات المتحدة، بما في ذلك (الهبّة أو القرض أو البيع أو الائتمان أو الضمان) إلى بلد أجنبي أو منظمة دولية بموجب هذا القانون أو أي قانون آخر، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر أي تدريب أو خدمة أو مشورة فنية، أو أي عنصر من الممتلكات العقارية أو الشخصية أو المختلطة، وأي سلعة زراعية، والدولار الأمريكي، وأي عملات لأي دولة أجنبية مملوكة لحكومة الولايات المتحدة". (2 ، 2022 ، Brown & Morgensern).

ومن حيث الكيفية فإن الدول تستخدم أسلوب المساعدات الخارجية على النحو التالي:

#### أ. أسلوب الإغراء :

تقوم الدول التي تملك الإمكانيات الاقتصادية وتريد التأثير على الدول الأخرى باستخدام أسلوب الإغراء، كأن تعطي ضمانات بتقديم مساعدات مالية أو منح قروض أو المساهمة في بناء مشاريع تنموية .... إلخ. لتغيير اتجاهاتها أو لحثها على انتهاج سياسة ما أو اتخاذ موقف معين تجاه قضية ما في صالح الدول المانحة.

#### ب. أسلوب التهديد أو الضغط :

تستخدم المعونات الاقتصادية كذلك كأداة للضغط والمساومة من طرف الدول المانحة لجعل الدول المتلقية تغير من اتجاهاتها وسياساتها تجاه المواقف التي تمس مصالح الدولة المانحة.

#### ج. الأسلوب الاشتراطي :

وفي هذه الحالة فإن الدولة المانحة للمساعدات الاقتصادية تربط منح هذه المساعدات بشروط معينة من شأنها خدمة أهدافها الخارجية، ومن الأمثلة على ذلك أن مصرف التصدير والاستيراد الأمريكي يشترط عند تقديمه للقروض ضرورة استخدامها في تمويل مشتريات الدول المتلقية لهذه القروض من الأسواق الأمريكية فقط، بمعنى أن المصرف هو الذي يحدد وجهة هذا الإنفاق. (مصباح، 1994، 132 - 133)

#### المطلب الثاني: أشكال المساعدات الخارجية

تصنف المساعدات الخارجية إلى العديد من الأشكال والأنواع، وفقاً لطبيعتها، أو مصادر تقديمها، أو أهدافها، وفيما يلي مجموعة من التصنيفات التي توضح أشكال وأنواع المساعدات الخارجية:



أ. المساعدات حسب الجهة المانحة

1- المساعدات متعددة الأطراف:

تمثل المساعدات الخارجية متعددة الأطراف جزءاً مهماً وأساسياً من مكونات المساعدات الخارجية، وهي المساعدات التي تقدم من المنظمات والمؤسسات الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومؤسسات الأمم المتحدة وبرامجها المختلفة، و قد ازداد عدد المؤسسات الدولية التي تعمل في مجال المساعدات الخارجية المتعددة إلى حوالي 260 مؤسسة وبرنامجاً دولياً. (مساعدة، 2017، 20)

2- المساعدات الثنائية:

تقدم المساعدات الثنائية بشكل رسمي بين الحكومات المعنية في إطار من التفاوض والاتفاق، ولا تقدم في أغلب الأحوال على أسس اقتصادية صرفة ارتباطاً بمدى الحاجة إليها أو بالأداء الاقتصادي فقط، وإنما تقدم لأسباب استراتيجية بين الدول المانحة والمتلقية، ويتأثر حجمها باهتمامات المانحين ودوافعهم، وتشكل حوالي ثلثي إجمالي المساعدات الدولية، (مساعدة، 2017، 20) وتكون المساعدات الثنائية بين الدول المانحة والدول المتلقية نتيجة لاتفاق ثنائي بينهما، وهذا النوع يعطي الدول المانحة فرصاً واسعة للتدخل في الشؤون الداخلية والخارجية للدول المتلقية، وتحديد اتجاهات سياساتها الخارجية واتخاذ القرارات التي تتناسب مع مواقف الدولة المانحة نحو القضايا الإقليمية والعالمية، وتوسيع مناطق نفوذها. (سماره، 2013، 31)

ب. المساعدات الخارجية حسب طبيعتها

1- المنح :

وهي التحويلات النقدية والعينية التي تمنحها دولة لأخرى لاعتبارات مختلفة، (سماره، 2013، 31) فهي الموارد المحولة من المانحين إلى خزينة الدولة المتلقية والتي يتم استغلالها وإدارتها وفق إجراءات الموازنة العامة لديها، وهي غير واجبة السداد. (مساعدة، 2017، 20)

2 - القروض الميسرة :

وهي القروض التي تحكمها قواعد مختلفة عن قواعد السوق من حيث أسعار الفائدة، التي تقل عن السعر السائد في السوق، أو من ناحية فترات السماح والسداد، والتي تكون أطول في العادة، (سماره، 2013، 32) وتدخل في نطاق المديونية الخارجية، وتتم وفقاً لقواعد وشروط أيسر عن مثيلاتها في الأسواق المالية العالمية، وهي واجبة السداد. (مساعدة، 2017، 21)

3 - المساعدات النقدية :

وهي المبالغ المالية التي يتم تحويلها من دولة لأخرى، وتضعها تحت تصرف الدولة الممنوحة، وهي الصورة التقليدية للمساعدات الخارجية، وتكون عادة بعملة الدولة المانحة، أو بعملة أخرى في حالات استثنائية. (سماره، 2013، 32)





#### 4 - المساعدات الفنية :

تشمل المساعدات الفنية على استخدام الخبراء والمستشارين من الدول المانحة لإجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالدول المتلقية وتقديم النتائج والتوصيات، إضافة إلى مهمة تأهيل القوى البشرية وتدريبها بهدف رفع مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإنتاجية.

كذلك تشمل المساعدات الفنية تقديم الأجهزة والمعدات الفنية اللازمة لإنجاز بعض المشاريع الخدمية، والإنتاجية وغيرها، وتأهيل الكوادر البشرية لاستخدامها بأفضل الأساليب، مما يرفع مستوى الإنتاجية ويحفز النمو الاقتصادي، وتقدم أحياناً منفردة أو مجتمعة لتشكل مشروعاً متكاملًا. (مساعدة، 2017، 21)

#### 5 - المساعدات العينية (الغذائية) :

وهي المساعدات التي تشمل تقديم سلع غذائية من بلد لآخر لمساعدة المتلقي في تلبية احتياجاته الغذائية، وتكون على صور ثلاث، هي:

- مساعدات غذائية تقدم بهدف الإغاثة، وتكون موجهة لضحايا الكوارث الطبيعية.
- مساعدات غذائية تقدم في إطار مشروعات، وتكون موجهة لفئات معرضة لخطر سوء التغذية، وهدفها تحسين المستوى الغذائي.
- مساعدات تقدم مباشرة للحكومات المتلقية لبيعها في الأسواق المحلية، على أن تؤول عائداتها إلى الحكومة المتلقية لاستخدامها لأغراض تنموية بالاتفاق مع الجهة المانحة. (مساعدة، 2017، 22)

#### 6 - المساعدات الإنسانية:

تعرف المساعدات الإنسانية بأنها تقديم مواد الإغاثة: (الأغذية، والأدوية، والملابس) لضحايا الكوارث الطبيعية والنزاعات المسلحة بعد موافقة الدول المعنية، وغالباً ما تقوم بها هيئات مستقلة ومحايدة كالصليب الأحمر، والهلال الأحمر، ومنظمات الإغاثة الإنسانية، وتهدف إلى رفع المعاناة الإنسانية؛ ولهذا فإنها تعد من صور التضامن والتكافل بين الدول والشعوب، وأهم ما يميزها هو طابعها الطارئ، ويبرز دورها في توفير الاستجابة المنتظمة للسكان المتضررين من الأزمات، عندما تقتصر الحكومات المحلية إلى القدرة أو الإدارة على معالجة المخاطر والاحتياجات التي يواجهها الأشخاص الأكثر ضعفاً. (مساعدة، 2017، 22)

#### 7 - المساعدات الخاصة:

لا تقتصر المساعدات والهبات المقدمة للدول خاصة النامية منها على المساعدات الرسمية والحكومية فحسب، وإنما هناك مساعدات خاصة من: الجمعيات الدينية، والخيرية، والمنظمات غير الحكومية في الدول المانحة، تقدم لصالح الحكومات أو للقطاع الخاص في الدول النامية. (مساعدة، 2017، 22)

#### 8 - المساعدات العسكرية:



وهي المساعدات التي تقدمها الدول المختلفة لحلفائها من معدات عسكرية وتدريب، (سمارة، 2013، 34) وتتكون المساعدات العسكرية من منح وقروض ميسرة السداد لشراء المعدات العسكرية أو تقديمها بصورة عينية، ويأتي تقديم المساعدات العسكرية للبلدان المتلقية لتعزيز القدرة الدفاعية لديها، واستخدام أفضل الأساليب العسكرية، ويشتمل برنامج المساعدات العسكرية على معدات حربية وتقنيات فنية. (مهيدات، دت، 7)

أما "دامبيسا مويو" فإنها تقسم أنواع المساعدات بشكل عام إلى ثلاثة أنواع:

1- **المساعدات الإنسانية أو المساعدة الطارئة**، والتي يتم حشدتها وتوزيعها استجابةً للكوارث، على سبيل المثال، المساعدات استجابةً لتسونامي الآسيوي عام 2004، أو الأموال التي استهدفت الإعصار الذي ضرب ميانمار في عام 2008.

2- **المساعدات الخيرية**، والتي يتم صرفها من قبل المنظمات الخيرية للمؤسسات أو الأشخاص على الأرض.

3- **المساعدات المنهجية**، أي مدفوعات المساعدات التي يتم دفعها مباشرة إلى الحكومات إما من خلال التحويلات من حكومة إلى أخرى (في هذه الحالة يطلق عليها المساعدة الثنائية) أو عن طريق مؤسسات مثل البنك الدولي (المعروفة باسم المساعدات متعددة الأطراف). (7، 2009، Moyo)

### المبحث الثاني: المساعدات الخارجية كوسيلة للسياسة الخارجية الأمريكية

نظراً لمكانة الولايات المتحدة الأمريكية في اقتصاد العالم، تتعدد أدوات قوتها الاقتصادية، وذلك عن طريق التجارة و الناتج القومي الإجمالي وحجم النمو الاقتصادي، فهي الأولى عالمياً من حيث الناتج القومي الإجمالي، وتصدرت قائمة الدول للعام 2020 الذي بلغ (20,936,600,000) دولار، حيث تحتل الصدارة في عدة مجالات اقتصادية و إنتاجية مثل البترول والصناعة والسيارات والطائرات والكهرباء ومواد الاستهلاك المتخصصة في قطاعات التكنولوجيا الدقيقة المتطورة، فضلاً عن كونها أكبر الدول تصديراً واستيراداً، وسيطرتها على أكبر المؤسسات الاقتصادية العالمية الكبرى وتحكمها بسياساتها بما يخدم مصالحها مثل (صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية)، كما يعد الدولار الأمريكي محل ثقة ومؤشراً حقيقياً لاستقرار قيمة النقد وهو العملة المحورية الرئيسية في التعاملات الدولية، (كامل، 2022، ص 293-294) كل هذه العوامل جعلت الولايات المتحدة الأمريكية من أكثر الدول التي تستخدم المساعدات الخارجية كأداة اقتصادية لتحقيق مصالحها بما يخدم تحقيق أهداف سياستها الخارجية. (الهاجري، 2023، 382)

كما تعد دبلوماسية المساعدات عاملاً حيوياً في سياسة الولايات المتحدة الأمريكية الخارجية من أجل المحافظة على مصالحها واستمراريتها لدى الدول التي تعد مصدراً للمواد الأولية وسوقاً نشطاً



لمنتجاتها، بحيث تتفق المساعدات مع مصالحها القومية وتكون أداة قوية وذات فاعلية في سياستها الخارجية. (العجمي، 2011، 29)

### المطلب الأول: تطور أهداف المساعدات الخارجية الأمريكية

إن عوامل القوة التي تمتلكها الولايات المتحدة الأمريكية وضعتها في مرتبة تستطيع من خلالها تقييم المساعدات الاقتصادية للدول التي تحتاجها وفقاً لمصالحها قريبة وبعيدة الأمد، حيث تعبر الوسيلة الاقتصادية عن نفسها من خلال المساعدات الخارجية، إذ يتم استخدامها كمنح المكافأة أو سحبها، كأساس ترغيب أو ترهيب، يهدف إلى دفع الدول المتلقية إلى تبني سلوك ينسجم مع أهداف الدول المانحة للمنح أو المساعدة، (محمد، و محمد، 2016، 191) فالولايات المتحدة كانت باستمرار أكبر دولة مانحة في العالم (باستثناء منتصف التسعينيات عندما تصدرت اليابان القائمة لفترة وجيزة)، (5، 2006، Radelet) وتعمل الولايات المتحدة على المساعدات الخارجية وتقديمها كأداة مهمة تحقق بعض أهدافها، انطلاقاً من اعتبارين :

**الأول:** باعتبارها قوة اقتصادية كبرى مما يتيح لها تقديم مساعدات شتى، وللعديد من الدول دون أن يؤثر هذا كثيراً على اقتصادها.

**الثاني:** إدراك الولايات المتحدة لحاجة بعض الدول الماسة للمساعدة الخارجية مما يساعدها على استخدامها كورقة ضغط على الدول المعنية لدفعها نحو نهج سياسي معين يتفق ومصالح الولايات المتحدة الأمريكية. (محمد، و محمد، 2016، 191)

وتعد المساعدات الاقتصادية الخارجية أحد أهم أدوات السياسة الخارجية للدول الغنية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية التي تطمح من خلالها للسيطرة السياسية والاقتصادية، و الهدف العام من هذه المساعدات التأثير في القرارات السياسية للدول وتوجيهها بما يخدم الدول المانحة ومصالحها، وتسعى الدول المانحة لتسيب هذه المساعدات والربط بين تقديمها وبين الأهداف السياسية للدول المانحة، وعادة ما يتم تقديمها إلى الدول ذات الأهمية الاستراتيجية من حيث الموارد أو الموقع الجيوسياسي، لتصبح هذه المساعدات أقرب إلى سلاح سياسي يهدف إلى السيطرة والنفوذ، وقد عبر عن ذلك الرئيس الأمريكي جون كينيدي عام 1960 بقوله " إن المساعدات الخارجية هي أسلوب تحافظ به الولايات المتحدة الأمريكية على وضع النفوذ حول العالم. (موسى، 2022، 340)

لقد كان من الواضح أن أهداف المساعدات الاقتصادية الخارجية خلال الحرب فترة الحرب الباردة كانت تتمحور عموماً حول آليات توظيف هذه المساعدات كأداة من أدوات السياسة الخارجية الأمريكية، وخصوصاً في مواجهة الاتحاد السوفيتي وطموحاته بالتوسع عبر مناطق جديدة غرب أوروبا، وقد تم تصميم هذه البرامج أيضاً بهدف الترويج للتنمية الاقتصادية من خلال عمليات الإصلاح السياسي في الدول المستهدفة، وقد اعتقد صناع السياسة الأمريكيين ابتداءً من إدارة الرئيس ترومان وحتى إدارة الرئيس جورج بوش الأب أن التغيرات الاقتصادية و السياسية يمكن أن تساهم بالتقليل من



حدة الانجذاب إلى الأيديولوجية الشيوعية لدى الكثير من الشعوب وبالتالي الحيلولة دون انتشار هذه الأيديولوجية في غرب أوروبا و آسيا وباقي الدول النامية، وبعد انتهاء الحرب الباردة قامت إدارة الرئيس كلينتون خلال التسعينات من القرن الماضي بتعديل أهداف المساعدات الخارجية من هدف احتواء الشيوعية السوفييتية إلى الترويج لمفهوم التنمية المستدامة و التطوير الاقتصادي للدول النامية وتعزيز الحريات والقيم الديمقراطية، وقد حددت إدارة كلينتون ستة أهداف للسياسة الخارجية الأمريكية التي يمكن أن تتحقق عبر المساعدات الاقتصادية الخارجية، وهذه الأهداف هي : النمو الاقتصادي الواسع، الإدارة السياسية الديمقراطية، الاستقرار السياسي، حماية حقوق الإنسان، حماية البيئة، تحقيق الحاجات التربوية و التعليمية و التدريبية الإنسانية. (العجمي، 2011، 32)

وللمساعدات الخارجية النصيب الأكبر في ميزانية الشؤون الدولية، حيث ينظر إليها العديد من أعضاء الكونجرس على أنها الأداة الأساسية للسياسة الخارجية للولايات المتحدة، لتحقيق الأمن القومي والمبررات التجارية والإنسانية، وتتدفق المساعدة الأمريكية عبر العديد من الوكالات الفيدرالية وتدعم أهدافاً كثيرة من حيث المجالات: تعزيز النمو الاقتصادي، والحد من الفقر، وتحسين الحوكمة، وتوسيع الوصول إلى الرعاية الصحية والتعليم، وتعزيز الاستقرار في مناطق الصراع، ومكافحة الإرهاب، وتعزيز حقوق الإنسان، وتقوية الحلفاء، وكبح إنتاج المخدرات والاتجار بها بشكل غير مشروع.

ومنذ الهجمات الإرهابية في 11 سبتمبر 2001، ارتبطت المساعدات الخارجية بشكل متزايد بسياسة الأمن القومي، (Morgenstern & Brown، 2022) وأصبحت المساعدات الاقتصادية سلاح رئيسي في محاربة ما أطلق عليه الرئيس جورج بوش الأب (الحرب الدولية على الإرهاب). (العجمي، 2011، 33)

في المجمل وعند النظر إلى تاريخ المساعدات الخارجية الأمريكية، يلاحظ بأنها تعمل على تحقيق ثلاثة أهداف عامة وهي: الاستقرار السياسي وزيادة التحرير الاقتصادي وتوسيع نفوذ القوة الناعمة في البلد المتلقي للمساعدات. (Andreasen، 2014، iv)

وفي محاولة لترشيد برنامج المساعدات الخارجية، وضعت وزارة الخارجية الأمريكية عام 2006 إطار عمل ينظم المساعدات الخارجية الأمريكية حول خمسة أهداف استراتيجية، كل منها يتضمن البرامج المعروفة أيضاً باسم القطاعات، الأهداف الخمسة هي السلام والأمن، الاستثمار في البشر، الحكم العادل والديمقراطي، النمو الاقتصادي، والمساعدات الإنسانية. (5-4 ، 2022 ، Morgenstern & Brown)

1- السلام والأمن: يتألف هذا الهدف من ستة برامج هي: مكافحة الإرهاب، ومكافحة أسلحة الدمار الشامل، وعمليات تحقيق الاستقرار وإصلاح قطاع الأمن، ومكافحة المخدرات، والجريمة العابرة للحدود، والحد من الصراعات. وفي ميزانية 2018، تم تمويل البرامج التي استهدفت السلام والأمن



بمبلغ 15.671 مليار دولار، (وتم تخصيص الجزء الأكبر من هذه الأموال إلى إسرائيل، ومصر وأفغانستان والعراق وباكستان والأردن).

2- **الاستثمار في البشر:** يتضمن هدف الاستثمار في البشر المجالات التالية: الصحة، والتعليم، والخدمات الاجتماعية وحماية الضعفاء، وبلغ تمويل هذه البرامج في ميزانية 2018 مبلغ 10،459 مليار دولار، ويذهب الجزء الأكبر من التمويل، أو حوالي 83% منها لبرامج الصحة، لاسيما تلك الخاصة بمعالجة فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز)، والتي بلغت 9.405 مليار دولار، وتشمل البرامج الصحية أيضاً مكافحة إنفلونزا الطيور والدرن والملاريا، وبرامج صحة الأم وصحة الطفل، وتنظيم الأسرة، والصحة الإنجابية، وتشمل برامج الاستثمار في البشر أيضاً معظم جهود المساعدة لمياه الشرب والصرف الصحي، وتتركز برامج التعليم على احتياجات التعليم الأساسي، ولا سيما في أفريقيا، وأيضاً في جنوب ووسط آسيا والشرق الأوسط.

3- **الحكم الديمقراطي العادل:** ويضم هذا الهدف عدداً من المجالات والبرامج ذات الصلة بتعزيز سيادة القانون وحقوق الإنسان والحكم الرشيد، والمنافسة السياسية، والمجتمع المدني، وكان لسيادة القانون والحكم الرشيد النصيب الأكبر في ميزانية 2018 التي بلغت 3،406 مليار دولار، وتشمل أهداف البرنامج تعزيز الأداء والمساءلة في المؤسسات الحكومية، مثل القضاء والشرطة، ومكافحة الفساد، ودعم الانتخابات، وتذهب نسبة كبيرة من هذه المساعدات البلدان ذات الأهمية السياسية والاستراتيجية الخاصة للولايات المتحدة كأفغانستان والعراق وباكستان وهاتي والمكسيك.

4- **النمو الاقتصادي:** وبلغ تمويل هذا الهدف في ميزانية 2018، 3.405 مليار دولار، وتشمل مجموعة واسعة من المجالات التي يعتقد أنها تساهم في النمو في الاقتصاديات النامية، مثل برامج الزراعة، التي تركز على الحد من الفقر والجوع، وتعزيز فرص التجارة للمزارعين، وممارسات الإدارة البيئية السليمة للزراعة، كذلك برامج تنمية القطاع الخاص التي تشمل تقديم الدعم لقطاع الأعمال، وخدمات التمويل الصغير، وبرامج لإدارة الموارد الطبيعية وحماية البيئة والحفاظ على التنوع البيولوجي، وتعزيز التنمية السليمة بيئياً في المناطق الحضرية، وتشجيع إنتاج طاقة نظيفة واستخدامها بكفاءة، والحد من خطر تغير المناخ العالمي.

5- **المساعدات الإنسانية:** والتي تأتي استجابة للكوارث الطبيعية والبشرية، فضلاً عن المشاكل الناجمة عن الصراعات المرتبطة بالدول الفاشلة أو الضعيفة، وتشمل تقديم الحماية والمساعدة إلى اللاجئين والمشردين، وتقديم المساعدات الغذائية العاجلة، وتم تمويل هذه البرامج بمبلغ 8 و346 مليار دولار عام 2018. (مهدي، 2022، 102-103)

ومنذ تأسيس الدولة الأمريكية وعلى مستوى العالم الذي يرتبط بها بعلاقات من أنواع مختلفة، ومروراً بمرحلة الحرب العالمية الأولى وما تلاها ومرحلة الحرب العالمية الثانية وما تلاها، اتضح بشكل



جلي هذا الاستخدام الوظيفي لعامل التحفيز الاقتصادي للمساعدات الخارجية كأداة دائمة في السياسة الخارجية الأمريكية، وتشكل ذلك وفق الاتجاهات و الأهداف الآتية:-

- كسب ود الاصدقاء ودعم مشاريع التنمية لديهم.

- تقوية الحلفاء .

- العمل على اضعاف المنافسين للحلفاء باستخدام برامج اقتصادية ضمن محيطهم الاقتصادي

(الإقليمي). (مصحب، 2016، 241)

### المطلب الثاني: مشاريع ومؤسسات برامج المساعدات الخارجية الأمريكية

خلال الحرب الباردة والقطبية الثنائية اتجهت الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتي إلى أسلوب المساعدات الاقتصادية الخارجية ؛ إذ كانت الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفييتي يتنافسان لتقديم المساعدات الخارجية بهدف كسب المواقف والأفعال السياسية والاقتصادية والعسكرية لصالح كل منهما، (موسى، 2022، 335) فمع انتهاء الحرب العالمية الثانية في الثاني من سبتمبر عام 1945 لعب العامل الاقتصادي دوراً أساسياً في تشكيل النظام العالمي لمرحلة ما بعد الحرب من خلال جانينين أساسيين: الجانب الأول تمثل في اتفاقية "بريتون وودز" التي تم التوصل إليها في يوليو 1944، لإعادة بناء النظام الاقتصادي العالمي ما بعد الحرب، وهي التي نجم عنها إنشاء كل من "صندوق النقد الدولي"، و"البنك الدولي لإعادة البناء والتنمية" أو اختصاراً "البنك الدولي"، أما الجانب الثاني فتمثل في وضع خطة مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا ولمواجهة زحف الاتحاد السوفييتي السابق، وقد أعلنت الخطة في الخامس من يونيو 1947، وأدت إلى تغيرات جوهرية في الدور العالمي للولايات المتحدة الأمريكية واقتصادها وثقافتها وقت السلم، (السويدي، 2014، 348) ثم جاءت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية كمكمل لبرامج المساعدات الخارجية التي تديرها الولايات المتحدة الأمريكية في جميع أنحاء العالم.

#### أولاً: مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا

في ظل الظروف التي تلت الحرب العالمية الثانية والتي سببت تراجعاً اقتصادياً حاداً في القارة الأوروبية نتيجة للدمار الذي خلفته الحرب للبنية التحتية والانتاجية فضلاً عن الخسائر البشرية الهائلة، أدت هذه العوامل إلى تراجع الخيارات أمام الحكومات الرأسمالية في بلدان أوروبا لصالح الاتجاهات الشيوعية آنذاك، على الضفة الأخرى للأطلسي كانت الولايات المتحدة كانت تتميز بأراضيها الشاسعة وقاعدتها الصناعية القوية، فقد كان اقتصادها ينتج أكثر من 50 % من الناتج العالمي الاجمالي، وكانت تمتلك حوالي 80 % من الذهب النقدي العالمي، ووفق اتفاقية بریتون وودز 1944 أصبح الدولار الأمريكي هو العملة الدولية الأولى القابلة للتحويل ذات المحتوى الذهبي، وتزامناً مع الظروف الاقتصادية الأمريكية التي شهدت تضخماً في آلتها الانتاجية، والتي دفعت الولايات المتحدة إلى ان تسعى في احداث تقدم ملموس في اقتصاديات أوروبا الغربية حتى يمكنها استيعاب فائض



الانتاج الأمريكي، وقد تمثل هذا السعي في مشروع ضخم لتقديم المساعدات المالية إلى دول أوروبا الغربية والذي سُمي بمشروع مارشال. (مصحب، 2016، 241-242)

تم اقتراح خطة مشروع مارشال في خطاب ألقاه وزير الخارجية جورج مارشال في جامعة هارفارد في 5 يونيو 1947، استجابة للظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية الحرجة التي وجدت أوروبا نفسها فيها في ذلك الوقت، إدراكاً لضرورة مشاركة الكونغرس في تطوير حزمة مساعدة كبيرة، ولم يقدم خطاب مارشال برنامجاً مفصلاً ولموسماً لقد اقترح فقط أن الولايات المتحدة ستكون على استعداد للمساعدة في صياغة برنامج وستقدم المساعدة بموافقة ومشاركة الدول الأوروبية، لذلك، كانت صياغة خطة مارشال منذ البداية عملاً تعاونياً بين إدارة ترومان والكونغرس، وبين حكومة الولايات المتحدة والحكومات الأوروبية. (2، 2018، Tarnoff)

في نوفمبر 1947، دعا الرئيس ترومان إلى جلسة خاصة للكونغرس لطلب مساعدة فورية لفرنسا وإيطاليا والنمسا، والتي كان لها جميعاً أحزاب شيوعية نشطة، ثم تابع ترومان طلب التمويل الرئيسي لخطة مارشال بمبلغ 17 مليار دولار على مدى أربع سنوات، كان الحزب الجمهوري خارج السلطة خلال فترة الكساد الكبير وسنوات الحرب، لكنه سيطر على الكونغرس في انتخابات عام 1946 على أساس برنامج خفض الإنفاق الحكومي والعودة إلى السياسة الخارجية الانعزالية، كان الكونغرس والرئيس على خلاف تام، لكن مارشال حظي باحترام كبير، ووضع ترومان اسم مارشال في الاقتراح. جمعت إدارة ترومان العديد من الخبراء لتقديم الحجج لتمويل خطة مارشال، وأشاروا إلى أن خطة مارشال ستفعل العديد من الأشياء الضرورية، من تقديم المساعدة الإنسانية لأوروبا التي مزقتها الحرب إلى منع حدوث كساد اقتصادي آخر في الولايات المتحدة من خلال جعل أوروبا سوقاً للمنتجات الأمريكية، لكن أقوى حجة للكونغرس والجمهور الأمريكي كانت أن خطة مارشال سوف تحتوي انتشار الشيوعية، في فبراير 1948، في ذروة الجدل حول خطة مارشال، أطاح الشيوعيون بحكومة تشيكوسلوفاكيا، بعد ذلك بوقت قصير، تحدث الرئيس ترومان إلى الكونغرس، حيث قال: "أن هناك أوقات في تاريخ العالم يكون فيها التصرف أكثر من التردد."

تحرك الكونغرس بسرعة للموافقة على تقديم مساعدات طارئة لفرنسا وإيطاليا والنمسا، ثم أقر المشرعون قانون التعاون الاقتصادي لعام 1948، الذي مول خطة مارشال بمستوى أقل قليلاً مما طلبه ترومان، خلال السنوات الأربع التالية قدمت الولايات المتحدة أكثر من 13 مليار دولار من المساعدات إلى حوالي 16 دولة، (3، 2000، Constitutional Rights Foundation) والجدول رقم (1) يوضح قيم التمويل لكل دولة من الدول المستفيدة من مشروع إعادة إعمار أوروبا.

### جدول رقم (1) الدول المستفيدة من مشروع إعادة إعمار أوروبا

(3 أبريل 1948 – 30 يونيو 1952)

الدولة	المبلغ بالمليون دولار
النمسا	677.8



559.3	بلجيكا / لوكسمبورغ
273	الدنمارك
2713.6	فرنسا
706	اليونان
29.3	أيسلندا
147.5	إيرلندا
1,508.8	إيطاليا
1,083.5	هولندا
255.3	النرويج
51.2	البرتغال
107.3	السويد
225.1	تركيا
3,189.8	المملكة المتحدة
1,390.6	ألمانيا الغربية
407.0	إقليمي
<b>13,325.8</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : (Tarnoff , 2018, 9)

وقد سعت الولايات المتحدة الأمريكية إلى تحقيق العديد من الأهداف المختلفة عن طريق مشروع مارشال، من أهم أهداف مشروع مارشال:

أ : الأهداف المعلنة: وتشمل ما يأتي:

- 1- إعادة بناء أوروبا.
- 2- المحافظة على الاقتصاد العالمي.
- 3- التخلص من آثار الحرب العالمية الثانية.
- 4- تطوير التعاون الاقتصادي الأوروبي.
- 5- مساندة الدول الديمقراطية في أوروبا.
- 6- إعمار أوروبا وتحسين المستوى المعيشي للأفراد. (براق، 2016/2015، 41- 42)

ب : الأهداف الخفية: من هذه الأهداف:

- 1- تطويق المد الشيوعي.
- 2- ربط الاقتصاد الأمريكي بالاقتصاد الأوروبي.
- 3- فرض الهيمنة الأمريكية على أوروبا.
- 4- دعم الشركات الأمريكية المفلسة والتخلص من فائض الإنتاج الأمريكي.
- 5- إضعاف ارتباط دول أوروبا بالاتحاد السوفييتي. (براق، 2016/2015، 42)





اعتبرت برامج المساعدة المدرجة في خطة مشروع مارشال ناجحة وغير مسبوقه، فخلال السنوات الثلاث الأولى من خطة مارشال، نما الناتج القومي الإجمالي في النمسا وألمانيا الغربية وإيطاليا بنسبة 33.5%، علاوة على ذلك، على مدى العقود الثلاثة التالية، ارتفع مستوى المعيشة في البلدان المشاركة بنسبة 150% تقريباً، بعد أن كان على وشك الانهيار الاقتصادي. (KENTON , 2023)

وقد أظهر نجاح مشروع مارشال للإدارات الأمريكية المتعاقبة أن المساعدات الأمريكية الخارجية تستطيع أن تلعب دوراً فعالاً في المجتمع الدولي، بالإضافة إلى الفائدة الكبيرة التي تعود على الولايات المتحدة في نواحي كثيرة من جراء تقديم هذه المساعدات، وكذلك مدى فاعلية المساعدات الاقتصادية في التأثير على الحكومات الأخرى والتدخل في شئونها الداخلية وفرض الإملات عليها وتوجيه المواقف السياسية والاقتصادية بما يتناغم مع مصالح الولايات المتحدة. (أبو غنيم، 2013، 82)

### ثانياً: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID

بعد اكتمال التطبيق العملي لمشروع مارشال اتجهت الإدارة الأمريكي إلى مأسسة عملها الاقتصادي في إطار برامجها الخارجية بتنظيمات جديدة من أهمها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID وهي وكالة تابعة للحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة الأمريكية، وبالرغم من أنها وكالة حكومية فنية مستقلة إلا أنها تخضع لتوجيهات السياسة الخارجية لرئيس الولايات المتحدة و وزير الخارجية ومجلس الأمن القومي، وتهدف لتوفير المساعدة الاقتصادية والتنمية والإنسانية حول العالم لدعم تنفيذ السياسات الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية، وقد أقر الكونغرس الأمريكي قانون المساعدات الخارجية لعام 1961 بناءً على مبادرة الرئيس الأمريكي جون كينيدي، وبموجبه أدمجت إدارة التعاون الاقتصادي مع كل هيئات المساعدات الخارجية في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، كوكالة جديدة مكرسة للتنمية كخطة تتطلب التخطيط لبرامج طويلة الأمد في العديد من الدول التي ترتبط بالسياسة الخارجية الأمريكية والمصالح العامة لها. (مصحب، 2016، 244)

حيث أنشئت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية United States Agency for International Development عام 1961 بعد توقيع الرئيس الأمريكي جون كينيدي على القرار التنفيذي لإنشاء المنظمة، في وقت كانت تعتبر فيه الولايات المتحدة نفسها الرادع الأول والمتصدي للخطر الشيوعي، وأنها الزعيم الحكيم الذي يقود العالم الحر، حيث أريد لها أن تعزز جهود مساندة النمو الاقتصادي من خلال التجارة والزراعة، وتحسين الصحة العامة ونشر الديمقراطية ومنع المنازعات وتوفير المساعدات الإنسانية عند الحاجة، وقد جاء قرار إنشاء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في وقت كانت تشعر فيه الولايات المتحدة بالفخر بعد نجاح مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية، كما جاء قرار إنشاء الوكالة لتدعيم السمعة الطيبة للولايات المتحدة في الخارج على المدى البعيد، من خلال المعونات التي تقدمها، والتي سوف تساعد في تنفيذ ومن ثم تحقيق أهداف السياسة الخارجية للولايات المتحدة، (أبو غنيم، 2013، 82) و تم إضفاء المزيد من الاحتراف على الوكالة



الأمريكية للتنمية الدولية في السبعينيات حيث تبنت "الإطار المنطقي" - وهو نهج منظم لتخطيط مشاريع المساعدة - وأقامت أنشطة التقييم لهذه المشاريع منذ البداية، كانت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية وكالة لامركزية، مع بعثات ميدانية مسؤولة عن اقتراح المشاريع والبرامج والإشراف على تنفيذها. (تم تنفيذ المشاريع بشكل متزايد من قبل الشركات الاستشارية والمنظمات غير الحكومية خلال السبعينيات) على مر السنين، اكتسبت البعثات الميدانية سلطة تخصيص الأموال أيضاً، وإن كان ذلك ضمن حدود الميزانية والبرامج التي وضعتها واشنطن. كما ركز مسؤولو الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بشدة على إسناد تخصيص المساعدات إلى الأداء التنموي للحكومات المتلقية. (73 ، 2007، Lancaster)

في 22 سبتمبر 2010، وقع الرئيس الأمريكي باراك أوباما مصنف تحديد سياسة الرئاسة حول التنمية العالمية، وكان هذا المصنف أداة لتفعيل دور المساعدات التنموية ضمن السياسة الأمريكية وإعادة بناء الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID كوكالة سيادية في الحكومة الأمريكية، كما أسس لجنة تنسيق السياسات المشتركة للوكالات تحت قيادة موظفي الأمن الوطني، مما أسس لطريق جديد لضم الاداة الاقتصادية التحفيزية لأدوات الرئاسة الأمريكية في السياسة الخارجية بشكل عضوي مباشر، عمل الوكالة مقسم الآن إلى قطاعات تغطي العديد من المناطق الجغرافية الدولية وهي كالاتي : (جنوب الصحراء الكبرى في أفريقيا - آسيا - أمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي - أوروبا وأوراسيا - الشرق الأوسط - أفغانستان وباكستان). (مصحب، 2016، 244)

وقد بلغ عدد موظفي الوكالة في عام 2019 حوالي 9688 موظف منهم حوالي 67% يعملون في الخارج، لا ينفذ موظفي الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية عادة البرامج بشكل مباشر، بل يخططون ويشرفون على تنفيذ مئات المشاريع التي يضطلع بها الآلاف من مقاولي القطاع الخاص والمستشارين والمنظمات غير الحكومية

خصصت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ما يقدر بنحو 21.2 مليار دولار لتنفيذ برامج وأنشطة المساعدة الخارجية في السنة المالية 2019. (Morgenstern & Brown، 2022، 12). على مدار 60 عاماً، نفذت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية الجزء الأكبر من المساعدات التنموية والإنسانية الثنائية الأمريكية، تنفذ بشكل مباشر في إطار المساعدة الإنمائية والمساعدة الدولية في حالات الكوارث والمبادرات الانتقالية، بالإضافة إلى الجزء المخصص للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية من حساب برامج الصحة العالمية.

بالاشتراك مع وزارة الخارجية تشارك الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في إدارة برامج صندوق الدعم الاقتصادي و تقديم المساعدة لأوروبا و أوراسيا وآسيا الوسطى "مساعدة الدول الشيوعية السابقة"، وصندوق الديمقراطية، والتي كثيراً ما تدعم أنشطة التنمية كوسيلة لدعم المصالح الاستراتيجية للولايات المتحدة، وفقاً للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تنفذ الوكالة أكثر من 90% من برامج صندوق الدعم



الاقتصادي، و 70% من تقديم المساعدة لأوروبا و أوراسيا وآسيا الوسطى، و 40% من صندوق الديمقراطية، وحوالي 60% من التمويل العالمي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز المخصص لوزارة الخارجية، كما تنفذ الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أيضاً جميع المساعدات الغذائية بموجب قانون الغذاء من أجل السلام، والتي يتم تمويلها من خلال الاعتمادات الزراعية. (12) ، (Morgenstern & Brown ، 2022)

وحسب ما هو معلن من الوكالة بصفتها وكالة حكومية أمريكية تستهدف مجموعة من الأهداف من أهمها:

- الإغاثة في حالة الكوارث.
- التعاون التقني في قضايا عالمية.
- التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- الإغاثة في حالات الفقر.
- مصالح الولايات المتحدة الثنائية.
- البيئة.

مع ان الوكالة تقوم بالعمل على تحقيق جزء من الأهداف أعلاه، وفي برامج ذات شأن من الناحية المالية والاقتصادية، لكن بشكل أساس وجوهري تستهدف برامج الوكالة مصالح الولايات المتحدة الأمريكية خارجياً، إذ تعمل لدعم تحقيق الأهداف السياسية التي تعني الولايات المتحدة، وغالباً ما تستدعي الوكالة لإدارة المالية الاستثنائية المقدمة للدول الحليفة، وعندما تكون القوات العسكرية الأمريكية في الميدان، يستعان بالوكالة لمتابعة برامج الشؤون المدنية التي تقوم بها القوات العسكرية لكسب صداقة السكان المحليين، ومن ثم تقويض الدعم للمعادين للجهد الأمريكي في الدولة المستهدفة. وتقوم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بتقديم المساعدات الخارجية بطريقتين رئيسيتين:

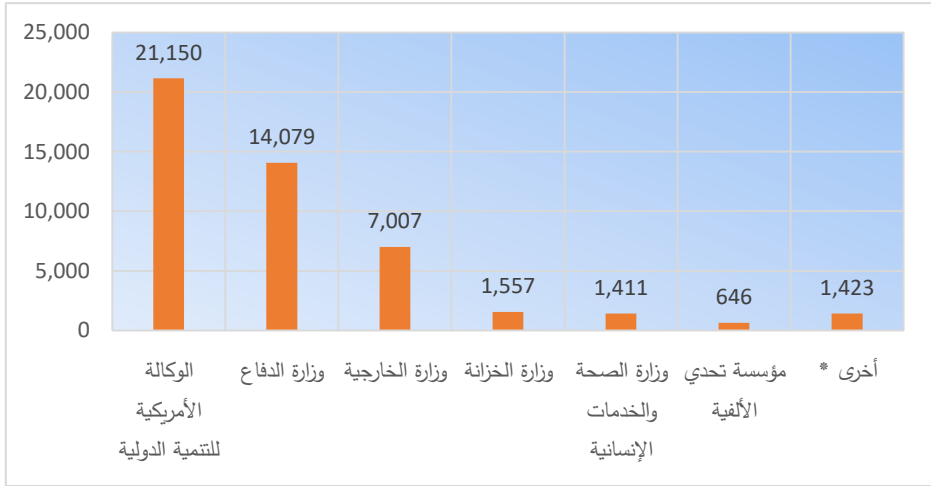
- المساعدات التقنية: تتضمن المساعدات التقنية المشورة التقنية، التدريب، المنح الدراسية، البناء وتوفير السلع المتعاقد عليها أو المشتراة بواسطة USAID .
- المساعدة المالية : تتضمن المساعدة المالية توفير النقد لمنظمات الدول النامية لدعم ميزانيتها، كما توفر وكالة USAID المساعدة المالية للمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية التي تقدم بدورها الدعم التقني للدول المستفيدة. (مصحب، 2016، 247- 248)

**ثالثاً: أبرز المؤسسات التنفيذية الأخرى التي تساهم في تنفيذ المساعدات الخارجية الأمريكية**

بالإضافة إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID التي تلعب الدور الأكبر في مجال المساعدات الخارجية، فإن العديد من الوزارات والمؤسسات الأمريكية تقوم بأدوار متفاوتة الأهمية في مجال المساعدات الخارجية، حيث تقوم الوكالات الفيدرالية بتنفيذ برامج المساعدة الخارجية باستخدام الأموال المخصصة لها مباشرة أو الأموال المحولة إليها من وكالات أخرى، الشكل رقم (1) يوضح قيمة المساعدات الخارجية للسنة المالية 2019 المنفذة من قبل مجموعة من المؤسسات التنفيذية الأمريكية.



**الشكل رقم (1) المؤسسات الأمريكية المنفذة للمساعدات الخارجية، السنة المالية 2019**  
(القيمة بملايين الدولارات)



\* تشمل المؤسسات الأخرى كلاً من: وزارة الطاقة، وزارة الزراعة، فيلق السلام، وزارة الداخلية، الجيش، القوات الجوية، وزارة العمل، مؤسسة البلدان الأمريكية، مؤسسة التنمية الأفريقية، وكالة التجارة والتنمية، وزارة البحرية، وزارة العدل، بنك التصدير والاستيراد.

(Morgenstern & Brown, 2022, 11) المصدر:

و تغطي المساعدات الخارجية التي تقدمها الولايات المتحدة عبر مؤسساتها المختلفة أغلب دول العالم وخاصة الدول النامية، يوضح الجدول رقم (2) أبرز 10 دول متلقيه للمساعدات الخارجية الأمريكية خلال السنوات المالية 2000 - 2010 - 2021.

**جدول رقم (2) أبرز 10 دول متلقيه للمساعدات الخارجية الأمريكية**

**خلال السنوات المالية 2000 - 2010 - 2021**

2021		2010		2000	
القيمة بالمليون دولار	الدولة	القيمة بالمليون دولار	الدولة	القيمة بالمليون دولار	الدولة
1,130	إثيوبيا	4,102	أفغانستان	4,069	إسرائيل
1,030	الأردن	2,220	إسرائيل	2,053	مصر
860	أفغانستان	1,807	باكستان	899	كولومبيا

821	جنوب السودان	1,296	مصر	485	الضفة الغربية / غزة
814	الكونغو	1,271	هايتي	429	الأردن
814	اليمن	1,117	العراق	195	روسيا
803	نيجيريا	693	الأردن	194	بوليفيا
774	سوريا	688	كينيا	183	أوكرانيا
488	السودان	614	نيجيريا	165	كوسوفو
475	الصومال	578	جنوب أفريقيا	120	بيرو

المصادر:

- (Tarnoff & Lawson, 2011, 14)
- <https://www.concernusa.org/story/foreign-aid-by-country/>

ومن أبرز المؤسسات التي تشرف على تنفيذ المساعدات الخارجية المؤسسات التالية:

## 1. وزارة الدفاع Department of Defense

تتفد وزارة الدفاع من خلال وكالة التعاون الأمني الدفاعي جميع برامج المساعدات العسكرية الممولة من التمويل العسكري الأجنبي، والتعليم والتدريب العسكري الدولي، و عمليات حفظ السلام، تتفد وزارة الدفاع أيضاً مجموعة من أنشطة المساعدة الممولة من خلال تشريعات الاعتمادات الدفاعية، والتي تتضمن عادةً التدريب والتجهيز وغير ذلك من أشكال الدعم للعمليات العسكرية للشركاء أو التحالف، و تستخدم وزارة الدفاع مصطلح "التعاون الأمني" للإشارة على نطاق واسع إلى الأنشطة التي تنفذها وزارة الدفاع مع المؤسسات الأمنية الأجنبية، في حين أن بعض هذه الأنشطة تتناسب مع تعريف قانون المساعدة الخارجية لعام 1961، إلا أنه ليس جميع أنشطة التعاون الأمني تتوافق معها، يشمل التعاون الأمني لوزارة الدفاع سلطات مؤقتة خاصة بكل بلد تتطلب تجديداً سنوياً في أعمال التفويض الدفاعي السنوية مثل مكافحة "داعش" صندوق التدريب والتجهيز (CTEF) للعراق وسوريا، وصندوق قوات الأمن الأفغانية (ASFF)، ومبادرة المساعدة الأمنية الأوكرانية، وبرامج أخرى، تتناول الأسلحة البيولوجية وحظر الانتشار النووي في البلدان المؤهلة، في السنة المالية 2019، نفذت وزارة الدفاع ما يقدر بـ 14.1 مليار دولار في برامج المساعدات الخارجية. (12، 2022، Morgenstern & Brown)

## 2. وزارة الخارجية Department of State



تدير وزارة الخارجية وتشارك في إدارة مجموعة واسعة من برامج المساعدات، وهي المؤسسة الرائدة في مجال الأمن والمساعدة المتعلقة باللجئين، وتتولى وحدها مسؤولية إدارة حسابات المراقبة الدولية للمخدرات وإنفاذ القانون (INCLE) ومكافحة الإرهاب وإزالة الألغام والبرامج ذات الصلة، وحسابات الهجرة واللجئين، تضم وزارة الخارجية أيضاً مكتب منسق الإيدز العالمي (OGAC)، الذي يدير الجزء الخاص بوزارة الخارجية من تمويل برامج الصحة العالمية لدعم برامج فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز.

على الرغم من أن الكثير الأموال يتم تحويلها وتنفيذها من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID) و المعاهد الصحية ومراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها، توجه وزارة الخارجية أيضاً الكثير من المساعدة التي تديرها إلى المنظمات الدولية، بما في ذلك مكتب المفوض السامي للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين (UNHCR) والصندوق العالمي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية والسل والملاريا.

بالاشتراك مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تدير وزارة الخارجية صندوق الدعم الاقتصادي، وتقديم المساعدة لأوروبا وأوراسيا وآسيا الوسطى "للدول الشيوعية السابقة"، وحسابات صندوق الديمقراطية، بالنسبة لهذه الحسابات، تحدد وزارة الخارجية إلى حد كبير السياسة العامة واتجاه الأموال، بالإضافة إلى ذلك تتمتع وزارة الخارجية من خلال مكتبها للشؤون السياسية والعسكرية، بسلطة سياسية على التمويل العسكري الأجنبي والتعليم والتدريب العسكري الدولي وعمليات حفظ السلام. كانت برامج تدريب الشرطة تقليدياً من مسؤولية المكتب الدولي لمكافحة المخدرات وإنفاذ القانون في وزارة الخارجية، على الرغم من أن وزارة الدفاع قامت أيضاً بإدارة برامج في العراق وأفغانستان لعدة سنوات.

وقد نفذت وزارة الخارجية حوالي 7.0 مليار دولار في تمويل المساعدات الخارجية في السنة المالية 2019. (Morgenstern & Brown ، 2022 ، 13)

### 3. وزارة الخزانة Department of Treasury

يتولى وكيل وزارة الخزانة للشؤون الدولية إدارة مساهمات الولايات المتحدة في البنك الدولي وغيره من المؤسسات الإنمائية متعددة الأطراف والمشاركة فيها في إطار حساب المنظمات والبرامج الدولية.

تتعامل وزارة الخزانة أيضاً مع قضايا وبرامج خفض الديون الخارجية، بما في ذلك مشاركة الولايات المتحدة في مبادرة البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، والتمويل الطارئ من صندوق النقد الدولي، تدير وزارة الخزانة توزيع الأموال وتتفاوض بشأن هيكل البرامج، لكنها لا تنفذ تلك البرامج، ومع ذلك، تنفذ وزارة الخزانة بشكل مباشر برنامج المساعدات الفنية بشكل ثنائي، ويقدم مستشارين ماليين مؤقتين للدول التي تنفذ إصلاحات اقتصادية كبرى ومكافحة نشاط تمويل الإرهاب، في العام المالي 2019



أدارت وزارة الخزانة مساعدة خارجية تقدر بنحو 1.6 مليار دولار. (13، 2022، Morgenstern & Brown)

#### 4. وزارة الصحة والخدمات الإنسانية U.S. Department of Health and Human Services

تنفذ وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية مجموعة من برامج الصحة العالمية من خلال مؤسساتها المختلفة، كشريك منفذ في خطة الطوارئ الرئاسية للإغاثة من الإيدز يرتبط جزء كبير من أنشطة المساعدة الخارجية لوزارة الصحة والخدمات الإنسانية بالوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية وعلاجه، بما في ذلك الدعم الفني ومنع انتقال فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز من الأم إلى الطفل. تشارك مراكز السيطرة على الأمراض والوقاية منها في مجموعة واسعة من أنشطة مكافحة الأمراض العالمية، بما في ذلك الاستجابة السريعة لتفشي الأمراض، والبحث والمراقبة العالميين، والمساعدة في تكنولوجيا المعلومات، وعلم الأوبئة الميدانية والتدريب المخبري، تقوم المعاهد الوطنية للصحة أيضاً بإجراء أبحاث صحية دولية، في السنة المالية 2019 نفذت مؤسسات وزارة الصحة والخدمات الإنسانية ما قيمته 1.4 مليار دولار في أنشطة المساعدة الخارجية. (14، 2022، Morgenstern & Brown).

#### 5. مؤسسة تحدي الألفية Millennium Challenge Corporation

في العام 2004، أنشأت إدارة بوش مؤسسة تحدي الألفية كهيئة جديدة للمساعدات الخارجية لتوفير المساعدات المالية لعدد محدود من الدول، التي يتم اختيارها من قبل الإدارة الأمريكية بوكالاتها المتخصصة بالشأن الخارجي والامن القومي الأمريكي، تمول هذه المؤسسة بعض برامج المساعدة التنموية التي تديرها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، (مصحب، 2016، 244) وتقدم المنح مباشرة للدول منخفضة الدخل التي أظهرت التزاماً قوياً بالحوكمة الفعالة مقارنة بالبلدان النامية الأخرى، من السمات المهمة لمنح مؤسسة تحدي الألفية أن البلدان المتلقية تصوغ وتنفذ وتنحاً مدتها خمس سنوات تمولها الولايات المتحدة متفق عليها بشكل متبادل، التزمت مؤسسة تحدي الألفية بحوالي 646.5 مليون دولار في السنة المالية 2019. (14، 2022، Morgenstern & Brown)

#### 6. وكالات أخرى

يلعب عدد من الوكالات الحكومية الأخرى دوراً في تنفيذ برامج المساعدات الخارجية، من بينها :

- منظمة فيلق السلام "Peace Corps"، وهي وكالة مستقلة ذات التزامات مالية للعام المالي 2019 تبلغ 458.6 مليون دولار، يعمل المتطوعين في فيلق السلام في مجموعة واسعة من المشاريع التعليمية والصحية وتنمية المجتمع.



- وكالة التجارة والتنمية، التي تعهدت بتقديم 30.3 مليون دولار في السنة المالية 2019، للمساعدة في إعداد المشاريع، مثل دراسات الجدوى وأنشطة بناء الشراكة، مثل البعثات التجارية، التي من المرجح أن تولد صادرات أمريكية للبنية التحتية الخارجية وغيرها من المشاريع.
- مؤسسة تمويل التنمية الدولية الأمريكية، التي بدأت العمل في ديسمبر 2019، و تقدم القروض و ضمانات القروض والتأمين ضد المخاطر السياسية والاستثمارات في الأسهم والمساعدة الفنية لتمكين الاستثمار الخاص في البلدان النامية، برسوم غالبًا ما تتجاوز المصروفات.
- بنك التصدير والاستيراد، الذي يوفر التمويل والتأمين لتسهيل تصدير السلع والخدمات الأمريكية عندما يكون القطاع الخاص غير راغب أو غير قادر على القيام بذلك و / أو لمواجهة تمويل انتمانات الصادرات الأجنبية.
- مؤسسة البلدان الأمريكية ومؤسسة التنمية الأفريقية، التي تعهدت بتقديم 28.7 مليون دولار و 22.5 مليون دولار على التوالي في السنة المالية 2019، في شكل منح مباشرة للمؤسسات الصغيرة وكيانات المساعدة الذاتية الأهلية. (Morgenstern & Brown, 2022, 14-15).

### الخاتمة

من خلال ما تقدم في هذا البحث ودراسته لمفهوم وأشكال المساعدات الخارجية، وتطور أهداف ومشاريع المساعدات الخارجية الأمريكية، ودراسة آلية تنفيذ هذه المساعدات في النظام الأمريكي عبر مؤسساته المختلفة.

فإن المساعدات الخارجية تستخدم كأداة اقتصادية هامة للسياسات الخارجية، لتأثير الدول المانحة على سلوك الدول المتلقية لهذه المساعدات، ليشكل بذلك نوع من أنواع التبعية السياسية والاقتصادية في إطار العلاقات الدولية، حيث تأتي المساعدات الخارجية كأبرز أدوات السياسة الخارجية للدول الكبرى، التي تتبناها لتحقيق أهدافها الخارجية، وقد استخدمت المساعدات الخارجية بشكل كبير كأداة للسياسة الخارجية للولايات المتحدة، التي تستند في تطبيقها بأشكالها المختلفة إلى عناصر قوتها الاقتصادية والمالية والعسكرية وتأثيرها الدولي، فعوامل القوة التي تمتلكها الولايات المتحدة الأمريكية وضعتها في مرتبة تستطيع من خلالها تقديم المساعدات الخارجية للدول التي تحتاجها وفقاً لمصالحها قريبة وبعيدة الأمد، إذ يتم استخدامها كمنح للمكافأة أو سحبها، كأساس ترغيب أو ترهيب، بهدف دفع الدول المتلقية إلى تبني سلوك ينسجم مع أهداف الولايات المتحدة الأمريكية.

وبالإضافة إلى أبرز أهداف هذه المساعدات " المعلنه " وهي السلام والأمن، الاستثمار في البشر، الحكم العادل والديمقراطي، النمو الاقتصادي، والمساعدات الإنسانية، فإن الولايات المتحدة تسعى للمحافظة على وضعها في النظام الدولي كقوة عظمى.





وقد تطورت أشكال هذه المساعدات وأهدافها للتغلب على العقبات المتتالية التي واجهتها الولايات المتحدة الأمريكية على مستوى العالم كماً وكيفاً، عبر مؤسساتها ووكالاتها المختلفة وعبر اشتراكاتها الدولية في المنظمات الدولية.

من خلال ما تقدم يمكن صياغة النتائج التالية:

- لقد تطورت أهداف المساعدات الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية وفقاً لمتغيرات الظروف الدولية، في بداية هذه المساعدات خلال فترة الحرب الباردة تمحورت في مواجهة الاتحاد السوفيتي وطموحاته بالتوسع عبر مناطق جديدة غرب أوروبا، حيث أن هذه المساعدات - مشروع مارشال بشكل خاص - ساهمت بشكل كبير بتقليل حدة الانجذاب إلى الأيديولوجية الشيوعية لدى الكثير من الشعوب وبالتالي الحيلولة دون انتشار هذه الأيديولوجية في غرب أوروبا وآسيا، وباقي الدول النامية.
  - بعد نجاح مشروع مارشال لإعادة إعمار أوروبا أخذت المساعدات الخارجية مكاناً بارزاً في أولويات السياسة الخارجية الأمريكية، وذلك باستمرار هذه المساعدات وتطوير البرامج والمؤسسات التي تديرها، واتضح بشكل جلي هذا الاستخدام الوظيفي لعامل التحفيز الاقتصادي للمساعدات الخارجية كأداة دائمة في السياسة الخارجية الأمريكية، وقد نجحت هذه الاستراتيجية من خلال : كسب ود الاصدقاء ودعم مشاريع التنمية لديهم، و تقوية الحلفاء، والعمل على اضعاف المنافسين للحلفاء باستخدام برامج اقتصادية ضمن محيطهم الاقتصادي الإقليمي.
  - لأهمية المساعدات الخارجية في السياسة الخارجية الأمريكية عملت الإدارات الأمريكية المتعاقبة إلى مأسسة وتنظيم هذه المساعدات بإنشاء المؤسسات المعنية بإدارة هذه المساعدات والتي على رأسها الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID، كما أشركت مختلف المؤسسات التنفيذية في عملية تقديم وإدارة هذه المساعدات.
- عليه، فإن المساعدات الخارجية لعبت دور كبير في تحقيق أهداف السياسة الخارجية الأمريكية، والحفاظ على مكانة وقوة الولايات المتحدة الأمريكية في النظام الدولي.



## قائمة المراجع

### أولاً المراجع العربية

#### • الكتب

1. السويدي، جمال سند، (2014). آفاق العصر الأمريكي السيادة والنفوذ في النظام العالمي الجديد. ط1. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية. أبو ظبي.
2. مصباح، زايد اعييد الله، (1994) السياسة الخارجية. ط 1. منشورات ELGA. فاليتا - مالطا.

#### • الدوريات

1. عبده، أحمد جلال محمود. (2021). 'فعالية المساعدات الخارجية وأثرها على الأمن القومي: المساعدات الأمريكية لمصر والتعاون الأمني في مكافحة الإرهاب حالة دراسة'. مجلة كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف. العدد العاشر. 30-61.
2. عالية، موسى. (2015). "عدم فاعلية المساعدات الخارجية للدول النامية بين المطرقة والسندان". مجلة بحوث اقتصادية عربية. العددان 69-70. 142-157.
3. كامل، ضفاف كاظم (2022). "توظيف القوة الذكية في السياسة الخارجية: الولايات المتحدة الأمريكية إنموذجاً". مجلة قضايا سياسية. جامعة النهرين. العراق. العدد 69. 277-310.
4. محمد، محيد حميد، ومحمد، سري هاشم. (2016) "السياسة الخارجية الأمريكية- دراسة نظرية تحليلية". المجلة السياسية والدولية. الجامعة المستنصرية. العراق. العددان 31 - 32. 173-204.
5. مصحب، جاسم محمد. (2016). "العامل الاقتصادي في السياسة الخارجية الأمريكية". مجلة دراسات دولية. جامعة بغداد. العددان 64 -65. 233-265.
6. مهدي، إنجي محمد. (2022) "المعونات الأمريكية للأردن: دراسة في الفكر والتطبيق". مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة. القاهرة. (2)23. 95-119.
7. موسى، علي عبد الكريم. "المساعدات الاقتصادية الأمريكية الخارجية وأهدافها الاستراتيجية " النموذج المصري". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. دمشق. (1)38. 335-364.



8. الهاجري، غانم سالم مهنا براك. (2023). "الإطار النظري للمساعدات الخارجية كأحد أدوات السياسة الخارجية". مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. الجيزة. مصر. 3(2). 379-411.

#### • الرسائل العلمية

1. أبو غنيم، محمد أحمد. (2013). "دور المؤسسات الأمريكية في تنفيذ السياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية في فلسطين". رسالة ماجستير. أكاديمية الإدارة والسياسة. غزة.
2. براق، حدة. (2015/2016). "المشاريع الاقتصادية في الصراع الدولي مشروع مارشال - أنموذجاً - 1947/1959". رسالة ماجستير. جامعة محمد بوضياف - المسيلة. الجزائر.
3. سماره، نادر خميس أحمد. (2013). "المساعدات الخارجية وأثارها على النمو الاقتصادي الفلسطيني". رسالة ماجستير. جامعة الأزهر - غزة.
4. العجمي، مبارك سعيد عوض. (2011). "المساعدات الاقتصادية أداة من أدوات السياسة الخارجية الكويتية للفترة: 1980 - 2010". رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط.
5. مساعدة، مصطفى عبد العزيز سليم. (2017). "أثر هيكل المساعدات الخارجية على النمو الاقتصادي في الأردن " 1975 - 2014". رسالة دكتوراه. كلية الدراسات العليا. الجامعة الأردنية. الأردن.
6. مهيدات، غازي سامي. (د ت) "أثر المساعدات الأمريكية على صناعة القرار السياسي في الشرق الأوسط دراسة حالة (الأردن. مصر والمغرب) 1989 - 2005". رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. العراق.

#### ثانياً المراجع الأجنبية

1. Andreasen, Jessica.(2014). "Foreign Policy Through Aid: Has United States Assistance Achieved Its Foreign Policy Objectives?", master thesis in political science, Utah State University, Logan, Utah.
2. Lancaster, Carol. (2007).Foreign Aid Diplomacy, Development, Domestic Politics, The University of Chicago press, Chicago and London.



3. Constitutional Rights Foundation, The Marshall Plan for Rebuilding Western Europe, [www.crf-usa.org](http://www.crf-usa.org).
4. Tarnoff, Curt. (2018). The Marshall Plan: Design, Accomplishments, and Significance, Congressional Research Service, [www.crs.gov](http://www.crs.gov).
5. Tarnoff, Curt & Lawson, Marian Leonardo. (2011). Foreign Aid: An Introduction to U.S. Programs and Policy ,Congressional Research Service.USA.
6. Moyo, Dambisa. (2009). DEAD AID WHY AID IS NOT WORKING AND HOW THERE IS A BETTER WAY FOR AFRICA, Farrar, Straus and Giroux, New York .
7. Morgenstern, Emily M. & Brown, Nick M.(2022) Foreign Assistance: An Introduction to U.S. Programs and Policy, Congressional Research Service. USA.
8. Radelet, Steven. (2006). A Primer on Foreign Aid, the Center for Global Development.
9. Kenton, Will. (2023). “What Was the Marshall Plan? Definition, Purpose, and History”, internet, in Investopedia website, access date JUNE 2023 : <https://www.investopedia.com/terms/m/marshall-plan.asp>.
10. <https://www.concernusa.org/story/foreign-aid-by-country/>



## معايير الرقابة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

### دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية- فرع برقن الشاطئ

د.مسعود بلقاسم ابراهيم الغول\*

#### مستخلص الدراسة:

تعد الرقابة الإدارية عنصراً فاعلاً في الأداء الوظيفي حيث تمكن العاملين في المنظمات والمؤسسات على تحسين أدائهم الوظيفي وتطوير أدواتهم وإمكانياتهم الإدارية والفنية على حد سواء، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة المعايير التي تؤدي إلى نجاح النظام الرقابي والكشف عن نواحي القصور في النظام الرقابي في مصرف الجمهورية، وقياس وضوح معايير الرقابة الإدارية في المصرف قيد الدراسة وأثر ذلك على الأداء الوظيفي، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة واستخدام أسلوب تحليل البيانات عن طريق تحليل البيانات الواردة في استبانة الدراسة، وتوصلت (spss) استعمال نظام حزمة العلوم الاجتماعية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين في المصرف (قيد الدراسة) وكذلك وجود دلالة إحصائية لأثر فعالية الرقابة الإدارية وأداء العاملين بالمصرف (قيد الدراسة) وأثبتت الدراسة وجود أن النظام الرقابي المصرفي فعال وذلك لأن معايير موضوعية ومستخلصة من بيئة العمل نفسه، فضلاً عن استخدام أسلوب تشجيع العاملين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية: الرقابة الإدارية، الأداء الوظيفي.

#### المقدمة:

تتطلب الرقابة الإدارية وجود خطط في المنظمة، فكلما كانت الخطط محددة وواضحة كان نظام الرقابة الإدارية أكثر دقة وموضوعية وشفافية، فضلاً عن ذلك تتطلب الرقابة الإدارية وجود نظام إداري محدد المعالم وبمقدار تحديد هذا النظام تكون درجة دقة وكفاءة نظام الرقابة، وتعد الرقابة الإدارية عنصراً مهماً لكل العاملين في المنظمات، فهي واجب كل شخص توكل إليه مهمة الإشراف على تنفيذ خطة ما، إذ أن الأجهزة الرقابية تسهم في ربط أجزاء العمليات الإدارية مع بعضها بعضاً فهي تطوّر التنظيم والتنشيط لأداء العاملين في المؤسسة، وتقوم وظيفة الرقابة في المنظمات على قياس درجة أداء النشاطات التي تتم في المنظمة قصد تحقيق أهدافها وتجري عملية القياس هذه على معايير

\* محاضر، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الزيتونة  
يميل: msalgoul@yahoo.com



يفترض بها أن تكون موضوعة سلفاً لكل وجه من أوجه النشاط وكنتيجة لعمليات القياس هذه يتم تصحيح أي انحراف في مسار الأنشطة والأداء الوظيفي، وبذلك يمكن القول بأن الرقابة الإدارية عنصراً مهماً ورئيساً من عناصر العمليات الإدارية التي تقوم عليها الإدارة في أي مستوى إداري، كما تظهر أهميتها في كونها أداة تعمل على تحديد وقياس درجة الأنشطة والأداء الوظيفي التي تتم في المنظمات بغية تحقيق أهدافها.

### مشكلة الدراسة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات الإدارية المتعلقة بالرقابة الإدارية، وكذلك البحوث والدراسات الخاصة بالجمهورية ولقاء العاملين فيه لوحظ بالأداء الوظيفي، ومن خلال الزيارات الميدانية المتكررة لمصرف عدم وضوح المعايير والمقاييس التي يتم استخدامها في هذا المصرف أساساً كأسلوب رقابي وحده يمثل مشكلة بحثية يجب دراستها وإيجاد الحلول المناسبة لها، لذا تمت صياغتها عبر تساؤل رئيسي مفاده: ما أثر معايير الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين في مصرف الجمهورية فرع برقن؟

### وتنبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية مفادها:

- 1- ما أثر المعايير الرقابية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المصرف (قيد الدراسة)؟.
- 2- هل توجد معايير واضحة ومقاييس علمية في المصرف قيد الدراسة كأسلوب رقابي محدد؟
- 3- ما أثر معوقات الرقابة الإدارية في المصرف قيد الدراسة على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين؟
- 4- كيف يمكن تفعيل دور الرقابة الإدارية في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الرقابة الإدارية ودورها في تصحيح الانحرافات ومعالجة الأخطاء من خلال معايير واضحة وترفع من مستوى الأداء للعاملين، وتتمثل في تناولها موضوعاً علمياً مهماً يسلط الضوء على المعايير الرقابية وأثرها على الأداء الوظيفي وسد القصور والنقص في هذا الجانب، كما تتجلى أهميتها من اختيارها مجالاً تطبيقياً تمثل في بالمصرف قيد الدراسة.

### فرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين وضوح المعايير الرقابية والأداء الوظيفي في المصرف (قيد الدراسة).



2- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين فعالية الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة.

#### هدف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تقديم إطار عن مفاهيم الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي، ومعرفة العوامل التي تؤدي إلى نجاح المعيار الرقابي وإبراز نواحي القصور فيه على الأداء الوظيفي، وقياس وضوح معايير الرقابة الإدارية وتأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي وعلّي المتخصصين في مجال الرقابة.

#### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه من المناهج التي تصف الظاهرة المدروسة وتحليلها بالاستناد إلى مجموعة من المراجع الحديثة من كتب وبحوث ودراسات علمية.

#### مصادر جمع البيانات:

- 1- البيانات الأولية: وتتمثل في المفردات والبيانات والمعلومات الواردة في الاستبانة.
- 2- البيانات الثانوية: وتتمثل في الكتب والبحوث والدراسات السابقة والحديثة والمقالات والتقارير.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي الإدارات والأقسام في مصرف الجمهورية فرع برقةن والبالغ عددهم (22) موظف ، وتم توزيع الاستبانة علي عينة قوامها (22) موظف من كافة الأقسام (المسح الشامل) في المصرف قيد الدراسة ، وهو يمثل حوالي (80%) من إجمالي الموظفين بالمصرف ، ثم تجميعها وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss). حيث تم توزيع عدد(22) استبانة ،تم استبعاد (1) والفاقد(2).

#### حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة معايير الرقابة الإدارية وأثرها في الأداء الوظيفي للعاملين بالمصرف قيد الدراسة.
  - 2- الحدود الزمانية: تمت الدراسة خلال سنة 2022.
  - 3- الحدود المكانية: مصرف الجمهورية فرع برقةن الشاطئ.
- التعريفات الإجرائية:



1- **الرقابة الإدارية:** هي وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمسؤولين بغرض التأكد من أن الأهداف الموضوعية والخطط المرسومة قد حقت ونفذت، وعلى ذلك فهي وظيفة يقوم بها رئيس مجموعة من الأفراد للتأكد من أن ما أنجز فعلاً من أعمال يتفق مع ما كان مطلوب القيام به (الشنوناني، 2007، 200).

2- **الأداء الوظيفي:** هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008، 37).

الدراسات السابقة:

### 1- دراسة شكري (2016):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الرقابة المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم والعلاقة بينهما، ومعرفة أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، المديرية) على عملية الرقابة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

### وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

1. لا يؤثر موقع المدرسة على طبيعة العلاقة بين الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية الأساسية.
2. أن التعليمات الرقابية الإدارية وسياساتها تصدر من مصدر واحد هو القسم الخاص بها في وزارة التربية والتعليم.
3. إن ما يصل إلى مديري المدارس التعليمات الرقابية والإدارية والمؤسسة في تعليمات موحدة للجميع ولا يوجد أي اختلاف فيما بين المدارس في القرى أو المدن.

### 2- دراسة تاجوري (2015):

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى عمال مؤسسة وحدة بريدي الجزائر ومعرفة العلاقة الحقيقية الموجودة بين أساليب الرقابة الإدارية والأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. إن الرقابة الإدارية لها دور مهم وفعال في زيادة الفعالية.
2. إن الرقابة الإدارية لها أثر في تحسين الكفاءة الإدارية.
3. للرقابة الإدارية دور كبير في تقييم الأداء الناجح.





### 3- دراسة النميان (2003):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجوانب السلبية والإيجابية في عملية الرقابة الإدارية في جهاز شركة مدينة حائل السعودية، وإجراء مقارنة بين النظرية والواقع الفعلي للرقابة الإدارية في تحديد نقاط الاختلاف والضعف تمهيداً لوضع الحلول المناسبة للتخلص منها.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. وجود رقابة إدارية بشكل دائم على الأقسام التابعة لشرطة المناطق.
2. إن حسن أداء شرطة المنطقة يرجع لكفاءة العاملين بها وإخلاصهم.
3. إن الأداء الوظيفي العام لشرطة المنطقة يتمتع بمستوى رفيع.
4. إن الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية.
5. وجود شكوى من ضعف أداء الشرطة بمنطقة الدراسة.

#### الإطار النظري

##### أولاً: الرقابة الإدارية:

##### مفهوم الرقابة الإدارية

تعتبر الرقابة الإدارية الوظيفة الأخيرة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري وبذلك تبرز لنا عدة تعاريف عن هذه العملية:

فهي الوسيلة التي من خلالها يتم كشف الانحرافات وتلافي وقوعها مستقبلاً حيث يتم التأكد من مدى إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفي الوقت المحدد وتوقع حدوث الأخطار، ومحاولة تجنبها مقدماً، لتحديد الاختلافات والتمييز بينها والعمل على تصحيح مسار التنفيذ أول بأول عن طريق معالجة الانحرافات وتنمية الإيجابيات بأسلوب يدفع العاملين على تحسين الأداء وتطويره وتحقيق التعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف (عبد الله، 1984 346).

كذلك عرّفت الرقابة الإدارية على أنها عملية الكشف عن الانحرافات أيّاً كان موقعها سواء في ذلك الانحرافات كما يجب إنجازها أو الانحرافات عن الإجراءات والعمل على مواجهتها بالأسلوب الملائم حتى تصحح وحتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل (المحاسنة، 1992، 5) وتعرّف أيضاً بأنها عملية التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة ومن ثم سلوك العاملين مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها (إدريس، 2002، 9).



وتتمثل أهمية الرقابة الإدارية في كونها تسهم في التأكد من فعالية جميع الوظائف الإدارية السابقة، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجميع وظائف العمليات الإدارية، فهي تؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة التفاعل المشترك بين هذه الوظائف من أجل تحقيق أهداف المنشأة بالإضافة إلى كونها نتيجة نهائية لجميع المهام المنجزة والوظائف الخاصة بالمنشأة، حيث إنها تستخدم لقياس كفاءة الخطط المطبقة وطرق تنفيذها، فضلاً عن أنها تساعد المدراء والمسؤولين على التحكم بالأخطاء المنجزة في الأعمال والكشف عنها حال وقوعها لإيجاد الحلول المناسبة لها. (ناجي، 1991، 93).

وتهدف الرقابة الإدارية إلى التحقق من كفاءة استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بأفضل طريقة ممكنة ومعاونة الإدارة على ترشيد قراراتها عن طريق اكتشاف أوجه القصور ومعوقات الإدارة التي تتعرض لها، واقتراح وسائل التصحيح الممكنة وتقييم الأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المحددة والتأكد من تحقيق النتائج المخطط لها سلفاً عن طريق مقارنة ما تم تنفيذه فعلياً، والبحث عن معوقات في العمليات التشغيلية وتحليلها وإظهار الأسباب التي أدت إليها واقتراح طرق التصحيح المناسبة، ورفع كفاءة الأفراد وتقليل المشاكل الناجمة عن الانحرافات السلبية، ومساعدة الإدارة في إنجاز وظيفة الرقابة من خلال اختيار وتقييم أنظمة الرقابة المستخدمة (مصطفى، 2001، 186).

ويتم تقييم الرقابة الإدارية في ضوء ثلاث قواعد أساسية هي: (الصبان وعلي، 1995، 348)

- 1- فعالية الرقابة الإدارية في تحقيق الأهداف المقررة.
  - 2- كفاءة التشكيلات الإدارية والتنظيمية ومدى نجاحها في تنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة إليها.
  - 3- الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة.
- وللرقابة الإدارية مراحل عديدة تتمثل في وضع المعايير الرقابية الملموسة وغير الملموسة، ومرحلة القياس والمقارنة، ومرحلة تصحيح الانحرافات، فضلاً عن ذلك هناك شروط يجب توفرها في نجاح العملية الرقابية، وتتمثل في الشروط الواجب توفرها في الجهة التي يجري تقييم أدائها، والشروط الواجب توفرها في هيئة الرقابة الإدارية، والشروط الواجب توفرها عند تحديد المعايير والمؤشرات المستخدمة في التقييم (راغب، 2001، 205).

### أنواع الرقابة الإدارية:

هناك أنواع عديدة من الرقابة الإدارية تتمثل في الرقابة الوظيفية ذات الهدف الخاص والرقابة الإدارية المستمرة ولكل من هذه الرقابات خصائصها وعيوبها، وتستخدم الرقابة الإدارية أساليب عدّة



منها: التقارير والملاحظة والتفتيش والحواجز والإجراءات والقوانين والنظم واللوائح وضوابط الميزانية وحدود الإنفاق (الديري، 2009، 203-204).

ويمكن تصنيف الرقابة الإدارية فيما يلي (عبدالباقي، 1999، 95) :

### 1- الرقابة حسب المعايير :

وتتضمن رقابة علي أساس الإجراءات بقياس التصرفات التي تصدر عن المنظمات العامة ومطابقتها بمجموعة القوانين والقواعد والضوابط والطرق والإجراءات ، ويركز هذا النوع من الرقابة علي التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة من العاملين فيها، وكذلك الرقابة علي أساس النتائج تقوم علي قياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة وفق معايير يمكن قياسها .

### 2- الرقابة حسب موقعها من الأداء :

وتشمل الرقابة السابقة وتسمى بالرقابة المانعة أو الوقائية وتهدف إلى ضمان حسم الأداء أو التأكد من الالتزام بنصوص القوانين والتعليمات في إصدار القرارات أو تنفيذ الإجراءات، وكذلك تشمل الرقابة اللاحقة وتسمى الرقابة البعدية أو الرقابة المستندية وفي هذا النوع من الرقابة لا يتم تقويم تصرفات وقرارات وإجراءات وحدات الإدارة العامة إلا بعد حدوث التصرفات فعلا.

### 3- الرقابة حسب الجهة التي تقوم بها :

وتتمثل في رقابة دورية ومفاجئة ومستمرة.

### 4- الرقابة حسب المستوى الإداري :

وتتمثل في الرقابة علي مستوى الفرد والرقابة علي مستوى الوحدة الإدارية.

### معايير الرقابة الإدارية:

و المعيار هو رقم أو مستوى جودة تسعى إلى تحقيقه أيا كانت المعايير يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين (الطراونة، 2009، 35):

### 1- المعايير الإدارية:

تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقنيات الأداء ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة، تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

### 2- المعايير التقنية:



يحدد ماهية و كيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج و العمليات و المواد و الآلات و معدات السلامة و الموردين، يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية و خارجية.

### ثانياً: الأداء الوظيفي :

يُعد أداء الفرد في المنظمات أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على أدائها حيث تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية اللازمة لأداء أعمالها، وأيضاً تعمل وبشكل مستمر على رفع أدائها وتتميتها بكافة الوسائل والطرق المتاحة.

زيادة فعالية أداء العمل مهم جداً لتحقيق الفاعلية داخل المنظمة وهو هدف رئيس لكل إدارة من إدارات المنظمة، إذ أن المنظمة تعمل على تسخير كل ما تملك من وسائل وإمكانات لتحقيق النجاح واستمراريتها، ومن بين هذه الوسائل الدعم المادي والمعنوي وتحسين ظروف العمل المختلفة بما يرفع أداء الأعمال إلى أعلى مستويات الفاعلية والكفاءة (هاشم، 1988، 30).

وحيث إن أداء الفرد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل فهذا يؤكد ضرورة تحفيز الأفراد وتشجيعهم ورفع قدرتهم وإمكاناتهم بما يكفل أداء العمل للوصول إلى أعلى مستويات الأداء، حيث إن الأداء بدوره يتضمن عنصرين أساسيين هما (الرغبة والقدرة). فأداء الفرد هو انعكاس لقدرة، وفهمه لعمله وأيضاً لرغبته فيه، ويعد بعض الكتاب الكفاءة المفهوم الضيق والمحدد للأداء، أما المفهوم الواسع فيأخذ خاصية الفاعلية والمتمثلة في تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج طبقاً لمعايير معينة حيث يعد الأداء مريح بين الكفاءة والفاعلية واستناداً إلى هذا المفهوم تنصب الفاعلية على النتائج المتحصلة بينما الكفاءة تتعلق بالوسائل التي تستخدم في تحقيقها (النجدي، 1990، 9).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالعمل إلى مخرجات كما أنه ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (عبد المحسن، 1990، 65).

ولأداء العاملين مجموعة من العناصر فيتمثل في (الموظف - الوظيفة - الموقف) ولتحسين هذه المجموعات والعناصر طرق عدة تتعلق بتحسين الموقف، والتركيز على نواحي القوة، وكذلك التركيز على المرغوب من الأعمال والربط بين الأداء والأهداف الشخصية وتحسين الوظيفة والموقف الذي يتبع البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصاً للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء (هانيز، ماريون، 1988، 274).



وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي باعتباره جزءاً من أداء المنظمة فهو مرتبط بالدور الذي يقوم به عامل آخر هو الحافز والذي يعد وسيلة غير مباشرة للرقابة على الأداء فضلاً عن ذلك تتبع أهمية الأداء الوظيفي في استمرارية متابعة الأعمال ومراقبتها والتأكد من أنها تؤدي كما يجب إضافة إلى أن يقوم بتوفير المعلومات عن التدريب وكسب المهارات (هاشم، 1988، 347).

وللأداء الوظيفي مجموعة من المحددات التي يقصد بها مجموعة العوامل المؤثرة في أداء الأفراد، ومن ثم في إنتاجيتهم في العمل (السلمي، 1999، 87) حيث إن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين مجموعة من المحددات، ومن أهم تلك المحددات: قدرة الفرد على الأداء، ورغبته في الأداء، وتتمثل قدرة الفرد على الأداء على عناصر منها: المعرفة والمهارة، أما الرغبة في الأداء فتعتمد أيضاً على عناصر عدة منها: الاتجاهات والمواقف التي تنقسم بدورها إلى قسمين: مواقف يجب أن يدركها الشخص، ومواقف تسهل أو تعوق إمكانية إحداث الاستجابة الظاهرة الضرورية للتخفيف من التوتر الذي ولده الدافع (هاشم، 1988، 348).

أما مقياس الأداء فهو الميزان الذي بواسطته يمكن للتقييم أن يزيد إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في الفعل من حيث الكمية والجودة خلال فترة زمنية محددة (محمد، 2002، 85).

يُعد قياس الأداء وتحديد المعايير مهماً في أداء المنظمة، ليتم قياس الأداء بها والتي تحدد من الأهداف العامة للمنظمة، وتعتبر هذه الأهداف علامة إرشادية لقياس الأداء وتقييمه (شاويش، 1996، 102).

بعد تحديد المعايير الرقابية أو معدلات الأداء، يجب قياس الأداء الفعلي ثم مقارنته بتلك المعايير والمعدلات السابق وضعها، وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال التي يتم إنجازها بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء. (خاطرو كشك، 1999، 3).

ويمكن تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء في شؤون التوظيف بما يأتي: (شاويش، 1996، 48-49)

- 1- مدى التناسب بين احتياجات ومتطلبات العمل والعاملين من حيث المهارة والجودة والمؤهل ومن الناحية العددية بما يتناسب مع حجم العمل.
- 2- معدل حالات ترك العمل بسبب الاستقالة وتعكس مدى فعالية نظم الاختيار والتدريب والتحصير كما تعكس مدى الاستمرار الوظيفي للعاملين.
- 3- عدد حالات طلبات النقل من وظيفة لأخرى بسبب عدم مناسبة العمل للموظف ويعكس مدى فاعلية أنظمة الاختيار والتعيين والتدريب، كما تعكس مدى فاعلية تخطيط القوى العاملة.



4- معدلات الغياب وعدد أيام الغياب أي صافي أيام العمل المقررة.

ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية ومن العوامل الداخلية العوامل المادية والعوامل الإنسانية والعوامل الفنية والعوامل السياسية والعوامل التقنية، أما العوامل الخارجية فتتمثل في: العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية والعوامل السياسية والتقنية.

أما قياس الأداء الوظيفي فيقصد به الأعمال التي تتم أو تم قياسها بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت ، وهي وسيلة من وسائل الرقابة وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة، وتتبع أهمية قياس الأداء الوظيفي تكون بالنسبة للعاملين وكذلك المرؤوسين وتطویر أدائهم .

### الجانب التطبيقي للدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة الي تحليل بيانات مجتمع الدراسة واختبار الفرضيات، كما هدفت الدارسة إلى معرفة معايير الرقابة الادارية واثرها علي الأداء الوظيفي ، ولتحقيق الهدف كان لابد من القيام بالتحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي لإختبار الفرضية ون ثم التوصل الي النتائج والتوصيات، وفيما يلي عرض لهذه الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث لتحقيق الأهداف التي نسعي للوصول إليها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة جميع موظفي الإدارات والأقسام الذين يكونون موضوع الدراسة ويشمل مجتمع الدراسة مصرف الجمهورية فرع برقة الشاطيء، أما عينة الدراسة فقد تم اختيارها بطريقة المسح الشامل وهي طريقة يتم من خلالها جمع البيانات من جميع أفراد العينة. واختار الباحث هذا النوع من العينة لأنه يتناسب مع الدراسة الحالية حيث تم توزيع (22) استبانة كما يوضحها جدول رقم (1).

جدول رقم (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة

الاستبانات الموزعة	الفاقد	المستبعدة	الصالحة للتحليل	النسبة المئوية %
30	2	1	19	86.4%

وهذه النسبة (86.4%) نسبة جيد جداً للاطمئنان على صحة وصدق الاستبانة.

أداة الدراسة:



تم استخدام الاستبانة في جمع البيانات اللازمة لتحليلها وإمكانية الإجابة عن تساؤلات الدراسة وصولاً إلى تحقيق أهداف الدراسة، وتعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وهي من أفضل وسائل جمع المعلومات عن مجتمع الدراسة، فضلاً عن ملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) فضلاً عن الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف مجتمع الدراسة وعينتها وحساب توزيع استجابات أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الاستبانة ولكل عامل من العوامل التي يتضمنها كل بعد.
  - 2- المتوسطات والانحرافات المئوية: وذلك لمعرفة انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عامل من العوامل الرئيسة عن متوسط حسابي، أما بالنسبة إلى الانحراف المعياري يوضح التشتت في أفراد عينة الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
  - 3- اختبار (T) لعينة الوحدة (One Sample t – test): أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية.
  - 4- الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Egression): وهو نموذج يعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد متغير مستقلاً وأكثر من متغيرات الدراسة، كما يستخدم لدراسة تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهدف التنبؤ بدرجات المتغير التابع من خلال درجات المتغيرات المستقلة بالإضافة إلى دراسة العلاقات من حيث القوة والاتجاه بين المتغيرات المستقلة.
- ثبات الاستبانة:

### مقياس صدق وثبات الاستبانة:

- صدق المحكمين: لقد تم الاعتماد في تعزيز صدق الأداء على ما يعرف بالصدق الظاهري أو صدق المحكمين حيث تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والتنظيم حيث قاموا بإبداء آرائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم حول صياغة بعض العبارات، وتم إجراء التعديلات في ضوء آرائهم المقدمة وصياغتها في صورتها النهائية:
- ثبات المقياس (الاتساق الداخلي): يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، حيث قام الباحث بعد تحكيم الاستبانة باختيار عينة استطلاعية بشكل



عشوائي من مجتمع الدراسة قوامها (22) مفردة وذلك للتأكد من صدق وثبات الاستبانة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (معامل ارتباط بيرسون) (Person Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

### طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

تم فحص أسئلة الاستبانة للتأكد من ثباتها عن طريق معامل ثبات ألفا كرونباخ حيث تم حسابات ألفا كرونباخ للاستبانة كما يوضحها الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل عامل من عوامل الاستبانة وكذلك الاستبانة ككل

العامل	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
وضوح معايير الرقابة الإدارية	8	73
فعالية الرقابة الإدارية	8	86
الأداء الوظيفي	8	93
المجموع الكلي لفقرات الاستبانة	24	84

حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة وكان معامل الثبات الكلي (0.84) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

### أولاً- البيانات الشخصية:

#### 1- الجنس:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للجنس للعينة (قيد الدراسة) فهي كما يوضحها الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النوع	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	12	63.1%
أنثى	7	36.8%
المجموع	19	100.0%





يتضح من الجدول رقم (3) أن أغلب أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ نسبتهم (63.1%) في حين بلغت نسبة الإناث (36.8%).

## 2- العمر:

من بين النتائج التي توصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للعمر للعينة قيد الدراسة فهي كما يوضحها الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 25	6	31.5
من 25 إلى أقل من 30	5	26.3
من 30 إلى 35	6	31.5
من 35 سنة فأكثر	2	10.5
<b>المجموع</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>

يتضح من الجدول رقم (4) أن معظم المبحوثين من الفئة العمرية من (20 إلى 25) ومن (30 إلى 35) بنسبة بلغت (31.5) يليهم الفئات (من 25 إلى أقل من 30) بنسبة (26%) وأخيراً جاءت الفئة من (35 سنة فأكثر) بنسبة (10%) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب.

## 3- المؤهل العلمي:

من النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للمؤهل العلمي للعينة (قيد الدراسة)، فهي كما يوضحها الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
إعدادي	0	0%
ثانوي	2	10.5%
دبلوم عالي	6	31.5%
جامعي	8	42.1%
دراسات عليا	3	15.7%
<b>المجموع</b>	<b>19</b>	<b>100.0</b>



يتضح من خلال الجدول السابق رقم (5) أن معظم المبحوثين كان مؤهلهم العلمي (جامعي) بنسبة (42%) حيث بلغ دبلوم عالي نسبة (31%) تليها دراسات عليا بنسبة (3%) أما حملة الثانوية فبلغت نسبتهم (10.5%).

#### 4- التخصّص:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي لتخصّص أفراد عينة الدراسة يوضحها الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب التخصّص

النسبة المئوية %	التكرار	التخصّص
21.1%	4	إدارة
26.3%	5	محاسبة
0%	0	اقتصاد
42.2%	8	تمويل ومصارف
10.5%	2	أخرى
100.0%	19	المجموع

يتضح من بيانات الجدول رقم (6) أن معظم المبحوثين تخصصهم تمويل ومصارف بنسبة بلغت (42.2%) يليهم تخصص محاسبة بنسبة (26.3%) وتخصّص إدارة بنسبة (21.1%) وتخصّصات أخرى بنسبة (10.5%) وهذا يدل على أن الكادر الوظيفي للمصرف وتخصّصات تتلاءم مع طبيعة عمل المصرف.

#### 5- المسمّى الوظيفي:

من بين النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بالتوزيع التكراري والنسبي للمسمّى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يوضحها الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المسمّى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسمّى الوظيفي
47.3%	9	موظف
21.0%	4	رئيس قسم

رئيس وحدة	5	26.3%
مدير إدارة	1	5.2%
المجموع	19	100.0%

يتضح من بيانات الجدول رقم (7) أن معظم المبحوثين هم المن الموظفين بنسبة بلغت (47.3%) وبنسبة (21%) من رؤساء أقسام يليه رئيس وحدة (26.3%) وأخيراً مدير إدارة بنسبة بلغت (5.2%)

### الوصف الإحصائي لنتائج متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (8) يبين الوصف الإحصائي للعبارات المتعلقة بالاستبيان وكذلك المتوسطات الحسابية ووضوح المعايير الرقابية.

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	1.42084	3.0556	توجد معايير رقابية واضحة في المصرف على الأداء.	1
8	1.16667	2.3056	توجد معايير لاختصار الوقت والتكلفة.	2
7	0.90633	1.9167	المعايير الرقابية تستخدم بوضوح في الأداء.	3
4	1.36248	2.4722	يتم مراقبة المعايير الرقابية بما يتناسب مع طبيعة العمل.	4
5	1.07902	2.2500	المعايير الرقابية الموضوعية مرنة.	5
6	1.11661	2.1944	المعايير الرقابية الموضوعية تحقق عائد مرتفع من الأداء.	6
1	1.12828	3.3889	المعايير الرقابية الموضوعية مستخلصة من بيئة العمل.	7
3	1.30536	2.8056	المعايير الرقابية الموجودة تعتمد على كفاءة العاملين.	8

يتضح من بيانات الجدول رقم (8) إجابات أفراد عينة الدراسة حول وضوح المعايير الرقابية أن عبارة (المعايير الرقابية الموضوعية مستخلصة من بيئة العمل) جاءت في المرتبة الأولى، وأن متوسط



إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي (3.3889) بانحراف معياري (1.12828) وجاءت عبارة (توجد معايير رقابية واضحة في المصرف على الأداء) في المرتبة الثانية وأن متوسط إجابات عينة الدراسة يساوي (3.0556) بانحراف معياري (1.24084) وأن عبارة (المعايير الرقابية الموجودة تعتمد على كفاءة العاملين) بالمرتبة الثالثة وأن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي (2.4722) بانحراف معياري (1.30536) وجاءت عبارة (يتم مراقبة المعايير الرقابية بما يتناسب مع طبيعة العمل) في المرتبة الرابعة وأن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة يساوي (2.387) بانحراف معياري (1.23024) وجاءت عبارة (المعايير الرقابية الموضوعية مرنة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي (2.5000) بانحراف معياري (1.07902) وأتت عبارة (المعايير الرقابية الموضوعية تحقق عائد مرتفع في الأداء) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي (2.1944) بانحراف معياري (1.11661) أما عبارة (توجد معايير لاختصار الوقت والتكلفة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.3056) وبانحراف معياري (1.16667).

الجدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور فعالية الرقابة الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	1.12828	3.3889	النظام الرقابي المالي فعال.	1
4	1.36248	2.4722	ينعكس النظام الرقابي في المصرف على أداء العاملين.	2
2	1.24084	3.0556	النظام الرقابي المالي يلقى قبول لدى العاملين.	3
6	1.11661	2.1944	النظام الرقابي يقيم من فترة لأخرى بما يتناسب والظروف الحالية.	4
3	1.30536	2.8056	يستخدم النظام الرقابي بشكل منتظم.	5
8	1.16667	2.3056	يحدد النظام الرقابي عالي الانحرافات بدقة.	6
7	0.90633	1.9167	يحدد النظام الرقابي الحالي احتياجات العاملين بالمصرف.	7

5	1.07902	2.2500	يعالج النظام الحالي الأخطاء ويصححها.	8
---	---------	--------	--------------------------------------	---

الجدول رقم (9) يبين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور وضوح المعايير الرقابية، حيث جاءت عبارة (النظام الرقابي المالي فعال) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.3889) وبانحراف معياري (1.12828)، تليها عبارة (النظام الرقابي المالي يلقي قبول لدى العاملين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.0556) وبانحراف معياري (1.24084)، أما عبارة (يستخدم النظام الرقابي بشكل منتظم) فجاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.4722) وبانحراف معياري (1.30526)، وجاءت عبارة (ينعكس النظام الرقابي في المصرف على أداء العاملين) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.387) وبانحراف معياري (1.23024) وجاءت عبارة (يعالج النظام الحالي الأخطاء ويصححها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.5000) وبانحراف معياري (1.07902) وجاءت عبارة (النظام الرقابي يقيم من فترة لأخرى بما يتناسب مع الظروف الحالية) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (2.1944) وبانحراف معياري (1.11661) وأتت عبارة (يحدد النظام الرقابي الحالي احتياجات العاملين بالمصرف) بمتوسط حسابي (1.9167) وبانحراف معياري (0.90633) وأخيراً جاءت عبارة (يحدد النظام الرقابي الحالي الانحرافات بدقة) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.3056) وبانحراف معياري (1.6667).

#### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين بالمصرف:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها لاختبار الفرضية الأولى للبحث والتي نصت على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين بالمصرف كشفت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين متغيرات الدراسة حيث كان معامل التحديد يساوي (0.031) حيث أظهرت أن (بيتا = 0.176) وهذه القيمة أقل تعد أقل من المستوى المطلوب وهو (0.20) مما يدل على عدم ود علاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (10) يوضح تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى



تحليل التباين ANOVA				بيتا	معامل التجديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	العلاقة بين وضوح المعايير
اختبار t للنموذج		اختبار f للنموذج					
مستوى المعنوية	معامل t	مستوى المعنوية	معامل f				
0.000	10.953	0.304	1.088	0.176	0.002	0.031	الرقابة وأداء العاملين بالمصرف

يتضح من الجدول رقم (10) الذي يظهر تحليل التباين أن قيمة (ق - 1.088) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) أيضاً غير دالة إحصائياً مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل وضوح المعايير الرقابية على أداء العاملين وبناءً عليه يتم رفض الفرضية الأولى.

#### الفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم (11) الذي تم التوصل في نتائج لاختبار الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية الرقابة الإداري وأداء العاملين بالمصرف لكشف البحث على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بين متغيرات الدراسة حيث كان معامل التحديد يساوي (0.018) حيث أظهرت العلاقة أن (بيتا - 0.103) وهذه القيمة تعد أقل من المستوى المطلوب وهو (0.20) مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

جدول رقم (11) يوضح تحليل الانحدار وتحليل التباين لاختبار الفرضية الثانية

تحليل التباين ANOVA				بيتا	معامل التجديد المعدل	معامل التحديد $R^2$	العلاقة بين وضوح المعايير
اختبار t للنموذج		اختبار f للنموذج					
مستوى المعنوية	معامل t	مستوى المعنوية	معامل f				



العلاقة بين فعالية الرقابة الإدارية وأداء العاملين	0.31	0.176	- 0.103	0.366	0.549	10.689	0.000
---	------	-------	---------	-------	-------	--------	-------

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة (ق - 0.366) غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل فعالية الرقابة الإدارية الخاصة بالمصرف على المتغير التابع وأداء العاملين وبناء عليه تم رفض الفرضية الثانية.

### النتائج والتوصيات:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة:

- 1- أثبتت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية بين وضوح المعايير الرقابية وأداء العاملين في المصرف قيد الدراسة.
- 2- أثبتت الدراسة عدم وجود دلالة إحصائية لأثر فعالية الرقابة الإدارية في المصرف قيد الدراسة.
- 3- إن المعايير الرقابية الموضوعية للمصرف مستخلصة من بيئة العمل.
- 4- إن النظام الرقابي الحالي فعال ولكنه لا يؤثر في أداء العاملين في المصرف.
- 5- تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على النظام الرقابي للعاملين وأدائهم في المصرف.

### التوصيات:

- 1- ضرورة ربط المعايير الرقابية وتوضيحها بما يساهم في تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصرف.
- 2- تفعيل دور الرقابة وبيان أهميتها للعاملين في المصرف قيد الدراسة.
- 3- تحسين بيئة العمل المصرفي للرقابي بالخدمات المصرفية التي تعكس أداء العاملين.
- 4- ضرورة التركيز على الحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالمصرف لتعزيز دور الرقابة الإدارية به.



## المراجع:

### أولاً: الكتب:

- 1- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك ، إدارة المنظمات الإجتماعية،الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث ،1999.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة، الإدارة وتقييم الأداء الوظيفي ،عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 1992.
- 3- إبراهيم محمد، الإدارة والتقييم الأداء الوظيفي، عمان الاردن ، دار جرير ،2002:
- 4- توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء ،القاهرة: دار النهضة العربية، 1990.
- 5- ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الاستراتيجية ،الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
- 6- زاهد محمد الديري، الرقابة الإدارية ،عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 7- زكريا الدوري، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ،عمان: دار اليازوري للنشر، 2009.
- 8- زكي محمد هاشم، إدارة الموارد البشرية ،الكويت: ذات السلاسل، 1988.
- 9- زياد راغب، السياسات الإدارية استراتيجيات الأعمال ،القاهرة: مؤسسة دار الكتاب، 2001.
- 10- السلمي علي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ،القاهرة: دار غريب للنشر، 1999.
- 11- السيد ناجي، الرقابة على الأداء من الناحية العالمية والعملية ،القاهرة: دار النهضة العربية، 1991.
- 12- عبد السلام الشنواني، الرقابة على المؤسسات العامة ،القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 2007.
- 13- عبد الغني بسيوني عبدالله، أصول على الإدارة ، بيروت: دار الجامعة للنشر، 1984.
- 14- عبد الكريم عكاشة، علم الإدارة عمان: دار جرير للنشر والتوزيع، 2008.
- 15- ماريون آي هاينز، الإدارة والأداء، ترجمة: محمد مرسي زهير الصباغ ،الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988.
- 16- محمد سمير الصبان،عبدلوهاب ناصر علي، دراسات مقدمة عن المراجع ،الإسكندرية: دار الجامعة للنشر ، 1995.
- 17- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الشرق، الاردن، 1996.
- 18- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية ، ط 1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 1999.
- 19- حسين الطراونة ، الرقابة الإدارية ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار اليازوري ، للنشر و التوزيع ، 2009.





20- عبدالكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنشيط، عمان ، الاردن ، دار جرير ،2001.

**تانيا: رسائل دكتوراه:**

1- الصالح محمد النجدي، التغيرات الاقتصادية والاجتماعية علي الاداء التسويقي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة الزقازيق، مصر، 1990. عبدالكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنشيط، عمان ، الاردن ، دار جرير ،2001.



## دور منظمات الأعمال في الحد من انتشار الأوبئة

### دراسة نظرية تحليلية

أ.أوبكر مصطفى مفتاح القرمادي\*

#### المخلص:

تهدف هذه الدراسة الي التعرف علي مفهوم إدارة الأعمال والأوبئة، والنظر نحو أهمية الإدارة في فترة انتشار الأوبئة (COVID-19)، وتوضيح عوامل النجاح والفشل الإداري في فترة انتشار الأوبئة، والكشف عن دور العمل عن بعد خلال فترة انتشار الوباء على إنتاجية العاملين الإداريين بجامعة سبها في ليبيا، تتمثل مشكلة الدراسة في كيفية التعامل مع هذا الوباء لضمان استمرارية تأدية الأعمال وإنجازها بحسب خطط العمل التي تضعها ادارة الأعمال، وهذا من خلال العمل عن بعد، وبناء على ما تقدم يري الباحث أن المشكلة البحثية يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر العمل عن بعد خلال فترة انتشار وباء كورونا (كوفيد-19) على إنتاجية العاملين الإداريين بجامعة سبها في ليبيا، تتبع أهمية هذا البحث من خلال السيطرة على انتشار الوباء ومراقبة قدرة قطاع الرعاية الصحية ودعم مجتمعاتهم خلال تقديم الخدمات بطريقة مختلفة، ودعم الأعمال المحلية والمواطنين الذين يواجهون خطر فقدان وظائفهم وانعدام الأمان المالي، كل هذا بالإضافة إلى انخفاض الإيرادات الحكومية والصعوبات الاقتصادية، يعتمد هذه البحث على النظرية التحليلية، حيث قام الباحث بتطبيق أداة الاستبيان على عينة استطلاعية مؤلفة من (80) موظفاً بجامعة سبها في ليبيا، ويتضح نتائج الدراسة في اثبات وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "العمل عن بعد" ، وبين المتغير التابع "إنتاجية العاملين" في جامعة سبها في ليبيا، ووجود تأثير ذو دلالة معنوية من " العمل عن بعد" كمتغير مستقل في المتغير التابع، "إنتاجية العاملين".

**الكلمات المفتاحية:** الوباء، ادارة الاعمال، الازمات ، كورونا ، الجائحة

#### المقدمة

تتحمل الإدارة في ممارستها لنشاطها أعباء كثيرة ومتنوعة تهدف إلى إشباع الحاجات العامة للمجتمع، وهي مطالبة بالحفاظ على النظام العام دون المساس بالحقوق والحريات الأساسية. دستور وقوانين الدولة، لذا فإن الرقابة الإدارية هي أهم وسيلة لممارسة هذه الوظيفة سواء في الظروف العادية أو الاستثنائية الضوابط وخاصة تلك المتعلقة بالأمن العام والصحة العامة.



تعتبر حرية العمل المتعلقة بالصحة جزءاً من الحريات العامة ، حيث يُلزم القانون الدولي لحقوق الإنسان جميع البلدان باتخاذ جميع التدابير اللازمة لمنع تهديد الصحة العامة وتقديم الرعاية الطبية لمن يحتاجون إليها إلا أن الحريات العامة ليست مطلقة ولا حدود لها ، وقد تُفرض عليها بعض القيود في حالات الاستثنائية ومنها تقشي الأمراض المعدية ، ورغم التقدم العلمي الهائل والتحول الكبير الذي حدث في القرن الماضي في مجال الوقاية والسيطرة على الأمراض والأوبئة ، زادت حالات تقشي الفيروس في العقود الأخيرة بشكل غير مسبوق وعلى رأسها فيروس كورونا. تأتي الأزمات بأشكال وأحجام مختلفة كل أزمة فريدة من نوعها وتحتاج الى استجابة خاصة بها، تختلف الأزمات المالية عن الأزمات الطبيعية كالزلازل والإعصار والفيضانات، الهجوم الإرهابي يختلف عن الأزمة الصحية كالوباء أو الجائحة؛ مع ذلك تتشابه الأزمات فيما بينها وبطريقة التعامل، وسوف يتم الحديث فيه عن مفهوم إدارة الأعمال، والأوبئة، وأهمية إدارة الأعمال في فترة انتشار الأوبئة، وعوامل النجاح والفشل الإداري في فترة انتشار الأوبئة، وإدارة الأعمال عن بعد في فترة انتشار الأوبئة، وفوائدها ودورها في النجاح الإداري، وتطبيق هذا البحث على أنواع مختلفة من الأزمات لكنه تم إصداره للتعامل مع الانتشار غير المسبوق لفايروس كورونا المستجد COVID-19 في العام 2020 (الرقيب، 2021، ص25)، يعتبر وباء كورونا من الأمراض المعدية التي يسببها فيروس كورونا المستجد ، وتم اكتشافه لأول مرة في ديسمبر 2019 ، وقد عرف توسعا خطيرا وغير مسبوق ليشمل تقريبا جميع دول العالم ، ومع تقدم الزمن اصبحت تشير مختلف التقارير والدراسات الدولية إلى أرقام مفرزة في عدد الوفيات على مستوى العالم ، وهو ما ينذر بأزمة والنتيجة غير معروفة ، خاصة بعد إعلان منظمة الصحة العالمية في 30 يناير 2020 ، أن تقشي فيروس كورونا الجديد يصنف على أنه حالة طوارئ صحية عالمية تثير قلقاً دولياً " ، تلاه إعلان آخر في 11 مارس من العام نفسه عن وصول مرض كوفيد -19 الناجم عن فيروس كورونا المستجد إلى مستوى الوباء ، داعياً دول العالم لمواجهته ومحاصرته واتخاذ خطوات عاجلة وإجراءات فاعلة ومشددة لوقف انتشاره (بن لاغه، 2021، ص6)، وتقديم كافة أسباب التخفيف من آثار المرض وانعكاساته على الصحة العامة للمواطنين، مستشهدين بمخاوف حقيقية من المستويات المقلقة لانتشار الفيروس.

#### مشكلة البحث:

جاء عام 2020م باضطرابات غير مسبوقة لجميع دول العالم أجمع حين اطاحت جائحة كوفيد19 بجميع القطاعات المحلية والإقليمية والدولية بلا استثناء، حيث تسعى منظمة الصحة العالمية منذ انتشار جائحة كورونا للسيطرة على ذلك الوباء والتصدي له وتقديم أوجه المساعدة للجميع، ولكن تسببت جائحة كورونا كوفيد19 في حدوث تأثير سلبي علي جميع منشآت الاعمال وعلي كافة الانشطة والمجالات والتي فرضت ظروفًا وديناميكية جديدة لممارسة اعمالها فكان لا بد ظهور " دور منظمات الأعمال في الحد من انتشار الأوبئة " لكيفية التعامل مع هذا الوباء لضمان استمرارية



تأدية الأعمال وإنجازها بحسب خطط العمل التي تضعها ادارة الأعمال، وهذا من خلال العمل عن بعد، وبناء على ما تقدم يري الباحث أن المشكلة البحثية يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

**ما هو أثر العمل عن بعد خلال فترة انتشار وباء كورونا (كوفيد-19) على إنتاجية العاملين**

**الإداريين بجامعة سبها في ليبيا؟**

**أهمية البحث:**

تتبع أهمية هذا البحث من خلال:

- السيطرة على انتشار الوباء ومراقبة قدرة قطاع الرعاية الصحية ودعم مجتمعاتهم خلال تقديم الخدمات بطريقة مختلفة
- دعم الأعمال المحلية والمواطنين الذين يواجهون خطر فقدان وظائفهم وانعدام الأمان المالي، كل هذا بالإضافة إلى انخفاض الإيرادات الحكومية والصعوبات الاقتصادية.

**أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف علي مفهوم إدارة الأعمال والأوبئة.
- النظر نحو أهمية الإدارة في فترة انتشار الأوبئة (COVID-19).
- توضيح عوامل النجاح والفشل الإداري في فترة انتشار الأوبئة.
- الكشف عن دور العمل عن بعد خلال فترة انتشار الوباء على إنتاجية العاملين الإداريين بجامعة سبها في ليبيا.

**منهجية البحث:**

يعتمد هذه البحث على النظرية التحليلية عن طرق تحليل أثر استخدام الإدارة العمل عن بعد خلال فترة انتشار جائحة كورونا (COVID-19).

## 1. الإطار النظري

### أولاً- ماهية إدارة الأعمال والأوبئة

#### 1. إدارة الأعمال:

هي عبارة عن الطريقة أو التصرف الإداري الذي يُساهم في تطبيق السيطرة، والإشراف على الأعمال الخاصة بمنشأة ما، وتُعرف إدارة الأعمال بأنها الإدارة المُطبقة ضمن كافة مجالات الأعمال، وتهدف إلى جمع العديد من الأشخاص من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة بفاعلية من التعريفات الأخرى لإدارة الأعمال هي الإدارة التي تهتمّ بتحديد الغايات والأهداف الخاصة بالأعمال وتسعى إلى تحقيقها، كما تتمثل مهمة إدارة الأعمال بتطبيق كلٍ من القيادة، والتنظيم، والسيطرة، والتخطيط. (جاهين، 2017).



## 2. تعريف الأزمة:

يقصد بالأزمة في علم الإدارة العامة موقف أو وضع بالغ الخطورة ويتصف بعدم التنبؤ أو التوقع وعدم الاستقرار النسبي، ويؤثر تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على المنظمة الإدارية، وينبئ بحدوث آثار مادية أو معنوية يصعب معالجتها والسيطرة عليها. (فوزي، 2006 - 2007).  
وعرفها جانب من الفقه بأنها "حالة أو ظاهرة إدارية غير مستقرة تتميز بدرجة معينة من المخاطرة أو عدم التأكد، وتتذّر بحدوث تغير حاد يوشك أن يحدث". (عليوة، 2002).

## 3. تعريف الأوبئة والجوائح

الأوبئة هي زيادة غير متوقعة، وغالباً مفاجئة، في معدّلات الإصابة بمرض مُعيّن داخل مجتمع محلي ما أو منطقة ما (IFRC، 2022). أما الجائحة، فتحدث عندما يتفشى وباء مُعيّن في جميع أنحاء العالم، متخطياً الحدود الدولية ومؤثراً في أعداد كبيرة من الناس. ويمكن أن يشكل عدد من الأمراض المعدية تهديدات صحية كبيرة على الأصعدة المحلية والإقليمية والعالمية، مما يؤدي إلى تفشي أوبئة أو جوائح. ويمكن الوقاية من الأوبئة والجوائح والتخفيف من حدتها عبر اتخاذ مجموعة من الإجراءات الاحترازية والتدابير الوقائية على المستويين المنزلي والمجتمعي، مثل اتباع قواعد النظافة الصحية الجيدة والتباعد الاجتماعي والتلقيح. (IFRC، 2022)

في هذا القرن وحده، شهد العالم تفشي إقليمي مميت للإيبولا، متلازمة الشرق الأوسط التنفسية- كورونا فيروس (MERS)، والحمى الصفراء، من بين العديد من الحالات الأخرى. لقد تأثر كل شخص تقريباً على كوكبنا بالتأثيرات المباشرة أو الثانوية لجائحة كوفيد-19. (IFRC، 2022)

### ثانياً- أهمية الإدارة في فترة انتشار الأوبئة (COVID-19)

يعتقد خبراء في منظمة الصحة العالمية، أن تفشي فيروس كورونا المستجد يصنف على أنه حالة طوارئ صحية عالمية تثير قلقاً دولياً، أكثر من أي وقت مضى، منذ عام 1968، حيث أثبتت التجارب السابقة مع فيروس نقص المناعة البشرية / الإيدز والملاريا والمتلازمة أنها خطيرة للغاية. تشير متلازمة الجهاز التنفسي والحالات السابقة من جائحة الأنفلونزا إلى أن هناك حاجة ماسة إلى دعم قوي متعدد القطاعات من أجل الحد من الآثار والعواقب السريعة على البشرية. يمكن أن يؤدي انتشار مرض شديد العدوى مع ارتفاع معدل الوفيات (بسبب التغيب عن العمل) إلى عواقب اقتصادية وحوكمة وعواقب بشرية ومجتمعية شديدة، بما في ذلك تعطيل الحياة المدنية، وانهيار شبكات الأمان الضعيفة، وإفقار السكان المعرضين للخطر. تحتاج البلدان إلى الاستعداد بشكل كافٍ لاستيعاب الآثار الاقتصادية والاجتماعية للوباء. يعد التخطيط لمعالجة انقطاع الخدمات الحيوية أمراً بالغ الأهمية، من أجل ضمان استمراريته، لذا فإن أهمية "إدارة الأعمال خلال فترة الوباء" تُظهر خطوات مهمة يجب على الحكومات وشركائها النظر في إمكانية تنفيذها من أجل التخفيف من الآثار التي قد تؤثر على انتشار الوباء وهي (ابراهيم، 2020):



أ. التخطيط والتنسيق على مستوى الحكومة المركزية

- يتعين إدراج سياسة التأهب للأوبئة ضمن النظريات والهيكل الوطنية لإدارة الكوارث. ويتعين على الكيان الحكومي القائم المكلف بإدارة الأزمات، تنسيق عملية الاستجابة على صعيد وطني.
- يجب أن تتسم أدوار ومسؤوليات مختلف الكيانات الحكومية وهيكل القيادة بالوضوح الصريح.
- يتعين على لجنة من مختلف وزارات الحكومة أن تدير عمليات التأهب. ويجب التركيز بشكل كبير على تأهب قطاعات عديدة على اختلافها، إلى جانب قطاعي صحة الإنسان وصحة الحيوان.
- يتعين على الحكومات تحديد أي الميزانيات تُخصصها لعمليات التدخل لمواجهة الأوبئة من مختلف الوزارات.
- يتعين على الحكومات التحقق من أن الإطار القانوني والتنظيمي يسمح باتخاذ التدابير اللازمة في حالة وقوع وباء، من بينها التدابير المتعلقة بالسفر، والحجر الصحي، والعزل، والإبعاد عن المجتمع، وإغلاق أماكن التجمعات البشرية.
- ينبغي إدماج مصالح الفئات الضعيفة والمهاجرين في عملية التخطيط.
- يتعين إشراك المجتمع المدني والمجتمعات المحلية في إعداد خطط التأهب للأوبئة.
- من المهم اختبار خطط الطوارئ على جميع المستويات، بما فيها القيام بعمليات محاكاة واستقاء الدروس من هذه الاختبارات.

ب. التخطيط المحلي (ابراهيم، 2020)

- من المهم أن يمتد التخطيط إلى المستوى المحلي، بما في ذلك الأدوار التي تضطلع بها السلطات المحلية. وعلى السلطات المركزية تقديم المشورة للسلطات المحلية.
- ينبغي على السلطات والجماعات السكانية المحلية إعداد خطط لتطوير القدرة على التعامل مع أعداد كبيرة من الوفيات.

ج. إجراءات على قطاعات معينة (البليهد، 2018)

- يتعين على الحكومات إعداد خطة أمنية شاملة للتصدي لأعمال السرقة، والتحايل، والفساد، والمظاهرات، وأعمال
- الشعب، والتجارة غير القانونية.



- يتعين على وزارة الدفاع التكفير في نوع الوحدات العسكرية التي تجب الاستعانة بها في حالة حدوث وباء ما، وتحديد كيفية تعبئتها، وكيفية التنسيق بينها وبين الشركاء المدنيين في قطاعات أخرى.
- في الدول التي تعتمد على الأنظمة الإلكترونية، ستكون البنية الأساسية لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات والعاملين فيها ذات أهمية حاسمة. وبالتالي يتعين على الحكومات البحث عن أفضل السبل لتعزيز الشبكات والاستعداد للتعامل مع الارتفاع الكبير في الطلب عليها.
- يتعين على سلطات قطاع النقل والهيئات الفاعلة فيه تقليص أخطار الإصابة بالوباء والتقليل من تغيب الموظفين عن النقل الحيوي، والمطارات والموانئ، وفي منشآت الشحن والتفريغ، من أجل كفاءة إمدادات الأدوية والمواد الغذائية للاستمرار حتى خلال المراحل التي وضعتها منظمة الصحة العالمية.
- يتعين على القطاع المالي التخطيط لكفالة استمرار الأعمال من أجل تأمين خدمات النقد، والاعتماد المالي، والخدمات المصرفية وخدمات الدفع والرواتب والمعاشات، والدفع الأساسي في حالة تسجيل معدلات تغيب مرتفعة. كما ينبغي على البنوك المركزية ووزارات المالية وواضعي قواعد التحوط إجراء اختبارات منتظمة لقدرة هذه الهياكل على التصدي للأخطار الويائية.
- ينبغي للحكومات العمل مع الفاعلين المحليين والدوليين في مجال العمل الإنساني من أجل إعداد خطط لتحديد من لديه القدرات اللازمة لتلبية الاحتياجات الأساسية للفئات المتأثرة (كالطعام والصحة والمأوى والماء وخدمات الصرف الصحي) في حالة حدوث وباء، بغية توضيح المسؤوليات وتحديد الفجوات وتقادي التكرار.
- د. تخطيط الطوارئ لكفالة استمرار الخدمات الأساسية (ابراهيم، 2020)
- يتعين على المصالح الحيوية وضع خطط لكفالة استمرار الأعمال من أجل الحد من انقطاعها.
- فيما يتعلق بخطط استمرار الأعمال، يتعين على المنظمات (أ) بحث سبل التعامل مع نسب مرتفعة من تغيب الموظفين والتخفيف من وطأته على نشاطها، (ب) وضع هيكل قيادة واضحة المعالم، وإسناد سلطات وأوامر الخلافة للموظفين؛ (ج) تقييم الحاجة إلى المخزونات الإستراتيجية من الإمدادات والمعدات والتجهيزات؛ (د) تحديد من سيقوم بماذا ومتى وكيف؛ (هـ) تحديد الأفراد، والإمدادات، والتجهيزات الضرورية لكفالة استمرار الوظائف الحيوية؛ (و) تعيين وتدريب موظفي المناوبة لمليء المناصب الحيوية؛ (ز) وضع المبادئ الإرشادية بشأن



- أولوية الحصول على الخدمات الحيوية؛ (ح) التخطيط لمواجهة أخطار السلامة المتعلقة بعملياتها وقنوات الإمداد؛ (ط) التأهب لتمكين الموظفين من العمل من منازلهم؛ (ي) إدراج الحاجة إلى الرعاية الأسرية ورعاية الأبناء للعاملين الأساسيين؛ (ك) إدراج الحاجة لخدمات الرعاية النفسية من أجل إبقاء العاملين في حالة تتسم بالفعالية.
- يتعين تكليف أشخاص محددين عاملين في المنظمات والشركات بالتخطيط للتأهب للأزمات.
  - يتعين على المنظمات والشركات الاستعداد لمواجهة تقليل السفر، وتقليل اللقاءات وجها لوجه، وتقليل التمكن من الأموال، وانقطاع الوصول إلى نظم البيانات، وصعوبة الحصول على الإمدادات وتوزيعها، والتنافس على العاملين المتمرسين.
  - يتعين على أرباب العمل توعية الموظفين بتدابير الوقاية والصحة والسلامة والتخفيف من وطأة الكوارث.
- هـ. الإعلام والتوعية والتواصل (جاهين، 2017)
- يتعين على الحكومات وضع إستراتيجية تواصلية لرفع وعي الجمهور، بمن فيهم الموجودون في المناطق الريفية النائية.
  - يتعين إطلاع الجمهور على الخطط الحكومية واستشارته حولها وذلك من أجل إدارة التطلعات. كما يتعين بث رسائل واضحة موجهة إلى المواطنين وإلى وسائل الإعلام وإلى للمنظمات الدولية حول المخاطر وعملية الاستجابة المقررة.
  - بغية الحفاظ على ثقة الجمهور، يتعين على الحكومات أن تبرهن على امتلاكها خطط محكمة للتأهب للطوارئ؛ والقدرة على اتخاذ تدابير طارئة عند الضرورة، والقدرة على تأمين الخدمات الأساسية بصورة موثوقة؛ والترتيبات الكفيلة بعودة الحياة إلى مجراها الطبيعي بسرعة بعد حدوث الوباء.
  - يتعين على الحكومات إنشاء خط وطني دائم للاتصال وموقع إلكتروني خاصين بالوباء ليكونا بمثابة مصدر للنصائح والمعلومات وعليها ذلك تعيين متحدثين باسمها على الأصعدة الرسمية والوطنية والإقليمية.
  - يتعين تقديم التدريب على مهارات التواصل لفائدة الأشخاص المكلفين بمهام التواصل.
  - يتعين الاستعانة الأفرقة المجتمعية ورؤسائها من أجل زرع الثقة بين أفراد الجمهور، ونشر المعلومات وتحديد فئة الأشخاص المهديين.
  - تعيين ممثلين لعملية التأهب للأوبئة في أوساط الأقليات من السكان من تقديم المساعدة لتجاوز الحواجز اللغوية والثقافية.





- يتعين أن تراعي عملية التواصل الفوارق بين الكورونا (COVID-19) والأنفلونزا البشرية، أما يجب تكيفها مع كل مرحلة من مراحل الوباء التي وضعتها منظمة الصحة العالمية. و. الإبعاد عن بقية المجتمع (ابراهيم، 2020).
  - يتعين على الحكومات إعداد استراتيجية بشأن طريقة اتخاذ وتنفيذ القرارات المرتبطة بإغلاق المدارس، والسجون، ودور الرعاية، وأماكن العمل. ويجب إيلاء اهتمام خاص عند تقرير إغلاق المدارس، حيث سيتعين حينها على الكبار البقاء في منازلهم لرعاية الصغار، وهو أمر قد لا يكون سهلاً.
  - يتعين على وزارات الداخلية إعداد إستراتيجية متعلقة بمدى ضرورة وكيفية تقييد التكتلات الجماعية.
  - في المرحلتين 4 و5، يتعين على الحكومات أن توصي بتقليص حضور الموظفين. وينبغي تشجيع الاتصال عن بعد والعمل من المنازل. أما ينبغي إعفاء الموظفين غير الأساسيين من الحضور للعمل. وعلى الموظفين الأساسيين الذين يتوجب عليهم الحضور البقاء دائماً بعيداً عن بعضهم البعض بمسافة متر واحد على الأقل.
  - يتعين على الحكومات التفكير في وضع "مؤشر لمستويات الأوبئة" يتضمن توصيات لفائدة السكان بغرض تنفيذ تدابير تختلف باختلاف مستوى خطورة الوباء.
- ز. التنقل والحدود (البليهد، 2018)
- يتعين على العاملين في مجال النقل البحري والجوي بحث سبل وضع قيود على النقل الدولي وإجراءات تفتيش إضافية عند الدخول والخروج.
  - يتعين على وزارات النقل ووزارات الداخلية وضع استراتيجية حول ضرورة فرض وإدارة تدابير مراقبة الحدود.
  - يتعين على الحكومات بحث ضرورة تقييد التنقل من المناطق المصابة بالوباء والعودة إليها وكيفيته.
  - يتعين تحقيق توازن عند التعامل مع الاحتواء والوباء والعدوى وتقليل الأثر على التجارة في تدابير مراقبة الحدود، والحجر الصحي والتفتيش. ولا يجب أن تستغرق مدة جميع التدابير، التي تحد من تنقل الأشخاص والحيوانات والسلع، أكثر مما هو أساسي، وذلك لتحقيق أهداف الصحة العامة؛ وأن تستند إلى التوصيات القائمة على البحث العلمي الصادرة عن المنظمات الدولية.
- ح. التبعات على معابر الحدود (جاهين، 2017)

- يتعين تنسيق عملية التخطيط مع البلدان الأخرى في المنطقة التي يُحتمل أن يكون لإجراءاتها أثر عابر للحدود.
- يتعين على الحكومات تقديم المساعدة للرعايا الأجانب الذي حُوصروا فالبلد بسبب إغلاق الحدود وتدابير الحجر الصحي أو بسبب تعطل وسائل النقل؛ أما ينبغي لها وضع أنظمة تُمكن من التعرف على هوية الوفيات من الأجانب والعمل مع القنصليات من أجل تأمين إجراءات الدفن أو نقل الجثث إلى أوطانها الأصلية.

### ثالثاً: عوامل النجاح والفشل الإداري في فترة انتشار الأوبئة

#### 1. عوامل نجاح الإدارة في فترة انتشار الأوبئة

بعد الاستجابة الأولية للأزمة ، من الضروري الإعلان عن تدابير إضافية في أقرب وقت ممكن من أجل التخفيف أو الحد من تأثير الأزمة. تتخذ هذه الإجراءات أشكالاً مختلفة ، لكنها تتميز بهدف تحسين أو رفع جودة حياة المتضررين من الأزمة من خلال التدخلات المستهدفة. يمكن أيضاً الإعلان عن هذه الإجراءات ، مما يعطي شعوراً بأنك استباقي ، ويعرض كل إجراء ويشير إلى خطة طويلة المدى. هذه الإجراءات مؤقتة في طبيعتها. يجب أن تشمل الاستجابة لفيروس كورونا المستجد سياسات صحية واقتصادية (مالية ونقدية). الامثلة تشمل (أبو ماضي، 2015):

- ← توسيع الوصول إلى مزايا الضمان الاجتماعي والبطالة
- ← ضمان الدخل الأساسي المؤقت، خاصة للعاملين في المياومة والعمال الموسمييين
- ← تعليق إخلاء المنازل أو وقف تحصيل الأجر
- ← توفير الرواتب المتأخرة واستبدال الأجر والحماية من التسريح
- ← تعويض رواد الأعمال عن الدخل المفقود بسبب الأزمة
- ← جمع الأموال للاستجابة لحالات الطوارئ من الممولين أو المجتمع الدولي
- ← تنظيم الدخول والتنقل في المنطقة المتضررة من الأزمة
- ← السماح بتأجيل أو تعليق الدفع (للقروض والديون والإيجار والرهن العقاري والخدمات وما إلى ذلك)
- ← تعليم مجاني عبر الإنترنت للمدارس والجامعات أو بث برامج تعليمية للأطفال على التلفزيون طالما أن المدارس والجامعات مغلقة.
- ← إعلان يوم حداد وطني أو يوم ذكرى
- ← الوصول المجاني والعلاج في المرافق الطبية للمتضررين من الأزمة، أو تعويض (جزئي) عن تكاليف الرعاية الصحية المرتبطة بالأزمة.



← ضمان الحصول على الغذاء والماء والضروريات الأساسية (بما في ذلك الصابون) بتكلفة معقولة أو بالمجان للفئات الأكثر ضعفاً، بما في ذلك إمكانية إنشاء أو توسيع أو دعم آليات توزيع الغذاء.

← التعويض المالي عن الخسائر في الأرواح أو الممتلكات للمواطنين نتيجة الأزمة، بما في ذلك تعويض المستجيبين الأوائل (مثل قوات الشرطة ورجال الإطفاء والعاملين في المجال الطبي).

← تأخير أو تعليق مؤقت لتحصيل الضرائب

← تقديم قروض بدون فوائد أو منح للشركات الصغيرة والمتوسطة

من الممارسات الجيدة إعطاء أكبر قدر ممكن من التفاصيل أثناء الإعلان عن هذه التدابير وسهّلها. مزيد من التفاصيل يعطي الناس مزيداً من الوضوح حول التدابير، ومعرفة ما يمكن توقعه ومتى يتوقعه. على سبيل المثال، يجب أن تكون الإجراءات محددة بشأن نوع الأشخاص الذين تنطبق عليهم الإجراءات، وتحديد التواريخ التي ستدخل خلالها الإجراءات حيز التنفيذ، ووصف من يمكنه التقدم بطلب وكيفية التقدم للحصول عليها، والإشارة إلى الميزانية المتاحة لدفعها. إذا كانت الموارد المالية شحيحة، فمن الضروري في المقام الأول استهداف الأشخاص الأكثر تضرراً من الأزمة أو أولئك الأكثر عرضة للخطر.

## 2. عوامل فشل الإدارة في فترة انتشار الأوبئة

حتى الآن، ركز هذا الدليل على ما يجب على الحكومات والأحزاب والممثلين المنتخبين القيام به والعناية به أثناء الأزمة. ومع ذلك، هناك أيضاً أخطاء شائعة يرتكبها السياسيون أثناء الأزمات، والتي يجب تجنبها. لا يمكن للأخطاء أن تؤدي إلى تفاقم الأزمة أو إطالة أمدها فحسب، بل تؤدي في كثير من الأحيان إلى تداعيات سياسية لمن يرتكبونها. فيما يلي أكثر الأخطاء السياسية شيوعاً أثناء الأزمات (البليهد، 2018):

← تسييس الأزمة

الأزمة هي وقت يريد فيه الناس حلولاً، وغالباً ما تجتمع الأمة معاً من أجل الصالح العام. أصبحت الانقسامات السياسية التقليدية أقل أهمية. في ظل هذه الظروف، غالباً ما لا يستجيب المواطنون جيداً للاقتتال السياسي أو مهاجمة المعارضين السياسيين لتحقيق مكاسب سياسية. لذلك يجب على السياسيين توخي الحذر الشديد في تسييس الأزمة. يتوقع المواطنون منهم التصرف من أجل المصلحة العامة. يجب أن يكون النقد واقعياً ويهدف إلى إيجاد حل والاستجابة للأزمة، لا لتحقيق مكاسب سياسية أو هجمات شخصية أو على حساب سبل عيش الناس أو رفاههم.

← لتصبح "صامتة" (IFRC، 2022)



خلال الأزمة، يتطلع الناس إلى قادتهم للحصول على المعلومات والتوجيه والأمل. لذلك، من المهم لعب دور بارز وعام في الاستجابة للأزمة. ومع ذلك، هناك سياسيون غير قادرين على السيطرة على الأزمة، ناهيك عن حلها. يصبح انتقاد أدائهم منتشرًا لدرجة أنهم يتراجعون ويحاولون نزع فتيل الأزمة. بدلاً من ذلك، تفتقر العديد من الحكومات إلى الخبرة أو القدرة على الاستجابة بفعالية لإدارة الأزمة. الأزمة. مرة أخرى، في ظل هذه الظروف، يميل بعض السياسيين إلى أن يصبحوا غير مرئيين للجمهور ويتجنبوا التواصل في الأماكن العامة لأنهم لا يعرفون ماذا أو كيف يتواصلون. على الرغم من أن هذا أمر مفهوم، إلا أن الكسل والافتقار إلى الرؤية عادة ما يزيدان من انتقاد السياسيين أثناء الأزمة، فلا تصمت. يتطلع مجتمعك إليك للحصول على إرشادات، واستمر في التحقق مما يقوله كبار الخبراء، حتى يمكن تزويد مؤيديك بأحدث المعلومات.

← الخبراء المتناقضون أو الذين لديهم تخمين ثانٍ

كل أزمة تتطلب استجابة مخصصة. ومع ذلك، فإن جميع الأزمات تتطلب إشراك الخبراء في القضايا المتعلقة بطبيعة الأزمة. بالنسبة لـ COVID-19، من المهم أن يتم إشراك خبراء الصحة العامة وعلماء الفيروسات وعلماء الأوبئة وعلماء الأحياء الدقيقة والمتخصصين في الرعاية الصحية في المحادثات والمناقشات وصنع القرار السياسي للاستجابة للأزمة. يجب أن توجه النصائح والتوصيات والتحليلات التي يقدمونها ردود الحكومات. السياسي الذي يطرح علناً أسئلة أو يقوض أو يناقض الخبراء أو نصائحهم يعرض الصحة العامة للخطر وقد يتسبب في انتشار سريع للفيروس، ويخلق شكوكًا بين المواطنين حول من يتقون به وما هي المعلومات التي قد تطيل أمد الأزمة أو تفاقمها. يجب إجراء المناقشات والخلافات مع الخبراء، إن وجدت، خلف أبواب مغلقة، ويجب تجنب البيانات الفخمة والتنبؤات غير المرجح بها والتي لا أساس لها. الأسوأ من تناقض الخبراء هو نشر أو الترويج لأخبار كاذبة عن الأزمة كسياسي، للأسباب الموضحة أعلاه. بعبارة أخرى، من المهم أن تصوغ السلوك الذي تتوقعه من مواطنيك كسياسي. كقائد سياسي، وصانع قرار، وخط دفاع بارز ضد الأزمة، من المهم أن تكون قدوة صحيحة وتمارس ما تدعو إليه.

← تعليق آليات الرقابة السياسية والمساءلة والشفافية (البليهد، 2018).

غالبًا ما يتعين اتخاذ القرارات بسرعة في أوقات الأزمات، وهذا يتطلب مركزية السلطة والمال، غالبًا في أيدي مجموعة صغيرة من الأشخاص في السلطة التنفيذية. هذا أمر مفهوم. يمكن للبرلمانات حتى أن تختار تفويض سلطات مؤقتة إلى الرؤساء أو رؤساء الوزراء لإدارة الأزمة بشكل فعال. ومع ذلك، فمن الخطأ تعليق جميع آليات وإجراءات الرقابة السياسية والمساءلة والشفافية. كسياسي، فإن موقف الانتظار والترقب هو دائمًا الرد الخاطئ أثناء الأزمة. إن العكس ضروري على وجه التحديد



لأن هناك أزمة، وهناك حاجة أكبر من المعتاد للحكومات والقادة لفحصها. في القسم الثالث، يوضح هذا الدليل كيف وماذا يمكن للسياسيين القيام به استجابة للأزمة (البليهد، 2018). يجب على الأحزاب والسياسيين تجنب التفكير في أنه ليس لديهم دور يلعبونه أثناء الأزمة. والعكس صحيح حتى لو لم يكن الحزب جزءاً من الحكومة.

← عدم تحديد قيود الطوارئ في فترة معينة (IFRC، 2022)

تتطلب الأزمات إجراءات استثنائية. غالباً ما تكون تدابير وقيود الطوارئ ضرورية للاستجابة للأزمة وإنهائها. ومع ذلك، فإن هذه الظروف تخلق مخاطر التمديد وإعادة الاستخدام بعد انتهاء الأزمة. يمكن استخدامها في القضايا التي لا تتعلق بالأزمة أو ليست ضرورية لحل الأزمة. لمواجهة هذه المواقف، يجب إبلاغ الجميع بوضوح بالجدول الزمني وانتهاء سلطات الطوارئ والقوانين والقيود.

← تحجيم حقوق الإعلام أو إسكات المنتقدين (IFRC، 2022)

الأزمات لا تتعلق بمن هو على خطأ أو على حق. يجب أن تهدف إلى حلها في أسرع وقت ممكن بأقل عدد ممكن من الضحايا. يمكن بسهولة إساءة استخدام تدابير الاستجابة للطوارئ لتشديد قبضة الحكومة على وسائل الإعلام والمنتقدين الآخرين. هذه الأنواع من التدابير تخاطر بتقاوم الأزمة أو إطالة أمدها وبالتالي زيادة عدد الأشخاص المتضررين منها النقد، مهما كان صعباً، هو أمر حاسم للإشارة إلى الخطأ، وما الذي يحتاج إلى تحسين وما يفكر فيه الناس. يجب تجنب إغراء إسكات الأصوات الناقدة أو وسائل الإعلام أو فرض الرقابة عليها أو تنظيمها. هذا لأنه ليس فقط إساءة استخدام للسلطة، ولكن الأهم من ذلك أنه يؤثر على القدرة على الاستجابة للأزمة بشكل فعال وحلها في أسرع وقت ممكن.

← الوصم

يمكن للأزمة أن تغذي وتعزز المعتقدات والسلوكيات التي لا أساس لها من الصحة. في بيئة معقدة، مثل الأزمات، قد يكون من المغري إلقاء اللوم على الفئات المهمشة في الأزمة. يحاول السياسيون والأحزاب أحياناً تعميق الانقسامات المجتمعية القائمة لتحقيق مكاسب سياسية. تشمل أمثلة الوصم أثناء COVID-19 إلقاء اللوم على تفشي الفيروس أو انتشاره على الأشخاص من خلفيات دينية أو عرقية أو توجهات جنسية مختلفة. يمكن أن يتخذ الوصم أشكالاً عديدة، مثل إلقاء اللوم، والفشل في دحض أو المساعدة في نشر الاتهامات التي لا أساس لها، والتلاعب بالتحيز وأشكال أخرى من التمييز والعنصرية الصريحة (البليهد، 2018).

**رابعاً: الإدارة عن بعد في فترة انتشار الأوبئة، وفوائدها ودورها في النجاح الإداري**

يُعرّف العمل عن بُعد على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المكتبية، للعمل الذي يتم تنفيذه خارج



مقر صاحب العمل (Eurofound ILO، 2017) ؛ بمعنى آخر ، العمل عن بعد يعني العمل الذي يتم بمساعدة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويتم خارج مقر صاحب العمل. يجب أن يتم العمل عن بعد بالاتفاق الطوعي بين صاحب العمل والموظف. بالإضافة إلى الاتفاق على مكان العمل (في منزل الموظف أو في أي مكان آخر) ، هناك العديد من الجوانب الأخرى التي تحتاج إلى توضيح ، وهي ساعات العمل أو جدول العمل ، وأدوات الاتصال المستخدمة ، والعمل الذي يتعين القيام به ، وآليات الإشراف ، و ترتيبات الإبلاغ عن العمل المنجز. لا يشمل تعريف العمل عن بعد عادة أولئك الذين يعملون في اقتصاد الأعمال الصغيرة؛ على سبيل المثال، لا يمكن تصنيف العامل المستقل الذي يعمل بشكل أساسي من المنزل كعامل عن بعد ولكن يمكن تصنيفه كعامل في المنزل، بموجب شروط اتفاقية العمل في المنزل الصادرة عن منظمة العمل الدولية، 1996 (رقم 177).

يمكن أن تكون سياسات العمل عن بُعد جزءًا أساسيًا من أي خطة لاستمرارية الأعمال. في حالة وقوع حدث غير متوقع (سوء الأحوال الجوية، أو الإرهاب، أو الوباء) يمنع الموظفين من العمل في مكاتبهم العادية أو أماكن عملهم، فإن إمكانية العمل عن بُعد تسمح لهم بأداء عمل خارج الموقع والحفاظ على المنظمة في حالة تشغيل (أبو ماضي، 2015).

#### ⇐ دور "العمل عن بعد" في النجاح الإداري

بين يناير ومارس 2020 ، مع انتشار عدوى COVID-19 في جميع أنحاء العالم ، أصدرت دولة تلو الأخرى تعليمات لأصحاب العمل بإغلاق العمليات ، وإذا أمكن ، إدخال العمل عن بعد بدوام كامل لعمالهم ، مع إعطاء القليل من الوقت للاستعداد لأصحاب العمل. كل من العمل والعمال. إنه شيء خطط له كحل مؤقت قصير المدى لكنه استمر لعدة أشهر. هناك عدد من العوامل التي تحدد ما إذا كان يمكن تنفيذ العمل عن بُعد. يحدد جزء الأعمال القابلة للعمل عن بُعد مقدار القوة العاملة التي يمكن أن تعمل من المنزل أثناء الوباء، وبالتالي تقليل انتقال الفيروس في المجتمع. أظهرت دراسة (Hatayama et al، 2020؛ ILO، h2020) إمكانية العمل من المنزل في بلدان ذات مستويات مختلفة من التنمية الاقتصادية، ووجدت أن هناك عوامل، مثل الهياكل الاقتصادية والمهنية، والوصول إلى الإنترنت عريض النطاق، واحتمال لامتلاك جهاز كمبيوتر شخصي. محددات مهمة للعمل من المنزل. تشير النتائج إلى أن إمكانية ممارسة الأعمال التجارية من المنزل تزداد مع زيادة مستوى التنمية الاقتصادية للبلاد. لذلك، يمكن للبلدان التي بها نسبة كبيرة من الأعمال في قطاعات مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات المهنية والتمويل والتأمين والإدارة العامة تعبئة نسبة أكبر من القوة العاملة للعمل من المنزل؛ في حين أن البلدان التي تعتمد بشكل كبير على قطاعات، مثل التصنيع والزراعة والبناء والسياحة، تكون أقل قدرة على القيام بذلك.



نتيجة لطلبات الحكومة الخاصة بالبقاء في المنزل، بدأ حوالي 4 من كل 10 موظفين في أوروبا العمل عن بُعد (Eurofound 2020b). حدثت أكبر زيادة في العمل عن بعد في البلدان الأكثر تضرراً من الفيروس، وفي البلدان التي كان العمل عن بُعد فيها متطوراً جيداً قبل انتشار الوباء. في فنلندا، تحول ما يقرب من 60 بالمائة من الموظفين إلى العمل من المنزل. في لوكسمبورغ وهولندا وبلجيكا والدنمارك، تجاوزت النسبة 50٪. في أيرلندا والنمسا وإيطاليا والسويد، كان حوالي 40 بالمائة من الموظفين يعملون عن بعد. في هذه البلدان، العمال لديهم وقت أقل للعمل. في المتوسط، في أوروبا، بدأ 24 في المائة من الموظفين الذين لم يعملوا من المنزل مطلقاً العمل عن بُعد، مقارنة بـ 56 في المائة من الموظفين الذين عملوا سابقاً من المنزل على أساس هادف. ومع ذلك، تُظهر هذه الفقرة في الأرقام أنه باستخدام التكنولوجيا والأدوات المناسبة (مثل أدوات الاتصال) وإعادة تنظيم العمل، يمكن إنجاز المزيد من العمل عن بُعد أكثر مما كان يُفترض سابقاً.

تم اتخاذ تدابير مماثلة في أجزاء أخرى من العالم، حيث حثت الحكومات أرباب العمل على اعتماد العمل عن بعد لتقليل كثافة الركاب في المدن الكبيرة، وبالتالي المساهمة في التباعد المادي. في اليابان، وفقاً لمسح أجرته وزارة الأراضي والبنية التحتية والسياحة، كان أقل من 13 في المائة من العمال على مستوى البلاد قادرين على العمل من المنزل في مارس 2020 (Dooley, B) 2020 ، بسبب عدد من العوامل، بما في ذلك الاستخدام الواسع النطاق ختم هانكو. (Kaneko K. 2020) "، وهو ختم شخصي يُستخدم في أوراق المكتب والعقود والنماذج وحتى المذكرات، بدلاً من التوقيعات على أي موضوع يتطلب شكراً لك على التأليف بدلاً من التوقيع.

يجب التأكيد على أنه بالنسبة للوالدين العاملين ومقدمي الرعاية، فإن إغلاق المدارس وإغلاق مرافق الرعاية الأخرى جعل العمل من المنزل أمراً صعباً. وفقاً لآخر مسح أجرته Eurofound، من بين أولئك الذين يعملون من المنزل كمقياس للمسافة الجسدية، فإن 26 بالمائة يقيمون في أسر بها أطفال دون سن 12 عاماً، و 10 بالمائة أخرى يقيمون مع أطفال تتراوح أعمارهم بين 12 و 17 عاماً (Eurofound 2020b)، حيث يجد هؤلاء العمال صعوبة في الموازنة بين مسؤوليات عملهم ورعايتهم ويحاولون اكتشاف ديناميكيات جديدة في تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم.

#### ← من مميزات "العمل عن بعد"

أورد (نعيم، 2012)، مزايا إنتاجية العمل عن بعد، وهي كما يلي:  
الإسراع بإنجاز الأعمال الحكومية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المعاملات بسبب اعتماد نظام العمل عن بعد بشكل كبير على تقنية المعلومات والرسائل الإلكترونية.  
انخفاض كبير في "الإجازات المرضية" للموظفين لأن الموظف لا يحتاج إلى التغيب عن مكان العمل.

الروح المعنوية العالية والروح النفسية لبعض العمال غير القادرين على الحضور اليومي إلى مكان العمل، بسبب ظروفهم الصحية أو الاجتماعية أو الأسرية.



يتمتع العمال بحرية كبيرة في اختيار العمل الذي يقومون به واختيار الأشخاص الذين يعملون معهم دون التقيد بأشخاص معينين.

## 2. الدراسة التحليلية

### أولاً: حدود الدراسة، وأدوات جمع وتحليل البيانات:

#### حدود الدراسة:

تم تعيين حدود للدراسة كالآتي:

تمثلت الحدود الجغرافية للدراسة في: جامعة سبها في ليبيا، والحدود البشرية: في العاملين الإداريين جامعة سبها في ليبيا، أما الحدود الموضوعية: فكانت "العمل عن بعد" و "إنتاجية العاملين"، وأخيراً الحدود الزمنية: وقت إعداد هذه الدراسة خلال عام 2022م

#### أدوات جمع وتحليل البيانات:

#### المصادر الأولية : إستمارة الاستبيان

تم الاستعانة بإستمارة الإستبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين:

**القسم الأول:** خاص بالبيانات الديموجرافية ( النوع، والعمر، والمؤهل، والمستوى التنظيمي، وسنوات الخبرة)

**القسم الثاني:** يتناول محوري الدراسة الرئيسيين، كما يلي:

- **المحور الأول:** العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل "العمل عن بعد". من خلال 3 محاور فرعية لكل منها 5 عبارات بإجمالي 15 عبارة. وكما يلي: "العمل عن بعد يشكل كلي" - "العمل عن بعد يشكل جزئي" - "العمل عن بعد عند الطلب"
- **المحور الثاني:** العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع "إنتاجية العاملين"، من خلال محورين فرعيين لكل منها 5 عبارات بإجمالي 10 وهي عبارات، وكما يلي: " جودة المنتج" " حجم الإنتاج"

**كما تم الإستعانة بالمصادر الثانوية:** وشملت الكتب، المراجع العربية والأجنبية، الدوريات العلمية والمجلات، التقارير، والمواقع الإلكترونية من خلال شبكة الإنترنت.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم تحليل آراء واستجابات عينة المبحوثين من مجتمع الدراسة المتمثل بالعاملين في جامعة سبها في ليبيا، حول متغيرات الدراسة المتعلقة بأبعاد العمل عن بعد، وأبعاد إنتاجية العاملين، وقد إستخدم الباحث لهذا الغرض مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من أعلى وزن له، حيث أعطي (5) درجات تمثل الاجابة (أوافق بشدة)، إلى أقل وزن للإجابة والذي أعطي (1) درجة واحدة تمثل





الإجابة (لا أوافق مطلقاً)، وقد تم إعتداد الوسط الفرضي البالغ (3) كمتوسط أداة القياس بهدف قياس وتقييم الدرجة المستحصل عليها والمتعلقة باستجابات افراد عينة الدراسة وذلك ضمن التقدير اللفظي لأوزان الإستبانة (5)، علماً بأن متوسط أداة القياس (3) هو عبارة عن معدل متوسط أعلى درجة في المقياس (5) وأقل درجة فيه (1)، أي أن  $(\frac{5+1}{2} = 3)$ . وإستناداً إلى أهداف الدراسة، وطبقاً لمتغيراتها، فقد إستخدم الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتحديدًا البرامج التالية:

- التكرارات والنسبة المئوية والأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة، ومن ثم بيان درجة التشنت للقيم عن وسطها الحسابي.
- إختبار (t test) لقياس معنوية علاقة الارتباط بين المتغيرين.
- معامل الإنحدار البسيط، وذلك لتحديد طبيعة التأثير بين متغيرين، وتحديد الاتصال الداخلي لفقرات الإستبانة الخاصة بالعمل عن بعد، و إنتاجية العاملين.
- معامل الإنحدار المتعدد لتحديد طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية من جهة، وبين أبعاد كل منهما من جهة أخرى.

#### ثانياً: إختبار صدق وثبات الإستبانة

تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين هما: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة: حيث قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (80) موظفاً، في مؤسسة مماثلة، ثم جمعت الملاحظات وجرى تعديل العبارات التي إحتاجت للتعديل. كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على هذه العينة الإستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من وجود إرتباط من عدمه.

وقد تم التحقق من تمتع الأداة بالاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بند والدرجة الكلية للأداة، كما تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للأداة، وجاءت النتائج كما يلي:

إختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

المحور	محتوي المحور	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
الاول	العمل عن بعد	0.751	0.00
الثاني	إنتاجية العاملين	0.685	0.00

الجدول السابق يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الإستبانة يتراوح بين (0.751) و(0.685) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الإستبانة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

إختبار التوزيع الطبيعي

القراءات			أبعاد المحور	المحور
مستوي الدلالة	قيمة Z	عدد العبارات		
0.238	0.847	5	العمل عن بعد بشكل كلي	العمل عن بعد
0.325	0.931	5	العمل عن بعد بشكل جزئي	
0.124	1.112	5	العمل عن بعد عند الطلب	
0.229	0.963	15	إجمالي قراءات عبارات المحور الاول	
0.431	0.752	5	جودة الانتاج	إنتاجية العاملين خلال فترة العمل عن بعد
0.276	0.835	5	جودة المنتج	
0.353	0.793	10	إجمالي قراءات عبارات المحور الثاني	
0.291	0.878	25	إجمالي قراءات الاستبانة بالكامل	

ومن الجدول السابق يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة لكل عبارات الإستبانة أكبر من (0.05)، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### ثالثاً: تحليل محاور الاستبيان الرئيسية

##### تحليل المحور الاول "العمل عن بعد"

تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لأبعاد محور العمل عن بعد خلال فترة انتشار الوباء، كما أمكن للباحث أن يرتب الأهمية النسبية لمتوسط إجابات عينة الدراسة، كما يلي:



م	أبعاد " العمل عن بعد"	الوسط الإنحراف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	العمل عن بعد بشكل كلي	3.20	0.86	84.11	1
2	العمل عن بعد بشكل جزئي	3.05	0.81	79.42	3
3	العمل عن بعد عند الطلب	3.11	0.83	82.65	2

يتضح من الجدول السابق، أن أبعاد المتغير المستقل "العمل عن بعد" كانت متحققة بدرجة كبيرة، فقد جاء ترتيب بعد "العمل عن بعد بشكل كلي" بالمرتبة الأولى، وبوزن نسبي بلغ (84.11)، ووسط حسابي بلغ (02.3) وإنحراف معياري بلغ (0.86)، وجاء بعد "العمل عن بعد عند الطلب" بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية، بوزن نسبي بلغ (82.65) ووسط حسابي بلغ (3.11) وإنحراف معياري بلغ (0.83)، وجاء بالمرتبة الثالثة مؤشر "العمل عن بعد بشكل جزئي"، إذ حصل على وزن نسبي بلغ (79.42) وبوسط حسابي بلغ (3.05)، وإنحراف معياري بلغ (0.81)، وهذا يدل على أن وجهات نظر العينة كانت ايجابية فيما يخص أبعاد المتغير المستقل "العمل عن بعد"، لكون المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3)، وأن بعد العمل عن بعد بشكل كلي، كان هو أهم أبعاد "العمل عن بعد" من وجهة نظر المستجيبين.

#### تحليل المحور الثاني: "إنتاجية العاملين"

تم تحديد قيم المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، لأبعاد محور إنتاجية العاملين، كما أمكن للباحث أن يرتب الأهمية النسبية لمتوسط إجابات عينة الدراسة الخاصة بمتغيرات إنتاجية العاملين، كما يلي :

م	أبعاد " إنتاجية العاملين"	الوسط الإنحراف	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	جودة المنتج	3.12	0.96	79.23	1
2	جودة الانتاج	3.06	0.94	77.40	2

يتضح من الجدول السابق، أن أبعاد المتغير التابع "إنتاجية العاملين" قد تحققت بدرجة جيدة، فقد جاء بعد " جودة المنتج" في المرتبة الأولى، بوزن نسبي بلغ (79.23) وبوسط حسابي بلغ (3.12)، وبانحراف معياري بلغ (0.96)، أما بالنسبة لبعده حجم الإنتاج فقد حل المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (77.40) ووسط حسابي بلغ (3.06) وانحراف معياري بلغ (0.94)، وهو ما يدل على أن وجهات النظر للعينة كانت إيجابية فيما يخص أبعاد "إنتاجية العاملين"، لكون المتوسطات أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) من مقياس الإختبار. وأن بعد " جودة المنتج"، هو أهم أبعاد "إنتاجية العاملين" من وجهة نظر المستجيبين.

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$  للعمل عن بعد على إنتاجية العاملين. وللتحقق من مدى صحة هذه الفرضية، تم إجراء بعض الاختبارات قبل البدء في تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات بهدف ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وجاءت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

أبعاد " العمل عن بعد" (المتغير المستقل)	تضخم التباين	قيمة التباين المسموح بها
العمل عن بعد بشكل كلي	3.14	0.465
العمل عن بعد بشكل جزئي	3.36	0.387
العمل عن بعد عند الطلب	2.96	0.516

يتضح من الجدول السابق عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في: العمل عن بعد بشكل كلي، العمل عن بعد بشكل جزئي، العمل عن بعد عند الطلب، ويؤكد ذلك قيم معيار تضخم التباين للأبعاد التي تقل عن (10) كما ظهر أيضاً أن قيم اختبار التباين المسموح به تراوحت بين (0.465 - 0.516) وهي أكبر من (0.05) والذي يعد مؤشراً على عدم وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة. ، ومن خلال ما سبق، وبعد التأكد من عدم وجود تداخل ارتباطي خطي بين أبعاد المتغير مستقل، أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق العمل عن بعد على الإنتاجية. اختبار الانحدار المتعدد القياس أثر تطبيق العمل عن بعد على إنتاجية العاملين

معامل الانحدار	ملحق النموذج	تحليل التباين	$R^2 =$
----------------	--------------	---------------	---------



مستوى الدلالة	درجة الحرية	F	درجة التحديد	معامل الارتباط	المتغير التابع	مستوى الدلالة	T	الخطأ المعياري	B	
						0.00	18.12	0.040	0.346	العمل عن بعد بشكل كلي
0.00	37	680.3	0.86	0.897	إنتاجية العاملين	0.00	16.43	0.026	0.480	العمل عن بعد بشكل جزئي
						0.00	16.21	0.23	0.572	العمل عن بعد عند الطلب

يتضح من الجدول السابق وجود أثر ذو دلالة إحصائية لـ "العمل عن بعد" على "إنتاجية العاملين"، حيث بلغ معامل الارتباط (0.897) مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق العمل عن بعد وإنتاجية العاملين، في حين أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد فسّر ما نسبته (0.86) من التباين في المتغير التابع، أي أن ما قيمته (0.86) من التغيرات الحادثة في إنتاجية العاملين ناتجة عن تطبيق العمل عن بعد، ويتأكد معنوية هذا الأثر في قيمة F المحسوبة البالغة 680.3 ومستوى دلالة بلغ (0.000) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.05)، كما دلت النتائج على أن قيمة (B) عند بعد (العمل عن بعد بشكل كلي) قد بلغت (0.346) وخطأ معياري (0.040) بينما بلغت قيمة (T) (18.12) ومستوى دلالة (0.000) مما يشير أن هذا البعد معنوي أما قيمة (B) عند بعد (العمل عن بعد بشكل جزئي) فقد بلغت (0.472) وخطأ معياري (0.024) في حين بلغت قيمة (T) عند نفس البعد (16.31) بمستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي.

وقد بلغت قيمة (B) عن بعد (العمل عن بعد عند الطلب) (0.572) وخطأ معياري (0.023). وأن قيمة (T) عند نفس البعد (16.21) ومستوى دلالة (0.000) مما يشير إلى أن هذا البعد معنوي. وبناء على ما سبق، فإننا نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha < 0.05$  ل "العمل عن بعد" على "إنتاجية العاملين".

### النتائج والتوصيات

تعتبر إدارة الأعمال من أهم الأنشطة الإدارية التي تساهم في استقرار المجتمع، وعلى الرغم من القيود المفروضة على الحقوق والحريات الأساسية للمواطنين، يجب الاعتراف بأن سلطات إدارة الأعمال تلعب دوراً مهماً وفعالاً في الحفاظ على الجمهور. النظام في الدولة سواء في الظروف العادية أو الاستثنائية. على غرار الظروف الصعبة وغير المسبوقة التي يمر بها العالم نتيجة تفشي وباء فيروس كورونا.

يجب على السلطات والهيئات الإدارية، أثناء ممارستها لمهامها المتعلقة بإدارة الأعمال، التقيد الصارم بالمبادئ العامة للقانون، وعدم تجاوز الحدود والقيود التي تضعها هذه المبادئ، لأن الغرض من النشاط الإداري ليس تقييد الأشخاص. الحريات، بل بالأحرى منع والحد من انتشار هذا الوباء، خاصة وأن إجراءات المكافحة الإدارية عند توفير الوقاية المبكرة والاحتواء السريع والشامل، يمكن أن تبطئ الانتشار السريع لفيروس كورونا، مما يتيح للمؤسسات الصحية تقديم أفضل رعاية ممكنة للمرضى والمصابين.

وبناء على ما تقدم توصلنا إلى النتائج التالية:

- يمارس العاملون بجامعة سبها في ليبيا العمل عن بعد بأنواعه الثلاث الواردة في هذه الدراسة.
- يدرك العاملون بجامعة سبها في ليبيا أبعاد إنتاجية العاملين الواردة في هذه الدراسة.
- عدم صحة فرضية العدم الرئيسية التي تبنتها الدراسة، حيث ثبت وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل "العمل عن بعد"، وبين المتغير التابع "إنتاجية العاملين" في جامعة سبها في ليبيا.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية من "العمل عن بعد" كمتغير مستقل في المتغير التابع، "إنتاجية العاملين".

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة، يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

- تكثيف برامج التدريب والتطوير للعاملين بهدف تحسين أساليب حل المشكلات التقنية في حال مواجهتهم مشاكل في الأجهزة والبرامج التي يستخدمونها للعمل في المنزل واستخدام الأجهزة في البرامج الجديدة التي من شأنها زيادة إنتاجية الموظفين بإعادة تأهيل العاملين للقيام بالوظائف التي تتطلب "العمل عن بعد".



- توفير بيئة عمل مشجعة للعاملين عن بعد في أماكن تواجدهم فيما يساعد المنظمة على استقطاب وزيادة العاملين عن بعد العمل على إتاحة متطلبات تفعيل "العمل عن بعد" والمتمثلة في توفير الدعم الفني من خلال الأجهزة المطلوبة من وسائل الاتصال وملحقاتها للعمل بكفاءة وفعالية عن بعد.
- تأهيل العاملين وتدريبهم على العمل عن بعد كأسلوب جديد يحتاج إلى نوعية معينة من الإدارة أكثر تطوراً تختلف عن الأساليب الإدارية التقليدية.
- ضمان تمتع العاملين عن بعد بمميزات وحوافز ومكافأة العمل.
- استخدام الأنظمة الذكية والإلكترونية لمتابعة وتوثيق أداء المهام أثناء فترة "العمل عن بعد".



## المراجع

### ← مراجع عربية

- إبراهيم، جميل عودة، 2020، أثر الأزمات والكوارث الصحية على حقوق الإنسان، شبكة النبا المعلوماتية، للمزيد انظر الي: <https://annabaa.org/arabic/rights/23382>
- إبراهيم، د/ إبراهيم احمد، 2002، إدارة الأزمات الأسباب والعلاج، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 35.
- أبو ماضي، تسنيم (2015) تقييم تجربة العمل عن بعد في قطاع غزة تحديات ومستقبل "رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- البليهد، نوره محمد(2018) مستوى الإنتاجية لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، مجلد 13، عدد 1
- بن لاغ، بوئينه، 2021، الضبط الاداري وتأثيره علي الحريات العامة في ظل جائحة كورونا، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص قانون اداري، ص6.
- جاهين، د/ محمد، (2017). المقدمة إلى إدارة الأعمال. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- الرقيب، د. طارق جابر راشد فاتح، 2021، أثر الانماط الادارية والقيادية في إدارة الأزمات بوزارة الداخلية (جائحة كورونا نموذجاً)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد العاشر، العدد الاول، ص25.
- عليوة، د/ السيد، 2002 ، مخاطر العولمة والإرهاب الدولي، إدارة الأزمات والكوارث، دار الأمن للنشر والتوزيع، القاهرة ، ص26.
- فوزي، د/ صلاح الدين، 2006 – 2007 ، المدخل العلمي في الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ص301.
- نعيم، نور، (2012) دراسة العوامل المؤثرة على تطبيق العمل عن بعد في فلسطين، دراسة حالة: شركة اعمل بال حدود وشركة مداد - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

### ← مراجع اجنبية

- Dooley, B., 2020. Japan needs to telework. Its paper–pushing offices make that hard. The New York Times, 16 April.





- Eurofound 2020b. Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Dublin: Eurofound.
- Eurofound and ILO. 2017. Working Anytime. Anywhere: The Effects on the World of Work. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.
- Eurofound. 2020a. COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Dublin: Eurofound. 26 March.
- Hatayama, Maho; Violaz, Mariana; Winkler, Hernan. 2020. Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. Policy Research Working Paper No. 9241. Washington DC: World Bank.
- IFRC. (2022). الأوبئة والجوائح. Retrieved from الإتحاد الدولي لجمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر: <https://www.ifrc.org/ar/epidemics-and-pandemics>
- ILO. 2020h. Working from Home: Estimating the worldwide potential. ILO Policy Brief. For more information on country measures, see the websites of [acaps.org](http://acaps.org); [covid19globalemployer.com](http://covid19globalemployer.com); [ilo.org](http://ilo.org).
- International Federation of Red Cross And Red Crescent Societies
- Kaneko K. 2020. To push telework. Japan taking another look at ancient 'seal' custom. 27 April.

الملحق 1: أمثلة على مقاطع الفيديو والرسوم البيانية المتاحة للجمهور

منظمة الصحة العالمية:

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/videos>

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>

المركز الأوروبي لمكافحة الأمراض والوقاية منها:

<https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/facts/infographics>



<https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/facts/videos>

الاتحاد الأفريقي

<https://africacdc.org/covid-19>

مركز السيطرة على الأمراض والوقاية منها:

<https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/communication/index.html>

الحكومة الهولندية (اللغات المختلفة المتاحة):

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/coronavirus-covid-19/documenten/publicaties/2020/03/14/coronavirus-communicatiemiddelen-preventie-en-publieksvragen-anderstalig>

رابطة أمم جنوب شرق آسيا

<https://asean.org/?static-post-updates-asean-health-sector-efforts-combat-novel-coronavirus-covid-19>

## استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد.....

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان : دور منظمات الأعمال في الحد من انتشار الأوبئة: دراسة نظرية تحليلية ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء بغرض قياس متغيرات الدراسة.

العلمي.

لذا المرجو من حضراتكم، تعاونكم، والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (√) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير لما ستقدمونه من إسهامات جلية للبحث



1. بيانات شخصية:

الجنس:	ذكور	أنثي	من 45
الفئة العمرية:	أقل من 25	بين 25 و 45	من 45
المؤهل الجامعي:	ليسانس	بكالوريوس	من 15
مدة الخدمة:	أقل من 5	بين 5 و 15	من 15

التخصص الدقيق: .....

2. بيانات الاستبانة

المحاور	ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول (العمل عن بعد)	1	يقوم أطراف العمل بتكرار التواصل خارج أوقات العمل الرسمي.					
	2	أشعر بالقلق المتعلق بالأمان الوظيفي والمالي والخوف من فقدان الوظيفة أو الإقترطاع من الراتب أو تأخيره.					
	3	تزداد حالات التصادم والخلاف مع الرؤساء والزملاء في العمل بسبب انعدام التواصل الشخصي نتيجة التواصل عن بعد.					



					تتبنى إدارة الجامعة سياسة تجديد أساليب أداء العمل مما يسهم في تعزيز مبدأ العمل عن بعد	4
					تسمح إدارة الجامعة بمشاركة الأفكار والمعارف الجديدة بين الموظفين بطرق متنوعة.	5
					يتم إلزام العاملين بدوام رسمي مقيد بساعات وأيام عمل وأيام عطل أسبوعية محددة وثابتة.	6
					تواجهني العديد من المشكلات نتيجة عدم توجيهي من خلال مشرف مباشر في العمل	7
					يساعدني العمل عن بعد على تطوير مهاراتي وقدراتي والتقليل من انتشار الوباء	8
					علاقتي بعلمي وعائلتي بحالة اتزان نتيجة العمل عن بعد	9
					يسهم العمل عن بعد في تخفيف حدة ضغوط العمل التي تنشأ في المكتب الطبيعي.	10
					يتم إلزام الموظفين بالعمل لعدد ساعات محدد دون التقيد بمواعيد الدوام الرسمي	11

					يمكن استخدام البرامج وقواعد البيانات المتعلقة بالشركة أثناء العمل عن بعد.	12	المحور الثاني (النتيجة العاملان)
					يمكن لأي شخص استخدام نظام العمل عن بعد دون صعوبات.	13	
					يسهم العمل عن بعد في التخفيف من أزمة انتشار الوباء	14	
					يتابع الرؤساء مرؤوسيهم في تنفيذ المهام بما يتلاءم مع قوانين العمل.	15	
					أحرص على بذل الجهد بهدف إخراج العمل على أكمل وجه.	16	
					ييدي موظفي الجامعة الرغبة في تقديم المساعدة لمن يطلبها.	17	
					القائمون على العمل الإداري بالجامعة مهنيون ومدربون لتقديم الخدمة في أقصر وقت وبأقل جهد ممكن	18	
					يرتفع مستوى الدقة في تقديم الخدمات بالجامعة نتيجة المتابعة والتدقيق عن بعد.	19	
					يتابع موظفي الجامعة الإجراءات الخاصة بالمتعاملين منذ طلب الخدمة وحتى نهايتها.	20	
					توفر الجامعة التجهيزات الإنتاجية المتقدمة.	21	



					يزداد معدل إنجازي للعمل في حالة العمل عن بعد.	22
					يتحسن مستوى إنجاز الأعمال الإبداعية في حالة العمل عن بعد.	23
					تضع الجامعة خطة لمستويات الإنتاجية المطلوب الوصول إليها.	24
					يزداد معدل إستجابتي لمتطلبات الرؤساء في العمل وتطبيقها وتسليمها في حالة العمل عن بعد.	25