



## بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد - جامعة سرت

المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
( الواقع والتطلعات )

سرت 09 مارس 2023م

تحرير

أ. د. حسين مسعود أبومدينة

أ. د. الطيب محمد القبلي

بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد

# المركزية وانعكاساتها على التنمية

## المكانية في ليبيا

( الواقع والتطلعات )

سرت 09 مارس 2023م

تحرير

أ.د. حسين مسعود أبو مدين

أ.د. الطيب محمد القبي

المراجعة اللغوية

د. حنان مفتاح شعبان

د. فوزية أحمد الواسع

منشورات مركز البحوث والاستشارات بجامعة سرت

الطبعة الأولى 2023م

بحوث المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
( الواقع والتطلعات )  
سنة 09 مارس 2023م

الوكالة الليبية للترقيم الدولي الموحد للكتاب  
دار الكتب الوطنية  
بنغازي - ليبيا

هاتف: 9097074 - 9096379 - 9090509  
بريد مصور: 9097073  
البريد الإلكتروني: nat\_lib\_libya@hotmail.com

رقم الإيداع القانوني 126 / 2023م  
رقم الإيداع الدولي: ردمك 8-35-891-9959-978 ISBN

جميع البحوث والآراء المنشورة في هذا المؤتمر لا تعبر إلا عن وجهة نظر أصحابها،  
ولا تعكس بالضرورة رأي مركز البحوث والإسئشارنة بجامعة سرت.

حقوق النشر والطبع محفوظة لمركز البحوث والإسئشارنة بجامعة سرت

الطبعة الأولى 2023م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

المجادلة: 11

## د. سليمان مفناح الشاطر

رئيس جامعة سرت  
المشرف العام للمؤتمر

## أ.د. الطيب محمد القبلي

وكيل الجامعة للشؤون العلمية  
ورئيس اللجنة العلمية للمؤتمر

## د. علي مفناح النائب

رئيس المؤتمر وعميد كلية الاقتصاد

## أ. إبراهيم محمد عبد الكريم

رئيس اللجنة التحضيرية

## عبدالحليج مفناح الشاطر

رئيس اللجنة الاعلامية

عضو اللجنة العلمية	د. محمد هدية درياق
عضو اللجنة التحضيرية	أ. مصباح مفتاح الدليو
عضو اللجنة الاعلامية	خالد جمعة مهلهل
عضو اللجنة الاعلامية	سفيان سالم الشعالي
عضو اللجنة الاعلامية	علي مصطفى مكادة

## المحتويات

الصفحة	العنوان
5 - 4	كلمة رئيس الجامعة د. سليمان مفتاح الشاطر
6	كلمة وكيل الجامعة للشؤون العلمية ورئيس اللجنة العلمية أ. د. الطيب محمد القبي
7	كلمة رئيس المؤتمر د. علي مفتاح التائب
8	كلمة رئيس اللجنة التحضيرية أ. إبراهيم محمد عبدالكريم
40 - 9	واقع نظام الإدارة المحلية في ليبيا، دراسة حالة على بلدية طرابلس المركز أ. د. وائل محمد جبريل د. علي عبد الفتاح بن حليم
62 - 41	قياس أثر الإنفاق الحكومي على التنمية الاقتصادية في ليبيا خلال الفترة 1996 - 2020 د. صقر حمد الجيباني أ. د عبد العزيز علي صداقة أ. آسيا جمعة التراكوي
84 - 63	القطاع السياحي والتنمية المكانية في ليبيا د. حسين فرح الحويج
118- 85	اللامركزية كآلية للإصلاح الشامل في ليبيا دراسة للأبعاد والقيود د. هند خليفة الصويحي أ. علي محمود الفاخري
152-119	واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين دراسة حالة دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت - 2022 د. فتحية أبو بكر أبو شويثة د. عباس عبد الله الحسين
178-153	دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية في ليبيا أ. د. صبري جبران محمد الكرغلي د. عبدالباسط عبدالله العمروني

## المحتويات

الصفحة	العنوان
218-179	اللامركزية في تمكين النشاط التسويقي لإمكانية تقديم التنمية المكانية كمنتج مدخل استدلالي استنباطي د. يوسف إبراهيم الجدايمي
238-219	أثر توحيد الممارسات المحاسبية على تعزيز النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي في ضوء معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام د. سعاد عياش علي امعرف
262-239	اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة أ. فاطمة منصور فرج
290-263	اللامركزية وأثرها على الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية (دراسة ميدانية على فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت) أ. إبراهيم محمد عبدالكريم د. علي مفتاح التائب Abdul Hamid Habbe
312-291	المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وأثرها على فاعلية الأداء الرقابي دراسة ميدانية على ديوان المحاسبة د. أحمد عطية محمد د. عبد السلام عاشور
334-313	أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية الليبية (دراسة حالة الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة) د. عبدالفتاح محمد كرزوم د. ناصر ميلاد بن يونس
364-335	أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية د. عمار المهروك الأشقر

## المحتويات

الصفحة	العنوان
380-365	انعكاسات تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية كأداة لتحسين التنافسية المصرفية "الواقع والصعوبات" (دراسة حالة المصرف التجاري الوطني) أ. مفتاح عثمان الرفاعي أ. محمد عبد المولى المهدي
390-381	السلطة التشريعية وعلاقتها بالسلطة التنفيذية في توزيع الاختصاص د. علي منصور إشتيوي أ. جمال مفتاح أبوحجر
416-391	المركزية والاستقرار السياسي في ليبيا ( 2014 - 2022 ) د. الفيتوري صالح السطي
438-417	واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية، دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية د. فوزي محمود اللاني الحسومي
450-439	<b><i>The Role of Centralization-Coordination-Decentralization towards Success decentralization in industrial sector in Libya: A case study</i></b> Ali M. Bakeer
476-451	<b><i>Implementation of the fiscal decentralization policy in Indonesia</i></b> Nurbayani Ibrahiem Mohammed A. Abdul Hamid Habbe Mediaty Syamsuddin

## كلمة رئيس الجامعة

بسم الله الرحمن الرحيم

تُعَدُّ المؤتمرات العلمية من أهم المناشط التي تهتم بها الجامعة وتدعمها منذ تأسيسها، حيث ترى أنّها من أهم مهامها الرئيسة التي تسعى إلى استمرارها؛ نظراً لما تقدمه هذه المؤتمرات من بحوث علمية تسهم في تحسين الكثير من جوانب الحياة المختلفة، كما أنّها تلعب دوراً كبيراً في خلق الجو المناسب وتأمين اللقاءات الأكاديمية والبحثية التي تجمع نشطاء المجتمع العلمي لتقديم ومناقشة أفضل ما توصلوا إليه، وتقديمه لمصلحة المجتمع وخدمة مستقبله.

وحرصاً من الجامعة على انعقاد هذه التجمعات العلمية؛ فقد عقدت عدداً من المؤتمرات التخصصية برعايتها؛ وها هي اليوم تعقد المؤتمر العلمي الدولي الثاني، والذي تنظمه وتشرف عليه كلية الاقتصاد تحت عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا) الواقع والتطلعات".

لقد أصبحت التنمية المكانية محط أنظار العديد من دول العالم ومختلف المجتمعات، لكونها أحد أركان الأنشطة الأساسية الهادفة في تقدم الدول والمجتمعات، حيث تحتل عمليات التخطيط والتطوير للتنمية الشاملة؛ إذ أنّها تساعد في تطوير البنى التحتية، وخلق فرص العمل، وتوفير التعليم والرعاية الصحية.

كما تُعَدُّ المركزية إحدى أهم التوجهات التنظيمية التي تتبعها الدول، والحكومات، والمؤسسات في العملية الإدارية، حيث يُمكن من خلالها تحقيق العملية التنسيقية بين مختلف الوحدات ذات العلاقة بذلك الكيان المؤسسي إذا طُبِّق بالطريقة المثلى.



وختاماً.. نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أسهم في إنجاح هذا المؤتمر، من  
بُحَّاثٍ ومحكِّمين ولجان علمية وتحضيرية، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر وفائق التقدير إلى  
اللجنة الإعلامية التي أخرجت هذا العمل إلى النور من خلال نشره في هذا الكتاب الذي  
نضعه بين أيديكم للاستفادة منه، ولنضعه أيضاً بين أيدي المختصين للعمل بتوصياته.

آملين من الله العليّ القدير التوفيق  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**د. سليمان مفتاح الشاطر**

**رئيس جامعة سرت**

## كلمة وكيل الجامعة للشؤون العلمية ورئيس اللجنة العلمية

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله، محمد بن عبد الله عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.. أمّا بعد :

في سبيل السعي للارتقاء بنشر الإنتاج العلمي ودعمه، يسرنا أن نضع بين أيدي الباحثين والقراء الكرام كتاب المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد بجامعة سرت، والذي يناقش موضوعاً مهماً يُمثل رافداً من روافد تطور وازدهار الدولة، وهو (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا). حيث يُعدّ هذا المؤتمر من أهم المؤتمرات التي أقامتها الجامعة، من حيث العنوان، فمناقشة أثر المركزية على التنمية المكانية، يُمكننا من معرفة أثر المركزية السلبي على تنمية الأماكن النائية والبعيدة عن مركز الدولة، ويبين لنا الأثر الإيجابي للنظام اللامركزي الذي يحقق نتائج جيدة في حالة تطبيقه بالشكل الصحيح.

ويحظى هذا المؤتمر بمشاركة نخبة متميزة من الباحثين، ينتمون إلى عدة جامعات ومعاهد عليا، واستعانت اللجنة العلمية بنخبة من خيرة الأساتذة المختصين من مختلف الجامعات الليبية في سبيل تقييم الأوراق العلمية التي تصلها وتحكيمها، حيث كان لهم الدور الفاعل في الارتقاء بجودتها، من خلال تبيان جوانب القصور وإجراء بعض التعديلات المطلوبة إن وجدت وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكر جميع اللجان التي أسهمت في إنجاح هذا المؤتمر، وبارك الجهد المبذول والتفاني والإخلاص الصادق في العمل في ظل التسهيلات المقدمة من إدارة الجامعة. سائلين الله عز وجل أن يُعيننا ويجعل السداد والنجاح حليفنا في إقامة هذا المؤتمر العلمي، والخروج من خلاله بنتائج علمية مميزة تصب في خدمة المجتمع في كل مجالاته، وتوصيات مهمة تثري المكتبات العلمية، وتساعد في وضع الحلول المناسبة.

نتمنى للجميع التوفيق في هذا المؤتمر

والسلام عليكم

أ.د. الطيب محمد القبي

رئيس اللجنة العلمية للمؤتمر



## كلمة رئيس المؤتمر

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيدنا محمد الصادق الأمين.  
أما بعد..

انطلاقاً من الدور المناط بكلية الاقتصاد جامعة سرت لدعم الملتقيات العلمية والنشاط العلمي، وتحقيقاً لأهدافها الاستراتيجية ورسالتها السامية في هذا المجال، ودعمًا للبيئة المجتمعية؛ فقد اسدل الستار على فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد، تحت عنوان ( المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا، وبالأصالة عن نفسي، وبالنيابة عن كل الزملاء بلجان المؤتمر يسرني ويشرفني أن أقدم هذا الإصدار والمتضمن للمحتوى العلمي للمؤتمر ومخرجاته، وندعو الله أن نكون قد وقَّعنا في هذا العمل، وأن يجوز على رضى القارئ العزيز، وأن يحقق المرجو منه.

وأخيرًا يسرني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة سرت؛ لدعمها فعاليات هذا المؤتمر، وكل الشكر والتقدير للجنة العلمية واللجنة التحضيرية بالمؤتمر، ولكل من بذل أذن جهده في تنفيذه، ولا يفوتني أن أشكر كل الزملاء الذين ساعدوا وأسهموا في إعداد هذا الكتاب وإخراجه بالشكل اللائق والمشرف.

ختامًا أتمنى كل التوفيق لجميع زملائي بكلية الاقتصاد، وكل الزملاء بالقلعة العلمية جامعة سرت، وأتمنى أن تكون دائمًا وأبدًا منارة للعلم يهتدي بها الجميع...  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## د. على مفتاح التائب

رئيس المؤتمر وعميد كلية الاقتصاد

## كلمة رئيس اللجنة التحضيرية

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تنزل الخيرات، وتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، والصلاة والسلام على نبينا محمد الموصوف بأحسن الصفات:  
أما بعد:

إنه وفي هذا المقام، وباختتام فعاليات المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد جامعة سرت، والذي حمل عنوان (المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا- الواقع والتطلعات)، يسعدني أن أهنئ نفسي أولاً وكل زملائي بكلية الاقتصاد وجامعة سرت بنجاح هذا المحفل العلمي، وظهوره بالصورة التي تليق بمؤسستنا العريقة، كما يسعدني أيضاً أن أقدم هذا الكتاب\_ الذي يحتوي على كل الجهود العلمية القيمة التي تدارست وتناولت محاور هذا المؤتمر\_ لكل الأكاديميين المتخصصين والمهتمين وكل المؤسسات ذات العلاقة، وآمل أن يجدوا فيه الفائدة المرجوة.

وتقديرًا لكل الجهود المبذولة في سبيل نجاح هذا المؤتمر؛ لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لجميع أعضاء اللجنة التحضيرية على جميل التزامهم والإخلاص في عملهم، وكل الشكر والتقدير لرئيس وأعضاء اللجنة العلمية على مهنتهم وتعاونهم في إتمام العديد من مهام اللجنة التحضيرية، كما أثنى على الجهود الكبيرة التي بذلها رئيس المؤتمر ومساندته لنا يدًا بيد لإنجاز كل ما هو مطلوب، والشكر أيضاً موصولاً للمشرف العام للمؤتمر على دعمه اللا محدود وتذليله الصعاب لتسهيل أعمال اللجنة وقيامها بواجبها على أكمل وجه.  
وأخيراً لا يفوتني أن أشكر كل من أسهم في إصدار هذا الكتاب، والحمد لله وما توفيقنا إلاّ به.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أ. إبراهيم محمد عبدالكريم

رئيس اللجنة التحضيرية

## واقع نظام الإدارة المحلية في ليبيا دراسة حالة على بلدية طرابلس المركز

د. علي عبد الفتاح بن حليم  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد بجامعة طرابلس

أ. د. وائل محمد جبريل  
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة درنة

### الملخص:

تهدف الدراسة إلى تشخيص نظام الإدارة المحلية في بلدية طرابلس المركز، وذلك من خلال الأبعاد الآتية: اللامركزية والاستقلالية، الديمقراطية التشاركية، المساءلة والرقابة، وإدارة الموارد المالية والاستثمارية؛ ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة، فقد قام الباحثان بتطوير استبانة معتمدين على بعض الدراسات السابقة. وكشفت الدراسة أنه لا يوجد فروق معنوية لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية في بلدية طرابلس المركز، حيث جاء المتوسط العام لنظام الإدارة المحلية بمستوى متوسط، كما بينت الدراسة أن بُعد اللامركزية والاستقلالية حظي بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، في حين جاء بالترتيب الأخير بُعد المساءلة والرقابة وبمستوى ضعيف. وأفضحت الدراسة عدم وجود فروق معنوية لآراء المشاركين تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية قيد الدراسة باستثناء متغيري المستوى التعليمي ومدّة الخدمة. وأخيراً قدّمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل اتباعها للرفع من سوية الإدارة المحلية في ليبيا.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية، بلدية طرابلس المركز، ليبيا. تصنيف JET : H75، H76، H83.



## *The Reality of Local Administration system in Libya: A Case Study on Municipality Tripoli of center*

### **Abstract :**

The study aims to identify the reality of Local Administration system in Municipality Tripoli of center and that through the following dimensions: Decentralization and independence, participatory democracy, accountability and oversight, and management of financial and investment resources. To achieve the objectives of the study, the study followed the case study method, and it used a questionnaire to collect data. The study revealed that there are no significant differences in the participants' responses about the Local Administration system in Municipality Tripoli of center. The general average of the local administration system was at an moderate. Moreover, the study showed that the dimension of decentralization and independence in first ranking and at a high level, while the dimension of accountability and oversight came in the last ranking at a weak level. The study showed that there were no significant differences in the participants' responses due to some of the personal and functional variables under study, with the exception of the variables of educational level and service years. Finally, study provided a set of recommendations that will hopefully be followed for raise the local administration in Libya

**Keywords:** Local Administration, Municipality Tripoli of center, Libya. JET: H75, H76, H83.

## مقدمة:

تُعدّ الإدارة المحلية حلقة الوسط التي تربط بين الحكومة والمواطنين؛ وذلك لما لها من أهمية بالغة في تحقيق احتياجات ومتطلبات المجتمع، كما أنّ لها مهامًا وصلاحيات تتحوّل لها بلوغ غاياتها، والمتمثلة في تحقيق التنمية المحلية، ويكون ذلك من خلال إدارة الموارد المحلية وترشيدها في ظل ممارسة نشاطها المحلي، بالإضافة إلى توفير المتطلبات المحلية لتحقيق ذلك. (قرزو، 2022، ص98-112).

وعُرف نظام الإدارة المحلية منذ زمن بعيد إلاّ أنّه لم يتخذ شكله القانوني وأساسه التنظيمي إلاّ بعد نشوء الدولة الحديثة التي تعددت وظائفها، وزادت أعباؤها حيث أصبح من الضرورة الملحّة للتخفيف عنها، فتنازلت الدولة عن الكثير من سلطاتها، فمهد ذلك ظهور الأسباب المرجعية التي قادت السكان المحليين لاكتساب نزعة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال أشكال تنظيمية وأساليب عديدة. (بو شفيرات، وبو عبد الله، 2018).

ومن البديهي أنّ نشاط الإدارة المحلية بصفة عامة والتنمية بصفة خاصة، لا تتحقق ذاتيًا بالإضافة إلى المورد البشري المتمثّل في المسؤولين المحليين، ولا بد من توفّر العصب الأساس لقيامها متمثلاً في المال العام باعتباره عماد النشاط الاقتصادي، كما أنّ للتطورات الراهنة التي تشهدها الإدارة المحلية أثر كبير على زيادة سياسة الإنفاق ما يقتضي بالضرورة اتباع آليات وممارسات تقوم على الاستثمار الأمثل لهذه الأموال في سبيل ترشيدها والحفاظ عليها، (حماشين وإعزوقن، 2022).

وليبيا باعتبارها إحدى الدول النامية التي تسعى للنهوض بمستوى مؤسساتها لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يجب أن تُبدي اهتمامًا للإدارة المحلية، وذلك من خلال إبراز أهميتها، وتفعيلها وتطويرها مؤسسيًا ومجتمعيًا، والتي أصبحت محور اهتمام المنظّمات المعاصرة في سعيها المستمر للاهتمام بالأداء الفعّال خاصةً وحدات الإدارة المحلية التنفيذية من بلديات ومجالس محلية، والتي تُعدّ حلقة مهمة ما بين الحكومة والمواطن، فضلًا عن دورها في تنفيذ خطة التحوّل الاجتماعي والاقتصادي، وإشباع حاجات ومتطلبات المواطنين، لكن رغم الأهمية البالغة لهذه الوحدات إلاّ أنّها لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قِبَل الباحثين على حد علم الباحثين، وهذا مما حداّ بهما لإجراء هذه الدراسة لتشخيص نظام الإدارة المحلية في بلدية طرابلس المركز.

## مشكلة الدراسة:

تتسم تجربة الإدارة المحلية في معظم الدول النامية، أو التي تمرّ بظروف انتقالية بحالة من ضعف وهشاشة البنى المشكّلة لها، وغياب الوضوح في التعريف، وتشوش عملها ووظائفها، فضلاً عن مشاكلها المالية، علاوة على ضيق المساحة الاستقلالية التي تتمتع بها لممارسة وظائفها ومسؤوليتها بشكل كفاء وخاضع للمسائلة، وتعدّ الصراعات المسلحة والأزمات التي تمرّ بها والكوارث الطبيعية من أهم العناصر المؤثرة في قدرة الهيئات والبلديات والمجالس المحلية، فهي تكشف بوضوح عمق تأثر قطاع الحكم المحلي والإدارة المحلية بشكل خاص بالصراعات الدائرة أو الأزمات والكوارث الطبيعية (Hamill and Ali, 2008).

وفي ليبيا مرّت الإدارة المحلية بمراحل مختلفة اتسمت في مجملها بالإرباك وساهمت في تعزيز الفوضى، وغابت مقومات الحكم الرشيد (الجيد) عن أدائها. ولقد أدت هذه المظاهر إلى زيادة احتقان المواطنين المستهدفين بأهداف التنمية المحلية نتيجة تطبيق المركزية الإدارية في تسيير الوحدات الإدارية المختلفة، وتفشي البيروقراطية والعجز في الأداء، فضلاً عن إهدار الموارد وانتشار الفساد (أمنينة، 2019)؛ ولقد أصدر المجلس الوطني الانتقالي القانون (59) لسنة (2012)، قانون الإدارة المحلية خطوة نحو معالجة المطالب المرتبطة بتطبيق المركزية وتفشي ثقافتها، وألحقه مجلس الوزراء في الحكومة الانتقالية، فيما بعد باللائحة التنفيذية المنظمة في ظل وجود كيانات محلية ينقصها الوحدة في طريقة التأسيس والإجراءات وتفتقد لأبسط قواعد المؤسسة، أيضاً بعد ذلك قرار رقم (9) لسنة (2013)، من قبيل مجلس حكومة الوحدة الوطنية بشأن تعديل القانون (59) لسنة (2012)، والذي نصّ على تعليق العمل بنظام المحافظات إلى حين صدر قانون بشأنها، وإسناد اختصاصاتها مؤقتاً إلى مجلس البلدية، وعمداء البلديات، علاوة على قرار رقم (616) لسنة (2021)، بشأن تنظيم الأمانة العامة للمجلس الأعلى للإدارة المحلية.

ويؤكد هلال (2011) أنّ للمناخ السياسي العام في ليبيا دور أساس في تكوين تصور للإدارة والحكم المحلي، وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه واستمراره، كما أنّ زخم الإرادة والدعم السياسي، كفيل برفع مستوى دور الإدارة المحلية بكونها إحدى ركائز الاستراتيجية الليبية الوطنية للتطوير والتقدم بعد ثورة فبراير؛ وتبرز أهمية الإدارة المحلية بقدرتها في الاتصال المباشر بالمواطنين، والتعرّف على مشاكلهم واحتياجاتهم، فضلاً على أنّ دور

الإدارة المحلية خاصة في مجال التنمية، أصبح العامل الأهم ليس فقط لأنه المسئول عن تنفيذ الخطط والبرامج والمشاريع الإنمائية، ولكن أيضاً لأنها أقدر من يملك المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في وضع الخطط والسياسات (مادي، 2013، ص2-17).

عظماً على ما سبق، وبعد مرور عشرة سنوات على الانتخابات البلدية الأولى، واجهت الإدارة المحلية في ليبيا العديد من الصعوبات مما أدى إلى فشلها، حيث إنَّها لازلت تثير العديد من التساؤلات والإشكاليات في عدم جدواها على تلبية المطالب التنموية المحلية الملحة، الأمر الذي يستدعي البحث في الأزمة التي تعيشها هذه البلديات، وتشخيص واقعها، ووجوب مراجعة وتأهيل واقعها على مختلف الأصعدة القانونية، الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، حتى تتمكن من مواكبة المتغيرات وتستجيب لتداعياتها التنموية على مختلف المجالات المحلية (إبزيم، 2021، ص21-40). تأسيساً على ما تقدّم تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلين الآتيين:

- ما مستوى نظام الإدارة المحلية ببلدية طرابلس المركز وذلك من خلال الابعاد الآتية: (اللامركزية والاستقلالية، الديمقراطية التشاركية، المساءلة والرقابة، وإدارة الموارد المالية والاستثمارية)؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة)؟

#### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى نظام الإدارة المحلية ببلدية طرابلس المركز.
- معرفة مدى وجود فروق معنوية لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: (النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة).
- تقاسم بعض من التوصيات والمقترحات التي يمكن الاسترشاد بها في تدعيم نظام الإدارة المحلية في ليبيا.

#### أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الإدارة المحلية وأهميتها في أداء الوحدات التنفيذية وتداعياتها على جودة الخدمات المجتمعية.

- تكتسب الدراسة أهمية باعتبارها الدراسة الأولى في البيئة الليبية والتي تبحث في واقع نظام الإدارة المحلية ببلدية طرابلس المركز على حد علم الباحثين.
- قد تفيد الدراسة صناع القرار في وزارة الحكم المحلي أو بلدية طرابلس المركز بما تتكشف من نتائج.
- إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإدارية بصفة عامة ومجال الإدارة العامة بصفة خاصة.
- فتح مجالات للبحث العلمي في هذا الموضوع، وذلك من خلال ما توقّره هذه الدراسة من معلومات تساعد الباحثين والدارسين والمهتمين بموضوع الدراسة.

#### فرضيات الدراسة:

- في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية في بلدية طرابلس المركز.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تشخيص نظام الإدارة المحلية من خلال الأبعاد الآتية: (اللامركزية والاستقلالية، الديمقراطية التشاركية، المساءلة والرقابة، وإدارة الموارد المالية والاستثمارية).

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على الموظفين القارين ببلدية طرابلس المركز.
- الحدود الزمنية: أُجريت هذه الدراسة خلال الفترة من 2022/11/7 وحتى 2023 /1/3.

#### الإدارة المحلية:

- تُعدّ الإدارة المحلية من أفضل النظم التي يمكن عن طريقها تحقيق اللامركزية في النشاط الحكومي على المستوى الإقليمي، وأنّ معظم الدول بمستوياتها المختلفة من حيث التقدّم والنمو، وباختلاف أنظمتها الحكومية، لازالت تسعى إلى الوصول نحو الصيغة السليمة التي يمكن بها توزيع مسؤولية تنظيم وأداء الخدمات العامة على السلطات المحلية، وأنّ النقل

الفعلي لبعض الاختصاصات التي تتولاها الوزارات وأجهزتها التابعة إلى السلطات المحلية، ويُعدّ نموذجاً للتنظيم في الإدارة العامة أكثر امتيازاً من تطبيق اللامركزية اقتصاراً على إطار الوحدات الإدارية الإقليمية التابعة للوزارات. (طبعة، 2013، ص70-78).

### مفهوم الإدارة المحلية:

تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة المحلية حسب وجهات نظر الفقهاء والمفكرين، ويرجع ذلك إلى كون كل مفكر كان ينظر إلى الإدارة المحلية من زاوية معينة مبنية على الفلسفة الفكرية السياسية والقانونية للدولة، التي ينتمي إليها المفكر أو الكاتب، لكن على الرغم من ذلك فأغلب المفكرين يتفقون على المبادئ الأساسية المتعلقة بالإدارة المحلية (الطعامنة، 2003)، حيث أشارت أمينية (2019، ص1) إلى الإدارة المحلية على "أنّها شكل من أشكال التنظيم المحلي يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة ومستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية وراقبتها". ويبيّن صاري وسعداني (2018، ص189-209) أنّ نظام الإدارة المحلية "مظهر من مظاهر الدولة الحديثة، تنتج عن اللامركزية الإدارية والتي تعني تحويل الصلاحيات والسلطات إلى الوحدات المحلية، وتفويض صناعة القرارات مع الاحتفاظ بالرقابة ومسؤولية الوحدات أمام الحكومة المركزية"، بينما العكش (1998) فعّد الإدارة المحلية أسلوب في اللامركزية الإدارية تقوم بموجبه الحكومة المركزية بتفويض جزء من صلاحياتها إلى السلطة المحلية في المناطق والأقاليم المختلفة. ويلخص الشيخلي (2001) الاتجاهات التي تناولت تعريف الإدارة المحلية في ثلاثة اتجاهات رئيسية (بو شفيرات و بو عبد الله، 2018):

**الاتجاه الأول:** يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من وظائف هذه الإدارة، لكن هذا التعريف لم يكن جامعاً نظراً لتعدد وظائف الإدارة المحلية واختلافها من دولة إلى أخرى، حسب النظام والسياسة التي تنتهجها الحكومة المركزية، وحسب مراحل التطور السياسي والفكري لكل دولة.

**الاتجاه الثاني:** يعرف الإدارة المحلية انطلاقاً من أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ولكن هذا التعريف لا يؤدي إلى الوصول إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية، بالإضافة إلى أنّ الأهداف المرجوة من الحكم المحلي تختلف من زمن إلى آخر ومن مرحلة إلى مرحلة تاريخية أخرى.

**الاتجاه الثالث:** أما الاتجاه الثالث لتعريف الإدارة المحلية، فإنّ الكثير من المفكرين يجمعون على أنه الاتجاه السليم، حيث ينظر بعين الاعتبار إلى جوهر الحكم المحلي، وبنائه وهيئته والمقصود بذلك هيكل الجهاز الإداري لهذا النظام الذي يتكون من المجالس المحلية، بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية.

**ومن نافذة القول،** التمييز بين مفهومي الإدارة المحلية والحكم المحلي، حقيقة الأمر اختلفت الآراء حول تحديد مفهومي الحكم المحلي، والإدارة المحلية حيث برزت ثلاثة اتجاهات بخصوص هذين المفهومين، ففي الاتجاه الأول هناك من يفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي، من خلال اعتبار البعض الإدارة المحلية أسلوب من أساليب اللامركزية الإدارية والحكم المحلي أسلوب من أساليب اللامركزية السياسية، وعدّ البعض الآخر الإدارة المحلية خطوة في سبيل الحكم المحلي، وذلك استناداً إلى نوع ودرجة الاستقلالية والصلاحيات، ويتمثل الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي في ما يلي (قرزو، 2022):

- من حيث الوظيفة: الإدارة المحلية تركز على الجوانب التنفيذية، أما الحكم المحلي فيركّز على دور المواطنين في الجانب السياسي.
- من حيث المستوى: الإدارة المحلية تكون على مستوى قطاعي وهيئات العمومية، بينما الحكم المحلي يكون مستوى التشريع والتنفيذ معاً.
- من حيث البعد المركزي: الإدارة المحلية تتعلق باللامركزية الإدارية، في حين الحكم المحلي يتعلق باللامركزية السياسية في نظم الدول المركبة.
- من حيث الأولوية: الإدارة المحلية خطوة أساسية نحو الحكم المحلي، أما الحكم المحلي فبنجاح الإدارة المحلية يؤدي إلى إمكانية تطبيقه.

#### **عوامل نجاح الإدارة المحلية:**

إذا كانت الدولة مقتنعة قناعة تامة جادة في منح المزيد من الصلاحيات والمسئوليات للوحدات المحلية، فلا بد من توفير مجموعة من العوامل التي تضمن نجاح النهج اللامركزية وهي (طعامنة، 2022):

- استعداد والتزام القوى السياسية لدعم قادة الوحدات المحلية في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات، وتزويدهم بالسلطات والصلاحيات الإدارية التي تعينهم على القيام بوظائفهم في المجالس المحلية التي يديرون، وهذا يعني استعداد القادة السياسيين وموظفي الحكومة المركزية

لتحويل الصلاحيات والمسئوليات التي كانوا يقومون بها، لتصبح من مسؤوليات قادة الوحدات المحلية.

- وجود تشريعات واضحة المعالم تحدد الوظائف لكل من المحليات والحكومة المركزية تعزز المشاركة لكل من المواطنين، والقادة المحليون في إدارة المرافق العامة والمحلية.
- العوامل السلوكية والسيكولوجية الداعمة للنهج اللامركزي، تشتمل هذه العوامل على توافر الاتجاهات والسلوكيات الملائمة لموظفي الحكومة المركزية وفروعها في المحليات، تجاه النمط المركزي في تقديم الخدمات، وتوافر الرغبة لديهم بتقبل مشاركة المواطنين والقيادات المحلية التقليدية في عملية صنع القرارات.
- العوامل المالية والقوى البشرية.
- توافر الحجم المثالي للوحدات اللامركزية، حيث إنّ الوحدات الصغيرة الحجم لا يمكنها الاحتفاظ بالأعداد الكافية من الموظفين والمعدات بحكم وعائتها الضريبي المحدود.

#### مرتكزات نظام الإدارة المحلية:

تناول الباحثين والمهتمين بالإدارة المحلية هذا المفهوم من أوجه مختلفة، وقد تختلف مسمياتها عند بعض الباحثين، لكنها تبقى متشابهة في جوهرها، بحيث يُعدّ كل واحد منها بمثابة بعد أساسي للإدارة المحلية، وتتمثل هذه الأبعاد باللامركزية والاستقلالية، الديمقراطية التشاركية، المساءلة والرقابة، وإدارة الموارد المالية والاستثمارية (أبو مارية، 2022، قرزو، 2022، حسن، 2021، ص 191-210):

**اللامركزية والاستقلالية:** تشير إلى إعادة هيكلة أو إعادة تنظيم السلطة بحيث يكون هناك نظام مسؤولية مشتركة بين مؤسسات الحكم على المستويات المركزية والإقليمية والمحلية وفق مبدأ التبعية، وبالتالي زيادة الجودة والفعالية الشاملة لنظام الحكم، مع زيادة سلطة وقدرات المستويات المحلية (Holger, 2007)؛ كما أوضح Hembree (1999) أنّ مفهوم اللامركزية في الإدارة المحلية يشمل على ثلاثة محاور (المناقبة، 2022، ص 60-73):

**المحور السياسي:** يشير إلى منح المواطنين وممثليهم سلطة أكبر في عملية اتخاذ القرارات العامة المحلية من خلال المشاركة في وضع وتنفيذ السياسات، وهو ما يتطلب تعديلات في القوانين، وتنمية الأحزاب السياسية، وخلق وحدات سياسية محلية قوية.

**المحور الإداري:** والذي يتم فيه توزيع السلطة، والمسؤولية، بالإضافة إلى إمكانية توفير

الموارد المالية لتقديم الخدمات، فيشمل البعد الإداري على تحويل مسؤوليات واختصاصات الحكومة المركزية في تقديم بعض الخدمات العامة إلى المستويات المحلية.

**المحور المالي:** ويقصد به منح المستويات الأدنى من الحكومة الحق في إنشاء أسعار وأوعية ضريبية جديدة، ومشاركة الحكومة المركزية في حصيلة ضريبة قائمة، وذلك من خلال إنشاء الحسابات والصناديق الخاصة بالوحدات المحلية، وفي إطار المظلة التشريعية، المتمثلة في القوانين المختلفة تكتسب عمل المحاور الثلاثة السابقة الصفة التطبيقية.

**الديمقراطية التشاركية:** يؤكد العديد من الكتاب أن الإدارة المحلية خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار أنه التعبير السليم عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية، كما وأنه نظام يضمن الحريات ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة المواطنين أو ممثلهم في أمورهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى أنّ وجود المجالس المحلية المنتخبة التي تشبه إلى حد كبير وجود البرلمان أو مجلس الأمة في العاصمة، والذي يمثل جميع الأقاليم في الدولة. وأنّ وجودها (البرلمان والمجلس المحلي)، في الدولة يستهدفان غاية واحدة تلك هي تنظيم حياة المواطنين جميعاً على نحو يحقق لهم أكبر قسط من الحرية والرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والسياسي (الشيخلي، 2008، ص 24-38). وتكمن الديمقراطية التشاركية في شكلين المشاركة والشراكة، فالمشاركة هي مشاركة المواطنين سواء أكانوا أفراد أم جماعات في عملية صنع القرار المحلي، من خلال آليات من شأنها أنّ تعزز تطوير أداء الأجهزة المحلية المنتخبة، في حين أنّ الشراكة والتي تكون ما بين الأجهزة المحلية، ومنظمات المجتمع المحلي والقطاع الخاص في إنتاج السلع وتقديم الخدمات على المستوى المحلي. (صاري وسعيداني، 2018).

إنّ جوهر الديمقراطية هو مشاركة المواطنين في السياسات التي تعينهم، غير أنّها (الديمقراطية) تكون ناقصة عندما تكون ديمقراطية تمثيلية فقط، وبذلك ينبغي الجمع بين الديمقراطية التمثيلية (التمثيلية والتشاركية)، لتحقيق الأهداف المطلوبة، أيضاً هي مكملة للديمقراطية التمثيلية وليس بديلاً عنها (بن الشيخ وسويقات، 2015). وفي حقيقة الأمر أنّ الديمقراطية التشاركية ليس لإلغاء الديمقراطية التمثيلية، ولكن حتى تتجاوز قصورها وعجزها، بحل المشاكل عن قرب وضمان انحراط الجميع، وتطوير التدبير المحلي، عن طريق التكامل بين الديمقراطية التمثيلية، الديمقراطية التشاركية.

**المساءلة والرقابة:** تُعدّ الشفافية عنصراً رئيساً من عناصر المسائلة، ولكي تكون الوحدات المحلية مستجيبة لحاجات المواطنين، وعليها أن تكون شفافة وتوفر معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومراقبتها، والشفافية والمساءلة الإدارية لهما علاقة قوية بمكافحة الفساد الإداري والمالي، وعند غياب الشفافية تنقص النزاهة وينتشر الفساد، وهو شيء طبيعي، وذلك لغياب عامل المساءلة وانعدام المحاسبة (برنامج دعم الحكم المحلي والاستقرار في ليبيا، 2017)، والحكم الرشيد حسب البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة هو الحكم القائم على المشاركة، والشفافية، والمساءلة، ودعم سيادة القانون مع ضمان وضع الأولويات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية حسب توافق الأغلبية في المجتمع، وهو من أهم عوامل القضاء على الفقر وتعزيز التنمية. (البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، 2002).

كما يُعدّ استقلال الهيئات المحلية وعدم تبعيتها للسلطة المركزية من الأركان الأساسية التي تقوم عليها الإدارة المحلية، ولكن الاستقلال التام أمر غير قائم لأنه يسبب للدولة العديد من المشكلات كنشوء الكيانات السياسية، التي تطالب بالانفصال عن الدولة مما يهدد وحدتها وسلامتها أراضيها، كما لا يمكن تصور وجود المركزية المطلقة، ولضمان الاستقلال والحد من عيوبه، ولتحقيق متطلبات الإدارة الجيدة، وضعت الهيئات المحلية تحت إشراف ورقابة خاصة تدعى الرقابة الإدارية لتمارسها السلطة المركزية ضمن الحدود التي يرسمها القانون وتعني الرقابة الإدارية: مجموعة السلطات التي يقرّها القانون للسلطة المركزية لتمكينها من الإشراف على نشاط الهيئات اللامركزية وأعمالها لحماية المصلحة العامة (بو شفيرات و بو عبدالله، 2018).

#### إدارة الموارد المالية والاستثمارية:

يُعدّ العنصر المالي عنصراً أساسياً لتطبيق نظام الإدارة المالية، واتخاذ القرارات اللازمة لتنمية المجتمع المحلي، حيث إنّ نجاح الوحدات والهيئات المحلية في أداء رسالتها والنهوض بالأعباء الملقاة على عاتقها من ناحية، وتوفير السلع والخدمات للمواطنين يتوقف لحد كبير على حجم مواردها المالية، كما أنّ قوة الوحدات المحلية في الدولة إنّما تقاس بنسبة مالية لتلك الوحدات إلى المالية العامة للدولة، ومن الطبيعي أنّه كلما زادت الموارد المالية التي تخصّ الوحدات المحلية، كلما أمكن لهذه الهيئات أن تمارس اختصاصاتها على الوجه الأكمل، معتمدة في ذلك على نفسها دون اللجوء إلى الحكومة المركزية للحصول على الإعانات

المالية؛ بمعنى آخر أنّ نجاح الوحدات المالية المحلية في إحداث المزيد من التنمية المحلية يتوقف على مدى قدرتها في تعبئة أكبر قدر ممكن من الموارد المالية المحلية، وخاصة الموارد المالية الذاتية بل إنّ تدعيم الإدارة المحلية وزيادة قدرتها وتعميق فلسفة وجودها يتوقف على مقدار ما يتوفر لديها من موارد مالية متاحة (رحيم وآخرون، 2012).

#### الدراسات السابقة:

أجرى ضيافي وحاروش (2023)، دراسة هدفت إلى التطرق إلى حزمة الآليات والمبادرات التي قامت بها الجزائر، بقصد إصلاح وعصرنة المرفق العام وتحسين الصورة النمطية له وتقريبه من المواطن عن طريق تحسين الجاهزية الإلكترونية للبنية التحتية وتفعيل آليات الانتقال الرقمي للإدارة الإلكترونية، حيث تمّ التطرق للنشائية الجاهزية الإلكترونية، والانتقال الرقمي كمدخل لإصلاح الخدمة العمومية، واستعراض جهود الجزائر لإصلاح المرافق العمومية، لتخلص الدراسة في الأخير، إلى الإقرار بأن الجزائر بذلت جهوداً معتبرة في محاولات عصرنة المرافق العمومية، لكنها تبقى غير كافية للارتقاء بجودة الخدمة العمومية، بحكم جملة من المعوقات التي تقف حاجزاً في تفعيل آليات الانتقال الرقمي للبيروقراطية الإلكترونية. في حين قام Omodero and Philip (2023)، بدراسة رمت إلى تقييم ترتيبات الإنفاق للحكومات المحلية النيجيرية لضمان السلامة البيئية، حيث تمّ فحص تقني الإنفاق (المتكرر والرأسمالي) في الحكومة المحلية في هذه الدراسة للفترة من 1993 إلى 2020 باستخدام طريقة الانحدار المتعدد لتحديد تأثيرهما على الحد من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وكشفت النتائج أنّ الجمع بين الطريقتين يقلل من تأثير انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، لكن الإنفاق الرأسمالي له فائدة إيجابية أكبر من الإنفاق المتكرر، وأوضحت النتائج عن وجود ارتباط ضعيف للغاية بين انبعاثات ثاني أكسيد الكربون ونوعي إنفاق الحكومة المحلية. بينما ركّزت دراسة Jessica et.al (2023)، على فهم مسارات المرونة المختلفة التي قد تتخذها الحكومات المحلية خلال لحظات الأزمات، مع التركيز بشكل خاص على جائحة COVID-19 في والونيا، بلجيكا، وكشفت النتائج أنّ حلول التكنولوجيا الرقمية قد تلعب دوراً في دعم المرونة عبر المسارات المختلفة، لذلك وجوب التركيز على الدور الذي تلعبه التقنيات الرقمية في دعم المرونة داخل الإدارات المحلية.

وتطرقت دراسة El-Gamal et.al (2023)، إلى تقييم دور آليات التنسيق بين الحكومة المركزية ووحدات الإدارة المحلية في تحسين أداء أجهزة الإدارة المحلية في مصر من خلال تحديد طبيعة وطرق التنسيق، ورصد المشاكل والعقبات التي تحد من التنسيق، واقترح أساليب محددة لإصلاح الخلل في مكونات ونمط التفاعل بين الحكومة المركزية ووحدات الإدارة المحلية لرفع كفاءة الإدارة المحلية، ضمان تكامل الأداء بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية، وأظهرت الدراسة افتقار العلاقة بين الحكومة المركزية والإدارة المحلية إلى الترابط والتكامل في مصر، ويعاني النظام المحلي من عدم كفاية التنسيق بين الوزارات المركزية، لا سيما في مجالات التنمية وتقديم الخدمات، كل وزارة تطور وتنفذ خططها بمعزل عن غيرها، كما تتجلى هذه الظاهرة على المستوى المحلي، حيث لا يتحد نشاط المديريات المختلفة في نفس المحافظة بنسيج إداري واحد، تبدو العلاقات الأفقية بين الوزارات على المستوى المركزي بين المديريات على المستوى المحلي شبه غائبة، الأمر الذي أدى إلى قصور واضح في إدارة التنمية المحلية، علاوة على تعدد الهيئات الإدارية على المستوى المحلي وتشتت الأنشطة بينها.

كذلك درست أبو مارية (2022)، دور هيئات الحكم المحلي في فلسطين في التنمية الاقتصادية في فلسطين من وجهة نظر العاملين في البلديات والهيئات المحلية في فلسطين، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي، واستعانت بالاستبانة لجمع البيانات الأولية، وكشفت الدراسة أنّ واقع الحكم المحلي في فلسطين جاء مرتفعاً، كما بينت الدراسة وجود دور هيئات الحكم المحلي في فلسطين في التنمية الاقتصادية.

أمّا دراسة حسن (2021)، فهدفت إلى التعرّف على دور الإدارة المحلية في التنمية المحلية المستدامة في ظل التحولات السياسية، والتطورات الاقتصادية، وتمخّض عن الدراسة عدم فعالية النظم التخطيطية الإقليمية؛ وذلك بسبب نقص الخبرات والكفاءات اللازمة، وعدم وجود سياسة مالية مستقرة واضحة لإعانات المحلية مالياً، فضلاً على تعدد الأجهزة الرقابية على الوحدات المحلية، وعدم وجود إطار قانوني يتضمن إصلاح الإدارة المحلية إدارياً، ومالياً، وتشريعياً، وسياسياً، علاوة على تضارب الاختصاصات بين الأجهزة التنفيذية والأجهزة المجتمعية، فضلاً عن أنّ الهيكل التنظيمي الحالي للوحدات الإدارية المحلية والذي يتسم بالنشتت للوحدات المحلية وتجزئتها على نطاق كبير. وتطرقت دراسة إيزيم (2021)، إلى تشخيص حالة الإدارة المحلية في ليبيا، ومعرفة مدى قابليتها وانخراطها في منظومة الحوكمة

المحلية باعتبارها أداة للتنمية، خصوصاً بعد التغيرات والتقلبات السياسية، والاقتصادية، والأمنية التي شهدتها البلاد والتي تفرض عليها القيام بإجراء إصلاحات قانونية وإدارية استجابة للانتقال والعمل بمقتضيات الحوكمة المحلية بأوسع مضامينها، وتوصلت الدراسة إلى أنّ قانون الإدارة المحلية رقم (59) الصادر في عام 2012 لا يُعبّر عن حقيقة اللامركزية الإدارية من حيث ضرورة وجوب الاستقلال الإداري للوحدات المحلية في ظل تزايد إشراف الحكومة المركزية، فضلاً عن غموض بعض المفاهيم التي جاء بها هذا القانون، مما يؤدي إلى حدوث تنازع وتداخل في الاختصاصات بين المتدخلين في الشأن المحلي، ضف على ذلك ضعف الاستقلال المالي للوحدات المحلية؛ وذلك بسبب قلة مواردها المحلية واعتمادها على الدعم الحكومي، الأمر الذي يسمح بهيمنة تشديد الرقابة عليها من قبل السلطات المركزية، وكذا غياب آلية المساءلة والمحاسبة المجتمعية على الهيئات المحلية. ورمت دراسة جبوري وكاظم (2021)، إلى تقييم ترسيخ مبدأ اللامركزية الإدارية في العراق بعد نقل الصلاحيات الوزارية للحكومة المحلية في محافظة النجف بالعراق، وخصوصاً أنّ اللامركزية في العراق قد مرّت بعدة مراحل بسبب اختلاف الأنظمة السياسية حتى وصلت إلى الحكم المحلي المتمثل بقانون المحافظات غير المنتظمة بإقليم المرقم (21) لسنة 2008 المعدّل، وقد أجرى الباحثان المقابلات مع عينة مختارة من مسؤولي الشعب والأقسام المهمة في بلدية النجف، ووظفت لهذا الغرض قائمة فحص وتحليل الفجوة، وتمّ تحليل البيانات المتوفرة باستخدام المعادلات الرياضية الخاصة بالقائمة، وخُصّص البحث إلى أنّ عملية التقييم طبقاً للأبعاد المتعلقة بترسيخ مبدأ اللامركزية الإدارية قد حققت نسبة مطابقة لأبعاد البحث بمعدّل (61%).

وركّزت دراسة جبريل (2020) في التعرّف على مدى توافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بالمجلس البلدي درنة من خلال الأبعاد الآتية: التزام ودعم القيادة، إعادة بناء الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات، الثقافة التنظيمية، تمكين العاملين، واتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة: فكشفت أنّ المستوى العام لتوافر متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات جاء مرتفعاً. وقام بن نوبة وأبو خيط (2019)، بدراسة موضوع الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة في ليبيا، وكشفت الدراسة أنّ الإدارة المحلية في ليبيا دون مستوى الطموح وبخاصة من حيث تفعيل دور البلديات، كما أوضحت الدراسة أنّه لا يمكن تحقيق تنمية مستدامة دون إدارة محلية يكون لها دور فعّال في تحقيق التقدم الاقتصادي

والاجتماعي. وسعت دراسة فرغلي (2019) إلى معرفة نظام الإدارة المحلية في كل من اليابان وماليزيا ومصر ومؤسسات فعالية دوره في صنع وتنفيذ السياسات العامة، والتعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجهها الإدارة المحلية في سبيل أداء دورها في السياسات العامة، واقترحت الدراسة أساليب محددة لإصلاح الخلل في مكونات ونمط تفاعل الإدارة المحلية المصرية مع البيئة المحيطة لرفع كفاءة وفعالية تعبئة الموارد المحلية كأساس للتنمية في مصر في مرحلة ما بعد ثورة 25 يناير 2011. وأخيراً دراسة شهيناز (2015) وهدفت إلى محاولة التعرف على المفاهيم الأساسية للحكم الراشد، الإدارة المحلية، وكذلك معرفة أهمية الحوكمة الرشيدة بالنسبة للنظام الحكم المحلي، وكشفت نتائج الدراسة أنّ هناك صعوبة في تطبيق سياسة الحكم الراشد بالجزائر خاصة على المستوى المحلي وبخاصة في ظل غياب الأطر التنظيمية التي تغطي النقص الملحوظ في الإدارة الجزائرية، فضلاً عن غياب الإصلاح الإداري والمعايير العلمية التي تجسد مختلف التشريعات الإدارية مقارنة بالتطورات الدولية.

**تأسيساً على ما تقدم فإنّ الدراسة الحالية تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في المجال الخاص بالدراسة وهو الإدارة المحلية، وإنّ كانت معالجة الدراسات السابقة للمجال نفسه يختلف عن معالجة الدراسة الحالية، حيث إنّ هذه الدراسات تنوعت فيما بينها من حيث الزوايا التي تمّ التطرق إليها لدراسة الإدارة المحلية من جانب كل باحث، كما يُلاحظ أنّ كل هذه الدراسات أُجريت في بيئات مختلفة، أيضاً لوحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت تشخيص الإدارة المحلية في ليبيا من منظور إداري، حيث لم يتوافر للباحثين دراسات تناولت هذا الجانب بالدراسة، والتحليل، والتفسير للوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية والإسهام في إثراء الجانب المعرفي والتطبيقي في موضوع الإدارة المحلية في ليبيا، وبذلك فإنّ الدراسة الحالية تُعدّ مكملة في أهدافها لما عرض من أهداف، وإضافة جديدة لما سبق عرضه.**

### منهج الدراسة:

إنطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها فإنّ المنهج المتبع في هذه الدراسة هو دراسة الحالة، والذي يهتم بدراسة حالة واحدة قائمة مثل دراسة فرد، أو أسرة، أو شركة، وهذا يتم من خلال جمع معلومات وبيانات تفصيلية عن الظاهرة حول الوضع الحالي والسابق للظاهرة ومعرفة العوامل التي أثرت وتؤثر عليها والخبرات الماضية لهذه الظاهرة (عبيدات، 2015).

## مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين القارين في بلدية طرابلس المركز، والبالغ عددهم (320) موظفاً (إدارة الموارد البشرية بلدية طرابلس المركز، بيانات غير منشورة، 2022)، كما استهدفت عينة عشوائية بسيطة بلغ قوامها (175) بالاعتماد على جداول (krejcie and Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة المناسب.

## أداة الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة Questionnaire وسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، نظراً لما توفّره هذه الأداة من إمكانية تجميع قدر ممكن من البيانات، فضلاً عن سهولة فرزها وعرضها وتحليلها، حيث تمّ تقسيمها إلى ثلاثة أجزاء هي:

**معلومات عن عينة الاستبانة:** يحتوي الجزء الأول من الاستبانة على بيانات عامة عن المشاركين، وهي: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

**مقياس نظام الإدارة المحلية:** تكوّن المقياس من أربع وعشرين عبارة مستمدة من أداة القياس التي أعدها أبو مارية (2022)، مع إجراء بعض التعديلات عليها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية، والمهّاسة على مقياس ليكرت Likert والمكوّن من خمس درجات، وهذا يعني أنّ كل عبارة في الاستبانة مقاسة بخمسة بدائل للإجابة، وفقاً للتدرج التالي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، وتمّ تقسيم عبارات المقياس على أربعة أبعاد والمتمثلة في: (اللامركزية والاستقلالية، الديمقراطية التشاركية، المساءلة والرقابة، إدارة الموارد المالية والاستثمارية)، وقد صيغت عبارات المقياس بشكل إيجابي، حيث يُعطى للمشارك (1) عندما تكون الإجابة (أبداً)، وفي حين يعطى للمشارك الدرجة (5) عندما تكون الإجابة بأنه (دائماً)، وتقع بين هاتين الدرجتين ثلاث درجات أخرى هي: الدرجة (2) وتعني أنّ المشارك (نادراً)، والدرجة (3) وتعني أنّ المشارك (أحياناً)، أمّا الدرجة (4) فتعني أنّ المشارك (غالباً).

## ثبات أداة جمع البيانات وصدقها:

**الثبات Reliability:** للتأكد من ثبات الاستبانة فقد تمّ إجراء اختبار معامل الثبات الداخلي عن طريق Alpha Cronbach، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة (0.630-0.849)،

وتُعدّ هذه القيم مرتفعة (Malhatro and Sekaran, 2010)، مما يشير إلى ثبات الاستبانة وقوة تماسكها الداخلي ويمكن الاعتماد عليها، وأنّ الاستبانة واضحة لدى القارئ لها، والجدول (1) يوضح ذلك.

جدول (1): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة

معامل الثبات	المقاييس
0.727	اللامركزية والاستقلالية
0.750	الديمقراطية التشاركية
0.630	المساءلة والرقابة
0.676	إدارة الموارد المالية والاستثمارية
0.849	نظام الإدارة المحلية

**الصدق Validity:** لتأكد من صدق الاستبانة، تمّ استخدم طريقة الصدق الذاتي أو الإحصائي Statistical validity ، ويُقاس الصدق الذاتي بحسب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار، فقد تراوحت معاملات الصدق لمقاييس الدراسة (0.793-0.921)؛ مما يدل على الثقة في صدق مقياس الدراسة وأنه مُصمم فعلاً إلى ما يجب قياسه، والجدول (2) يوضح ذلك.

جدول (2): معاملات صدق مقاييس الدراسة

معامل الصدق	المقاييس
0.852	اللامركزية والاستقلالية
0.866	الديمقراطية التشاركية
0.793	المساءلة والرقابة
0.822	إدارة الموارد المالية والاستثمارية
0.921	الإدارة المحلية

#### توزيع الاستبانة:

تمّ توزيع الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددها (175) مفردة، واتباع طريقة العينة العشوائية البسيطة، وتمّ استرجاع (102) استمارة، صالحة للتحليل الإحصائي، حيث تُشكّل ما نسبته 58%، وهي نسبة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة من الاستبانات

الموزعة، وتُعدّ نسبة مقبولة إحصائياً في مجال الدراسات والأبحاث العلمية (Nulty, 2008)، واستغرقت عملية توزيع الاستمارات وجمعها فترة تجاوزت سبعة أسابيع، خلال الفترة من 2022/11/7، وحتى 2023 /1/3، وذلك للحصول على نسبة ردود مرتفعة، ولمنح الفرصة للمشاركين للإدلاء ببيانات يمكن الاعتماد عليها، وقد توزّع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية على النحو التالي والموضحة بالجدول (3):

جدول (3): خصائص عينة الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	55	53.9%
	إناث	47	46.1%
	المجموع	102	100%
العمر	أقل من 35 سنة	45	44.1%
	من 35 سنة إلى أقل 40 سنة	42	41.2%
	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة	11	10.8%
	من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة	4	3.9%
	من 50 سنة فأكثر	-	-
المجموع	102	100%	
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	23	22.5%
	جامعي	71	69.6%
	ما فوق الجامعي	8	7.8%
	المجموع	102	100%
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	23	22.5%
	من 5 سنوات إلى أقل 10 سنوات	18	17.6%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	48	47.1%
	من 15 سنة فما فوق	13	12.7%
	المجموع	102	100%

### المعالجة الإحصائية:

قام الباحثان باستخدام بعض الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة المتحصّل عليها من خلال الاستبانة؛ وذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات تمّ مراجعة وترميز الاستبانات المجمعة والصالحة لتحليل بناءً على مقياس *Likert* الخماسي بدرجات، ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي تمّ حساب المدى (5-)

4=1)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا يصبح طول الخلايا للعبارات كما هو موضح بالجدول (4).

جدول (4): طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس *Likert* ودرجة الممارسة

طول الخلية	الفئة في مقياس ليكرت	درجة الممارسة
من 1 إلى أقل 1.80	أبداً	ممارسة ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل 2.60	نادراً	ممارسة ضعيفة
من 2.60 إلى أقل 3.40	أحياناً	ممارسة متوسطة
من 3.40 إلى أقل 4.20	غالباً	ممارسة مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	دائماً	ممارسة مرتفعة جداً

وعلى أساس ذلك الترميز تم الاستعانة بالحاسب الآلي، واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS) Package for Social Sciences Statistical، وذلك وفقاً لما يأتي:

- ثبات مقياس الدراسة Analysis Reliability للتأكد من ثبات أسئلة صحيفة الاستبانة، ومدى تجانسها وانسجامها مع مشكلة الدراسة لغرض الإجابة على تساؤلاتها، حيث تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتحليل الموثوقية.

- الجداول التكرارية، وذلك لحصر أعداد المشاركين، ونسبهم المئوية، وفقاً للخصائص العامة للملثي صحائف الاستبانة.

- مقاييس النزعة المركزية Measures of Central Tendency المتمثلة في المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean؛ وذلك لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لها لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية، كذلك تم استخدام مقاييس التشتت Measures Dispersion مثل الانحراف المعياري Standard Deviation، بُغية تحديد انحرافات الإجابات عن القيمة المتوسطة لها لمتغيرات الدراسة الرئيسية.

- اختبار T للمجموعة الواحدة One-Sample T Test، للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة لكل متغير من متغيرات الدراسة في الدراسة ككل يزيد أو يقل عن قيمة معينة عند مستوى دلالة معنوية 5%.

- اختبار تحليل t للفروق بين متوسطين لعينتين مستقلتين Independent t-test للوقوف على مدى وجود فروق معنوية لآراء الباحثين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى لمتغير النوع.

- اختبار تحليل التباين الأحادي One - Way - ANOVA، لتبيان مدى وجود فروق معنوية لآراء المشاركين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى للمتغيرات التالية: العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

- اختبار Scheffe للمقارنات البعدية لتحديد الفئة التي يميل إليها التباين والاختلاف بين المجموعات.

مناقشة النتائج المتعلقة بمستوى نظام الإدارة المحلية ببلدية طرابلس المركز من خلال الأبعاد الآتية: اللامركزية والاستقلالية، الديمقراطية التشاركية، المساءلة والرقابة، وإدارة الموارد المالية والاستثمارية. تضمنت الاستبانة أربع وعشرون عبارة تتعلق بنظام الإدارة المحلية، وعند احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المشاركين عن تلك العبارات الموضحة بالجدول (5)، أمكن التعرف على مستوى نظام الإدارة المحلية بالبلدية قيد الدراسة، إذا ما عُلمَ أنّ متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)\*، حيث بلغ المتوسط العام للإدارة المحلية (3.058)، وانحراف معياري (0.445)، وبدرجة ممارسة متوسطة، وبوزن نسبي (61.16%)\*\*، واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة بن نوبة وأبو حيط (2019) في أنّ الإدارة المحلية في ليبيا لا ترتقي إلى مستوى الطموح، كذلك انسجمت نتيجة الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة إبنيم (2021)، ودراسة جبوري وكاظم (2021)، في أنّ نظام الإدارة المحلية يكتنفه القصور بحسب كل دراسة، في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أبو مارية (2022)، والتي أوضحت أنّ الحكم المحلي في فلسطين تتم إدارته بشكل جيد ويلبي الاحتياجات المجتمعية، وله دور في التنمية الاقتصادية.

وقد يُعزى القصور في مستوى نظام الإدارة المحلية ببلدية طرابلس المركز إلى الضعف الشديد لبعُد المساءلة والرقابة، فقد أوضحت العبارة الخامسة عشر والسادسة عشر أنّ البلدية

$$* \text{الوسط الحسابي} = 5/1+2+3+4+5 = 3$$

$$** \text{الوزن النسبي} = \text{الوسط الحسابي}/5.$$

تعمل بمستوى ضعيف جداً على نشر تقارير سنوية سواء مالية أو الإدارية للجمهور، كذلك ربما يُعزى ذلك إلى أنّ البلدية تتبع مبدأ الشفافية بمستوى ضعيف من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالمشايخ وطرق تنفيذها للجمهور، والتي أشارت إليها العبارة الرابعة عشر، علاوة على ذلك قد يكون سبب ذلك إلى أنّ العلاقة بين البلدية والجمهور ليس مفتوحة بالقدر الكافي باتجاهين دون الحاجة إلى مرجعية السلطة المركزية، وهذا ما دلّت عليه العبارة الثالثة، والتي حظيت بممارسة متوسطة، واتفقت نتيجة هذه العبارة مع ما أوضحته العبارة التاسعة بعد الديمقراطية التشاركية والتي مفادها أنّ البلدية لا تتيح فرص التعبير لدى المواطنين بالشكل المطلوب.

ولعل سبب قصور نظام الإدارة المحلية بالبلدية قيد الدراسة أنّها لم تبادر بإقامة المشايخ التنموية والاستثمارية بشكل مرضٍ، فضلاً عن أنّها لم تعمل بالشكل المطلوب على توفير اللازم لتقوية البنية التحتية وتدعيمها، وهذا ما أشارت إليه إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارتي بُعد إدارة الموارد المالية والاستثمارية الثامنة عشر والتاسعة عشر والموضحة بالجدول (6).

كما تبين من الجدول (5) أيضاً أنّ مستوى بُعد اللامركزية والاستقلالية جاء مرتفعاً، وهو أعلى متوسط بين أبعاد نظام الإدارة المحلية، حيث حظي بمتوسط حسابي (3.89)، وبوزن نسبي (77.96%)، يليه في الترتيب بُعد الديمقراطية التشاركية، حيث حظي بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي (3.64)، وبوزن نسبي (72.98%)، في حين تبين أنّ مستوى بُعد إدارة الموارد المالية والاستثمارية كان متوسطاً، وهو يُمثّل المرتبة الثالثة على مستوى أبعاد نظام الإدارة المحلية، حيث حظي بمتوسط حسابي (2.98)، وبوزن نسبي (59.62%)، أما بُعد المساءلة والرقابة فحظي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (1.81)، وبدرجة ضعيفة ووزن نسبي (36.34%)، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة برنامج دعم الحكم المحلي والاستقرار في ليبيا (2017)، وأنّ المساءلة والرقابة في البلديات دون المستوى المطلوب، ويوضح الجدول (6) اتجاهات المشاركين بشأن عبارات نظام الإدارة المحلية بالبلدية محل الدراسة.

جدول (5): إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه نظام مستوى الإدارة المحلية وأبعادها

الترتيب	الوزن النسبي	درجة الممارسة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
1	77.96%	مرتفعة	0.601	3.898	اللامركزية والاستقلالية
2	72.98%	مرتفعة	0.658	3.649	الديمقراطية التشاركية
4	36.34%	ضعيفة	0.474	1.817	المساءلة والرقابة
3	59.62%	متوسطة	0.624	2.981	إدارة الموارد المالية والاستثمارية
---	61.16%	متوسطة	0.445	3.058	نظام الإدارة المحلية

جدول (6): إجابات عينة الدراسة تجاه عبارات نظام الإدارة المحلية

الأبعاد	م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
اللامركزية والاستقلالية	1	تمتلك البلدية أهم المرجعيات للقضايا المحلية التي تخص المواطنين.	3.9608	0.88912	مرتفعة
	2	تمتلك البلدية حرية اتخاذ القرارات في المسائل ذات الشأن المحلي.	3.9804	0.71726	مرتفعة
	3	العلاقة بين البلدية والجمهور علاقة مفتوحة باتجاهين دون الحاجة الى مرجعية السلطة المركزية.	3.1961	0.85642	متوسطة
	4	تمتلك البلدية الصلاحيات الكافية من أجل القيام بالفعاليات المتعلقة بمتابعة المشاكل والاحتياجات المحلية وطرق علاجها وتنظيمها.	4.1078	0.85489	مرتفعة
	5	تمتلك البلدية رؤية مستقبلية مستقلة للأوضاع الحياتية الخاصة بالمواطنين ومستقبلهم.	3.9902	1.02923	مرتفعة
	6	لدى البلدية خطط وأهداف وبرنامج مرحلية لتحقيق الأهداف فيما يخص البلدية والمواطنين.	4.1569	1.14100	مرتفعة
الديمقراطية التشاركية	7	تقوم البلدية بالتشاور مع المواطنين في الأعمال والنشاطات التي تقوم بها.	3.9118	1.12666	مرتفعة
	8	تعمل البلدية على عقد الاجتماعات الشعبية مثل الندوات وورش العمل.	3.4020	0.72111	مرتفعة
	9	تتيح البلدية فرص التعبير لدى المواطنين.	3.0098	0.95953	متوسطة
	10	يتم تشكيل مجلس البلدية بناء على آراء المواطنين وتطلعاتهم.	3.5000	1.01230	مرتفعة
	11	يوجد تمثيل للمرأة بمجلس البلدية.	4.4216	0.77634	مرتفعة
المساءلة والرقابة	12	تتبع البلدية مبدأ الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالمشايخ وطرق تنفيذها للجمهور.	1.9118	1.12666	ضعيفة
	13	تتبع البلدية سياسة المكاشفة والمواجهة مع الجمهور.	1.8235	0.69527	ضعيفة
	14	تبادر البلدية بتفسير أي غموض التباس في القوانين أو الأعمال الناتجة عن المعوقات المحلية.	2.5588	0.87397	ضعيفة
	15	تعمل البلدية على نشر تقارير مالية سنوية للجمهور.	1.3235	0.69170	ضعيفة جداً
	16	تعمل البلدية على نشر تقارير إدارية سنوية للجمهور.	1.5882	0.63485	ضعيفة جداً
	17	تتم البلدية بدور المواطن في الرقابة واعداد الموازنات.	1.6961	0.68635	ضعيفة جداً
إدارة الموارد المالية والاستثمارية	18	تبادر البلدية بإقامة المشاريع التنموية والاستثمارية.	2.4314	1.13023	ضعيفة
	19	تعمل البلدية على توفير اللازم لتقوية البنية التحتية وتدعيمها.	2.3039	0.75504	ضعيفة
	20	تسعى البلدية لتقديم الخدمات المطلوبة في وقتها دون تأخير.	2.8039	0.86790	متوسطة
	21	تساعد البلدية في توفير كافة احتياجات المواطنين من الماء.	3.9706	1.27003	مرتفعة
	22	تساعد البلدية في توفير كافة احتياجات المواطنين من الكهرباء.	3.1765	1.10276	متوسطة
	23	تسعى البلدية إلى تطوير الواقع التنظيمي لديها من خلال الحوافز المادية.	2.7647	1.04528	متوسطة
	24	تسعى البلدية إلى تطوير الواقع التنظيمي لديها من خلال الحوافز المعنوية.	3.4216	1.23028	مرتفعة

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بشأن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية في بلدية طرابلس المركز. لاختبار الفرضية أعلاه تم استخدام اختبار T للمجموعة الواحدة - One-Sample T Test، بناءً على تحديد كلٍ من قيمة t المحسوبة وقيمة P-value، ومن خلال طبيعة الدراسة فإنه يتم الإجابة على الفرضية بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية (1.962) عند مستوى دلالة معنوية 5%، ودرجات حرية (101)، نقبل بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة معنوية 5% فإننا نقبل بوجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية.

جدول (7): اختبار t لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة نظام الإدارة المحلية وأبعاده

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الأبعاد
	Sig. (2-tailed)	قيمة t	
دال إحصائياً	0.000	**15.096	اللامركزية والاستقلالية
دال إحصائياً	0.000	**9.954	الديمقراطية التشاركية
دال إحصائياً	0.000	** -25.205	المساءلة والرقابة
غير دال إحصائياً	0.769	-0.295	إدارة الموارد المالية والاستثمارية
غير دال إحصائياً	<b>0.186</b>	<b>1.333</b>	نظام الإدارة المحلية

$$T = 1.962 \quad df=101$$

\*\* معنوية عند مستوى 1%.

يتبين من خلال الجدول (7) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة لنظام الإدارة المحلية أقل من قيمة t الجدولية (1.644)، عند مستوى دلالة معنوية 5%، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول نظام الإدارة المحلية في بلدية طرابلس المركز؛ بمعنى أنّ أفراد عينة الدراسة يتفوقون على عدم سوية نظام الإدارة المحلية بالبلدية قيد الدراسة، حيث جاء المتوسط العام للإدارة المحلية بمستوى متوسط، والمبين بالجدول (5)، كما يخلص جدول (7) وجود ممارسات لأبعاد نظام

الإدارة المحلية باستثناء بُعد إدارة الموارد المالية والاستثمارية، وبمستوى متوسط كما أوضحه جدول (5)، ولعل قصور بُعد إدارة الموارد المالية والاستثمارية يُعزى إلى ضعف مبادرة البلدية قيد الدراسة بإقامة المشاريع التنموية والاستثمارية، علاوة على أنّ البلدية لم تسعّ بالقدر الكافي في تقديم الخدمات المطلوبة ودون تأخير، كذلك لم تسعّ البلدية محل الدراسة بشكل مرضٍ إلى تطوير واقعها التنظيمي وبخاصة الحوافر المادية، وهذه ما دلت عليه عبارات بُعد إدارة الموارد المالية والاستثمارية والموضحة بالجدول (6).

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية حول مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: النوع، العمر، المستوى التعليمي، مدة الخدمة.

متغير النوع: لاختبار هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار تحليل t للفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين عند مستوى دلالة معنوية 5%.

ويتبين من خلال الجدول (8) أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات الباحثين حول نظام الإدارة المحلية أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة t المحسوبة لنظام الإدارة المحلية أقل من قيمة t الجدولية (1.644)، عند مستوى دلالة معنوية 5%، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى لمتغير النوع. وانسجمت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو مارية (2022)، والتي أوضحت عدم وجود فروق معنوية لنظام الحكم المحلي حسب متغير النوع.

جدول (8) : اختبار t-Test Independent لمتوسطات نظام الإدارة المحلية حسب متغير النوع

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المقياس	المجال
	Sig	قيمة t					
لا توجد فروق	0.399	-0.847	0.432	3.02	55	الذكور	نظام الإدارة المحلية
			0.461	3.09	47	الإناث	

متغير العمر:

تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One – Way – ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذه الفرضية، وعليه فإنّه يتم الإجابة بناءً على القاعدة التالية: إذا كانت قيمة P-value أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، نقبل أنّ

متوسطات المجموعات متساوية) بمعنى أنه لا توجد فروق، أما إذا كانت قيمة P-value أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5 %، فإننا نرفض أنّ (متوسطات المجموعات غير متساوية)، والذي يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين المتوسطات. ويشير جدول (9) إلى أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين في الدراسة حول نظام الإدارة المحلية لمتغير العمر بلغت (0.250)، وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، عليه يتم القبول بعدم وجود فروق معنوية بين متوسطات آراء الباحثين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى لمتغير العمر.

جدول (9): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات نظام الإدارة المحلية حسب متغير العمر

البعد	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
نظام الإدارة المحلية	بين المجموعات	0.911	3	0.304	1.554	0.205	لا توجد فروق جوهرية
	داخل المجموعات	19.149	98	0.195			
	الإجمالي	20.060	101				

متغير المستوى التعليمي :

تمّ استخدام اختبارات تحليل التباين الأحادي One – Way – ANOVA عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذه الفرضية، حيث يشير جدول (10) إلى أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) لمتوسطات استجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، عليه يتم القبول بوجود فروق معنوية بين متوسطات نظام الإدارة المحلية تُعزى لمتغير المستوى التعليمي، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو مارية (2022)، والتي خلصت إلى عدم وجود فروق معنوية لنظام الحكم المحلي في فلسطين تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول (10): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات نظام الإدارة المحلية حسب متغير المستوى التعليمي

المجال	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
نظام الإدارة المحلية	بين المجموعات	1.407	2	0.703	*3.733	0.027	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	18.653	99	0.188			
	الإجمالي	20.060	101				

\* عند مستوى دلالة معنوية 5%.

ولمعرفة اتجاه الفروق في نظام الإدارة المحلية تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، تم استخدام اختبار **Scheffe** للمقارنات البعدية والجدول (11) يبيّن ذلك، حيث تشير النتائج أنّ مصدر الفروق في نظام الإدارة المحلية كان بين الفئتين (ما دون الجامعي وما فوق الجامعي) ولصالح الفئة العمرية (ما فوق الجامعي) وبمستوى متوسط، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (11): اختبار **Scheffe** للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق لنظام الإدارة المحلية

تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	متوسط الفروق	الدلالة الإحصائية
ما فوق الجامعي	ما دون الجامعي	*0.458	0.041
	الجامعي	0.253	0.298

\* عند مستوى دلالة معنوية 5%.

جدول (12): متوسطات نظام الإدارة المحلية وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ودرجة الممارسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
المستوى التعليمي	ما دون الجامعي	23	2.88	0.437	متوسطة
	جامعي	71	3.08	0.448	متوسطة
	ما فوق الجامعي	8	3.33	0.226	متوسطة
	المجموع	102	3.05	0.445	متوسطة

متغير مدة الخدمة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي **One – Way – ANOVA** عند مستوى دلالة معنوية 5% للإجابة على هذه الفرضية، حيث يشير جدول (13) إلى أنّ القيمة الاحتمالية (**Sig.**) لمتوسطات استجابات المشاركين حول تبني نظام الإدارة المحلية لمتغير مدة الخدمة بلغت (0.639) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، عليه يتم القبول بوجود فروق معنوية بين استجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى لمتغير مدة الخدمة، ولمعرفة اتجاه الفروق في نظام الإدارة المحلية بحسب متغير مدة الخدمة تم استخدام اختبار **Scheffe** للمقارنات البعدية والموضحة بالجدول (14) والذي خلّص إلى أنّ مصدر الفروق كان بين الفئة الخدمية أقل من 5 سنوات والفئتين (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) و(من 15 سنة فما فوق)، ولصالح الفئة الخدمية (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وبمستوى متوسط، كذلك تبين أنّ مصدر الفروق بين الفئة الخدمية (من

5 إلى أقل من 10 سنوات) والفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، ولصالح الفئة الخدمية (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وبمستوى متوسط، والجدول (15) يوضح ذلك، واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة أبو مارية (2022)، والتي أوضحت عدم وجود فروق معنوية لنظام الحكم المحلي في فلسطين حسب متغير مدة الخدمة.

جدول (13): تحليل التباين الأحادي لمتوسطات نظام الإدارة المحلية حسب متغير مدة الخدمة

المجال	مصدر التباين أو الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية	نتيجة الاختبار
نظام الإدارة المحلية	بين المجموعات	4.247	3	1.416	**8.772	0.000	دال إحصائياً
	داخل المجموعات	15.814	98	0.161			
	الإجمالي	20.060	101				

\*\* عند مستوى دلالة معنوية 1%.

جدول (14): اختبار Scheffe للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق لنظام الإدارة المحلية

بحسب متغير مدة الخدمة

المتغير	فترات المتغير	متوسط الفروق	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.004	1.000
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	** -0.419	0.001
	من 15 سنة فما فوق	* -0.413	0.037
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.004	1.000
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	** -0.414	0.004
	من 15 سنة فما فوق	-0.408	0.056

\*\* عند مستوى دلالة معنوية 1% \* عند مستوى دلالة معنوية 5%.

جدول (15): متوسطات نظام الإدارة المحلية وفقاً لمتغير مدة الخدمة ودرجة الممارسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	23	2.80	0.394	متوسطة
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	18	2.81	0.508	متوسطة
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	48	3.23	0.313	متوسطة
	من 15 سنة فما فوق	13	3.22	0.530	متوسطة
	المجموع	102	3.05	0.445	متوسطة

## خلاصة نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تمّ التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يأتي:

- أوضحت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات المشاركين حول نظام الإدارة المحلية في بلدية طرابلس المركز عند مستوى دلالة 5%، حيث خلّصت الدراسة إلى أنّ المستوى العام لنظام الإدارة المحلية بالبلدية محل الدراسة جاء بمستوى متوسط.
- أفصحت الدراسة عن وجود فروق معنوية لاستجابات المشاركين حول أبعاد نظام الإدارة المحلية بالبلدية محل الدراسة عند مستوى دلالة 5%، باستثناء بُعد إدارة الموارد المالية والاستثمارية، كذلك بيّنت الدراسة أنّ مستوى بُعد اللامركزية والاستقلالية حظي بالترتيب الأول على مستوى أبعاد نظام الإدارة المحلية وبدرجة ممارسة مرتفعة، يليه بُعد الديمقراطية التشاركية وبدرجة ممارسة مرتفعة، يليه بُعد إدارة الموارد المالية والاستثمارية وبمستوى متوسط، أمّا بُعد المساءلة والرقابة فقد نال الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة ضعيفة.
- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المشاركين حول نظام الإدارة المحلية تُعزى إلى بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية محل الدراسة باستثناء متغيّر المستوى التعليمي، ولصالح المؤهل ما فوق الجامعي وبدرجة ممارسة متوسطة، كذلك متغيّر مدة الخدمة ولصالح الفئة الخدمية (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وبدرجة ممارسة متوسطة.

## توصيات ومقترحات الدراسة

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تُقدّم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يؤمل اتباعها والمتمثلة في الآتي:

- إيلاء الاهتمام بنظام الإدارة المحلية ببلدية طرابلس المركز، وذلك من خلال تقوية العلاقة بين البلدية والجمهور، وذلك بجعلها علاقة مفتوحة باتجاهين دون الحاجة إلى مرجعية السلطة المركزية، كذلك إتاحة البلدية فرص التعبير لدى المواطنين، أيضاً اتباع البلدية مبدأ الشفافية من خلال إتاحة المعلومات المتعلقة بالمشاريع وطرق تنفيذها للجمهور، فضلاً عن اتباع البلدية سياسة المكاشفة والمواجهة مع الجمهور، علاوة على نشر البلدية تقارير مالية والإدارية سنوية للجمهور، كذلك مبادرة البلدية بإقامة المشاريع والاستثمارية، وتوفير اللازم لتقوية البنية التحتية وتدعيمها.

- إنّ موضوع الإدارة المحلية في ليبيا يظل قضية متعددة الأبعاد، عليه فإنّه بالإمكان اقتراح المزيد من الدراسات في هذا المجال، وذلك بإعادة الدراسة الحالية على بلديات أخرى أو تناول أبعاد أخرى للإدارة المحلية؛ وذلك من أجل تزويد المسؤولين في وزارة الحكم المحلي أو البلديات بنتائج علمية وعملية حول نظام الإدارة المحلية في شتى المجالات.

### المصادر والمراجع:

- أبزيم، خالد أحمد محمد (2021)، دور الحكومة في تأهيل الإدارة المحلية في ليبيا وإصلاحها، مجلة اتجاهات سياسية، المركز الديمقراطي العربي، (16).
- أبو مارية، أسماء (2022)، " دور هيئات الحكم المحلي في فلسطين في التنمية الاقتصادية"، رسالة ماجستير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة الخليل، فلسطين.
- إدارة الموارد البشرية ببلدية طرابلس المركز، بيانات غير منشورة، 2022.
- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، خلق فرص للأجيال القادمة.
- أمينة، عبير إبراهيم (2019)، اللامركزية الإدارية ومقومات الحكم الرشيد في ليبيا قراءة في القانون (59) لنظام الإدارة المحلية مدخل قانوني، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، تاريخ زيارة الموقع : 20 ديسمبر 2022.
- [/https://www.politics-dz.com](https://www.politics-dz.com)
- برنامج دعم الحكم المحلي والاستقرار في ليبيا (2017)، الشفافية والمساءلة في الإدارة المحلية.
- <chromeextension://efaidnbmnfnkcehdnncjpkglcdfndkaj><https://www.cilginternational.org/wp>
- بن الشيخ، عصام وسويقات، الأمين (2015)، الديمقراطية التشاركية في ظل الإصلاحات السياسية والإدارية في الدول المغاربية: دراسة حالة تونس، الجزائر، المغرب، دار الحامد، عمان.
- بن نوية، أحمد رمضان، وأبو خيط، ناجم محمد عبد الله (2019)، دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة في ليبيا، مجلة كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، (3)1.

- بوشفيرات، رضوان، وبو عبد الله علي (2018)، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل خدمات الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية الشقفة، مذكرة ماستر منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر.
- جبوري، ندى إسماعيل، وكاظم عادل عبد (2021)، "ترسيخ مبدأ اللامركزية الإدارية من خلال نقل الصلاحيات الوزارية للحكومة المحلية في محافظة النجف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (3).
- حسن، أحمد إبراهيم عبد العال (2021)، دور الإدارة المحلية في التنمية الاقتصادية المحلية المستدامة في ظل التحولات السياسية والتطورات الاقتصادية الراهنة، المجلة العربية للإدارة، 41 (2).
- حماشين، كتر، وإعزوقن، مريم (2022)، "حوكمة الإدارة المحلية كآلية لحماية المال العام"، مذكرة ماستر في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، الجزائر.
- رحيم، شريفة، سلامي فتيحية، ولابو الويزة (2012)، دور الموارد المالية في تحقيق التنمية المحلية: دراسة حالة البويرة، بحث ليسانس منشور، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر.
- الشيخلي، عبد الرزاق إبراهيم (2008)، اتجاهات مقارنة في تنظيم الإدارة المحلية: دراسة تحليلية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 14 (52).
- الشيخلي، عبد الرزاق (2001)، الإدارة المحلية: دراسة مقارنة، دار المسيرة، الأردن.
- شهيناز، ورشاني (2015)، "الحكم الراشد ومتطلبات إصلاح الإدارة المحلية في الجزائر"، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- صاري، إسماعيل، وسعداني، رشيد (2018)، الحوكمة المحلية الرشيدة لرفع أداء الإدارة المحلية: دراسة حالة بلدية دبي، مجلة البحوث والدراسات التجارية، سبتمبر (4).
- ضيافي، عبد العزيز، وحموش، نور الدين (2023)، مسارات عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، 12 (1).
- طبعة، سعاد (2013)، الإدارة المحلية والعوامل البيئية المؤثرة فيها. مجلة البحوث السياسية والإدارية، 2 (1).

- الطعامنة، محمد (2002)، إشكالية المركزية واللامركزية الإدارية في نظم الإدارة المحلية في دول العالم الثالث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، 9 (30).
- الطعامنة، محمد (2003). "نظم الإدارة المحلية: المفهوم والفلسفة والأهداف"، الملتقى العربي الأول حول نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، سلطنة عمان، 20/18 أوت.
- عبيدات، ذوقان، وعبد الحق، كايد، وعدس، عبد الرحمن (2015)، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، الطبعة السابعة عشر، دار الفكر، عمان.
- العكش، فوزي والأعرج، حسن، وجبر، هشام (1998)، الحكم المحلي والإدارة المحلية: الأسس والتطبيقات، المطبعة العصرية، الطبعة الثانية، العين.
- عمايدية، فايزة (2021)، "الاجتماع المدني كآلية لتفعيل دور المجالس المحلية المنتخبة في ظل قانون البلدية 10/11 وقانون الولاية 7/12"، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7 (1).
- العيداني، عبد الرزاق (2022)، " دور الإدارة المحلية في إدارة الكوارث والمخاطر الكبرى في الجزائر الواقع والآفاق"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- فرغلي، أحمد وهران (2019)، فعالية دور الإدارة المحلية في السياسات العامة: دراسة مقارنة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 20 (2).
- قرزو، بغداد (2022)، " دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، 5 (2).
- مادي، خالد عمر (2013). قانون الإدارة المحلية بعد ثورة فبراير في ليبيا. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ديسمبر (5).
- المشاقبة، نجاح محمد طحيطر (2022)، " دور اللامركزية في تفعيل الإدارة المحلية: قضاء بيزين أمودجًا"، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (39).
- هلال، علي الدين، وسيمر محمد عبد الوهاب (2011)، اللامركزية وتمكين المجتمعات المحلية خبرات: دولية ومصرية، القاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.
- Edwin Augustine Junior Turay and Samuel Karim(2022). An assessments on the impacts of educational functions decentralization to local council in the Tonkolili District-Yoni



Chiefdom, International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation,3(2).

- El-Gamal, Ayman Ahmed, Ismail, Mamdouh Mostafa and El Bagoury, Ayman Amin (2023). The Role of Coordination Mechanisms Between the central Government and Local Administration Units In Improving the Performance of the Local Administration Bodies in Egypt. Arab Journal of Administration, 45(1).

- Hembree, Holly and Shelton, Michael (1999). Benchmarking and Local Government Revenue Funds: Theory Versus Practice, Public Management Magazine , 81 (2).

- Holger Daun (2007). Decentralization in the context of globalizing Governance: International comparison of Grass root responses, Springer.

- Jessica Clement, Giovanni Esposito, and Nathalie Crutzen (2023). Municipal Pathways in Response to COVID-19: A Strategic Management Perspective on Local Public Administration Resilience. Administration & Society , Vol. 55(1).

- Kerjcie, R. and Morgan, D (1970) "Determining sample size for research activities", Educational and psychological measurement,(30).

- Malhatro Naresh and David Birks (2007). Marking Research , 3rd Edition , Person Education Limited.

- Omodero, Cordelia Onyinyechi, and Philip Olasupo Alege. (2023). "Local Government Investments and the Safety of an Ecosystem: Mathematical Evidence from a Developing Nation, Applied System Innovation, 6 (1).

- Sekaran, U., and Bougie, R. (2010). Research Methods for Business: A Skill Building Approach, (5th ed.), Wiley and Sons. ISBN.

## قياس أثر الإنفاق الحكومي على التنمية الاقتصادية في ليبيا خلال الفترة 1996 - 2020

د. صقر حمد الجياني

أستاذ الاقتصاد المساعد/ جامعة درنة

s.elgiabni@uod.edu.ly

أ. آسيا جمعة التركاوي

محاضر مساعد/ الجامعة الأسمرية الإسلامية

asiatk123.k@gmail.com

أ. د عبد العزيز علي صداقة

أستاذ الاقتصاد/ جامعة طبرق

Sadaga1979@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر النفقات الحكومية على التنمية الاقتصادية في ليبيا خلال الفترة 1996-2020م. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القياسي من خلال نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR) للكشف عن العلاقة السببية بين التنمية الاقتصادية وكل من الإنفاق الحكومي كمحرك رئيس ومؤثر في عملية التنمية، والأداء الحكومي، والسيطرة على الفساد كمؤثرات أو معوقات أمام عملية تحقيق التنمية الاقتصادية في ليبيا. كذلك التعرف على أثر الصدمات العشوائية لكل من الإنفاق الحكومي، والأداء الحكومي، والتحكم في الفساد على النمو والتنمية الاقتصادية في ليبيا باستخدام دوال الاستجابة الدفعية. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: وجود علاقة سببية تبادلية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي، ووجود علاقة سببية تنحج من الإنفاق الحكومي إلى الأداء وفعالية الحكومة، وعلاقة سببية ثنائية الاتجاه بين السيطرة على الفساد وفعالية الحكومة. كما أسفرت النتائج أيضاً إلى أن متغير النمو الاقتصادي يستجيب لصدمة عشوائية بانحراف معياري واحد في كل من الإنفاق الحكومي، والسيطرة على الفساد، وفعالية الحكومة، بعد نصف سنة من إحداث الصدمة، وأن صدمة الإنفاق الحكومي لها آثار سلبية في الأجل القصير والمتوسط وتندثر في الأجل الطويل.

## مقدمة:

يُعدُّ الإنفاق الحكومي من أهم أدوات السياسة المالية، وأكثرها فعالية في النهوض بالاقتصاد الوطني، ولقد تطرق الفكر الاقتصادي إلى دور الدولة في عملية التنمية الاقتصادي، حيث أنَّ تعدد الأزمات الاقتصادية والسياسية التي شهدها العالم على رأسها أزمة الكساد الكبير 1929 كانت بمثابة المنعطف الذي أدى إلى إعادة النظر في حجم التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي، خصوصًا بعد عجز آلية السوق في تحقيق التوازن الاقتصادي، ويعتبر التحليل الكينزي من أهم الإسهامات التي أقرت بأهمية تدخل الدولة في الاقتصاد ومنحها مساحة شاسعة تمكنها من المشاركة في الحياة الاقتصادية باستخدامها للإنفاق الحكومي، والتي تسعى من خلاله إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي باعتباره الهدف الأسمى لأي سياسة اقتصادية، والذي يصاحبها تحسن مؤشرات الدخل الفردي، الاستهلاك، الاستثمار، التشغيل والتضخم، وعلى هذا الأساس نجد الدول حريصة على اتخاذ السياسات الاقتصادية التي تحقق لها النمو الاقتصادي المأمول وتبدي الدور الفعال للدولة في توجيه عجلة الاقتصاد.

لقد شجعت الأزمات الاقتصادية المتعددة والمتلاحقة الكثير من الحكومات على مراجعة سياساتها الاقتصادية من خلال تعزيز تدخلها المباشر في وضع الخطط التنموية، والسهر على تنفيذها.

وتُعدُّ ليبيا من بين الدول التي اتبعت نهج التدخل الحكومي في توجيه النشاط الاقتصادي، ومن هذا المنطلق بدأ توجه الدولة نحو التوسع في الإنفاق الحكومي، باعتباره من أنجح أدوات السياسة المالية في تحريك النمو الاقتصادي انطلاقًا من مبدأ الطلب يخلق العرض، وباعتبار أن الإنفاق الحكومي يسهم في تنشيط الطلب الكلي الذي يؤدي بدوره إلى رفع الطاقات الإنتاجية، التي تؤدي إلى زيادة الناتج المحلي بنسبة أكبر .

إنَّ تزايد النفقات العامة نتيجة مباشرة لزيادة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، ويُعدُّ عالم الاقتصاد الألماني فاغنر Wagner أول من أشار إلى هذه الظاهرة، بصفتها نتيجة حتمية للسياسات القائمة على الإنفاق العام بعد قيامه بدراسة تتعلق بالنفقات العامة في دول أوروبية خلال القرن التاسع عشر، انتهت إلى وجود علاقة بين زيادة حجم النفقات العامة للدولة والتطور الاقتصادي (Bird . R . M. 1971).

ويؤثر الإنفاق الحكومي على النمو والتنمية الاقتصادية كجزء من الموارد الاقتصادية، وينعكس تغيره في المتغيرات الاقتصادية مباشرة أو بشكل غير مباشر؛ فالإنفاق الإداري والإنفاق على الدعم يحفز الطلب على الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، أما الإنفاق على التنمية والبنية التحتية، فإنه يحفز القطاع الخاص، من خلال مساهمته في تخفيض تكاليف الإنتاج للقطاع الخاص وتحسين إنتاجية الاقتصاد بشكل عام وخاصة في القطاعات الخدمية. إضافة إلى ذلك فإنَّ الزيادة في الإنفاق الحكومي تحفز العرض الكلي عن طريق تراكم رأس المال المادي والبشري؛ وعليه فالإنفاق العام سيسهم إيجابياً في نمو الناتج المحلي الإجمالي كما تشير النظرية الاقتصادية.

### مشكلة الدراسة:

نتيجة للمشاكل التي عرفها الاقتصاد الليبي، وزيادة تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لإشباع حاجات الأفراد المتزايدة؛ مما أدَّى إلى زيادة الإنفاق الحكومي وتطوره، من أجل تحقيق زيادة في معدلات النمو الاقتصادي بمعدلات مقبولة، وتكون قادرة على مواكبة التطورات الاقتصادية في العالم، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية شاملة.

وعلى الرغم من ضخامة حجم الإنفاق الحكومي في ليبيا خلال العقود الثلاثة الماضية خاصة ما أنفقته الحكومات المتعاقبة خلال العقد الأخير، إلا أنه لم ينعكس بشكل إيجابي على التنمية الاقتصادية، ومن هذا المنطلق تأتي مشكلة الدراسة لتطرح السؤال الآتي:

- ما تأثير النفقات الحكومية على التنمية الاقتصادية في ليبيا؟ ومن هذا السؤال يتفرع السؤالان الآتيان:

ما تأثير الأداء الحكومي على التنمية الاقتصادية في ليبيا؟

ما تأثير السيطرة على الفساد على التنمية الاقتصادية في ليبيا؟

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تحليل وقياس العلاقة التي تربط بين الإنفاق الحكومي والتنمية الاقتصادية في ليبيا خلال الفترة 1996 - 2020 .

- قياس أثر السيطرة على الفساد في التنمية الاقتصادية في ليبيا باعتباره أحد أكبر معوقات التنمية، وسبباً رئيساً في هدر الموارد والنفقات وعدم التوازن في التنمية المكانية .

- قياس أثر الأداء الحكومي على التنمية الاقتصادية، ويمثل الجهاز البيروقراطي في الدولة ومدى تأثيره على التنمية الاقتصادية في ليبيا.

### أهمية الدراسة :

تجلى أهمية الدراسة في إلقاء الضوء على أحد القضايا الأساسية في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة، والتي تهدد الكثير من الدول النامية ذات المصدر الوحيد للدخل (النفط) ومن بينها ليبيا، والتي تعتمد على المورد الرئيس لتمويل نفقاتها والتي هي في تزايد مستمر، مما أصبح يشكل مصدر خطر للتنمية الاقتصادية في ليبيا، حيث أنه من المهم جداً تتبع مسار السياسة الاقتصادية في ليبيا خلال فترة الدراسة، والمتمثل في الإنفاق الحكومي كأداة رئيسة في الاقتصادات الريعانية، والبحث في تقييمها من خلال تحقيقها لهدفها الرئيس، والمتمثل في رفع معدلات النمو الاقتصادي وتطوير التنمية الاقتصادية. وفي الوقت ذاته تتبع مسار الأداء الحكومي ومؤشر التحكم في الفساد الحكومي ضمن أهم المتغيرات المؤثرة في الإنفاق الحكومي ومن ثم عملية التنمية الاقتصادية. ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة من أجل رسم سياسة اقتصادية مالية فعالة خاصة في هذه الفترة التي شهدت توفر موارد مالية بسبب ارتفاع أسعار النفط، وذلك من أجل مواكبة التطورات الاقتصادية العالمية، ورفع معدلات النمو الاقتصادي في ليبيا. وعليه يرى الباحث أن لهذه الدراسة أهمية خاصة لصناع القرار الاقتصادي في ليبيا .

### فرضيات الدراسة :

للإجابة على مشكلة الدراسة سابقة الذكر اعتمد الباحث اختبار الفرضيات الآتية:

- لا توجد علاقة بين النفقات الحكومية وتحقيق التنمية الاقتصادية في ليبيا.
- لا توجد علاقة بين السيطرة على الفساد والتنمية الاقتصادية في ليبيا .
- لا توجد علاقة بين الأداء الحكومي ونوعية الخدمات العامة المقدمة والتنمية الاقتصادية في ليبيا .

### منهجية الدراسة ونموذجها ومصدر بياناتها:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل النفقات الحكومية التي تتسم بالمركزية في ليبيا وانعكاسها على التنمية الاقتصادية، كما استخدمت الدراسة المنهج القياسي من خلال تقدير النموذج القياسي للدراسة.

يتكون نموذج الدراسة من المتغير التابع، وهو التنمية الاقتصادية ويمثلها قياسياً الناتج المحلي الإجمالي، ويأخذ الرمز (GDP)، أما المتغيرات المستقلة فتكون من :  
1- الإنفاق الحكومية (government Expenditure): وهي المبالغ النقدية التي تقوم بإنفاقها الحكومة من مواردها بقصد إشباع الحاجات العامة وتحقيق التنمية الاقتصادية، وسيتم له خلال الدراسة بالرمز (GOV).

2- السيطرة على الفساد (Control Of Corruption): يعتبر الفساد أحد أكبر معوقات التنمية، وسبباً رئيساً في هدر الموارد والنفقات المالية للحكومات المركزية المتعاقبة حسب تقارير الجهات الرقابية والمحاسبية والدولية، وسيتم له خلال الدراسة بالرمز (CC).

3- الأداء الحكومي أو فعالية الحكومة (Government Effectiveness): ويمثل الجهاز البيروقراطي في الدولة، ونوعية الخدمات العامة المقدمة، وتكاليف المعاملات، ويقاس فعالية وضع السياسات الحكومية وتطبيقها، ومصداقية التزام الحكومة بهذه السياسات، وسيتم له بالرمز (GE).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي القياسي من خلال استخدام اختبارات جذر الوحدة للكشف عن الاستقرارية للسلاسل الزمنية قيد الدراسة "Unit Root test"، إضافة إلى تقدير نموذج متجه الانحدار الذاتي "Vector Autoregressive Model - VAR"، واختبار السببية لإنجل - جرانجر "Engel Granger Causality"، ودوال الاستجابة الدفعية "Impulse Response Function"، وقد تحصل الباحث على بيانات الدراسة الخاصة بكل من الإنفاق الحكومي، والنمو الاقتصادي من المصادر الآتية: مركز البحوث الاقتصادية (بنغازي)، نشرات وتقارير مصرف ليبيا المركزي (سنوات مختلفة). أما بيانات الأداء الحكومي، والفساد من مؤشرات التنمية العالمية الصادرة عن البنك الدولي .

#### الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت بالتحليل والقياس أثر النفقات العامة (الحكومية) على النمو والتنمية الاقتصادية مع إدخال متغيرات ضابطة ومؤثرة على الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي كمؤشرات الأداء الحكومي والسيطرة على الفساد، ومن أهم

هذه الدراسات :

بحث دراسة (هاشمي، فيصل، 2020) في العلاقة بين عدم الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي في دول الربيع العربي (تونس، ليبيا، مصر، سوريا واليمن)، وذلك باستخدام منهجية بيانات السلاسل الزمنية المقطعية Data Panel للفترة 1996 - 2016، وتوصلت الدراسة إلى نتائج، منها: أن الاستقرار السياسي له أثر إيجابي على نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، كما توصلت الدراسة إلى أن لمؤشر السيطرة على الفساد، وفعالية الحكومة بالإضافة إلى معدلات البطالة لها تأثير كبير وقوي على نمو نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في دول الربيع العربي.

وهدف دراسة (جلولي و آخرون، 2022) إلى التعرف على تأثير الإنفاق الحكومي وفعالية الحكومة على النمو الاقتصادي في عينة مكونة من ستة دول من غرب أفريقيا، باستخدام نماذج البانل والتكامل المشترك في فترة زمنية من 2002 - 2018، وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي من جهة، ووجود علاقة سالبة بين فعالية الحكومة والنمو الاقتصادي من جهة أخرى، إضافة إلى وجود علاقة طويلة الأجل بين متغيرات الدراسة.

وكشفت دراسة (بوراس و قدودو، 2022) عن تأثير الفساد (مؤشر مدركات الفساد) على النمو الاقتصادي، باستخدام بيانات الجزائر للفترة من 2003 إلى 2019 باستخدام نموذج التكامل المشترك، حيث توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للفساد على النمو الاقتصادي. كما بينت الدراسة أن ارتفاع الفساد بنسبة 1% يؤدي إلى انخفاض في الناتج المحلي الإجمالي بنسبة 0.53%.

وقامت دراسة (حمدان، NARWADE، 2019) بقياس أثر الإنفاق الحكومي على النشاط الاقتصادي في فلسطين خلال الفترة 1995-2017، واستخدمت الدراسة السلاسل الزمنية من خلال نموذج متجه الانحدار ( Regressive: VAR Vector Auto)، وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج منها: وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين متغيرات الدراسة، ووجود تأثير للإنفاق العام على الناتج المحلي الإجمالي. وأوصت الدراسة بضرورة ترشيد الإنفاق العام بما يتناسب مع الإيرادات المحلية، وتوجيه الإنفاق العام بشكل أساس في القطاعات الانتاجية، لما في ذلك من دور كبير في زيادة النشاط

الاقتصادي ورفع معدلات النمو الاقتصادي. وأكدت دراسة (حسين، 2022) على مدى تأثير الفساد في النمو الاقتصادي في مصر، وذلك فيما يتعلق بالآثار الإيجابية أو السلبية التي تتركها آثار الفساد على الجوانب الاقتصادية المختلفة، واستخدمت الدراسة الجانب الكمي لتقدير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوصلت إلى وجود علاقة عكسية بين الفساد والنمو الاقتصادي في مصر. وحللت دراسة (أمين، 2021) أثر الإنفاق الحكومي على النمو الاقتصادي لعينة شملت 15 دولة نامية خلال الفترة (2005-2019) باستعمال معطيات بيانات بانل (Panel Data) باستخدام نموذج التأثيرات الثابتة وفق أسلوب (robust) الذي أظهر قدرة تفسير جيدة، وكشف عن وجود علاقة معنوية موجبة للإنفاق الحكومي اتجاه النمو الاقتصادي، وهو ما يتوافق مع النظرية الكينزية التي تشير إلى أن الإنفاق الحكومي يمثل أحد عناصر الطلب الكلي الفعال الذي ينعكس بالإيجاب على الناتج المحلي الإجمالي. وتمحورت دراسة (ذهب ودرز، 2019) حول العلاقة السببية بين الإنفاق العام والنمو الاقتصادي معبراً عنه بنصيب الفرد من الناتج المحلي غير النفطي في الاقتصاد الليبي خلال الفترة (1980-2012) باستخدام منهجية السببية والتكامل المشترك ونموذج تصحيح الخطأ؛ وذلك لتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرين في الأجل القصير والطويل، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية مشتركة، ودلت نتائج القياس في الأجلين القصير والطويل، باستخدام العلاقة السببية ونموذج تصحيح الخطأ على وجود علاقة سببية متبادلة بين المتغيرين، بمعنى أن الإنفاق العام يؤثر ويتأثر بالنمو الاقتصادي في ليبيا. وسعت دراسة (الجيباني، 2019) إلى البحث في تأثير واقع الفساد في ليبيا من حيث الأسباب والمظاهر على النمو الاقتصادي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة سببية بين الفساد والنمو الاقتصادي، بينما توجد علاقة سببية من اتجاه واحد بين الفساد والإنفاق الحكومي والإنفاق الاستثماري، كذلك وجود علاقة سببية يتجه تأثيرها من المساءلة والمحاسبة إلى كل من الفساد والإنفاق الحكومي والإنفاق الاستثماري .

كما سعت دراسة (يوسف، 2017) إلى معرفة العلاقة السببية بين الانفاق العام والناتج المحلي الإجمالي للفترة (1984-2013)، وأوضحت نتائج الاختبارات القياسية أن الإنفاق العام والناتج المحلي الإجمالي على علاقة تكاملية مشتركة، وأشارت النتائج الاحصائية

إلى أن هنالك علاقة سببية قصيرة الأجل وطويلة الأجل تنجس من النمو في الناتج المحلي الإجمالي إلى النمو في الإنفاق العام.

وبحثت دراسة (Monogbe & Okaho, 2016) في تأثير الإنفاق الحكومي على قطاعات مختلفة من الاقتصاد النيجيري، ومساهمتها في النمو الاقتصادي خلال الفترة 1970-2015 باستخدام نموذج تصحيح الخطأ واختبار السببية لجرانجر، واستنتجت الدراسة أن اتجاه العلاقة السببية من النمو الاقتصادي إلى الإنفاق الحكومي على الخدمات الاقتصادية، ليبرهن اختبار السببية بذلك على صحة قانون فاجنر على الاقتصاد النيجيري. واختبرت دراسة (Chipaumira et al, 2014) العلاقة السببية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في جنوب أفريقيا من خلال اختبار النظرية الكينزية والكلاسيكية للاقتصاد الكلي للعلاقة السببية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي بالاعتماد على بيانات فضلية للفترة (1990-2010)، وتوصلت الدراسة إلى عدم تأييد النظرية الكينزية، حيث أثبت التحليل وجود علاقة سببية سلبية من الإنفاق الحكومي إلى النمو الاقتصادي، وهو ما لا يتفق مع النظرية الكينزية التي توضح أن هناك تأثيراً إيجابياً للإنفاق على الناتج المحلي الإجمالي، وأرجعت الدراسة ذلك إلى عدم كفاءة برامج الحكومة الإنفاقية في جنوب أفريقيا.

### التحليل القياسي للدراسة :

#### اختبار درجة استقرار السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة:

قبل عملية تقدير نموذج الدراسة، ولكي لا نقع في مشكلة الانحدار الزائف؛ لابد من معرفة درجات استقرار السلاسل الزمنية لمتغيرات الدراسة عن طريق إجراء اختبارات جذر الوحدة (اختبارات الاستقرار) للسلاسل الزمنية قيد الدراسة. ويقال: أن سلسلة زمنية لمتغير ما مستقرة (ساكنة)، بمعنى أنها لا تحتوي على جذر الوحدة إذا كانت خصائصها لا تتغير بمرور الزمن، ممّا يعني أن ميل المتغير يعود إلى متوسط قيمته ثم يتذبذب حول تلك القيمة. وتأتي أهمية افتراض سكون السلسلة الزمنية من أنه إذا كانت السلسلة الزمنية غير مستقرة (غير ساكنة) فإنه لا يمكن دراسة سلوكها إلا خلال الفترة الزمنية موضع الاعتبار، وبالتالي تكون أقل أهمية إذا ما أريد الاستفادة منها في التنبؤ بسلوك المتغيرات الاقتصادية في المستقبل (الفاخري، 2016).

وهناك العديد من اختبارات الكشف عن جذر الوحدة منها اختبار ديكي فولر Augmented Dikey- Fuller (DF)Dikey-Fuller، وديكي فولر المطور (ADF)، واختبار فيليبس-بيرون (Phillips-Perron) (جوجارتي، 2015). ويتم إجراء هذه الاختبارات للسلاسل الزمنية الأصلية عند المستوى أولاً بالصيغ الثلاث (حد ثابت، حد ثابت واتجاه، بدون حد ثابت واتجاه). وإذا لم تستقر عند المستوى، يتم أخذ الفروق الأولى ثم الثانية، وهكذا إلى أن تستقر، ويتم رفض فرضية العدم القائلة بوجود جذر الوحدة إذا كانت القيمة المطلقة المحسوبة للاختبار أكبر من القيم الحرجة عند مستوى دلالة 0.05، والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 حيث :

$H_0$  : يوجد جذر الوحدة في السلسلة (أي أن السلسلة غير مستقرة).

$H_1$  : لا يوجد جذر الوحدة في السلسلة (أي أن السلسلة مستقرة).

يوضح الجدول رقم (1) النتائج الموجزة لاختبار جذر الوحدة لمتغيرات الدراسة: الناتج المحلي الإجمالي (GDP)، النفقات الحكومية (GOV) والآداء الحكومي (GE)، والفساد (CC)، وذلك من خلال اختبار ديكي فولر المطور باستخدام برمجية الإحصاء الاقتصادي (EViews10).

جدول (1) اختبار ديكي فولر المطور للكشف عن استقرارية متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى I(0)			الفرق الأول I(1)			القرار	
	Prop*			prop*				
	حد ثابت	حد ثابت واتجاه	بدون	حد ثابت	حد ثابت واتجاه	بدون		
ADF	GDP	2.184895 (0.2163)	1.892636 (0.6270)	1.020633 (0.2676)	5.942622 (0.0001)	6.045866 (0.0003)	6.085810 (0.0000)	مستقر عند I(1)
				***	***	***		
	GOV	1.891830 (0.3302)	2.849692 (0.1948)	0.041337 (0.6859)	7.406862 (0.0000)	7.288483 (0.0000)	7.379783 (0.0000)	مستقر عند I(1)
				***	***	***		
	CC	0.229721 (0.9218)	2.128527 (0.5051)	1.942437 (0.9846)	4.541164 (0.0017)	4.470887 (0.0089)	3.972873 (0.0004)	مستقر عند I(1)
				***	***	***		
	GE	0.529945 (0.9842)	1.547807 (0.7833)	2.298513 (0.9929)	5.163545 (0.0004)	5.472460 (0.0010)	4.278045 (0.0002)	مستقر عند I(1)
				***	***	***		

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

### وتشير بيانات هذا الجدول إلى ما يأتي:

- إن نتائج اختبار جذر الوحدة توضح عدم استقرار متغيرات الدراسة GDP، GOV، GE، CC عند الأصل بمستوى معنوية أقل من 5% باستخدام اختبار ديكي فولر المطور (ADE). حيث قيمة T (تاو) المحسوبة أصغر من قيمة T (تاو) الجدولية عند أقل من 5%، وبذلك نقبل فرضية العدم التي تؤكد على وجود جذر الوحدة؛ أي أن السلسلة الزمنية غير مستقرة عند المستوى، ونرفض الفرضية البديلة التي تؤكد على خلو المتغير من جذر الوحدة.

- كما يشير الجدول (1) إلى أن نتائج اختبار جذر الوحدة توضح استقرار كل متغيرات الدراسة GDP، GOV، CC، GE، عند الفرق الأول بمستوى معنوية أقل من 1% باستخدام اختبار (ADF) حيث قيمة T (تاو) المحسوبة أكبر من قيمة T (تاو) الجدولية عند مستوى معنوية أقل من 1% وبذلك نرفض فرضية العدم التي تؤكد على وجود جذر الوحدة ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على خلو المتغير من جذر الوحدة، وبالتالي تحقق فرضية الاستقرار عند الفرق الأول، أي أن كل متغيرات الدراسة مستقرة عند الرتبة الأولى I(1).

### اختبار فترة الإبطاء المثلى:

لضمان الحصول على أفضل تقدير لنموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR)، فإن ذلك يتطلب تحديد فترة الإبطاء المثلى للمتغيرات قيد الدراسة، والتي يجب أن يتضمنها النموذج القياسي للدراسة، وقد أظهرت نتائج اختبارات تحديد فترة الإبطاء المثلى حسب المعايير الخمسة الموضحة بالجدول (2) أن الفترة الثانية هي فترة الإبطاء المثلى التي يجب أن يتضمنها نموذج الدراسة بناءً على المعايير LR و FPE و SC و HQ.

### جدول (2) تحديد فترة الإبطاء المثلى

VAR Lag Order Selection Criteria  
Endogenous variables: GDP CC GE GOV  
Exogenous variables: C  
Date: 01/28/23 Time: 08:20  
Sample: 1996 2020  
Included observations: 23

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	-492.5615	NA	6.65e+13	43.17926	43.37674	43.22893
1	-427.9691	101.1011	1.00e+12	38.95384	39.94122*	39.20216
2	-404.3703	28.72902*	5.99e+11*	38.29307*	40.07036	38.74005*

\* indicates lag order selected by the criterion

LR: sequential modified LR test statistic (each test at 5% level)

FPE: Final prediction error

AIC: Akaike information criterion

SC: Schwarz information criterion

HQ: Hannan-Quinn information criterion

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

### اختبار السببية لجرانجر Engle Granger Causality :

تأتي أهمية اختبار السببية لإنجل جرانجر في أنه يحدد مدى السببية أو العلاقة بين المتغيرات قيد الدراسة سواء كانت علاقة سببية من اتجاه واحد (علاقة وحيدة الاتجاه) أو من اتجاهين (علاقة تبادلية) .

أسفرت نتائج اختبار السببية لمتغيرات الدراسة الموضحة بالجدول رقم (3) عن:

- وجود علاقة سببية ثنائية الاتجاه بين كل من الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي عند مستوى معنوية أقل من 0.1.

- علاقة سببية وحيدة الاتجاه من الفساد إلى النمو الاقتصادي عند مستوى معنوية أقل من 0.01

-علاقة سببية وحيدة الاتجاه من النمو الاقتصادي إلى الأداء الحكومي عند مستوى معنوي أقل من 0.05

-علاقة سببية وحيدة الاتجاه من الإنفاق الحكومي إلى الأداء الحكومي عند مستوى معنوية أقل من 0.05

-علاقة سببية وحيدة الاتجاه من الإنفاق الحكومي إلى الفساد وبمستوى معنوية أقل من 0.1  
-علاقة سببية ثنائية الاتجاه؛ من الفساد إلى الأداء الحكومي بمستوى معنوية أقل من 0.1 ،  
و من الأداء الحكومي إلى الفساد بمستوى معنوية أقل من 0.01 .

### جدول (3) اختبار السببية لإنجل جرانجر في الأجل القصير

VAR Granger Causality/Block Exogeneity Wald Tests

Date: 01/31/23 Time: 17:54

Sample: 1996 2020

Included observations: 23

Dependent variable: GDP

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
GOV	27.32869	2	0.0000
GE	2.586525	2	0.2744
CC	5.557919	2	0.0621
All	31.43519	6	0.0000

Dependent variable: GOV

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
GDP	22.58137	2	0.0000
GE	0.130283	2	0.9369
CC	2.767201	2	0.2507
All	24.46919	6	0.0004

Dependent variable: GE

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
----------	--------	----	-------

GDP	8.216181	2	0.0164
GOV	9.139084	2	0.0104
CC	12.55346	2	0.0019
All	21.38806	6	0.0016

Dependent variable: CC

Excluded	Chi-sq	df	Prob.
GDP	4.167584	2	0.1245
GOV	10.50524	2	0.0052
GE	4.807428	2	0.0904
All	22.31518	6	0.0011

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

### تقدير نموذج متجه الانحدار الذاتي VAR

بما أن متغيرات الدراسة استقرت عند الفرق الأول، أجرى الباحثون اختبار التكامل المشترك للمتغيرات عند فترة الإبطاء المثلى التي تم اختيارها وتبين عدم وجود تكامل مشترك؛ وبالتالي أصبح من المناسب تقدير النموذج باستخدام متجه الانحدار الذاتي غير المقيد في الأجل القصير .

### Vector Auto regression

ويعرف نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR) على أنه نظام يتم من خلاله معاملة كل المتغيرات بالنموذج كمتغيرات داخلية ولا يوجد أي متغيرات خارجية (جوجارتي، 2015)، ويشتمل النموذج على السلاسل الزمنية للدراسة عن الفترة 1996-2020 م لمتغيرات الدراسة (GDP)، النفقات الحكومية (GOV)، والأداء الحكومي (GE)، والتحكم بالفساد (CC) عند الفرق الأول .

وقد أسفرت منحرجات نموذج متجه الانحدار الذاتي (VAR) عن المعادلة الآتية :

VAR Model - Substituted Coefficients:

$$\begin{aligned} \text{DGDP} = & 0.50808514019 \cdot \text{DGDP}_{(-1)} + 1.10605160306 \cdot \text{DGDP}_{(-2)} - 2.71215037473 \cdot \text{DGOV}_{(-1)} - \\ & 2.12597307525 \cdot \text{DGOV}_{(-2)} - 5960.76173392 \cdot \text{DGE}_{(-1)} + 44151.7167013 \cdot \text{DGE}_{(-2)} - \\ & 41435.7438227 \cdot \text{DCC}_{(-1)} - 12427.0966595 \cdot \text{DCC}_{(-2)} + 5041.29395054 \end{aligned}$$

### اختبار Wald Test للمعنوية المرتبطة :

أسفرت نتائج اختبار Wald Test للمعنوية المرتبطة لمتغيرات الدراسة عند فترة إبطاء 1 و 2 رفض فرض العدم الذي ينفي وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وقبول الفرض البديل؛ لأن قيمة الاحتمالية Prob كما يظهر الجدول رقم (4) كانت أقل من 0.1 ، وبالتالي فإن متغيرات الدراسة وعند فترة الإبطاء المثلى بينها علاقة ارتباط معنوي مشترك .

وعليه يمكننا اعتبار أن كل من متغيرات الدراسة المتمثلة في الإنفاق الحكومي، الأداء الحكومي، والسيطرة على الفساد لها تأثير معنوي مشترك مع بعضها في النمو الاقتصادي حسب نتائج اختبار والد تست "Wald Test" .

### جدول (4) اختبار Wald Test

Wald Test:

Equation: Untitled

Test Statistic	Value	Df	Probability
F-statistic	8.216090	(8, 14)	0.0004
Chi-square	65.72872	8	0.0000

Null Hypothesis:  $C(1)=C(2)=C(3)=C(4)=C(5)=C(6)=C(7)=C(8)=0$

Null Hypothesis Summary:

Normalized Restriction (= 0)

Value

Std. Err.

C(1)	1.524284	0.313989
C(2)	0.490897	0.476189
C(3)	-95028.49	63855.89
C(4)	-73892.79	66619.16
C(5)	47219.07	43824.16
C(6)	15104.16	40015.96
C(7)	-3.240662	0.621398
C(8)	0.094023	0.985176

Restrictions are linear in coefficients.

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

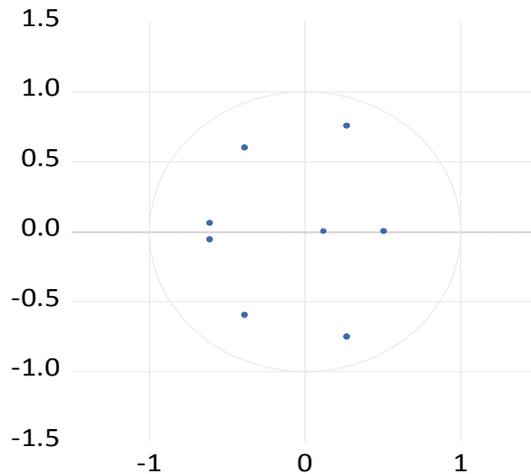
تشخيص النموذج المقدر :

1-الاستقرار الهيكلي:

من خلال اختبار الجذور الأحادية المبينة بالشكل رقم (1) أدناه يتضح أن النموذج مستقر حيث مقلوب الجذور الأحادية جميعها تقع داخل دائرة الوحدة، وهذا ما يتأكد من خلال الجدول رقم (5) المرفق للشكل البياني، حيث أنّ جميع قيم الجذور كانت أقل من الواحد، صحيح أي أن النموذج مستقر هيكلياً.

شكل (1) دائرة الجذور الأحادية

Inverse Roots of AR Characteristic Polynomial



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

### جدول (5) قيم الجذور الأحادية لمتغيرات النموذج

Roots of Characteristic Polynomial  
Endogenous variables: DGDP DGOV DGE  
DCC  
Exogenous variables: C  
Lag specification: 1 2  
Date: 12/04/22 Time: 23:21

Root	Modulus
0.271277 - 0.754325i	0.801622
0.271277 + 0.754325i	0.801622
-0.384648 - 0.598751i	0.711658
-0.384648 + 0.598751i	0.711658
-0.608518 - 0.058652i	0.611338
-0.608518 + 0.058652i	0.611338
0.508826	0.508826
0.122397	0.122397

No root lies outside the unit circle.  
VAR satisfies the stability condition.

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

اختبارات التوزيع الطبيعي للبواقي، مشكلة الارتباط الذاتي، مشكلة عدم ثبات التباين:  
أسفرت نتائج اختبارات التشخيص للنموذج المقدر عن أنّ إحصائية Jarque-Bera لجميع البواقي أقل من القيمة الجدولية (8.214496)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، أي أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 5%. بينما أظهرت نتائج اختبار مشكلة الارتباط الذاتي ببواقي النموذج عن طريق اختبار (LM) أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي للبواقي، حيث كانت قيمة الاحتمالية للاختبار Prob تساوي (0.0916)، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية، أي أن النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي. كما أظهرت النتائج خلو النموذج المقدر من مشكلة عدم ثبات التباين، حيث كانت الاحتمالية (Prob) لإحصائية Chi-sq عند (0.2059).

### تحليل دوال الاستجابة الدفعية (IRF) للصددمات الاقتصادية:

تساعد نماذج (VAR) على تحليل آثار السياسات الاقتصادية (السياسات المالية والنقدية) من خلال محاكاة صدمات عشوائية (فيصل و محمد، 2016)، وقياس دوال الاستجابة الدفعية Impulse Response Function (IRF) أثر الصدمة التي يتعرض لها متغير ما داخل نموذج VAR بمقدار انحراف معياري واحد في الأجلين القصير والطويل للمتغيرات الداخلية لهذا النموذج (اليامنة، 2016). حيث توضح هذه الدوال تأثير حدوث دفعة أو صدمة في النموذج ومعرفة تأثير هذه الصدمة على المتغيرات الأخرى موضوع الدراسة خلال فترة زمنية تم تحديدها من قبل الباحثين بعشرة سنوات. وفيما يلي دوال الاستجابة للمتغيرات الدراسة عند حدوث صدمة عشوائية، أي مفاجئة وغير متوقعة.

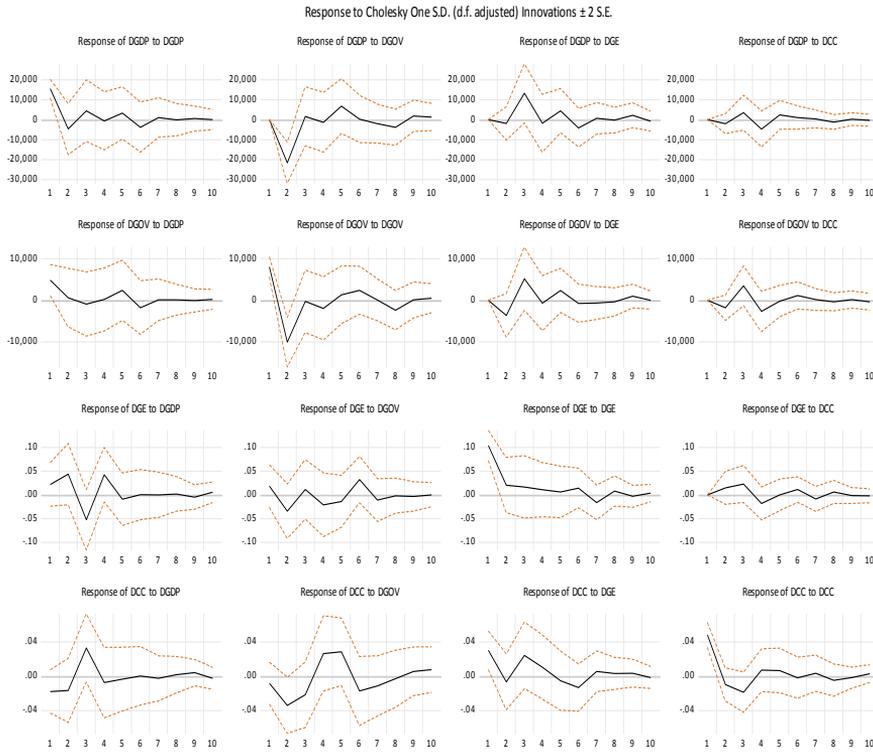
يوضح الشكل البياني رقم (2) إحداث صدمات عشوائية في الأجلين القصير والطويل لمدة عشر سنوات اختارها الباحثان، وكما يوضح الشكل رقم (2) استجابة النمو الاقتصادي (GDP) لإحداث صدمة عشوائية بانحراف معياري واحد لمتغير الإنفاق الحكومي (GOV)؛ فإن الاستجابة لا تكون مباشرة إنما بعد فترة تأخير أقل من السنة في الأجل القصير، ثم تحدث أثراً سالباً، لتبدأ بعدها بإحداث أثر إيجابي في الأجل المتوسط حتى السنة الرابعة، وتستمر حتى السنة السادسة. وعند الأجل الطويل في السنة السابعة والثامنة يكون الأثر سالب، ثم يتحول إلى أثر موجب خلال السنة التاسعة والعاشر قبل أن يتلاشى الأثر.

كما يبين الشكل استجابة النمو الاقتصادي لحدوث صدمة بانحراف معياري واحد في الأداء الحكومي (GE) تبدأ بفترة تأخير أقل من سنة ثم بأثر سالب في الأجل القصير، ويستمر حتى منتصف السنة الثانية، وبعدها يكون هناك أثر موجب حتى نهاية السنة الخامسة في الأجل المتوسط، وفي الأجل الطويل عند السنة السادسة يكون الأثر سالب وعند السنة السابعة يبدأ الأثر في التلاشي.

يوضح الشكل كذلك استجابة النمو الاقتصادي لصدمة عشوائية بانحراف معياري واحد في المتغير الداخلي الفساد (CC) في الأجل القصير والمتوسط والطويل، حيث يكون الأثر في الأجل القصير بفترة إبطاء عند منتصف السنة الأولى، وبعدها يكون الأثر سالب

حتى نهاية السنة الثانية وفي السنة الثالثة يكون الأثر موجب وعند السنة الرابعة وحتى منتصف السنة الخامسة في الأجل المتوسط يصبح الأثر سالباً، أما في الأجل الطويل يكون موجباً حتى نهاية السنة السادسة وبعدها يتلاشى الأثر كلياً.

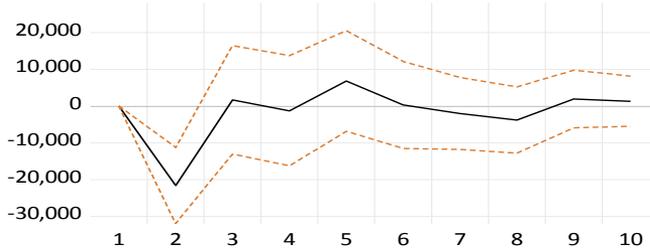
## شكل (2) دوال الاستجابة الدفعية.



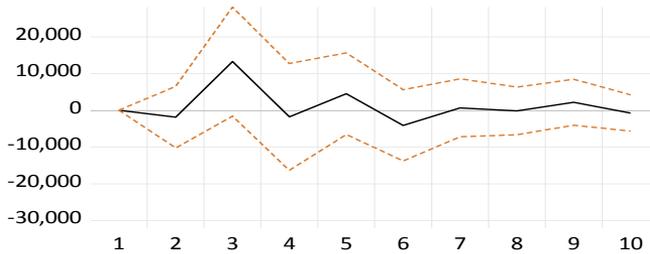
المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

Response to Cholesky One S.D. (d.f. adjusted) Innovations  $\pm 2$  S.E.

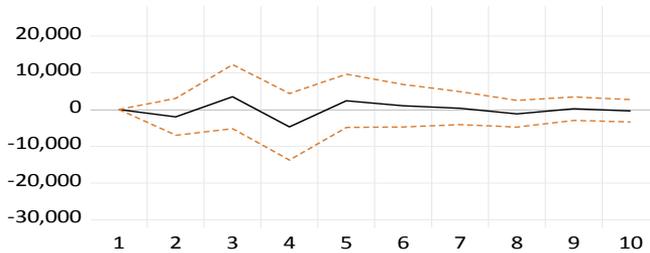
Response of DGDP to DGOV



Response of DGDP to DGE



Response of DGDP to DCC



المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية الاقتصاد القياسي EViews10

### الخاتمة والتوصيات:

أسفرت نتائج اختبار Wald Test للمعنوية المرتبطة عن أنَّ متغيرات الدراسة المتمثلة في النمو الاقتصادي، والإنفاق الحكومي، والتحكم في الفساد، والأداء الحكومي لها تأثير معنوي مشترك كل مع بعضها البعض، كما أسفرت نتائج اختبار Engel-Granger للسببية عن وجود علاقة سببية تبادلية بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي، وهذا يتوافق مع النظرية الاقتصادية لفرضية كل من "كينز" و "واجنر". كما

أظهرت اختبارات السببية عن وجود علاقة سببية تتجه من الإنفاق الحكومي إلى الأداء وفعالية الحكومة، وعلاقة سببية ثنائية الاتجاه بين السيطرة على الفساد وفعالية الحكومة . كما أسفرت النتائج أيضاً عن أنّ متغير النمو الاقتصادي يستجيب لصدمة عشوائية بانحراف معياري واحد في كل من السيطرة على الفساد وفعالية الحكومة بعد نصف سنة من إحداث الصدمة، وأن صدمة الإنفاق الحكومي لها آثار سلبية في الأجل القصير والمتوسط وتندثر في الأجل الطويل، في حين أن صدمة في السيطرة على الفساد ستحدث آثاراً سلبية على النمو الاقتصادي بعد فترة إبطاء لستة شهور، ثم في الأجل المتوسط وعند منتصف السنة الرابعة يكون الأثر موجباً ليبدأ بعدها الأثر بالتلاشي. أما فعالية الحكومة فإن الآثار الانتشارية للصدمة بانحراف معياري واحد ستحدث آثاراً موجبة على النمو الاقتصادي حتى منتصف السنة الخامسة ومنتصف السنة السادسة، وبعدها يبدأ بالتلاشي . وبناءً على هذه النتائج، فإنّ الدراسة تؤكد وجود علاقة بين كل المتغيرات والمؤشرات الآتية : الإنفاق الحكومي وفعالية الحكومة في تقديم الخدمات واشباع الحاجات والتحكم في الفساد على النمو الاقتصادي وعملية التنمية الاقتصادية في ليبيا. وبناءً على ذلك يوصي الباحثون بالآتي :

- ضرورة توجيه النفقات الحكومية إلى القطاعات الأكثر إنتاجية، وتطوير الخدمات التي يحتاجها المواطن بدلاً من إهدارها في النفقات الجارية والاستهلاكية.
- مكافحة الفساد ومتابعة التقارير الصادرة عن الفساد سواء التقارير الدولية السنوية الصادرة عن مؤشر التحكم في الفساد من البنك الدولي أو التقارير المحلية الصادرة عن ديوان المحاسبة الليبي وهيئة الرقابة الإدارية ونشرها عبر وسائل الإعلام، وإثارة الحوار المجتمعي حول ما جاء فيها؛ لمحاصرة الفساد والفساسدين بما يحد من النهب والهدر في النفقات الحكومية، ومن ثم الانعكاس على التطوير والتنمية .
- ترشيد النفقات الحكومية، لاسيما الباب الأول والمصروفات التسييرية، وتوجيه معظم الإيرادات الحكومية إلى الإنفاق الاستثماري، بما يحقق التنمية الاقتصادية ويدعم عملية النمو الاقتصادي.
- وجوب اختيار وتكليف ذوي الكفاءة والتخصص في المناصب السيادية والمراكز القيادية، بما يدعم الأداء الحكومي، ويرتقي بفعالية الحكومة في تحقيق برامجها التنموية الشاملة والعادلة .

## المصادر والمراجع :

- اليامنة، الداوي. (2016). أثر سعر الصرف على التجارة الخارجية دراسة حالة (الجزائر) للفترة 1990-، 2014. جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- الفاخري، محمود سعيد. (2016). الاقتصاد القياسي وتحليل السلاسل الزمنية .مركز بحوث العلوم الاقتصادية .بنغازي .
- الوادي، محمود حسين، وعزام، زكريا احمد. (2000). المالية العامة والنظام المالي في الاسلام. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان .
- الجيباني، صقر حمد (2019). واقع الفساد في ليبيا وأخلاقيات العمل كآلية للعلاج . المؤتمر العلمي الثالث أخلاقيات المهنة في ليبيا. المعهد العالي للعلوم والتقنية - درنة .
- الجيباني، صقر حمد، وجبريل، وائل محمد، وصداقة، عبد العزيز علي. (2021). تأثير مؤشرات الحوكمة الرشيدة على الانفاق العام في ليبيا: دراسة تحليلية قياسية عن الفترة 1996-2018. جامعة الزاوية .
- أمين، تمار. (2021). أثر الانفاق الحكومي على النمو الاقتصادي لعينة من الدول النامية خلال الفترة (2005-2019). مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد الرابع، العدد الثاني.
- بشرول، فيصل، و راتول، محمد (2016) دور السياسات النقدية والمالية المتبعة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في الجزائر. دراسة قياسية. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 16. الجزائر.
- بدر حمدان، SUNIL NARWADE. (2019). الانفاق الحكومي وأثره على النشاط الاقتصادي في فلسطين، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد3، العدد01.
- بوراس بودالية، قودودو جميلة(2022). أثر الفساد على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر (2003-2019)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 15، العدد1.
- حسين، مجدي ماجد محمد.(2022). أثر الفساد على النمو الاقتصادي في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد الثالث، العدد 2.

- جلولي، محمد، وبومدين، محمد أمين، جدي.(2022). شوقي، أثر فعالية الحكومة والإنفاق الحكومي على النمو الاقتصادي: دراسة قياسية على مجموعة من دول عرب أفريقيا، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، المجلد 11، العدد 1.
- جوجارتي، دامودار.(2015). الاقتصاد القياسي .الجزء الأول .(ترجمة ومراجعة :عبد عبد الغفار عودة ، عفاف حسين الدش) .المملكة العربية السعودية . الرياض . دار المريخ .
- ذهب، سالم بشير ودرز صالح عبدالسلام (2019). العلاقة بين الانفاق العام والنمو الاقتصادي في ليبيا: دراسة تطبيقية باستخدام التكامل المشترك والعلاقة السببية . مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد (13).
- عبدالرؤوف سعيد عبود .(2022). تحليل واقع الانفاق العام في ليبيا لأجل الترشيد والإصلاح خلال الفترة 2012 – 2019 . مجلة العلوم الاقتصادية العدد 35.
- مسعود درواسي . (2005). السياسة المالية ودورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر 1990-2004. أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه .
- هاشمي، سي جيلالي، فيصل، مختاري.(2020). عدم الاستقرار السياسي والنمو الاقتصادي في دول الربيع العربي، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السادس، العدد 2.
- يوسف ، قصواء أحمد (2017). العلاقة السببية بين الانفاق العام والناتج المحلي الإجمالي في السودان 1984 – 2013. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- قاعدة بيانات مركز بحوث العلوم الاقتصادية. بنغازي .
- نشرات مصرف ليبيا المركزي . أعداد مختلفة .

- Bird .R.M.(1971)"Wagner law of Expanding state" public Finamce Vol.26. N0.1. pp1-2.

- Chipaumira, Hlanganipaingirande, G., Mangena, & Yowukai Rusua. (2014). The Impact Of Government Spending On Economic Growth: Case OF South Africa (1990- 2010). Mediterranean Journal of Social Science, 5(1).

- Monogbe, T.G. and J. Okaho, 2016, Government Spending and Economic GrowthPocess in Nigeria, Frantiers of accounting and Finance, vol 01, n° 01.

- Worldwide Governance Indicators (WGI). WWW.govindicators .org.

## القطاع السياحي والتنمية المكانية في ليبيا

د. حسين فرج الحويج

كلية الاقتصاد والتجارة/ جامعة المرقب

[hussen.alhwij@elmergib.edu.ly](mailto:hussen.alhwij@elmergib.edu.ly)

### الملخص:

يهدف هذا البحث بشكل عام إلى تحليل مدى إسهام القطاع السياحي في ليبيا في تحقيق التنمية المكانية، وقد اعتمد في ذلك على المنهج التحليلي، وتوصل إلى عدة نتائج، يمكن تلخيصها في انطواء الأرض الليبية على الكثير من المقومات السياحية المهمة التي يمكن توظيفها لتحقيق التنمية المكانية المرجوة، وتوصل أيضاً إلى ضعف أداء القطاع السياحي، وأنه لا يسهم في الوقت الراهن في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا بالشكل المطلوب، وقد طرح البحث عدة توصيات وآليات يمكن الاسترشاد بها في توظيف المقومات السياحية في ليبيا لتحقيق التنمية المكانية في البلاد.

الكلمات الدالة: التنمية المكانية، القطاع السياحي، ليبيا.

## *Tourist sector and spatial development in Libya*

**Hussen Faraj Alhwij**

Department of Economics, Faculty of Economics and  
Commerce, Elmergib University  
[Hussen.Alhwij@elmergib.edu.ly](mailto:Hussen.Alhwij@elmergib.edu.ly)

### **Abstract**

The main aim of this study was to analyze to what extent the tourist sector contributes in support spatial development efforts in Libya. In order to achieve its objective the study adopted the analytical approach. The main findings of the study can be summarized in two points. First, the Libyan economy has considerable tourist potentials that can be used in improving spatial developments rates in Libya. Second, the study found that the contribution of tourist sector in achieving spatial development in Libya is so weak. In addition, the study suggested some recommendations that can be adopted to improve spatial developments rates in Libya.

**Key words:** spatial developments, the tourist sector, Libya.

## 1. المقدمة introduction:

يتعلق مصطلح التنمية الاقتصادية economic development بشكل عام بتلك العمليات التي تنطوي على إحداث تغييرات جذرية في الاقتصاد، تضمن استمرار وتعاضم معدلات النمو الاقتصادي، وترشيد استخدام الموارد المتاحة، وتوزيعها على أقاليم البلد بطريقة عادلة (مجلس التخطيط العام، 2013)، ويتعلق اصطلاح التنمية المكانية spatial development بتلك التغيرات الذي تطرأ على حالة اقليم ما بطريق مقصودة لتحسين ظروف حياة سكانه، وتقليل التفاوتات بين أجزائه المختلفة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين كفاءة الموارد البشرية به (مجلس التخطيط العام، 2013، ص 16)، وتتركز آليات تحقيق التنمية المكانية في الغالب على تحري المزاي النسبية التي يتمتع بها إقليم معين لتوظيفها في تنمية ذلك الإقليم، وتتحلى أهمية تحقيق التنمية المكانية في أنها أداة فعالة لإحداث النمو المتوازن بين أقاليم الدولة، وتحقيق التوزيع العادل للدخل، وتقريب مستويات المعيشة بين سكان البلد، ومن شأن كل ذلك أن يحد من ظاهرة الهجرة للمدن الرئيسية، ويعمل على المحافظة على البيئة والحد من ظواهر التلوث البيئي الناجمة عن التركيز السكاني، كما أنه يعمق الوحدة الاجتماعية والسياسية للبلد.

يعد القطاع السياحي من أهم القطاعات التي يمكن التعويل عليها في إحداث التنمية المكانية، وخاصة إذا ما توفرت المقومات اللازمة لذلك، وتدلل العديد من التجارب الدولية ومنها تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة على هذه الحقيقة، ويعود السبب وراء التميز الذي يحظى به القطاع السياحي في تنمية الأقاليم التي ينشأ فيها لقدرته على خلق مواطن العمل "التوظيف"، وأنه من المصادر المستمرة غير الناضبة للنمو، يضاف إلى ذلك أن القطاع السياحي قد صار من القطاعات الاقتصادية الديناميكية، التي شهدت تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية، وهي في طريقها لأن تكون أكبر القطاعات الاقتصادية في العالم (WTTC, 2012)، وقد كان النصف الأخير من القرن العشرين ومطلع القرن الحادي والعشرين شاهدين على أكبر التطورات التي حققتها حركة السياحة الدولية على المستوى العالمي (Tanga & Salah, 2014)، وللوقوف على هذه الحقيقة يمكن القول أن عوائد أنشطة السياحة الدولية قد بلغت سنة 1950 ما مقداره 1 مليار دولار، ووصلت سنة 2008 إلى ما يقدر بـ 942 مليار دولارًا، بمعدل نمو قدره 11% (Tanga & )

(Salah, 2014)، وتجاوز عدد السواح الدوليين المليار سائح سنة 2012 لأول مرة في التاريخ (WTTC, 2012).

تتمثل إشكالية هذا البحث في محاولة الإجابة عن سؤال رئيس مفاده "ما طبيعة العلاقة بين القطاع السياحي والتنمية المكانية في ليبيا؟"، ويتفرع عن هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

- هل حققت ليبيا مستوى مقبولاً من التنمية المكانية؟
  - هل يعد القطاع السياحي خياراً جيداً لتحقيق التنمية المكانية؟
  - ما مستوى أداء القطاع السياحي في ليبيا؟
  - ما مدى إسهام القطاع السياحي في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا ؟
- بناءً على ذلك يتمثل الهدف الرئيس للبحث في محاولة التعرف طبيعة العلاقة بين القطاع السياحي والتنمية المكانية في ليبيا، وينبع من الهدف عدة أهداف فرعية يمكن إنجازها في الآتي:

- التعرف على مستوى التنمية المكانية في ليبيا.
  - التعرف على ما إذا كان القطاع السياحي خياراً جيداً لتحقيق التنمية المكانية.
  - تحليل مستوى أداء القطاع السياحي في ليبيا؟
  - تحليل مدى إسهام القطاع السياحي في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا.
- يعتمد البحث في تحقيق هذه الأهداف على المنهج التحليلي، ويمتد النطاق الزمني الذي يشمل هذا التحليل في الفترة 2000-2020، وهي الفترة التي أعقبت تعليق العقوبات الاقتصادية على ليبيا، والتي صار الاقتصاد الليبي بعدها أكثر توجهاً للحرية الاقتصادية والانفتاح على الاقتصاد العالمي.

## 2. خلفيات التنمية المكانية في ليبيا:

### 2.1. التنمية المكانية ضمن مستهدفات خطط وبرامج التنمية في ليبيا:

يعود الإهتمام بقضايا التنمية المكانية في ليبيا إلى نهاية حقبة الستينيات من القرن العشرين، وقد كان الباعث وراء هذا التوجه نابغاً من ظاهرة التركز السكاني في المدن الكبيرة، التي بدأت بوادرها مع نهاية حقبة الخمسينيات وبداية حقبة الستينيات، التي شهدت بدايات

العهد النفطي في ليبيا، وقد نجمت ظاهرة الهجرة في ليبيا التي وصفت بأنها خروج جماعي من الأرياف إلى المدن عن التطورات التي حصلت في القطاع الخدمي، الذي بدأ ينمو بشكل كبير في المدن الرئيسية، نتيجة للنفقات المالية لشركات النفط (الحويج والماقوري، 2015)، وللتدليل على ظاهرة التركز السكاني في ليبيا تجدر الإشارة إلى أن نسبة سكان الحضر إلى إجمالي سكان البلاد قد بلغت سنة 1990 ما نسبته 75.78%، ارتفعت خلال العام 2000 إلى 76.4% ومنها إلى 77.7% خلال العام 2009، وبلغت سنة 2017 ما نسبته 79.8% (صندوق النقد العربي وآخرون ب، 2011؛ صندوق النقد العربي وآخرون، 2019)، ويستنتج من كل ذلك أن ظاهرة الهجرة من الريف إلى المدن إنما نتجت في ليبيا عن تدني مستويات المعيشة في الأرياف، الذي نجم بدوره عن تدني مستويات التنمية في تلك البقاع من الأرض الليبية.

لقد أدرك المخططون ومتخذو القرار في الدولة الليبية منذ فترة طويلة أهمية التركيز على قضايا التنمية المكانية، ولهذا فقد احتلت مسألة تشجيع الهجرة العكسية من المدن إلى الأرياف مكانة بارزة في خطط وبرامج التنمية التي صيغت ونفذت في ليبيا خلال العقود الماضية، وقد هدفت الخطة التنموية الخماسية التي نفذت خلال الفترة 1963-1968 في هذا الإطار إلى الإهتمام بالقطاع الزراعي، وتنمية المناطق القروية، وقد كان رفع مستوى معيشة سكان الأقاليم الليبية وتقليل درجة التفاوت فيما بينها في الدخول من أهم أهداف المخططات التنموية في ليبيا خلال الفترة 1970-2010 (بن عمور، 2015).

لقد تجسدت عملية التخطيط للتنمية المكانية في ليبيا في بعض المخططات الإقليمية، التي تمحورت فيما عرف بالمخطط الطبيعي الوطني الذي شمل أربع مخططات إقليمية شاملة و18 مخططاً إقليمياً فرعياً مبنياً على أسس جغرافية وطبيعية (مجلس التخطيط الوطني، 2013)، وقد اعتمد المخطط الطبيعي الوطني على عدة اعتبارات، من أهمها توفير مساحة للتنمية المكانية في المناطق الحضرية وتوجيهها لتطوير هيكل استعمالات الأراضي بما يحقق التنوع المطلوب في القاعدة الاقتصادية، وتطوير شبكات المواصلات لرفع الكفاءة الوظيفية للمدن الرئيسية، وتخفيف العبء على المدن الكبرى، وتقليل حدة التركز السكاني (مجلس التخطيط الوطني، 2013).

لقد تحددت الأهداف الرئيسية للتنمية المكانية في ليبيا في تنويع مصادر الدخل

والتخفيف من حدة الاعتماد على الموارد النفطية الناضبة، وخلق فرص العمل، وتشجيع الهجرة العكسية من المدن إلى الأرياف، والحد من الهجرة غير المخططة، وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية المتاحة والكامنة في البلاد، كما تهدف من خلال كل ذلك إلى مراعاة متطلبات التنمية البيئية المستدامة، كما هدفت لإيجاد مناطق وظيفية بعيدة عن مناطق التركيز السكاني الأساسية، وتوسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار التنموي من خلال اللامركزية، واستخدام الأساليب التخطيطية لاستقرار السكان (مجلس التخطيط الوطني، 2013).

## 2.2. نتائج سياسات التنمية المكانية في ليبيا:

يمكن تقييم الجهود المبذولة في إطار التنمية المكانية في ليبيا من خلال النجاحات المحققة في هذا المضمار، وبالنظر لمعدلات التركيز السكاني في المدن الرئيسة يمكن القول أن برامج التنمية المكانية التي تم تنفيذها خلال العقود الماضية لم تؤت ثمارها المرجوة بالشكل المطلوب، وللتدليل على ذلك وبحسب آخر الاحصاءات المتاحة يمكن القول أن ما نسبته 29.7% من السكان قد تركوا في مدينتي طرابلس وبنغازي، وتركز ما نسبته 61% منهم في الاقليم الغربي، وتركز ما نسبته 27.6% منهم في المنطقة الشرقية، وكل ذلك سنة 2013، ومن ناحية أخرى يمكن القول أن ما نسبته 91.1% من السكان قد تركوا خلال نفس السنة في منطقة الشريط الساحلي (مصلحة الاحصاء والتعداد، 2015)، ويستنتج من كل ذلك أن السياسات التي تبنتها الدولة الليبية لتشجيع الهجرة العكسية وتحقيق التنمية المكانية لم تنجح في كسر حلقة التركيز السكاني، ويعود ذلك إلى حد كبير إلى غياب التوازن في توزيع الاستثمارات المادية على مختلف المناطق والمدن الليبية (بن طاهر، 2015)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن توزيع المشاريع الاستثمارية على المدن والمناطق الليبية خلال العقود الماضية إنما جاء متوافقاً إلى حد بعيد مع طبيعة التركيز السكاني في تلك المدن والمناطق، حيث لوحظ من خلال ذلك التوزيع أن منطقة الشريط الساحلي قد جاءت في الطليعة في تلك المشروعات، وقد احتلت مدن طرابلس وبنغازي، وسرت، والجفارة، ودرنة الترتيب الأول في ذلك، بينما جاءت مدن مصراتة، والجبل الغربي، وزوارة، والمرقب في الترتيب الثاني، وجاءت مدن طبرق، والزاوية، ووادي الآجال، والجبل الغربي، وسبها والمرج في الترتيب الثالث (بن طاهر، 2015).

يستنتج مما سبق أن طبيعة التوزيع المكاني للاستثمار المادي في ليبيا قد عملت بشكل

أو بآخر على ترسيخ حالة التركيز السكاني التي وضعت تلك الخطط الاستثمارية أساساً لكسر حلقتها، وقد فسر ذلك بأن مناطق التركيز السكاني إنما هي مراكز النمو في البلاد، وحيث إن الإنسان هو الهدف الأساس للتنمية فإن هذه المناطق هي الأكثر حاجة إلى الاستثمار (بن طاهر، 2015)، ويمكن مناقشة هذه المسألة من ناحية أخرى في ضوء المزايا النسبية التي تنطوي عليها العديد من المناطق الليبية، ومنها تلك المناطق التي تضم بين طياتها ثروات طبيعية أهمها النفط والغاز، وعلى هذا فإن مسألة الاستثمار في تلك المناطق مبررة قطعاً، وبنفس الآلية يمكن تنمية المناطق الأخرى، ويتم ذلك بالبحث عن مواطن المزايا النسبية والتركيز عليها لتحقيق تنمية مكانية مستدامة وناجحة تقوم على الموارد المحلية المتاحة بتلك المناطق.

### 3. النشاط السياحي في ليبيا (المقومات ومستوى الأداء):

#### 1.3. المقومات السياحية في ليبيا:

تنطوي الأرض الليبية على العديد من المقومات التي تجعلها قبلة مهمة للسواح من مختلف أصقاع الدنيا، ومن هذه المقومات الموقع الجغرافي المتميز، حيث تقع ليبيا على الساحل الجنوبي للقارة الأوروبية التي تمثل أهم مصادر الطلب السياحي على المستوى العالمي (الحويج، 2015)، وفضلاً عن ذلك يمكن استغلال هذا الموقع في تنمية سياحة العبور. من المقومات السياحية المهمة في ليبيا عامل المناخ، حيث يسود المناخ المعتدل كافة أرجاء البلاد تقريباً، وذلك باستثناء الإقليم الجنوبي الذي يسوده المناخ الصحراوي الذي يمكن أن يستغل لتنمية السياحة الشتوية، ولهذا فإن ليبيا تعد بالنسبة للكثير من السواح الدوليين مقصداً سياحياً مهماً.

التضاريس هي الأخرى من عوامل الجذب السياحي المهمة في الأرض الليبية، ومن أهم العناصر التضاريسية الجاذبة للسواح الشاطئ الطويل الذي يناهز الألفي كيلوا متر، ويمكن أن تستغل الشواطئ في تنمية السياحة البحرية، التي تتضمن رياضات الغطس، والصيد الشاطئي، والرياضات البحرية، ومن الأمثلة على أهم عوامل الجذب السياحي في الشواطئ الليبية خليج السدرة، وخليج طبرق، وخليج بمبا، وخليج فروة (الحويج، 2017)، ومن العوامل التضاريسية المهمة في الأرض الليبية الصحارى الواسعة التي يمكن أن تستغل في تنمية

السياحة الصحراوية، وخاصة في الموسم الشتوي الذي يتسم باعتدال المناخ في تلك المناطق، ومن المعالم السياحية المهمة في الصحراء الليبية بحيرة قبرعون، وبحيرة واو الناموس، وبحر الرمال العظيم، إضافة إلى بعض الأودية كوادي الشاطي، ووادي تاناروت، ووادي عتبة (الحويج، 2017)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن التعرف على ثقافات وعادات البدو في القرى الصحراوية إنما هو من العوامل التي تجذب الكثير من السواح لزيارة تلك المناطق، وتعد جبال أكاكوس بما تضمه من رسومات جدارية قديمة مقصداً مهماً للسواح في الصحراء الليبية، ومن ناحية أخرى تعد الجبال من المقومات السياحية المهمة في ليبيا، وتشمل أنشطة السياحة الجبلية الرياضات الجبلية، كالتسلق والمشي، إضافة إلى التمتع بالهواء الجبلي النقي، ومن أشهر المعالم السياحية الجبلية في ليبيا الجبل الأخضر، وجبل نفوسة (الحويج، 2017).

المقومات التاريخية الثقافية هي الأخرى من أهم عوامل الجذب السياحي في ليبيا، ومن أهم المعالم التاريخية المدن الأثرية الثلاثة، المتمثلة في لبدة الكبرى، صبراتة، وشحات، إضافة إلى المدن القديمة، كالمدينة القديمة بطرابلس، وغدامس (الحويج، 2017)، وتمثل فنون العمارة الإسلامية التي تجسدت في العديد من المساجد القديمة مقصداً مهماً للسواح، ومن ذلك مسجد الصحابة بمدينة درنة، والعديد من المساجد القديمة في مدينة طرابلس (الحويج، 2015).

## 2.3. الآداء الاقتصادي للقطاع السياحي في ليبيا:

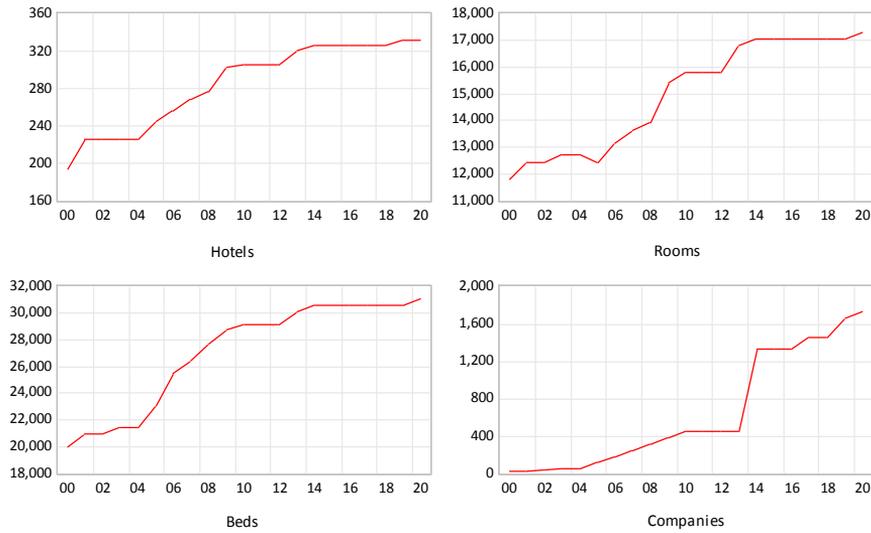
### 1.2.3. الاستثمار السياحي في ليبيا (مؤشرات عامة):

لتقييم مستوى أداء القطاع السياحي في ليبيا ينبغي بادئ ذي بدء التعرّيج بشيء من الايجاز على الجهود المبذولة في إطار الاستثمار السياحي، الذي يعد العامل الأساس في نمو هذا القطاع وتطوره، ويستخدم البحث في سبيل ذلك بعض المؤشرات العينية التي تم التعرف عليها في هذا المجال، ومن ذلك عدد الفنادق، والغرف الفندقية والأسرة الفندقية، إضافة إلى عدد الشركات السياحية التي تقوم بدور رئيس في تحريك عجلة الاستثمار السياحي في البلاد، ويبين الملحق رقم (1) والشكل رقم (1) تطور مؤشرات الاستثمار السياحي في ليبيا خلال الفترة 2000-2020، ويتضح من الجدول والشكل أن عدد الفنادق والغرف والأسرة الفندقية أخذ في التطور الإيجابي خلال الفترة قيد الدراسة، ويدل ذلك على تطور الاستثمار السياحي إيجابياً في هذا الإطار، ويتضح من الجدول أن عدد الفنادق قد بلغ سنة

2000 ما مقداره 194 فندقاً، تطورت سنة 2001 إلى 225 فندقاً، واستمرت في التطور التدريجي لتبلغ سنة 2020 ما مقداره 332 فندقاً، ويتضح من الجدول أيضاً أن مؤشري الغرف والأسرة الفندقية قد سارا على نفس الوتيرة، حيث بلغ عدد الغرف الفندقية سنة 2000 ما مقداره 11815 غرفة تطورت سنة 2001 إلى 12405 غرفة، وسارت بعد ذلك تدريجياً صوب الارتفاع لتبلغ سنة 2020 ما مقداره 17296 غرفة، أما الأسرة الفندقية فقد بلغت سنة 2000 ما مقداره 19969 سرير، تطورت سنة 2001 إلى 20967 سرير وبلغت سنة 2020 ما مقداره 31068 سرير.

### الشكل (1): تطور مؤشرات الاستثمار السياحي في

ليبيا خلال الفترة 2000-2020



الشركات السياحية هي الأخرى من المؤشرات المهمة على الاستثمار السياحي، فهي تعد بمثابة المحرك للاستثمار في هذا القطاع، وقد بلغ عدد هذه الشركات في ليبيا سنة 2000 ما مقداره 19 شركة، وأخذ هذا المؤشر في التطور الإيجابي بوتيرة بطيئة حتى سنة 2005 التي بلغ عدد الشركات السياحية فيها ما مقداره 114 شركة مقابل 54 شركة سنة 2004، ويعود هذا التطور بشكل كبير لبرنامج الانفتاح والإصلاحات الاقتصادية التي بدأت الدولة الليبية تبناها في تلك الفترة، واستمر هذا المؤشر في التطور بوتيرة بطيئة حتى العام 2014، حيث قفز عدد الشركات السياحية في ليبيا من 447 شركة سنة 2013 إلى

1331 شركة سنة 2014، واستمر هذا المؤشر في التطور إلى أن بلغ سنة 2020 ما مقداره 1731 شركة.

يستنتج من كل ذلك أن مؤشرات الاستثمار السياحي إنما هي في تطور مستمر، ورغم ذلك فإن المؤشرات المتعلقة بمرافق الإيواء السياحي المتمثلة في الفنادق والغرف والأسرة الفندقية إنما توحى بضعف الطاقة الاستيعابية للقطاع السياحي في ليبيا، الأمر الذي لا يشجع على استقطاب المزيد من السواح الدوليين، ويضع هذا الأمر قيداً على مجالات الاستثمار السياحي الأخرى، ويقود لضعف أداء هذا القطاع مقارنة بالدول الأخرى.

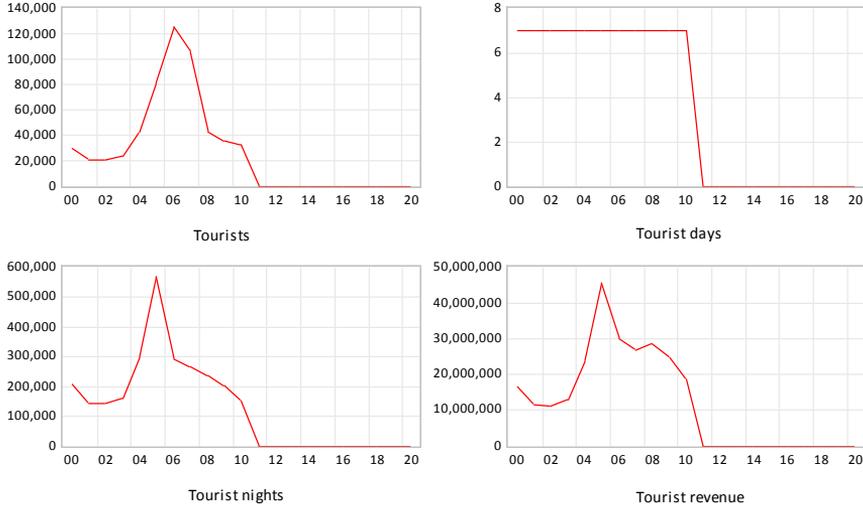
### 2.2.3. تحليل مؤشرات أداء القطاع السياحي في ليبيا خلال الفترة 2000-2010:

بالنظر للملحق رقم (1) والشكل رقم (2) يتبين بوضوح أن النشاط السياحي قد توقف تماماً منذ العام 2011، وذلك ناتج بلا شك من جراء الحالة الأمنية والعسكرية التي صاحبت أحداث الثورة الليبية آنذاك وظلت مهيمنة على المشهد العام في البلاد إلى هذه الساعة، ولهذا فإن مؤشرات أداء القطاع السياحي في ليبيا قد أخذت القيمة صفر منذ تلك اللحظة، وإذا ما تم تقييم الفترة 2000-2010 يتضح بجلاء أن العدد الكلي للسواح قد كان في حالة تقلب مستمر، وقد بلغت أقصى قيمة لهذا المؤشر ما قيمته 125480 سائح، وذلك سنة 2006، وبلغت أدنى قيمة له ما مقداره 20075 سائح، وذلك سنة 2002، ويبدو من الاتجاه العام لهذا المؤشر أنه في حالة تزايد بطيء خلال الفترة المذكورة.

كما يتضح أيضاً من الملحق رقم (1) والشكل رقم (2) أن عدد الليالي السياحية في ليبيا قد سار في اتجاه تصاعدي إلى العام 2005، أخذت بعدها اتجاهًا تنازلياً إلى أن بلغت سنة 2010 ما قيمته 150444 ليلة سياحية، وبالنظر للشكل يلاحظ تطابقاً واضحاً بين المنحنيين الممثلين لتطور أعداد السواح وأعداد الليالي السياحية، الأمر الذي يعني أن التطور في أعداد الليالي السياحية إنما هو ناتج عن تطور أعداد السواح الدوليين، ويتضح ذلك بشكل قاطع حينما يتبين من الملحق رقم (1) أن متوسط بقاء السواح في ليبيا قد بلغ في المتوسط ما مقداره 7 أيام خلال طيلة الفترة 2000-2010، ويلاحظ من ناحية أخرى أن متوسط إنفاق السواح الدوليين في المتوسط قد بلغ ما قيمته 80 دولاراً أمريكياً في اليوم، وذلك خلال الفترة 2000-2007، ارتفع خلال الفترة 2008-2010 إلى ما قيمته

120 دولاراً في اليوم.

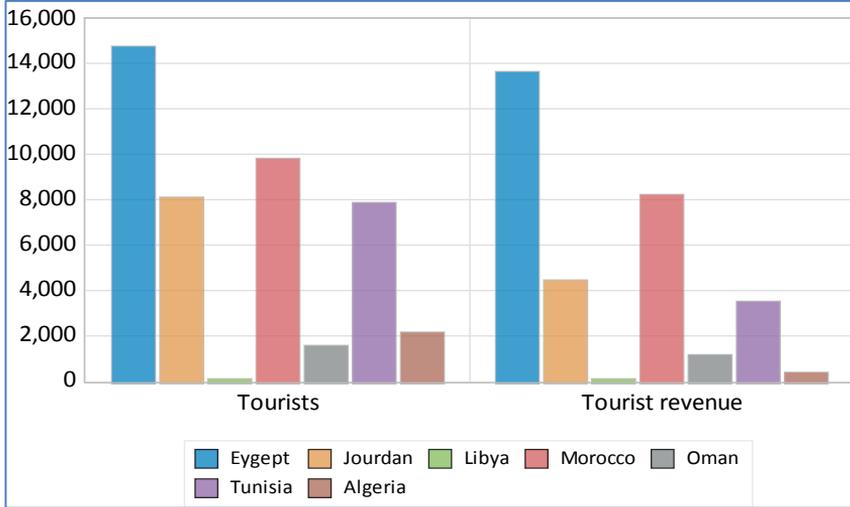
الشكل (2): تطرو مؤشرات أداء القطاع السياحي في ليبيا خلال الفترة 2000-2020



يتضح مما سبق أن مستوى أداء للقطاع السياحي في ليبيا متواضع إلى حدٍ كبير، ولا يتناسب مع مستوى الموارد السياحية في البلاد، وللتحقق من ذلك فقد تمت مقارنة مؤشري أعداد السواح الدوليين، والإيرادات السياحية في ليبيا بنفس المؤشرين في بعض الدول العربية خلال العام 2010، ويبين الشكل التالي رقم (3) نتيجة هذه المقارنة التي يلاحظ من خلالها أن ليبيا قد جاءت في المرتبة الأخيرة في كلا المؤشرين بين هذه الدول، ويفسر ذلك بضعف الاستثمار السياحي من جهة، والتركيز على القطاع النفطي الذي استحوذ على جل اهتمام البرامج التنموية في ليبيا من جهة أخرى، وقد يفسر ذلك وخاصة في حقبة السبعينيات بالتوجهات التي تبنتها الدولة الليبية آنذاك، والتي تعتمد على سياسات الإحلال محل الواردات من خلال التركيز على قطاعي الزراعة والصناعة اللذان استحوذا على جل الاستثمارات التي تم ضخها في جسد الاقتصاد الليبي خلال تلك الفترة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن القطاع السياحي من القطاعات المرشحة للعب دور مهم في تنويع مصادر الدخل في الاقتصاد الليبي، وقد أشارت في هذا الصدد دراسة تم إعدادها من قِبل لجنة من الخبراء لصالح مجلس التخطيط العام حول إمكانات وسبل تنمية مصادر بديلة للنفط لتمويل الخزنة العامة

أن القطاع السياحي من ضمن القطاعات التي يعول عليها في إيجاد مصادر للدخل بديلة عن النفط.

الشكل (3): أعداد السواح والايادات السياحية في بعض الدول العربية.



المصدر: عمل الباحث بالاستناد لبيانات البنك الدولي:

<https://data.albankaldawli.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>

#### 4. القطاع السياحي والتنمية المكانية في ليبيا:

تهدف هذه الفقرة لتحليل مدى إسهام النشاط السياحي في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا، وسيتم تقييم ذلك من خلال الفقرات الآتية:

##### 1.4. التوزيع المكاني للمقومات السياحية في ليبيا:

تهدف هذه الفقرة إلى تحليل التوزيع المكاني للمقومات السياحية في ليبيا، وذلك للتعرف على ما إذا كانت تلك الموارد موزعة على نطاق واسع من الأرض الليبية، الأمر الذي يؤكد حال وجوده أنه من الممكن استغلال هذه المقومات لإحداث التنمية المكانية المنشودة، ويبين الجدول التالي رقم (1) التوزيع المكاني للمناطق المخرطة والمناطق المحددة سياحياً في ليبيا سنة 2020، ويبين الجدول بشكل عام أن هناك نوعاً من التوازن في توزيع تلك المناطق على مختلف المناطق والمدن الليبية، الأمر الذي يعني أنه من الممكن أن يتم الاعتماد على تلك المناطق التي تمثل مناطق جذب واستثمار سياحي في تحقيق تنمية مكانية حقيقية، وتجدر الإشارة هنا بأن منطقة طرابلس قد استحوذت على النصيب الأكبر من المناطق المخرطة

سياحياً، تلتها في ذلك منطقة الخمس، غير أن منطقة الخمس قد تفوقت في المساحة التي تمثلها تلك المناطق، التي بلغت في طرابلس ما مقداره 395 هكتاراً، بينما بلغت في الخمس ما مقداره 3668 هكتاراً، وقد حلت منطقتي الجفارة وصبراتة في المرتبتين الثالثة والرابعة، وتوزعت باقي المناطق المخرطة سياحياً بين عدد من مدن الشرق والغرب والوسط والجنوب.

الجدول (1): التوزيع المكاني للمناطق المخرطة والمحددة سياحياً  
في ليبيا لسنة 2020.

المنطقة	المناطق المخرطة سياحياً		المناطق المحددة سياحياً	
	عدد المناطق	المساحة (هكتار)	عدد المناطق	المساحة (هكتار)
طرابلس	21	395	0	0
بنغازي	8	1,040	5	1,845
الزاوية	2	144	0	0
زوارة	2	176	0	0
الخمس	14	3,668	0	0
مصراة	4	543	0	0
البيضاء	3	469	5	589
طبرق	2	442	13	14,875
المرج	3	54	5	2,406
درنة	4	728	7	1,914
سرت	4	979	1	700
اجدايبا	1	250	3	1,850
غات	1	1,500	0	0
الجفارة	16	210	0	0
صبراتة	10	1,128	0	0

المصدر: الحياة العامة للسياحة، مركز المعلومات والتوثيق السياحي، التقرير الاحصائي لسنة 2020.

الجدير بالذكر هنا أن أغلب المناطق المخرطة سياحياً لم يتم وضع الصبغة السياحية عليها، ويتضح ذلك بجلاء من خلال الجدول، حيث احتلت مدن طبرق والمرج ودرنة واجدايبا في ذلك الترتيب الأول، بينما لم يتم تحديد مناطق سياحية في مناطق الخمس وطرابلس والجفارة وصبراتة التي تصدرت قائمة التخريط السياحي لذلك العام، ورغم أن هذه البيانات تخص العام 2020، إلا أن الوضع العام للمناطق السياحية التي تمثل مناطق الجذب

السياحي في ليبيا يشير إلى المناطق المخرطة والمحددة للاستثمار السياحي إنما هي موزعة على أغلب مناطق ليبيا، وينبغي التذكير هنا بأن المقومات السياحية الكامنة التي سبقت الإشارة لها في هذا البحث إنما هي موزعة بشكل جيد على مختلف المناطق الليبية، إلا أن يد التحريط والتحديد السياحي لم تصلها بعد، الأمر الذي قد يعطي انطباعاً أولياً بأن برامج التنمية في ليبيا لم تكن تعول كثيراً على القطاع السياحي كمعول لبناء أساسات وأركان التنمية المكانية في البلاد.

#### 2.4. التوزيع المكاني للاستثمار السياحي في ليبيا:

مما سبق تم التوصل إلى أن الموارد الكامنة والمخرطة والمحددة سياحياً إنما هي موزعة بشكل متوازن بين أغلب المدن والمناطق الليبية، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المقام، يتعلق بمدى استثمار تلك المناطق سياحياً، ومدى توزع ذلك الاستثمار على مناطق ليبيا، ويبين الجدول التالي رقم (2) التوزيع المكاني لمرافق الإيواء السياحي ممثلة بثلاثة مؤشرات هي عدد الفنادق وعدد الغرف وعدد الأسرة الفندقية للعام 2020، ويبين الجدول بشكل عام أن ثمة تركيز كبير في توزيع تلك المرافق، حيث استحوذت منطقة طرابلس لوحدها على ما نسبته 42.17%، و49.48%، و46.48% من الفنادق والغرف والأسرة الفندقية على التوالي، تلتها في ذلك مدينة بنغازي بنسب 15.02%، و19.45%، و21.4% على التوالي، وقد توزعت النسب الباقية بشكل شبه متساوي على بقية المناطق. من ناحية وبالنظر للتوزيع الاقليمي للاستثمار السياحي في ليبيا تجدر الإشارة إلى أن ثمة تركيز واضح في هذا الشأن، حيث تستحوذ المنطقة الغربية على ما نسبته 60.07%، و60.57%، و58.39% من الفنادق والغرف والأسرة الفندقية على التوالي، تلتها في ذلك المنطقة الشرقية بنسب 27.81%، و28.82%، و31.27% على التوالي، وقد جاءت منطقة الجنوب في المرتبة الثالثة بنسب 8%، و5.61%، و5.63%، وجاءت المنطقة الوسطى في المرتبة الأخيرة بنسب 4.16%، و5%، و4.7%.

#### الجدول (2): التوزيع المكاني لمرافق الإيواء السياحي

### في ليبيا لسنة 2020

المنطقة	عدد الفنادق	عدد الغرف الفندقية	عدد الأسرة الفندقية
طرابلس	132	7,449	12,699
بنغازي	47	2,928	5,846
الزاوية	8	368	664
صبراتة	13	346	706
الخميس	7	136	270
يفرن	1	18	45
مصراتة	13	421	874
نالوت	2	41	69
البيضاء	9	413	701
طبرق	17	529	1,193
المرج	1	46	92
درنة	8	279	444
سرت	9	606	1,030
الجفرة	4	147	255
أوباري	3	53	109
العجيلات	1	47	101
سوها	7	437	767
غات	3	75	127
بن وليد	1	34	56
مرزق	2	63	126
الشاطئ	2	0	0
غدامس	6	181	343
زليطن	2	64	128
غريان	3	130	212
زوارة	5	64	132
اجدابيا	4	127	228
الكفرة	2	36	66
جالو	1	18	36

المصدر: الهيئة العامة للسياحة، مركز المعلومات والتوثيق السياحي، التقرير الاحصائي لسنة 2020.

يستنتج من كل ذلك أن مرافق الإيواء السياحي وهي المؤشرات المستخدمة على

الاستثمار السياحي في ليبيا لم يتم توزيعها بالتوازن بين الأقاليم والمناطق الليبية، ويدل ذلك دلالة واضحة على أن القطاع السياحي لم يكن معولاً عليه بقوة لتحقيق التنمية المكانية بقدر ما كان التعويل منصباً على الاستثمار الصناعي في ذلك، وإذا ما نظرنا للمقومات السياحية التي تنطوي عليها الأرض الليبية فسوف ندرك جلياً أن ثمة فرص كبيرة تم تضييعها في هذا الإطار، ويدل من ناحية أخرى على إنه من الممكن أن يتم تدارك هذه الفرص وتحقيق التنمية المكانية من خلال الاستثمار العادل والفعال في هذا القطاع، ويمكن الاستدلال في توزيع الاستثمارات السياحية على الأرض الليبية بمدى توفر المقومات السياحية، ومدى تباين المزايا النسبية بين المناطق في هذا الإطار.

من ناحية أخرى ولإلقاء المزيد من الضوء حول هذا الموضوع يمكن النظر للجدول التالي رقم (3) الذي يبين التوزيع المكاني للشركات والمكاتب السياحية، وأعداد العمالة السياحية بين مختلف المناطق الليبية سنة 2020، وتمثل هذه المؤشرات أهمية بالغة بالنسبة للاستثمار السياحي، ولهذا فإن النظر إلى توزيعها المكاني يمكن أن يعطي انطباعاً على التوزيع المكاني للاستثمار السياحي في ليبيا.

يتضح من الجدول أن ثمة تركيزاً مكانياً كبيراً جداً في المؤشرات الثلاثة، حيث بلغت حصة كل من طرابلس وبنغازي من الشركات السياحية والمكاتب السياحية والعمالة السياحية ما نسبته 78.16%، و66.09%، و78% على التوالي، حازت منها مدينة طرابلس لوحدها ما نسبته 68.28%، و55.65%، و68.12%، على التوالي، وتوزعت بقية هذه النسب بشكل متباين بين مختلف المناطق الليبية، وبالنظر للمنطقة الجنوبية التي تنطوي على الكثير من المقومات السياحية يتبين أنها قد حازت ما نسبته 3.12%، و10.43%، و3.22% من الشركات والمكاتب والعمالة السياحية على التوالي، ويتضح من كل ذلك أن هناك تركيزاً كبيراً في التوزيع المكاني للشركات والمكاتب والعمالة السياحية بين المناطق الليبية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخطورة تكمن بالدرجة الأولى في احتلال التوزيع المكاني للعمالة السياحية، لأنها الوقود الرئيس للنشاط السياحي، ولا مناص من وجودها في موقع النشاط، أما المكاتب والشركات السياحية فيمكن أن تمارس نشاطها في كافة المناطق الليبية بغض النظر مكان وجودها، ومقرها الرئيس، ويمكن أن يكون لها فروع في مختلف تلك المناطق.

الجدول (3): التوزيع المكاني للشركات والمكاتب والعمالة السياحية في ليبيا لسنة 2020

المنطقة	عدد الشركات السياحية	عدد المكاتب السياحية	عدد العمالة السياحية
طرابلس	1182	64	11948
بنغازي	171	12	1734
الزاوية	48	4	488
صبراتة	14	1	142
الخمس	38	1	382
يفرن	2	2	24
مصبراتة	66	5	670
نالوت	7	1	72
البيضاء	8	1	82
طبرق	10	0	100
المرج	4	0	40
درنة	25	3	256
سرت	5	0	50
الجفرة	0	4	8
الجفارة	21	3	216
العجيلات	2	0	20
سبها	27	2	274
غات	6	6	72
صرمان	6	2	64
بن وليد	3	0	30
مرزق	8	0	80
الشاطئ	3	0	30
غدامس	1	0	10
أوباري	9	0	90
زليطن	15	1	152
غريان	13	0	130
زوارة	17	2	174
ترهونة	3	0	30
مسلاتة	5	0	50
القره بوللي	4	0	40
الزنتان	4	1	42
اجدابيا	4	0	40

المصدر: الهيئة العامة للسياحة، مركز المعلومات والتوثيق السياحي، التقرير الإحصائي لسنة 2020.

الجدول رقم (4) هو الآخر يبين بعض المؤشرات حول التوزيع المكاني للاستثمار السياحي في ليبيا لسنة 2020، وتتمثل تلك المؤشرات في القرى السياحية والغرف والأسرة الفندقية التابعة لها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المؤشرات تمثل البيئة الساحلية في ليبيا الممتدة على مدى ألفي كيلو متراً تقريباً، وأنها تمثل الاستثمار العام والخاص ويلاحظ من الجدول أن مدينة الخمس قد حازت قصب السبق في ذلك بما عدده 7 قرى سياحية، منها قرية واحدة عامة، وتأتي بقية القرى السياحية في إطار الاستثمار السياحي الخاص، ويعد هذا المؤشر جيداً بالنظر لما تمثله مدينة الخمس من أهمية خاصة في المجال السياحي، وقد جاءت مدينة درنة في المرتبة الثانية، تلتها في ذلك مدن مصراتة وطرابلس، وجاءت بقية مدن الساحل الليبي في نفس المستوى تقريباً.

الجدول (4): التوزيع المكاني للقرى السياحية

في ليبيا لسنة 2020

المنطقة	عدد القرى (قرية)	عدد الغرف (غرفة)	عدد الأسرة (سرير)
طرابلس	2	504	1,062
بنغازي	1	476	330
صبراتة	1	390	608
الخمس	7	286	558
مصراتة	3	440	800
البيضاء	1	29	58
درنة	4	115	333

المصدر: الحياة العامة للسياحة، مركز المعلومات والتوثيق السياحي، التقرير الاحصائي لسنة 2020.

بالنظر لمؤشري عدد الغرف والأسرة الفندقية في تلك القرى يلاحظ أن مدينة طرابلس قد جاءت في الترتيب الأول بما نسبته 22.5%، و28.33% في كلا المؤشرين على التوالي، ويدل ذلك على أن التركيز لا يزال موجوداً على صعيد طاقات الاستيعاب لتلك القرى، وإن كان أخف حدة من المؤشرات التي تم تناولها آنفاً.

يستنتج مما سبق أن الاستثمار السياحي في ليبيا متركز في نطاق ضيق من الأراض الليبية، وأن هذا لا يخدم أهداف التنمية المكانية في البلاد، ويستنتج من ذلك ضعف الدور الذي يلعبه القطاع السياحي في عملية التنمية المكانية حالياً، رغم الإمكانيات والمقومات السياحية الضخمة التي تنطوي عليها ليبيا، والتي يمكن لو تم استغلالها بطريقة جيدة أن تكون

رافداً مهماً من روافد التنمية المكانية في هذا البلد.

## 5. الخاتمة:

تتمحور القضية الرئيسية التي يناقشها هذا البحث في العلاقة بين النشاط السياحي والتنمية المكانية في ليبيا، وقد تم تناول هذه العلاقة من زاويتين، تتمثل الأولى في إمكانات التعويل على القطاع السياحي في تحقيق التنمية المكانية، وتتمثل الأخرى في مدى الإسهام الفعلي لهذا القطاع في تحقيق هذا الهدف، وقد تمت مناقشة الزاوية الأولى من خلال استعراض مدى وفرة المقومات السياحية في ليبيا بشكل عام، وتوزيعها المكاني بين مختلف الأقاليم والمناطق الليبية، وتم التوصل من خلال كل ذلك إلى أن ليبيا تنطوي على مقومات سياحية معتبرة مقارنة بالعديد من الدول الأخرى المجاورة، وأن هذه الموارد موزعة بطريقة جيدة على مختلف المناطق الليبية، وتعد هذه النتيجة بمثابة الدليل على أنه من الممكن أن يتم استغلال النشاط السياحي لتنمية الكثير من المناطق النائية، وجذب المجلات السكانية لها، الأمر الذي يعد من أساسيات التنمية المكانية، وقد تم التمهيد والتأصيل لكل ذلك من خلال مناقشة الوضع الحالي لمؤشرات التنمية المكانية في ليبيا لإثبات أن مستوى التنمية المكانية في ليبيا متدنٍ وأن هذه القضية إنما هي إشكالية واقعية تحتاج للبحث والتحصيل، وقد تم إثبات ذلك بالفعل.

القضية الأساس التي تتمثل فيما إذا كان الواقع الحالي للنشاط السياحي قد عمل على تعزيز معدلات التنمية المكانية في ليبيا تمت مناقشتها في هذا البحث، وقد تم الاستناد في ذلك إلى مؤشرات التوزيع المكاني لمؤشرات الاستثمار السياحي، وتم الخلوص من كل ذلك إلى أن هناك تركيزاً كبيراً في الاستثمار السياحي في ليبيا، الأمر الذي يدل على أن النشاط السياحي لم يستغل في تحقيق التنمية المكانية في هذا البلد كما يجب.

بالاستناد إلى ما سبق يوصي هذا البحث بضرورة استغلال المقومات السياحية في مختلف المدن والمناطق الليبية لإحداث التنمية المكانية المرجوة، وذلك بتوزيع الاستثمارات السياحية بطريقة عادلة بين تلك المناطق، ويمكن في سبيل ذلك طرح بعض الآليات التي يمكن أن يتم الاهتمام بها في هذا الإطار، وتتمثل تلك الآليات في الآتي:

– الاهتمام بتكوين العمالة السياحية في كل المناطق الليبية التي تحظى بمقومات سياحية، وفي سبيل ذلك ينبغي الاهتمام بإنشاء المعاهد الفنية ومراكز التدريب المتخصصة في مجال

السياحية والفنادق.

- تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار السياحي في المناطق التي تنطوي على مقومات سياحية مهمة والتي يكون الاستثمار السياحي فيها ضعيفاً في الوقت الحاضر، ويتم ذلك بتوفير التسهيلات اللازمة للمستثمر السياحي الخاص ومنها المعاملة الضريبية، وتسهيل الإجراءات الادارية اللازمة لذلك، وتوفير البنى التحتية الملائمة لهذا الغرض.
- العمل على اجتذاب الاستثمارات الأجنبية ودفعها للاستثمار في المجال السياحي في المناطق المستهدفة بالتنمية المكانية، وتوفير كافة التسهيلات في سبيل ذلك.
- الاهتمام بإنشاء المشاريع السكنية اللازمة لتشجيع الهجرة السكانية لتلك المناطق المستهدفة بالاستثمار السياحي، وحث القطاع المصري على الإسهام في دعم وتمويل تلك المشروعات.
- العمل على تطوير البنية الأساسية في البلاد، ومن أهم عناصر تلك البنية الطرق، والمطارات، والسكة الحديدية، وتطوير شبكات الاتصال وخدمات الانترنت.
- وقبل كل هذا وذلك توحيد البلاد ورأب الصدع، وحل كافة الإشكاليات السياسية والأمنية التي تواجها ليبيا في الوقت الراهن، فلا سياحة دون أمن واستقرار.

## 6. المراجع references:

### 1.6. المراجع العربية:

- المؤتمر الوطني العام، مجلس التخطيط الوطني، الاستراتيجية الوطنية للتنمية المكانية، 2013.
- الهيئة العامة للسياحة، مركز المعلومات والتوثيق السياحي، التقرير الاحصائي لسنة 2020.
- الحويج، حسين فرج والماقوري، علي محمد. (2015). دور النفط في تشكيل ملامح وممات الاقتصاد الليبي. مجلة آفاق اقتصادية. 1(2)، 44-79.
- الحويج، حسين فرج. (2015). القطاع السياحي وامكانات التنوع الميكلي في الاقتصاد الليبي. المؤتمر العلمي الأول لكلية الآداب، جامعة طرابلس.
- الحويج، حسين فرج. (2017). السياحة البيئية والتنمية المستدامة في ليبيا. مجلة البحوث الاقتصادية. 25(1)، 45-86.
- صندوق النقد العربي؛ الأمانة العامة لجامعة الدول العربية؛ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ومنظمة الأفطار العربية المصدرة للبترو. التقرير الاقتصادي العربي الموحد. 2011.
- صندوق النقد العربي؛ الأمانة العامة لجامعة الدول العربية؛ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي ومنظمة الأفطار العربية المصدرة للبترو. التقرير الاقتصادي العربي الموحد. 2019.
- بن عمور، خالد محمد. (2015). إشكالات التنمية المكانية في ليبيا دراسة لتأثير الخصائص الجغرافية والسياسية في التنمية المكانية بليبيا. مجلة العلوم الانسانية والتطبيقية. 25، 24-43.
- بن طاهر، حسن أحمد الطيب. (2015). التنمية المكانية للاستثمار الصناعي في ليبيا الواقع والمتوقع. مجلة الجامعي. 22، 303-323.
- مصلحة الاحصاء والتعداد. الكتاب الإحصائي. 2015.
- مجلس التخطيط العام. (2001). تقرير اللجنة المكلفة بموجب قرار الأخ أمين مجلس

التخطيط العام رقم (40) لسنة 2001 بشأن دراسة امكانيات وسبل تنمية  
مصادر بديلة للنفط لتمويل الخزانة العامة.

## 2.6. المراجع الانجليزية:

- World Travel and Tourism Council WTTC (2014). *Travel and tourism economic impact. World.*
- World Travel and Tourism Council WTTC (2012). *Travel and tourism economic impact. World.*
- Chor Foon Tang & Salah Abosedra (2014) *Small sample evidence on the tourism-led growth hypothesis in Lebanon, Current Issues in Tourism*, 17:3, 234-246, DOI: 10.1080/13683500.2012.732044
- World Bank WB. <https://data.albankaldawli.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD>

الملحق (1): مؤشرات الاستثمار والأداء السياحي في ليبيا خلال الفترة 2000-2020.

مؤشرات أداء القطاع السياحي في ليبيا خلال الفترة 2000-2020		مؤشرات الاستثمار السياحي في ليبيا خلال الفترة 2000-2020										
مؤشر	البيانات	عدد الفنادق (فندق)	عدد الغرف (غرفة)	عدد الأجرة (سيور)	الشركات السياحية (شركة)	العدد الاجمالي للسواح (سائح)	النائي السياحية (ليلة)	الإيرادات السياحية (دولار)	موسم اقبال السائح (دولار في اليوم)	موسم بقاء السائح (يوم)	عدد السياح (فندق)	السنة
2000	7	194	11,815	19,969	19	29,302	205,114	16,409,120	80	0	194	2000
2001	7	225	12,405	20,967	19	20,339	142,373	11,389,840	80	0	225	2001
2002	7	225	12,405	20,967	31	20,075	140,525	11,242,000	80	0	225	2002
2003	7	226	12,704	21,404	54	23,029	161,203	12,896,240	80	0	226	2003
2004	7	226	12,704	21,404	54	42,638	298,466	23,877,280	80	0	226	2004
2005	7	245	12,439	23,051	114	81,319	569,233	45,538,640	80	0	245	2005
2006	7	256	13,162	25,471	167	125,480	290,794	29,980,320	80	0	256	2006
2007	7	268	13,638	26,423	239	105,997	266,157	26,731,760	80	0	268	2007
2008	7	277	13,916	27,723	304	42,118	237,300	28,476,000	120	0	277	2008
2009	7	303	15,414	28,760	378	35,692	201,201	24,561,180	120	0	303	2009
2010	7	305	15,799	29,200	447	32,038	150,444	18,686,320	120	0	305	2010
2011	0	305	15,799	29,200	447	0	0	0	0	0	305	2011
2012	0	305	15,799	29,200	447	0	0	0	0	0	305	2012
2013	0	321	16,796	30,136	447	0	0	0	0	0	321	2013
2014	0	326	17,066	30,606	1,331	0	0	0	0	0	326	2014
2015	0	326	17,066	30,606	1,331	0	0	0	0	0	326	2015
2016	0	326	17,066	30,606	1,331	0	0	0	0	0	326	2016
2017	0	326	17,066	30,606	1,461	0	0	0	0	0	326	2017
2018	0	326	17,066	30,606	1,461	0	0	0	0	0	326	2018
2019	0	332	17,066	30,606	1,657	0	0	0	0	0	332	2019
2020	0	332	17,296	31,068	1,731	0	0	0	0	0	332	2020

المصدر: أبحاث العامة للسياحة، مركز المعلومات والتوثيق السياحي، التقرير الإحصائي لسنة 2020.  
\* تقدر الإيرادات السياحية للسنوات 2008-2010 بأجله الإحصائي.

## اللامركزية كآلية للإصلاح الشامل في ليبيا دراسة للأبعاد والقيود

أ. علي محمود الفاخري

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال / جامعة اجدابيا  
sery3linj@gmail.com

د. هند خليفة الصويحي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك / جامعة بنغازي  
dr.hendbarka@yahoo.com

### الملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن دور اللامركزية في تحقيق أهداف الإصلاح الشامل في ليبيا من خلال آراء أعضاء هيئة التدريس في جامعات المنطقة الشرقية، حيث قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (44) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تم اعتماد وحدة التحليل النهائية فيها (215) مفردة. وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بمساعدة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لأجل استخلاص النتائج، التي كان أبرزها: أنّ اللامركزية تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق أهداف عملية الإصلاح الشامل في ليبيا، كما أنّ القيود التي تواجهها اللامركزية تحدّ إمكانياتها من تحقيق أهداف الإصلاح الشامل. وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها: ضرورة تهيئة المناخ والبيئة المناسبة لإجراء مصالحة وطنية شاملة، وفرض سيادة القانون وإنفاذه من أجل تعزيز سبل الاستقرار والأمان وتحقيق الأهداف المجتمعية.

**الكلمات المفتاحية:** اللامركزية، الإصلاح الشامل، قيود اللامركزية، المصالحة الوطنية، ليبيا.

### *Decentralization as a Mechanism for Comprehensive Reform in Libya: A Study of Dimensions and Limitations*

Dr. Hend K. Elsaewei

Mr. Ali M. Elfakri

### **Abstract :**

The study aimed to discover the role of decentralization in achieving the goals of comprehensive reform in Libya through the opinions of faculty members in the universities of the eastern region. The descriptive analytical approach was used with the program (SPSS) in order to derive conclusions, the most important : Decentralization plays a positive role in achieving the goals of the comprehensive reform in Libya, and the results also showed that the constraints faced by decentralization limit its ability to achieve the goals of comprehensive reform. The most important of recommendations of study, which is the need to create the appropriate climate and environment to conduct a comprehensive national reconciliation, and to impose the rule of law and enforce it in order to enhance stability and security and achieve societal goals.

**Keywords:** decentralization, comprehensive reform, constraints of decentralization, national reconciliation, Libya.

## مقدمة:

نحن نعيش في عصر تتلقى فيه بشكل مفرط أنماط الحكم المركزي الكثير من اللوم عن العديد من المشاكل والأزمات في العالم، بسبب اختلاف البلدان في الازدهار والتطور الكبير والمستمر بينها على المستوى المحلي، والذي أصبح مجالاً للنقاش من قِبَل العديد من الأدبيات التي أصبحت أكثر وعياً أنّ هناك عوامل قد تؤدي إلى وجود هذه الاختلافات. فالبلدان تسعى للحصول على الاستثمارات والترويج لأنفسها كفرص للتطور والنمو، وبالتالي من المهم إجراء تحليل للعوامل التي تدفعها لتحقيق ذلك، فمثلاً يمكن للسياسة الجيدة أن تجعل البلدان جاهزة للتكيف من خلال تعزيز بيئة اقتصادية ديناميكية تساهم في زيادة تحسين الخدمات المقدمة، وتحقيق مستويات أعلى من الرفاهية. (Darmawan,2008)؛ (Begg,1999).

في هذا السياق، يمكن أن تلعب اللامركزية كما يعتقد مؤيديها دوراً في تحسين استجابة البلدان والإدارات المحلية، وزيادة كفاءتها وشفافيتها، وتعزيز آليات المساءلة، وجعل عملية صنع القرار أقرب إلى المواطنين، وبالتالي تجنب إهدار الموارد العامة والأعباء التنظيمية وجعل المجتمع أكثر استقراراً وديمقراطية وتطوراً (Darmawan,2008)؛ (Bardhan,2002)؛ (USAID,2021). على سبيل المثال يُعتقد أنه من الأسهل والأكثر كفاءة توفير الخدمات العامة، مثل: الكهرباء والمياه في مناطق تتميز بتنوعات اجتماعية وسياسية، قد تشكل عاملاً محتملاً للصراعات والحركات الانفصالية، فاللامركزية تُعدّ وسيلة لنزع فتيل التوترات الاجتماعية والسياسية، وضمان الاستقلال الذاتي الثقافي والسياسي (Bardhan,2002).

وفي الواقع لا تمس اللامركزية هذه العوامل بشكل مباشر، حيث إنّ تدخل الحكومات وأدوارها وتصميم إطار اللامركزية سيؤثر على السياسات المتعلقة بها، فقدرة الحكومة على إرساء سيادة القانون والنظام الاجتماعي خاصة في طور بناء الدولة، واعتبار اللامركزية جزءاً من إصلاح النظام على المستوى المحلي، فإنّ آثارها المترتبة يمكن أن تحدث العديد من التأثيرات على قدرة البلدان على التطور والنمو، فالهدف النهائي والرفيع المستوى من اللامركزية هو زيادة مستوى التنمية والنشاط الاقتصادي، وزيادة العمالة، والحد من الفقر ... إلخ (Darmawan,2008)؛ (The World Bank Report,2009)؛

(USAID,2021).

ولتوضيح ذلك نجد أنّ اللامركزية ليست غاية في حد ذاتها، فنجاحها يكمن في تعزيز  
غايات أخرى مرغوبة. ومن الناحية العملية وفقاً للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية  
(USAID,2021)، تتبنى البلدان مجموعات مختلفة من اللامركزية السياسية والمالية  
والإدارية في السعي لتحقيق أهداف وغايات مختلفة، حيث تمتع الصراع أو تقلل من الآثار  
المزعجة للاستقرار، وتوسّع نطاق مشاركة المواطنين ومساءلة الحكومات، وتُحسّن جودة  
القرارات المتعلقة بكيفية توزيع الموارد العامة. كما أنّ التغيير في أي هدف لا يتطلب بالضرورة  
تغييرات جوهرية في الأهداف الأخرى، فالبلدان تميل إلى عدم إعطاء وزن متساوٍ لكل هذه  
الأهداف عند الشروع في اللامركزية.

ومهما كانت الدوافع الكامنة وراء اللامركزية فمن المهم أنّ يتم تجميع العديد من  
أصحاب المصلحة الذين يعملون فيها عادةً: الساحة الوطنية، والساحة المحلية، والمجتمع  
المدني. حيث تتطلب اللامركزية من المسؤولين الوطنيين التنازل عن أدوار معينة وكيفية أداءها،  
وأيضاً تتطلب من المسؤولين المحليين تعلّم كيفية اتخاذ وتنفيذ القرارات التي تمثّل تحدياً أكبر  
لبلدائهم، في ظل قيام مجموعات المجتمع المدني بإعادة توجيه سلوكها من أجل تحديد ومتابعة  
طرق للمشاركة مع الجهات الحكومية.

وعلى خلاف ذلك، قد ترتبط اللامركزية بمخاطر كبيرة، فقد تؤدي التفاوتات في قدرة  
الإيرادات المحلية، وعدم وضوح أدوار ومسؤوليات الكيانات المركزية والمحلية، وضعف المساءلة،  
وعوامل الاقتصاد السياسي إلى تقييد الخدمات العامة خاصة في المناطق الفقيرة، وتهميش  
أصحاب المصلحة المعنيين، وجعل قرارات الإنفاق المحلي أقل مناصرة للفقراء  
(Bardhan,2000؛ Bardhan and Mookherjee,2002 كما أشار  
(Alm, et all,2001). ومع ذلك تُعدّ هذه المشكلة نموذجية في الدول التي تسعى إلى  
تطبيق اللامركزية، حيث حدد البنك الدولي وفقاً (Litvack and Sheldon,2005)  
إلى ثلاث مشكلات رئيسية مرتبطة بهذا الخصوص: آليات تصميم المنظمات الحكومية،  
الآليات المالية لتخصيص الأموال للحكومات المحلية، مساءلة الحكومات المحلية وقدرتها على  
إدارة السلطة المستلمة. هذا الاتجاه يتماشى مع ما تمّت الإشارة إليه في تقرير منظمة التعاون  
الاقتصادي والتنمية (OECD,2019)، فيما يتعلق بإعادة تشكيل العلاقة بين الحكومة

المركزية والإدارات المحلية من أجل دور تعاوني واستراتيجي كبير من الناحية السياسية والإدارية والمالية، بحيث تكون متميزة ومترابطة.

وبطبيعة الحال فإنّ تحديد الممارسات الأكثر نجاحاً لاستخدامها كنماذج وطريقة لتعزيز القدرات على المستوى المحلي يجب أن تأخذ في الاعتبار تعزيز قدرات وأداء البلدان الفردية والمؤسسية، وإنشاء هياكل إدارة محلية تتفاعل مع المواطنين، وتمكّنها من تقديم خدماتها، وتحسين أدائها دون زعزعة الاقتصاد الوطني. ويصبح السؤال هو كيف ينبغي تخصيص سياسة تعزز قدرة البلدان من أجل تحقيق الأهداف الشاملة بين مستويات الحكومة؟ خاصة في البلدان التي تحاول البدء في إصلاح نظامها الشامل. من هنا، تحاول هذه الدراسة الكشف عن ممارسات اللامركزية في ليبيا ودورها في التأثير على النظام الشامل وتحقيق الإصلاحات على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، من خلال تعزيز سبل الاستقرار والديمقراطية والتنمية، بدعم التغييرات في اللامركزية السياسية والمالية والإدارية، وبمشاركة على المستويات الوطنية، والمحلية، والمجتمع المدني.

#### مشكلة الدراسة:

لا يخفى على أحد أنّ حلّ الجهات الفاعلة الموجودة في ليبيا إلى الآن لم تحظَ بطابع الشرعية الديمقراطية، حيث تُتخذ القرارات الأكثر أهمية من قِبل الحكومات بشكل معقد وغالباً ما يتم التأثير عليها من قِبل الجماعات الضاغطة. ناهيك عن الانقسام المؤسسي والسياسي الذي أدى إلى تقييد قدرة الهياكل الإدارية وتقييد قدرة السلطات التنفيذية على تحديد الأولويات الاستراتيجية وتنظيم صنع السياسات. ومن جانب آخر يمكن الاستدلال على بعض الشرعية الديمقراطية على مستوى الخليات بمجرد إنشاء المجالس البلدية بنصّ القانون رقم 59 لسنة 2012 بشأن نظام الإدارة المحلية، وقرار رقم 180 لسنة 2013 بإنشاء البلديات، حيث واصلت البلديات تقديم الخدمات الأساسية، وتنظيم عملها، ومواءمة توجهاتها، وتحديد مطالبها في سياق قانوني موحد. ومع ذلك في الواقع، لا تشارك الإدارات المحلية والبلديات في تشكيل السياسات الوطنية التي توضع من قِبل المؤسسات المركزية، إلى جانب عدم وجود رؤية واضحة للحكومة المركزية، والافتقار إلى الخبرة والكفاءات، بجانب تأثرها بشكل كبير بمراحل الأزمات المختلفة التي أدت إلى أوجه قصور فيها، حيث يعمل الجميع بمنأى عن بعضهم.

وفي هذا الصدد حاولت ليبيا جاهدة التعامل مع الأزمات المترامنة مثل الحرب وجائحة كوفيد-19 والأزمة الروسية الأوكرانية، التي أدت إلى إنهاك اقتصادها، فالمدن تعاني بشكل عام من نقص مزمن في التمويل والأمن، ورؤية استراتيجية للتنمية السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية المشتركة، والانقطاعات المتكررة والطويلة للتيار الكهربائي، والرعاية الصحية، وغيرها. حيث يقع عبء تلبية احتياجات الناس ومطالبهم على عاتق المجالس البلدية، دون دعم في تحسين الخدمات الرئيسية المذكورة أعلاه\*، وصعوبة التعامل مع المكاتب المحلية ذات الصلة بسبب القانون الذي لا يمنح المجالس أي سلطة تنفيذية عليها.

وبالرغم من افتتاح منتدى الحوار السياسي الليبي (LPDF) خلال عامي 2020-2021، عملية إعادة توحيد مؤسسات الحكومة الوطنية الليبية، والانتعاش في النمو الاقتصادي عام 2021 وأوائل عام 2022، إلا أنّ خطر الأزمات والصراعات، ووجود حكومات متنافسة، أدى إلى مزيد من الاضطرابات، وتفاقم وتعقيد عملية الإنفاق الحكومي، وزيادة استخدام آليات المواجهة السلبية، وبالتالي الحد من قدرة الدولة على تقديم الخدمات العامة وتمويل المشاريع الإنمائية.

حيث بلغت تقديرات نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي حوالي نصف قيمته سابقاً، والذي نتج عنه ارتفاع في معدّل التضخم وانخفاض في الاستهلاك، فوصل إلى 1.3٪ بحلول 2020 ليرتفع إلى 2.8٪ عام 2021، و4.8٪ خلال الربع الثالث عام 2022. هذا الأمر يمكن أن يفاقم أوضاع الفقر والجوع التي تعاني منها الأسر ذات الدخل المحدود والفقيرة. حيث كان ما يقدر بنحو 1.3 مليون شخص بحاجة إلى شكل من أشكال المساعدات، التي ساهم الاتحاد الأوروبي والأمم المتحدة فيها على شكل حزم مالية لدعم المجالات القطاعية والإنسانية ما بين عام 2014-2021م (BTI, 2022)؛ (تقرير البنك الدولي، 2022)؛ (تقرير البنك المصري الليبي، 2022)؛ (Al Dawadi, 2020).

على صعيد آخر ومنذ تشكيل المجلس الوطني الانتقالي الليبي تفاقمت المشكلات بسبب الخلاف والتباطؤ في تطوير النظام المحلي الذي يعالج توزيع الثروة والسلطة بشكل

\* وفقاً للقانون 59 لسنة 2012، يُسمح للمجالس البلدية بجمع الإيرادات المحلية، ويجب أن ترسل البلديات جميع هذه الإيرادات إلى الحكومة الوطنية، التي تعيد بعد ذلك تخصيص حصة للبلدية. وبسبب التشريعات غير المكتملة، والتقسيمات المؤسسية، لم تتلق البلديات بعد أي جزء من هذه الأموال.

ساهم في تمديد مركزية الدولة، واختلال توزيع السكان والموارد بسبب الحروب والنزاعات، وازدياد الأعباء الاقتصادية، وهو ما يفسر تركّز الناس حول السلطة والوظائف الإدارية، حيث تحظى المناطق القريبة من الحكومة بمعاملة تفضيلية في الطاقة الاستيعابية للخدمات العامة (عمر، 2013). حذر في هذا الشأن رئيس المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات من استمرار مركزية الحكومة في ليبيا وتمسك الحكومات المتعاقبة بعدم تفويض الصلاحيات والاختصاصات للإدارات المحلية، وعدّ أنّ الحل يكمن في تفعيل منح الصلاحيات للمؤسسات الحكومية وتأسيس نظام إدارة محلية فعال، بالإضافة إلى وضع حد لسياسات الإقصاء والتهميش ضد المناطق والأقليات (المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، ب، س). كما أكد رئيس حكومة الوحدة الوطنية، ووزير الحكم المحلي، ووكيل وزارة الحكم المحلي لشؤون التنمية المحلية وفق (بوابة إفريقيا الإخبارية، 2022)، أنّ البلديات تقع على عاتقها مسؤولية كبيرة باعتبارها على تواصل مباشر مع المواطنين، وأنّ الحل السليم في ليبيا هو تفعيل اللامركزية من خلال نقل الاختصاصات، والعمل على تفعيل الإدارة المحلية ودعم البلديات في معالجة مشاكلها وتقديم الخدمات للمواطنين. وأكدت رئيس اللجنة الوطنية للتنمية المستدامة بمجلس النواب إعطاء الأهمية للإصلاحات التشريعية المطلوبة لدعم خطة التحول اللامركزية وخاصة على ضوء ما تشهده البلاد من نزاعات قانونية نتيجة نقل الاختصاصات للبلديات (بوابة إفريقيا الإخبارية، 2022).

تأسيساً على ما سبق ذكره، وبالإضافة إلى دعوة الكثير من الباحثين والوكالات والمنظمات الدولية للقيام بإجراء المزيد من التحليل للتحقق من آثار اللامركزية في تحقيق أهداف وغايات مختلفة. حيث إنّ الاعتراف بتعقيد وكلفة وتنوع اللامركزية، وانطوائها على تغييرات في العديد من المجالات مع مرور الوقت، ومعرفة ما إذا كانت تدعم الدول التي لم تبدأ بعد في هذا المسار، خاصة في ظل الصراعات والنزاعات والأزمات المختلفة، تنطلق هذه الدراسة من نقطة مفادها أنّ تبني اللامركزية يمكن أن يساهم في دعم وتحسين عملية الإصلاح الشامل الذي تسعى الدولة الليبية لتحقيقه.

وعليه، تمت بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي : إلى أي مدى تلعب اللامركزية دوراً في تحقيق عملية الإصلاح الشامل في ليبيا ؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية الآتية:  
- هل تساهم الأبعاد السياسية والمالية والإدارية ضمن خصائص السلطة والمسؤولية والاستقلال

والقدرة في تطبيق اللامركزية في ليبيا ؟

- هل يمكن أن تحفز أهداف الاستقرار والديمقراطية والتنمية على عملية الإصلاح الشامل في ليبيا ؟

- هل يمكن أن تلعب القيود على قوة الدولة والقيود السياسية والمؤسسية، وقيود الموارد والأهداف المتضاربة تحديات تواجه تحقيق اللامركزية في ليبيا ؟

#### أهداف الدراسة :

- إيضاح مدى مساهمة الأبعاد السياسية والمالية والإدارية ضمن خصائص السلطة والمسؤولية والاستقلال والقدرة في تطبيق اللامركزية في ليبيا.

- تبيان دور أهداف الاستقرار والديمقراطية والتنمية في الإصلاح الشامل في ليبيا.

- التعرف على القيود المفروضة على قوة الدولة والقيود السياسية والمؤسسية وقيود الموارد والأهداف التي تواجه تحقيق اللامركزية في ليبيا.

- معرفة دور اللامركزية في تحقيق عملية الإصلاح الشامل في ليبيا.

- معرفة دور القيود في الحد من تحقيق اللامركزية لعملية الإصلاح الشامل في ليبيا.

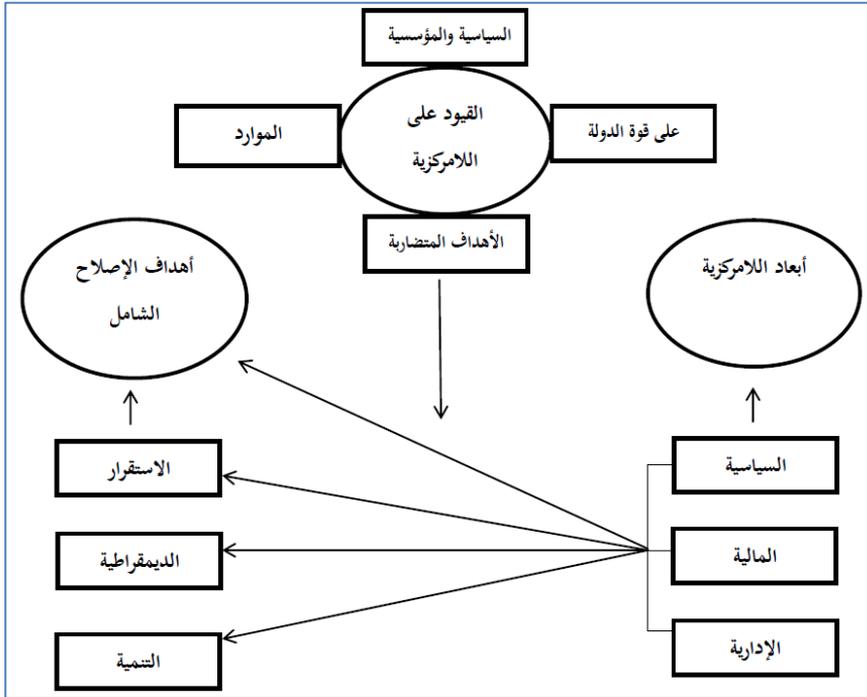
- تقديم توصيات من شأنها العمل على تفعيل الإدارة المحلية ودعم البلديات في معالجة مشاكلها وتقديم الخدمات للمواطنين ودعم اللامركزية.

#### أهمية الدراسة :

- تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثين - التي تتناول موضوع اللامركزية بجميع أبعادها وخاصة في ليبيا، حيث لم يتبين للباحثين أي دراسة تناولت الموضوع. ومن ثمّ قد تمثل هذه الدراسة إضافة متواضعة للمكتبة المحلية والعربية لتزويدها بهذا النوع من الدراسات، مما يفتح آفاقاً أمام الباحث للخوض في هذا النوع من الموضوعات.

- تنبع أهميتها أيضاً من الفائدة التي يمكن أن تحققها اللامركزية نحو دعم وتحسين عملية الإصلاح الشامل الذي تسعى الدولة الليبية لتحقيقه في ظل الأزمات والصراعات التي تواجهها.

## نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق أهداف عملية الإصلاح الشامل (الاستقرار والديمقراطية والتنمية) في ليبيا؟ ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

- تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق الاستقرار في ليبيا.
  - تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق الديمقراطية في ليبيا.
  - تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق التنمية في ليبيا.
- الفرضية الثانية: تلعب القيود (السياسية والمؤسسية وقوة الدولة والموارد والأهداف المتضاربة) دوراً إيجابياً في الحد من تحقيق اللامركزية لأهداف عملية الإصلاح الشامل في ليبيا.

## منهج الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي من خلال إجراء المسح المكتبي وشبكة الإنترنت للاطلاع على المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات والأسئلة الموضوعية، من خلال دراسة ميدانية تهدف لجمع البيانات بواسطة استمارات الاستبيان واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة للتحليل.

## مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها تم اختيار أعضاء هيئة التدريس بكليات الاقتصاد في الجامعات الليبية بالمنطقة الشرقية مجتمعاً للدراسة، ويرى الباحثان أن اختيار هذا المجتمع يرجع لسببين: أولهما الدراية الكافية التي تملكها هذه الفئة بموضوع الدراسة، والآخر الدعوات والخطابات المستمرة من الشرائح المختلفة في المنطقة الشرقية لدعم وتفعيل اللامركزية نتيجة حتمية لتحقيق الأهداف والمتطلبات التي تسعى إليها. وعليه تم الاعتماد على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في هذا المجتمع من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة. ونظراً لكون هذا المجتمع كبيراً جداً، وأيضاً لضيق الوقت والتكلفة، تم اختيار عينة عشوائية منهم بلغت (222) من إجمالي (523) مفردة، وفقاً لجدول (Krejcie & Morgan, 1970)، وقد تم الاعتماد على هذا الأسلوب نظراً لتجانس المجتمع وملائمته لطبيعة الدراسة. ونتيجة وجود خطأ عدم الاستجابة من قبل بعض أفراد العينة تم استرداد (215) استمارة استبيان مثلت وحدة التحليل النهائية.

## التمهيد:

ازداد الاهتمام بنظام (اللامركزية) بشكل كبير في كل الدول خلال الثمانينيات من القرن الماضي؛ لما له من خصائص ومزايا ضرورية للتنمية الاقتصادية المحلية، فالاقتصاديات والبيروقراطيات المركزية غير الفعالة دفعت الباحثين إلى التفكير في اللامركزية حلاً لمشاكل البلدان النامية، وبدأت المؤسسات المتعددة الأطراف في إدراج مكونات اللامركزية في العديد من المؤسسات كما كانت هناك ضغوط محلية من أجل تطبيق اللامركزية فاتفقيات تحرير التجارة العالمية، والمعاهدات الدولية وشروط القرض الدولي كلها عوامل أجبرت الحكومات على التحلي عن أدوارها التقليدية وتركوا الوظائف الحاسمة للجهات الحكومية غير المركزية من

خلال توزيع بعض المهام عليها؛ حتى تتمكن من الجمع بين أسلوبَي المركزية واللامركزية، الأمر الذي يحقق التكامل والتوازن المنشود للحد من مخاطر المركزية من جهة، وإنشاء أشخاص قانونية محلية لامركزية، لها سلطة اتخاذ القرار في قضايا المواطنين، دون البعد عن الإطار العام للدولة، أو الخروج عن الخط السياسي والقانوني المحدد لها من جهة أخرى. (سعودي وسعودي، 2012، ص ص 81-96)، (Schneider, 2003).

### مفهوم وتعريف اللامركزية:

على الرغم من أن العديد من البلدان تشترك في خصائص اللامركزية، إلا أن هناك اختلافات صارخة في نوع ودرجة اللامركزية المطبقة بها مما أحدث الارتباك المفاهيمي في أبحاث اللامركزية حيث حاول الباحثون توخي الحذر بشأن طريقة تعريفهم للامركزية والسياقات التي يدرسونها فيها.

فلعل الاختلافات في التخصصات وحتى الاختلافات اللغوية أدت إلى اختلافات في تطبيق المفهوم، على النقيض من ذلك فإنّ المركزية لديها استخدام أكثر دقة وقبول، والذي يعني تركيز السلطة والموارد في المركز.

وعليه يمكن تعريف اللامركزية بأنها توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة غير المركزية أو المصلحية غير الممركزة التي تباشر اختصاصاتها تحت إشراف الحكومة ورقابتها.

والهدف الأساس للامركزية هو أن يكون مُتخذ القرار قريباً ممن يُتخذ عليه القرار (الجمهور)، الأمر الذي يتطلب توافر قانون محدد لها وميزانية خاصة (المركز اللبناني للدراسات، 2013).

وقدّمت (OECD, 2019) منظّمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريفاً للامركزية لا يختلف كثيراً عن سابقه حيث عرفتتها بأنها عملية نقل للصلاحيات والمسؤوليات من مستوى الحكومة المركزية إلى السلطات المنتخبة في المستوى الأدنى (الحكومات الإقليمية، البلديات، إلخ)، مع وجود درجة معينة من الاستقلالية بما يحقق المزيد من التعاون بينهما.

ويمكن التعبير عن اللامركزية بالمعنى الحديث وفق (Eryilmaz, 2011:103) على أنّها نقل السلطة الإدارية مثل التخطيط واتخاذ القرار، وتحصيل الإيرادات العامة من الحكومة المركزية إلى المقاطعات والمؤسسات والحكومات المحلية والوحدات الفيدرالية والعامة

شبه المستقلة والمنظمات المهنية والمنظمات التطوعية في الخارج للإدارة. وتُنظر (أمينة، 2019) على أساس توزيع الوظيفة الادارية في الدولة ما بين الحكومة المركزية في العاصمة وهيئات إقليمية أو مرفقية مستقلة نسبياً تعمل تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، وبهذا المعنى فإنّ اللامركزية تدور حول تنظيم الجهاز الإداري في الدولة على نحو يسمح بتعدد أشخاصها الإدارية على أساس إقليمي ليكونوا أكثر صلة بالجمهور. **فوائد اللامركزية:**

- حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014)، عدة فوائد للامركزية يمكن ذكرها فيما يأتي:
- تحسين تقديم الخدمات: تتيح اللامركزية للحكومات المحلية تكثيف الخدمات لتلائم الحاجات.
  - المحلية واختيار السياسات الملائمة دون موافقة الحكومة المركزية.
  - معالجة إهمال المناطق المهمشة بإرساء هيكل حكم محلي قادرة على تمثيل الحاجات المحلية، وفي نهاية المطاف تشجيع توزيع الموارد العامة على المناطق التي تحتاجها، وهذا بدوره يشجع التنمية على المستوى المحلي.
  - تشجيع المواطنة الديمقراطية من خلال زيادة درجة المساءلة وتوسيع مشاركة المواطنين وتجزئة السلطة المركزية وتعزيز المنافسة السياسية.
  - الحفاظ على وحدة البلاد واستقرارها.
  - زيادة الاستقلال الاداري من خلال التدخلات الإدارية المركزية.
  - تحقيق درجة الشفافية والمحاسبة للبريوقراطيين والممثلين المنتخبين وللمؤسسات السياسية.
  - الحيلولة دون الانفراد والاستئثار بالسلطة حيث يتم توزيع السلطات المسؤوليات على أكثر من مستوى.
  - تعظيم قدرة الحكومة المحلية على الاستجابة للمطالب المحلية. (عبد الوهاب، 2009)

#### أبعاد اللامركزية:

هناك ثلاثة أبعاد للامركزية وهي اللامركزية السياسية، واللامركزية الإدارية، واللامركزية في المالية العامة. وغالباً ما تكون هذه الأبعاد متشابكة، والحديث بالذكر هنا أنه قد تشمل لامركزية الحكم في كل بلد على مزيج مختلف من الأبعاد الثلاثة، إذ يمكن أن يكون نظام

الحكم لا مركزياً بدرجات متفاوتة في كل بُعد من الأبعاد الثلاثة.

أ. اللامركزية السياسية: تعني أن تنقل الحكومة المركزية سلطات سياسية إلى الحكومات المحلية. ويتم هذا النقل من خلال التعديلات الدستورية والإصلاحات الانتخابية التي تخلق أو (نماذج أو قوى من اللامركزية) وتتكون اللامركزية السياسية من ثلاثة عناصر: (سلطة المواطنين المحليين لانتخاب مسؤولين تشريعيين وتنفيذيين محليين، العلاقات بين مختلف وحدات الحكم المحلي، العلاقات بين مستويات الحكم المركزية والمحلية) ويمكن أن تؤدي اللامركزية السياسية أيضاً إلى إنشاء مساءلة أفقية بين أعضاء المجالس المحلية والمديرين التنفيذيين وموظفي الخدمة المدنية، وكلها ضرورية لتحقيق الأداء الفعال.

ب. اللامركزية الإدارية: هي نقل مسؤولية تقديم الخدمات العامة من الحكومة المركزية إلى وحدات إدارية محلية أو حكومات أقاليم أو حكومات محلية، ولكي تكون اللامركزية ذات مغزى يجب على الوحدات الإدارية أو الحكومات المحلية أن تفعل شيئاً ما لإفادة سكانها الذين يجب أن يعرفوا ما هو مخول للمسؤولين المحليين أو أعضاء المجالس للقيام به من أجل التفاعل معهم بشكل فعال ومحاسبتهم، وعادة ما تطبق بواحد من المستويات التالية (من الأقل شمولاً إلى الأكثر شمولاً) وكما يأتي:

• **لامركزية الوظائف الإدارية:** هي مسألة جغرافية محضة، حيث تنقل الحكومة المركزية المسؤوليات الإدارية عن خدمات معينة إلى المكاتب المحلية للحكومة المركزية، وفيها تبقى السيطرة في العاصمة حيث لا تشتمل إلا على إعادة توزيع المسؤوليات داخل الحكومة المركزية، ومن ثم لا يُنشأ مستوى إضافي من الحكومة.

• **التفويض:** تنقل الحكومة المركزية المسؤولية الإدارية عن وظائف أو خدمات معينة إلى الحكومات أو الوحدات الإدارية المحلية وبعكس لامركزية الوظائف الإدارية، يشتمل التفويض على مستوى ثانٍ من الحكومة وتعمل الحكومات المحلية كوكلاء عن الحكومة المركزية، حيث تظل مسؤولة أمامها وقد تباشر الحكومة المركزية سيطرة كبيرة على الحكومات المحلية، أو قد تسمح بدلاً من ذلك بدرجة معقولة من سلطة اتخاذ القرار، مع ضمان الامتثال للسياسة الوطنية في الوقت نفسه.

• **اللامركزية الإدارية الكاملة:** تنقل الحكومة المركزية سلطة اتخاذ القرارات إلى حكومات إقليمية أو محلية مستقلة أو شبه مستقلة، وبالتالي تتولى الحكومة المحلية مسؤولية تخطيط

وإدارة الوظائف العامة على المستوى المحلي، بما في ذلك سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات. وعلى خلاف التفويض، تتطلب اللامركزية الكاملة درجة ما من اللامركزية السياسية، مما يسمح للجمهور المحلي بمساءلة المسؤولين المحليين على قراراتهم وتصرفاتهم، وذلك من خلال آلية انتخابات الحكومة المحلية.

**ج. اللامركزية المالية:** هي توسيع الإيرادات والنفقات التي تخضع لسيطرة الحكومات المحلية والوحدات الإدارية من خلال منح الموارد والمسؤولية عن خدمات معينة إلى الحكومات المحلية لتمتع بشكل من أشكال الاستقلال المالي يساعدها على أداء وظائفها بفعالية، فهي مكون حيوي من مكونات عملية اللامركزية الكلية، وأنّ اتباع خطة سيئة التصميم للامركزية المالية يفاقم التفاوتات القائمة بين المناطق نتيجة التفاوتات في قدرات توليد الإيرادات المحلية، مما قد يتسبب في عدم كفاية الخدمات العامة المقدمة في المناطق الفقيرة نسبياً من البلد وهناك ثلاثة مجالات رئيسية للامركزية المالية:

• **الإنفاق:** يتحمل كل مستوى من مستويات الحكومة مسؤولية توفير خدمات معينة ويحتاج إلى تغطية تكاليف تلك الخدمات حتى يتمكن من تقديمها بأعلى فعالية.

• **الإيرادات:** هي الضرائب والرسوم التي تحصلها مختلف مستويات الحكومة وفقاً لوظائف هذه الحكومات ومسؤوليات الإنفاق المسندة إليه فوجود مصدر إيرادات مستقل ضروري لاستقلال الحكومات المحلية.

• **التحويلات:** ويتم استخدامها من الحكومة المركزية إلى المحلية لتكملة الإيرادات التي تجمعها الحكومات المحلية بنفسها. ويمكن أن تصحح هذه التحويلات الاختلالات الأفقية بين الحكومات المحلية الناشئة عن تفاوت الإيرادات. كما يمكن أن تعالج أيضاً الاختلالات الرأسية التي تنشأ عندما تجمع الحكومة المركزية معظم الإيرادات لكن تسند حصة كبيرة من مسؤوليات الإنفاق إلى الحكومات المحلية وتكون التحويلات إما غير مشروطة وإما مربوطة بتقديم خدمات عامة معينة، وهو ما قد يقلص استقلال الحكومة المحلية برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (2014) (USAID, 2021).

**الدراسات السابقة:**

هناك عدة دراسات تناولت موضوع اللامركزية من عدة جوانب فدراسة (Falleti, 2004) هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة نظرية متسلسلة عن اللامركزية وتأثيراتها

على توازن القوى بين الحكومات في دول أمريكا اللاتينية، لها ثلاث خصائص رئيسية: أ. عزت اللامركزية على أتمها عملية. ب. أخذت في الاعتبار المصالح الإقليمية للجهات المفاوضة. ج. دجت التأثيرات السياسة المرتدة في تحليل مواقف المساومة. وأوضح الباحث أنّ تسلسل الأنواع المختلفة من اللامركزية (المالية والإدارية والسياسية) هو محدد رئيس لتطور ميزان القوى بين الحكومات، التي تمّ قياسها في أكبر أربع دول في أمريكا اللاتينية، وتمّ تطبيق هذه النظرية على: كولومبيا والأرجنتين. وأظهرت النتائج أنّ اللامركزية في الأرجنتين خلافًا للرأي الشائع لم تزيد من سلطة المحافظين ورؤساء البلديات مقارنة بالرئيس. في المقابل أدت سلسلة مختلفة من إصلاحات اللامركزية في كولومبيا إلى درجات أعلى من الحكم الذاتي للحكام ورؤساء البلديات مقارنة بالرئيس. بينما دراسة (Saavedra,2010) تبني بشكل أكبر البحث في الإطار المفاهيمي للعلاقة بين اللامركزية وتقديم الخدمات من خلال فحص الأبعاد الأساسية للإصلاح بشأن الوصول إلى خدمتين رئيسيتين: الرعاية الصحية ومصادر مياه الشرب المحسنة. وتقدّم نتائج الانحدار أدلة تدعم التأثيرات الإيجابية والمهمة للامركزية المالية والإدارية والسياسية، بشكل فردي على المتغيّرات المستخدمة لقياس الوصول إلى الرعاية الصحية، وتحسين توفير المياه، على الرغم من أنّ حجم وقوة هذه التأثيرات يختلفان لكل بُعد من أبعاد اللامركزية فيما يتعلق بكل خدمة تمّ فحصها، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ البلدان النامية يمكن أن تستفيد بشكل كبير من إصلاحات اللامركزية مقارنة بالبلدان المتقدمة. وتؤكد هذه النتائج على أنّ تطبيق اللامركزية فقط من خلال بُعد واحد قد يحقق ثمارًا إيجابية أقل من حيث الوصول إلى الخدمات مقارنة بالنهج متعدد الأبعاد، في حين أظهرت الأبعاد الثلاثة جميعها لبعد اللامركزية تأثيرًا إيجابيًا على الإصلاح، وأظهرت اللامركزية السياسية على المستوى المحلي التأثير الأقوى والأكثر قوة. أمّا دراسة (Viglo,2014) فسعت إلى التحقيق في مشاكل اللامركزية في إدارة التنمية في غانا من خلال طرح سلسلة من الأسئلة المتعلقة بكيفية نقل السلطة، وأهم المشكلات التي تعترضها وأنّ العثور على إجابات لهذه الأسئلة يقود إلى التعرّف على مشاكل توزيع السلطة والإدارة وتنفيذ الإدارة اللامركزية. وقد أثبتت محاولات تطبيق اللامركزية في الأجهزة الحكومية في غانا منذ الاستقلال عدم فعاليتها، لذا كان من المهم التساؤل عن نوع اللامركزية المناسبة للظروف الغانية؟ حيث تبيّن أنّ هناك أسباب عديدة لفشل تطبيق اللامركزية كضعف القدرة الإنمائية للمناطق اللامركزية لا

علاقة لها بالحجم وضعف الإيرادات وقاعدة الموارد، والافتقار إلى الخبرة الفنية، سوء الإدارة المالية والفساد، قلة الخبرة وضعف مستوى موظفي الحكومة المحلية، ويُعزى ذلك جزئيًا إلى التدني المكاني المرتبط بها وضعف الأجر مقابل الخدمة على المستوى المحلي. وتعريف غير واضحة لتوزيع الوظائف بين أجهزة الحكومة المركزية والبحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية وعلى الرغم من الفوائد التي تحققها اللامركزية إلا أنه في ظل ظروف معينة تعيق محاولات تحقيق الأهداف الوطنية الأخرى، مثل تنفيذ السياسات القطاعية على الصعيد الوطني، وتخفيض الإنفاق العام والمساواة بين الأقاليم. وتوصلت الدراسة إلى أنّ المدى الذي سيتحقق فيه اللامركزية يتوقف إلى حد كبير على اعتماد شكل من أشكال اللامركزية والاستعداد السياسي لإشراك الناس بشكل حقيقي في عمليات صنع القرار. واستعرضت دراسة (Ashraf& others,2016) الأدبيات المتعلقة بإصلاحات اللامركزية في أربعة بلدان إفريقية هي (تنزانيا وجنوب إفريقيا وسيراليون وإثيوبيا) ومقارنتها بدولة زامبيا محل الدراسة لفهم العوامل التي يمكن أن تسهم في إصلاح اللامركزية، وكيف يؤثر تصميم الإصلاحات على نجاحها، وتم اختيار هذه البلدان الأربعة لأنّ سياقها يمكن مقارنته بزامبيا، وقد شهدت إصلاحات لامركزية شاملة أدت إلى نتائج عدة منها زيادة فرص التعلم في زامبيا. واليوم تمتلك جميع البلدان نظامًا قانونيًا تمّ فيه نقل المسؤولية الإدارية عن الصحة والتعليم والبنية التحتية إلى سلطات الحكومة المحلية (LGAs). بالإضافة إلى ذلك تتمتع الهيئات المحلية في جميع البلدان التي يتم التركيز عليها بزيادة (محدودة) في الإيرادات وقوة الإنفاق. وقد أظهرت نتائج تحليل البيانات أنّ جميع البلدان الأربعة تشترك إصلاحات اللامركزية في ثلاث خصائص: أولاً: نقل سلطات تقديم الخدمات الأساسية إلى الحكومات المحلية. ثانيًا: في جميع الحالات تحتفظ الحكومة المركزية بالسلطة على وضع السياسات والمعايير من أجل ضمان الحد الأدنى من مستوى الجودة في تقديم الخدمات العامة. أخيرًا، بينما تخصص جميع البلدان محل التركيز بعض صلاحيات تحصيل الإيرادات للحكومات المحلية، فإنّ تمويل أنشطة الحكم المحلي يتم بشكل أساسي من خلال منح الحكومة المركزية، وعليه كانت إصلاحات اللامركزية في البلدان محل التركيز مستويات مختلفة من الفعالية. وحلّصت الدراسة إلى أنّ إصلاحات اللامركزية تحافظ على عناصر قوية مجتمعة من التنظيم المركزي وبالتالي تظل غير مكتملة، وتشير الخبرة من البلدان محل الدراسة إلى أنّ ضمان الالتزام بتفويض السلطة على

المستوى المركزي وتوافر القدرة على تقديم الخدمات والمطالبة بالمساءلة على المستوى المحلي أمر أساسي لنجاح اللامركزية. أمّا دراسة (CANARE, 2021) فهدفت إلى مراجعة نقدية للأدبيات التجريبية حول اللامركزية من حيث مؤشراتنا، أنواعها، مؤشرات التنمية من خلال دراسة عدة بلدان وعلاقة ذلك بنتائج التنمية، وعلى الرغم من أنّ نتائج من هذه الدراسات غير متجانسة، إلا أنّ نتائج التحليل بيّنت أنّ لامركزية الإيرادات زادت من قدرة الحكومات المحلية على زيادة إيراداتها الخاصة بدلاً من الاعتماد على التحويلات من الحكومة الوطنية كما وضّحت نتائج الدراسة أنّ اللامركزية المالية (الاستقلالية المالية)، هي من أنواع اللامركزية الأكثر ارتباطاً بشكل إيجابي بنتائج التنمية. أيضاً تبين أنّه لا يوجد اتجاه واضح للامركزية في الإنفاق بينما وجدت معظم الدراسات التي تمت مراجعتها دليلاً على أنّ الحكم الرشيد يرتبط ارتباطاً إيجابياً باللامركزية.

**التعليق على الدراسات السابقة:** نلاحظ من سرد الدراسات السابقة تناولها موضوع اللامركزية ودورها المؤثر في حلحلة الكثير من القضايا التي تواجه الدول، ولعل الباحثين أرتبوا تناول الدراسات التي قامت بالبحث عن اللامركزية على مستوي الدول وليس القطاعات أو التي حاولت التركيز على أبعاد اللامركزية مجتمعة، حيث قامت بالكشف عن اللامركزية وعلاقتها بالتنمية والإصلاحات التي يمكن أنّ تحققها. كما جاءت هذه الدراسة لدعم مساهمات هذه الدراسات، ولعل الاختلاف في هذه الدراسة والذي عدّ فجوة علمية يمكن الانطلاق منها هو تناولها أهداف اللامركزية تحت مسمى الإصلاح الشامل، والقيود التي يمكن أنّ تحدّ منها والتي نصّت عليها الوكالة الأمريكية للتنمية خاصةً في الدول النامية التي تسعى للبدء في تطبيق سياسات اللامركزية، كما تسعى هذه الدراسة إلى سدّ فجوة معرفية تكمن في التحقق من الروابط بين قدرة اللامركزية بأبعادها المختلفة في تحقيق عملية الاستقرار والتطور، ودعم سياسات التنفيذ الفعالة المرتبطة بهذه الأهداف والتحديات التي تحول دون تبني وتحقيق اللامركزية. وأيضاً تسعى الدراسة لسد فجوة ميدانية تتمثل في تقييم الوضع الحالي وبيئة اللامركزية التي تعاني من الصعوبات والإشكاليات سالفه الذكر.

**أداة ومقياس الدراسة:** لغرض تحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد على استمارة استبيان صممت فقراتها بناءً على كتيب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID, 2009) (2021) باعتباره نهجاً شاملاً لمعالجة قضايا اللامركزية. ووُزعت على عينة الدراسة من أجل

جمع البيانات بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي (1 = غير موافق)، (2 = محايد)، (3 = موافق)، حيث تعبر القيمة الرقمية عن إجابة اللفظية لفقرات الاستبيان. الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات: تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة التي تم جمعها من العينة؛ وذلك بغية تحقيق أهداف الدراسة، والجدول التالي يوضح أساليب المعالجة الإحصائية المتبعة.

جدول (1) الطرق الإحصائية لمعالجة بيانات الدراسة

البيان	قاعدة القرار	الأسلوب
درجة منخفضة	قيمة المتوسط من 1 إلى أقل من 1.67	المتوسط الحسابي
درجة متوسطة	قيمة المتوسط من 1.67 إلى أقل من 2.34	
درجة مرتفعة	قيمة المتوسط من 2.34 إلى 3	
تششت عالٍ	قيمة الانحراف تقرب أو أكبر من 1	الانحراف المعياري
تششت منخفض	قيمة الانحراف تقرب من 0	
ثبات منخفض	أقل من أو تساوي 0.50	اختبار ألفا كرونباخ
ثبات متوسط	من 0.51 – 0.79	
ثبات مرتفع	من 0.80 – 1.00	
يوجد ارتباط	قيمة الدلالة أقل من أو تساوي 0.05	معامل ارتباط بيرسون
لا يوجد ارتباط	قيمة الدلالة أكبر من 0.05	
ارتباط غير خطي	قيمة معامل التضخم أقل من 3	معامل تضخم التباين
ارتباط خطي	قيمة معامل التضخم أكبر من 3	
تباين غير مسموح	قيمة التباين أقل من 0.1	اختبار التباين المسموح
تباين مسموح	قيمة التباين أكبر من 0.1	
منخفض	قيمة الاختبار (-) والدلالة أقل من أو تساوي 0.01	اختبار T البسيط
متوسط	قيمة الاختبار (-/+) والدلالة أكبر من أو تساوي 0.01	
مرتفع	قيمة الاختبار (+) والدلالة أقل من أو تساوي 0.01	
قبول الفرضية الصفرية	قيمة الاختبار أقل من 1.96 والدلالة أكبر من أو تساوي 0.05	اختبار الانحدار المتعدد
رفض الفرضية الصفرية	قيمة الاختبار أكبر من 1.96 والدلالة أقل من أو تساوي 0.05	
قبول الفرضية الصفرية	قيمة الاختبار أقل من 1.96 والدلالة أكبر من أو تساوي 0.05	اختبار الانحدار الهرمي
رفض الفرضية الصفرية	قيمة الاختبار أكبر من 1.96 والدلالة أقل من أو تساوي 0.05	

من إعداد الباحثين.

ثبات مقياس الدراسة وصدقه: تم التأكد من درجة وضوح فقرات استمارة الاستبيان عن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ وارتباط بيرسون للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة واحتمال الصدق البنائي، مما يدل على ثبات الأداة، وأنّ الارتباط جيد وثابت ومقبول إحصائياً، وأنّ الاستبانة تتمتع بقيمة صدق عالية وسوف تقيس ما أعدت لقياسه، والجدول

التالي يوضح ذلك.

جدول (2) اختبار ألفا كرونباخ وبيرسون لثبات وصدق أداة الدراسة

المتغيرات	الأبعاد	الفيات	صدق الاتساق الداخلي	الصدق البنائي
أبعاد اللامركزية	السياسية (السلطة - الاستقلال - المسؤولية - القدرة)	0.734	0.000	0.857
	المالية (السلطة - الاستقلال - المسؤولية - القدرة)	0.750	0.000	0.866
	الإدارية (السلطة - الاستقلال - المسؤولية - القدرة)	0.755	0.010	0.869
أهداف اللامركزية	الاستقرار	0.723	0.000	0.850
	الديمقراطية	0.825	0.000	0.908
	التنمية	0.812	0.000	0.901
قيود اللامركزية	القيود على قوة الدولة	0.857	0.000	0.926
	القيود السياسية والمؤسسية	0.773	0.000	0.879
	قيود الموارد	0.820	0.000	0.906
	القيود على التنازلات والأهداف المتضاربة	0.765	0.000	0.875

من إعداد الباحثين بناءً على تحليل SPSS.

تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضية الدراسة: قام الباحثان بإجراء اختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغير المستقل (أبعاد اللامركزية)، باستخدام معامل تضخم التباين والتباين المسموح لكل بُعد على حده، حيث يتضح عدم وجود تداخل خطي متعدد، وأنّ التباين بين الأبعاد مسموح لإجراء اختبار الفرضيات بين متغيرات الدراسة. والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (3) اختبار التضخم والتباين المسموح للمتغير المستقل

المتغير المستقل	الأبعاد	التضخم	التباين
أبعاد اللامركزية	السياسية (السلطة - الاستقلال - المسؤولية - القدرة)	2.788	0.359
	المالية (السلطة - الاستقلال - المسؤولية - القدرة)	1.782	0.561
	الإدارية (السلطة - الاستقلال - المسؤولية - القدرة)	2.493	0.401

من إعداد الباحثين بناءً على تحليل SPSS.

تحليل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة: تمّ الاعتماد في استمارة الاستبيان على الدرجة العلمية وسنوات الخبرة متغيرات شخصية تمّ جمعها من عينة الدراسة، حيث ارتأى الباحثان أهمية هذين المتغيرين فقط، لما لهما من دلالة في الوثوق في إجابات المحوئين والحصول على

معلومات دقيقة تتماشى مع طبيعة وأهداف الدراسة إذا ما كان نسبة توزيعهم تعبر عن ذلك، حيث كانت نسبة درجة المحاضر هي الأعلى وبلغت (41%) من عينة الدراسة، تليها محاضر مساعد (25%)، وأستاذ مساعد (18%)، وأستاذ مشارك ومساعد (9%) و(7%) تالياً، كما بلغت نسبة من لديهم من 10 إلى 15 سنة خبرة في مجال العمل الأكاديمي ما نسبته (52.5%) من عينة الدراسة وأقل من 10 سنوات وأكثر من 15 سنة (24.5%) و (23%) تالياً.

**تحليل تساؤلات الدراسة:** تعلق هذا الجزء بالإجابة على تساؤلات مشكلة الدراسة عن طريق مقارنة إجابات عينة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، والذي تمّ قياسه وفقاً لطول الخلية في الجدول (2)\*.

– هل تساهم الأبعاد السياسية والمالية والإدارية ضمن خصائص السلطة والمسؤولية والاستقلال والقدرة في تطبيق اللامركزية في ليبيا ؟

يبين الجدول قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية واختبار t البسيط بدلالته الإحصائية، والتي تشير وفقاً لقاعدة القرار بأنّ أبعاد اللامركزية ضمن خصائصها جاءت مرتفعة من وجهة نظر عينة الدراسة. وعليه يمكن القول إنّ الأبعاد السياسية والمالية والإدارية ضمن خصائص السلطة والمسؤولية والاستقلال والقدرة تساهم في تطبيق اللامركزية في ليبيا، ويفسر الباحثان ذلك نتيجة أنّ تمتع المسؤولين المحليين المنتخبين بالسلطة وتخطيط واتخاذ القرارات الخدمية لمدنهم عن طريق ممارسة مهامهم باستقلالية قانونية وفي ظل مساءلة أمام الهيئات المحلية والمجتمع المدني وبقدرة تحفيزية لبناء وأداء أدوارهم بكفاءة وفعالية من شأنه أن يساهم في تطبيق اللامركزية.

كما نلاحظ من الجدول أنّ عينة الدراسة ترى أنّ الأبعاد الإدارية تُعدّ من أهم أبعاد اللامركزية ضمن خصائصها، ثمّ الأبعاد السياسية وأخيراً المالية، ويُعزى ذلك كما يفسترها الباحثان إلى استمرار تشغي ظاهرة الفساد في قطاعات الدولة وزيادة عدد المخالفات والتجاوزات دون مساءلة حقيقة، بالإضافة لعدم توفر الكفاءات القادرة على إدارتها في ظل استمرار النقص والقصور في تقديم الخدمات نتيجة الانقسامات السياسية والمؤسسية التي تشهدها ليبيا.

\* تمّ استخراج طول الفئة وفقاً = أكبر قيمة - أقل قيمة / عدد الأوزان = 3/2 = 1-3 = 0.67.

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t البسيط لأبعاد وخصائص الماركزكية

درجة المساهمة	الدالة الاحصائية*	t قيمة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت	الخصائص الماركزكية	أبعاد الماركزكية
مرتفعة	0.000	9.992	.778	2.53	حصول المسؤولين المحليين في المدن على السلطة عن طريق الانتخاب وليس التعيين المباشر من قبل الحكومة.	1	السلطة	السياسية
مرتفعة	0.000	7.926	.774	2.42	اكتساب المسؤولين المحليين للسلطة في المدن استقلالية عن الحكومة الوطنية وفقاً للقانون لممارسة المهام المنوطة بهم.	2	الاستقلال	
مرتفعة	0.000	20.037	.538	2.73	يُسمح للمسؤولين المحليين في المدن مسؤولين أمام الهيئات المحلية وأعضاء المجلس، ومسؤولين أمام الحكومة الوطنية فيما يتعلق بالقوانين والمعايير الوطنية.	3	المسؤولية	
مرتفعة	0.000	13.005	.650	2.58	حصول المسؤولين المحليين في المدن على حوافز اقتصادية لبناء قدرات إدارتهم حتى يتمكن من تقديم خدمات ذات قيمة.	4	القدرات	
مرتفعة	0.000	12.471	.650	2.55				المالية
مرتفعة	0.000	11.700	.688	2.55	تمتع المسؤولين المحليين في المدن بسلطة حماية الضرائب واتخاذ قرارات الإبقاء.	5	السلطة	
مرتفعة	0.000	7.235	.801	2.40	إمكانية تصرف المسؤولين المحليين في المدن بشكل مستقل وفقاً للقانون في اتخاذ قراراتهم الخاصة بشأن الإيرادات والنفقات.	6	الاستقلال	
مرتفعة	0.000	10.965	.728	2.54	تحمل المسؤولون المحليون في المدن المسؤولية عن الموارد المالية التي تقع تحت سيطرتهم من قبل الناخبين المحليين وأعضاء المجلس.	7	المسؤولية	
مرتفعة	0.000	12.083	.660	2.54	فهم المسؤولين المحليين للعواقب الاقتصادية لقرارات الضرائب والإنفاق.	8	القدرات	الإدارية
مرتفعة	0.000	13.533	.592	2.54				
مرتفعة	0.000	11.262	.721	2.55	تمتع المسؤولين المحليون في المدن بسلطة تخطيط وتوزيع مجموعة واسعة من الخدمات.	9	السلطة	
مرتفعة	0.000	10.671	.722	2.53	إمكانية قيام المسؤولين المحليين في المدن بأداء الإجراءات الإدارية مثل تعيين وفصل الموظفين بدرجة من الاستقلالية وفقاً لقواعد الخدمة المدنية للمدينة.	10	الاستقلال	
مرتفعة	0.000	23.005	.507	2.80	تحمل المسؤولون المحليون في المدن المسؤولية عن جودة تقديم الخدمات.	11	المسؤولية	الهد الثالث
مرتفعة	0.000	14.636	.615	2.61	قدرة المسؤولين المحليين على إدارة المشاكل ذات القدرات المؤسسية الكافية لإيهم بكفاءة وفعالية.	12	القدرات	
مرتفعة	0.000	15.472	.553	2.58				إجمالي الأبعاد
مرتفعة	0.000	12.855	.652	2.57				

\* عند مستوى دلالة 0.01

## – هل يمكن أن تحقّق أهداف الاستقرار والديمقراطية والتنمية عملية الإصلاح الشامل في ليبيا؟

يُظهر الجدول رقم (5) نتائج تحليل التساؤل السابق من خلال قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار  $t$  البسيط بدلالته الإحصائية التي تشير إلى أنّ أهداف الاستقرار والديمقراطية والتنمية تحفز على تحقيق الإصلاح الشامل في ليبيا، وتفسّر هذه النتيجة يشير إلى أنّ منع النزاعات وإدارتها بفاعلية بفتح سبل للمشاركة السياسية الشاملة وتقديم البرامج والخدمات من خلال مؤسسات تمتع بالشفافية وتُشجع الممارسات الديمقراطية للهيئات المحلية والمجتمع المدني للمساءلة عن سبل تعزيز الخدمات والنمو وتحقيق التنمية سوف يؤدي إلى الإصلاح الشامل في ليبيا.

كما تشير النتائج إلى أنّ عينة الدراسة يعتبرون التنمية أهم أهداف الإصلاح ثم الاستقرار وأخيراً الديمقراطية، ويمكن إيعاز ذلك إلى النقص والقصور في تحسين وتقديم الخدمات العامة في ظل ما تشهده البلاد من أزمات متزامنة تحول دون دعم الاستقرار الكامل وغموض السياسات التي من شأنها أن تشجع على صنع مناخ ديمقراطي يسمح للجميع بالمشاركة في عملية الإصلاح الشامل في ليبيا.

## – هل يمكن أن تلعب القيود على قوة الدولة والقيود السياسية والمؤسسية وقيود الموارد والأهداف المتضاربة تحديات تواجه تحقيق اللامركزية في ليبيا؟

تشير قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار  $t$  البسيط بدلالته الإحصائية من خلال الجدول رقم (6) إلى أنّ القيود على قوة الدولة والقيود السياسية والمؤسسية وقيود الموارد والأهداف المتضاربة تحديات تعيق تحقيق اللامركزية في ليبيا. ويتبيّن أيضاً أنّ القيود على قوة الدولة تُعدّ من وجهة نظر عينة الدراسة ذات أهمية كبيرة، تليها القيود السياسية والمؤسسية والأهداف المتضاربة وأخيراً قيود الموارد. ومؤشّر هذه النتيجة يمكن تفسيره بأنّ عدم قدرة الحكومات على إنفاذ سيادة القانون، ومنع الممارسات المزعزعة لاستقرار، والاستخدام السيء للموارد والسلطات في حروب النفوذ والصراعات، وإنشاء الروابط الزبائنية، وتقويض التنمية لصالح هذه التجاذبات في ظل تقاعس تقديم الخدمات ونقص الموارد لتعزيز القدرات المحلية سوف يجد من تحقيق اللامركزية في ليبيا.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t البسيط لأهداف عملية الإصلاح الشامل

درجة التطبيق	الدالة الإحصائية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعيار	ن	أهداف الإصلاح
مرتفعة	0,000	23,946	473	2,77	1	وضع سجل جديدة للمشاركة السياسية من خلال منع الأثر الجيد من الفرض للتأثير على الحكومة.
مرتفعة	0,000	21,778	520	2,77	2	مع الزعامات وإدارتها ومثلها بالعامة، نظراً لتوفر معلومات أفضل حول الديناميكيات المحلية والأعراف البرهنة للإدارات المحلية.
مرتفعة	0,000	18,568	522	2,66	3	توفر تأكيد للثقافات بأن اهتمامهم ذات أولوية مما يشعروهم بالحدية والأمان.
مرتفعة	0,000	15,634	576	2,61	4	مع ظهور الخطاب البرهنة للاعتراف، تهيئة شعور المواطنين في أنهم قادرون على عمارة تنظيمهم المحليين.
مرتفعة	0,000	17,814	559	2,68	5	تقديم مجموعة من البرامج والخدمات التي تحرم الفصيلات المحلية والتضارسات الثقافية، دون تعهد حقوق الأثر الذي لا يتسبب لها.
مرتفعة	<b>0,000</b>	<b>24,514</b>	434	<b>2,72</b>	6	الهدف الأول
مرتفعة	0,000	20,108	563	2,77	7	إنشاء مؤسسات سياسية أكثر شفافية، وآليات للمساءلة الموسمية.
مرتفعة	0,000	16,615	599	2,68	8	تشجيع ممارسة المواطنة الديمقراطية وتحسين المشاركة الديمقراطية، من خلال نقل القرارات المهمة بعيداً عن الحكومة الوطنية.
مرتفعة	0,000	14,268	583	2,57	9	تحفيز وتقوية المجتمع المدني في السلطات القضائية المحلية من خلال نقل القرارات المهمة بعيداً عن الحكومة الوطنية.
مرتفعة	0,000	16,345	630	2,70	10	تحفيز الجماعات والأفراد على العمل الجماعي، نتيجة إقرارهم بأن السلطات والموارد العامة تحت سيطرة المسؤولين المحليين.
مرتفعة	0,000	23,005	507	2,80	11	توليد ونشر معلومات حول صنع السياسات، مما يمكن المواطنين من استخدامها لمساءلة المسؤولين المنتخبين أو مكنائهم.
مرتفعة	0,000	15,173	611	2,63	12	إعطاء الأولوية لأفضل السياسات المحلية، بسبب احترام استغلاية الإدارات المحلية.
مرتفعة	<b>0,000</b>	<b>21,316</b>	483	<b>2,70</b>	13	الهدف الثاني
مرتفعة	0,000	46,985	284	2,91	14	تعزيز قدرة الخدمات العامة على النمو وتحسين رفاهية السكان المحليين، وبالتالي تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية.
مرتفعة	0,000	25,433	459	2,80	15	وصول أفضل لخدمات من فصيلات المواطنين، وحظر سياسية أكثر لخدمات المنفصلة، ومرونة أكثر من الحكومة الوطنية.
مرتفعة	0,000	18,876	549	2,71	16	تعزيز العلاقة بين الإدارات المحلية في التنمية الاقتصادية من خلال تحسين مستويات المشاركة المحلية وتقديم الخدمات.
مرتفعة	0,000	13,994	619	2,59	17	استخدام عمليات تشاكرية لاتخاذ قرارات التنمية المحلية، التي تعمل بالتوازي مع المجالس البلدية، مع مجموعات المجتمع، لتحديد احتياجات التنمية.
مرتفعة	0,000	31,076	386	2,82	18	تعزيز ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لتسمل استثمارات البنية التحتية العامة والبنية التحتية التنظيمية والتشريعية الداعمة للنمو والتنمية الموارد البشرية والمراكات بين القطاعين العام والخاص.
مرتفعة	0,000	17,689	528	2,64	19	تطوير مرونة الإسكان للمجموعات الأكثر تباطؤاً من التهييدات غير التقليدية.
مرتفعة	<b>0,000</b>	<b>34,781</b>	326	<b>2,77</b>	20	الهدف الثالث
مرتفعة	<b>0,000</b>	<b>25,550</b>	404	<b>2,70</b>	21	إجمالي الأهداف

• عند مستوى دلالة 0.01

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختيار t البسيط لتحديات اللامركزية

القيود	ن	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة الإحصائية	درجة الخطئي
قوة الدولة	1	ضعف الحكومة الوطنية في منع ومعالجة السلوكيات غير المشروعة والمزعزعة للاستقرار.	2.88	.387	33.461	0.000	مرتفعة
	2	عدم قدرة الحكومة الوطنية على منع الممارسات غير الديمقراطية وغير القانونية داخل السلطات القضائية.	2.77	.473	23.946	0.000	مرتفعة
	3	عدم قدرة الحكومة الوطنية على إنفاذ سيادة القانون والحقوق والحريات.	2.77	.522	21.546	0.000	مرتفعة
السياسة والمؤسسية	4	الاضطراب الحزبي الصراع والرقابة الوطنية على اختيار المرشحين على المستوى المحلي للحد من نطاق اللامركزية.	2.88	.660	9.924	0.000	مرتفعة
	5	تقييد قدرة المسؤولين المحليين المنتخبين من قبل المركز، بما يحد من الاستجابة للسلطات المحلية.	2.77	.497	21.417	0.000	مرتفعة
	6	استخدام السياسيين المحليين للموارد والسلطة اللامركزية لإنشاء روابط رأبئية خاصة بهم مع الناحين ومجموعات المجتمع.	2.77	.549	18.262	0.000	مرتفعة
	7	عدم فعالية مجموعات المجتمع المدني إلى جانب عدم توفر برامج تهدف إلى تعزيز المساءلة المحلية باتات رقابة وطنية قوية.	2.88	.567	16.835	0.000	مرتفعة
	8	التناقضات الداخلية وحروب النفوذ والصراعات البيروقراطية على السلطة والموارد.	2.77	.462	25.121	0.000	مرتفعة
	9	التقييد الإيزارات بسبب الأصول الإنشائية المحدودة، وانخفاض قدرة إدارة الضرائب، وشكل تفرقة السلطة الضريبية دون زيادة عمليات توزيع العائدات.	2.66	.606	15.874	0.000	مرتفعة
	10	تقاعس الإدارات المحلية على توفير الخدمات الأكبر تحدياً من الناحية الفنية التي تم تبنيها لها.	2.67	.601	16.463	0.000	مرتفعة
	11	عدم منع القرض والحياز لتوفير قدرات التنمية الاقتصادية للإدارات المحلية.	2.70	.551	18.693	0.000	مرتفعة
القيود الثالث	12	تفويض أهداف اللامركزية الإنشائية بسبب عدم كفاية القواعد الضريبية، وانخفاض مستويات رأس المال البشري، وضعف القطاع الخاص المحلي.	2.54	.661	11.974	0.000	مرتفعة
	13	تفويض تشبسية من خلال اتفاق المزارع على التبادل الزبائني للسلع والخدمات، بالرغم من أنّها تجلب الناحين إلى الانتعاشات.	2.59	.522	16.769	0.000	مرتفعة
	14	تفويض تشبسية من خلال اتفاق المزارع على التبادل الزبائني للسلع والخدمات، بالرغم من أنّها تجلب الناحين إلى الانتعاشات.	2.63	.573	16.071	0.000	مرتفعة
القيود الرابع	15	تفويض أهداف التنمية المحلية للناحية البيئية، مما يُمكن الفئات المزعزعة للاستقرار من المشاركة.	2.38	.719	7.688	0.000	مرتفعة
	16	إعاققة مشاريع التنمية المحلية للتنمية التي تعارضها الكليات المحلية من خلال الاستغناءات أو المؤسسات المشتركة.	2.63	.551	17.354	0.000	مرتفعة
	17	إعاققة مشاريع التنمية المحلية للتنمية التي تعارضها الكليات المحلية من خلال الاستغناءات أو المؤسسات المشتركة.	2.62	.484	19.003	0.000	مرتفعة
إجمالي القيود			2.75	.364	30.405	0.000	مرتفعة

• عند مستوى دلالة 0.01

اختبار فرضيات الدراسة: لأجل اختبار صحة الفرضيات الرئيسية بعد التأكد من صدق وثبات متغيرات الدراسة وعدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ومدى دلالاته الإحصائية للتحقق من ذلك.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق أهداف عملية الإصلاح الشامل (الاستقرار والديمقراطية والتنمية) في ليبيا.

جدول (7) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد اللامركزية وأهداف الإصلاح الشامل

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغير المستقل	قيمة الدلالة الإجمالية *	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	4.783	0.303	السياسة	0.000	18.850	0.211	0.460	أهداف
0.254	1.143	0.064	المالية					الإصلاح
0.000	7.106	0.579	الإدارية					الشامل

\* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يوضح الجدول العلاقة الارتباطية التي تفسرها أبعاد اللامركزية كنتيجة للتغير في أهداف الإصلاح الشامل بنسبة 21%، كما تشير قيمة F بقيمة دلالة إحصائية أقل من 0.001 وفقاً لقاعدة القرار بأنّ اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق أهداف عملية الإصلاح الشامل (الاستقرار والديمقراطية والتنمية) في ليبيا. كما جاءت قيمة معامل الانحدار و T بدلالاتها الإحصائية لتوضح قيمة التغير لوحدة واحدة من أبعاد اللامركزية والذي يؤدي لتغير في أهداف الإصلاح الشامل، حيث يتضح أنّ الأبعاد السياسية والإدارية تلعب دوراً معنوياً إيجابياً في تغيير أهداف الإصلاح الشامل بقيمة 0.303 و 0.579 توالياً ودلالة أقل من 0.001، في حين أنّ الأبعاد المالية ليس لديها دور معنوي في تغيير أهداف الإصلاح الشامل عند قيمة دلالة 0.254. تتماشى هذه النتيجة بما جاء في (USAID, 2009–2021)، حيث إنّ التغير في أحد أبعاد اللامركزية لا يعني بالضرورة التغير في الأبعاد الأخرى، مع أهمية الاحتفاظ بمقارنة التغيرات فيها. ويفسر الباحثان ذلك على أنّ اللامركزية تعمل كآلية لتحقيق أهداف الإصلاح الشامل من خلال منع وتقليل الممارسات المزرعة للاستقرار والتوزيع العادل للموارد العامة لتحسين وتعزيز التنمية وتحسين رفاهية المواطنين. وللوقوف على دلالة هذه الفرضية تمّ اختبار الفرضيات الفرعية لكل من أهداف عملية الإصلاح الشامل، كما يأتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق الاستقرار في ليبيا.

جدول (8) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد اللامركزية وهدف الاستقرار

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغير المستقل	قيمة الدلالة الإجمالية *	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	5.644	0.364	السياسة	0.000	29.085	0.293	0.541	أهداف
0.000	4.091	0.232	المالية					الإصلاح
0.000	5.739	0.475	الإدارية					الشامل

\* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يوضح الجدول العلاقة الارتباطية التي تفسرها أبعاد اللامركزية كنتيجة لتغيير هدف الاستقرار بنسبة 29%، كما تشير قيمة F بدلالة إحصائية أقل من 0.001 وفقاً لقاعدة القرار بأن اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق الاستقرار في ليبيا. كما جاءت قيمة معامل الانحدار و T بدلالاتها الإحصائية لتوضح الدور المعنوي الإيجابي للأبعاد السياسية والمالية والإدارية في تغيير الاستقرار بقيمة 0.364 و 0.232 و 0.475 وتالياً بدلالة أقل من 0.001. تعزز هذه النتيجة كما يراها الباحثان سبل الاستقرار الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي يمكن للامركزية تحقيقه وذلك من خلال فتح مجالات جديدة لمشاركة المواطنين والهيئات والمجتمع المدني، ومنحهم الفرص للتأثير على الحكومات والإدارات المحلية لاستخدام صلاحيات وسلطات مستقلة تتوافق مع الأهداف الوطنية لتحسين الخدمات العامة وتقديم برامج تحترم التفضيلات والممارسات الثقافية للمدن والأقليات ليشعروا بالحماية والأمان.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق الديمقراطية في ليبيا .

جدول (9) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد اللامركزية وهدف الديمقراطية

قيمة الدلالة Sig	قيمة T	معامل الانحدار B	المتغير المستقل	قيمة الدلالة الإجمالية *	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير التابع
0.000	4.916	0.333	السياسة	0.000	16.008	0.185	0.431	أهداف
0.599	0.527	0.041	المالية					الإصلاح
0.694	0.694	0.069	الإدارية					الشامل

\* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يوضح الجدول العلاقة الارتباطية التي تفسرها أبعاد اللامركزية نتيجة لتغيّر هدف الديمقراطية بنسبة 18%، كما تشير قيمة F بدلالة إحصائية أقل من 0.001 وفقاً لقاعدة القرار بأنّ اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق الديمقراطية في ليبيا. كما جاءت قيمة معامل الانحدار و T بدلالاتها الإحصائية لتوضح الدور المعنوي الإيجابي للأبعاد السياسية في تغيير الديمقراطية بقيمة 0.333 وبدلالة أقل من 0.001، في حين أنّ الأبعاد المالية والإدارية ليس لها دور معنوي في تحقيق الديمقراطية عند قيمة دلالة 0.599 و 0.694 توالياً. ويمكن إيعاز ذلك لدور اللامركزية في توسيع نطاق الاختيار الديمقراطي من خلال منح سلطة للمسؤولين المحليين وتمكين المواطنين والهيئات المحلية والمدنية من مراقبتهم وتعزيز سبل المساءلة الاجتماعية والقدرات التي تساهم في تحسين وتقديم الخدمات المطلوبة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تلعب أبعاد اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) دوراً إيجابياً في تحقيق التنمية في ليبيا.

جدول (10) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين أبعاد اللامركزية وهدف التنمية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة الدلالة الإجمالية *	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	قيمة T	قيمة الدلالة Sig
أهداف الإصلاح الشامل	0.324	0.105	8.234	0.000	السياسة	0.069	1.263	0.208
					المالية	0.976	1.580	0.116
					الإدارية	0.291	4.149	0.000

\* ذات دلالة عند مستوى 0.05.

يوضح الجدول العلاقة الارتباطية التي تفسرها أبعاد اللامركزية نتيجة لتغيّر هدف التنمية بنسبة 10%، كما تشير قيمة F بدلالة إحصائية أقل من 0.001 وفقاً لقاعدة القرار بأنّ اللامركزية (السياسية والإدارية والمالية) تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق التنمية في ليبيا. كما جاءت قيمة معامل الانحدار و T بدلالاتها الإحصائية لتوضح الدور المعنوي الإيجابي للأبعاد الإدارية في تغيير التنمية بقيمة 0.291 وبدلالة أقل من 0.001، في حين أنّ الأبعاد السياسية والمالية ليس لها دور معنوي في تحقيق التنمية عند قيمة دلالة 0.208 و 0.116 توالياً. وتشير هذه النتيجة لدور اللامركزية في نقل الموارد والسلطة وتقديم حوافز

ضمن معايير واسعة إلى الحكومات المحلية باعتبارهم يتمتعون بوصول أفضل لمعلومات حول تفضيلات المواطنين، من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية والازدهار، وخلق فرص العمل، وجذب الاستثمار، وتحسين مستويات المشاركة المدنية.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تلعب القيود (السياسية والمؤسسية وقوة الدولة والموارد والأهداف المتضاربة) دوراً إيجابياً في الحد من تحقيق اللامركزية أهداف عملية الإصلاح الشامل في ليبيا.

جدول (11) نتائج اختبار الانحدار الهرمي بين القيود وأبعاد اللامركزية وأهداف الإصلاح الشامل

المتغير التابع	المتغيرات	النموذج الأول	النموذج الثاني	النموذج الثالث	
أهداف الإصلاح الشامل	اللامركزية	معامل الانحدار B	0.111	-0.786	
		قيمة الدلالة *Sig	0.000	0.63	
	القيود	معامل الانحدار B		0.398	-0.375
		قيمة الدلالة *Sig		0.000	0.345
	القيود واللامركزية	معامل الانحدار B			0.304
		قيمة الدلالة *Sig			0.048
	معامل الارتباط R		0.460	0.607	0.607
	معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.211	0.368	0.368
	قيمة F المحسوبة		18.850	30.570	24.366

\* ذات دلالة عند مستوى 0.05

يبين الجدول من خلال قيمة الارتباط والتحديد في النموذج الأول الذي يبين العلاقة الارتباطية التي تفسرها أبعاد اللامركزية نتيجة للتغير في أهداف الإصلاح الشامل بنسبة 21%، وعند إدخال القيود في النموذج الثاني تغيرت قيمة تفسير التغير في أهداف الإصلاح الشامل إلى 36%، وبمقدار 0.398 للوحدة الواحدة، وهي دالة إحصائياً عند أقل من 0.001، التي تشير إليها قيمة F. في حين انخفضت قيمة التغير التي تلعبها اللامركزية إلى 0.045، والتي أصبحت غير دالة إحصائياً عند 0.276. كما يلاحظ أنه عند التفاعل بين القيود واللامركزية في النموذج الثالث فإن قيم معامل الارتباط والتحديد لم تتغير إلى جانب انخفاض قيمة معامل الانحدار وهي غير دالة إحصائياً أيضاً عند 0.63 و 0.345. تالياً لكل من اللامركزية والقيود في النموذجين السابقين. وهذه النتيجة تفسر أن القيود المفروضة على اللامركزية لعبت دوراً في العلاقة بينها وبين أهداف الإصلاح الشامل وبالتالي وفقاً لقاعدة القرار فإن القيود (السياسية والمؤسسية وقوة الدولة والموارد والأهداف المتضاربة)

تلعب دوراً إيجابياً في الحد من تحقيق اللامركزية لأهداف عملية الإصلاح الشامل في ليبيا. ويفسر الباحثان ذلك وبما يتوافق مع (USAID)، بأن اللامركزية يمكن أن تفشل في الوفاء بوعودها بدون وجود إنفاذ لقانون يوضح المسؤوليات والحقوق ويمنع انتشار الفساد لدى الحكومات والمسؤولين المحليين في ظل القيود المؤسسية والسياسية التي تعزز من تعقيد تحقيق أهداف اللامركزية واستغلال الهيئات والمؤسسات الحزبية والسلطوية للموارد والسلطات من أجل تفويض اللامركزية وتقييد دور المجتمعات المدنية والهيئات الرقابية خاصة في ظل تضارب الأهداف التي تسعى الجهات الفاعلة في ليبيا إلى تحقيقها.

### النتائج:

1. تساهم الأبعاد السياسية والمالية والإدارية ضمن خصائص السلطة والمسؤولية والاستقلال والقدرة في تطبيق اللامركزية في ليبيا.
2. تحفز أهداف الاستقرار والديمقراطية والتنمية على تحقيق الإصلاح الشامل في ليبيا.
3. تعيق القيود على قوة الدولة والقيود السياسية والمؤسسية وقيود الموارد والأهداف المتضاربة تحقيق اللامركزية في ليبيا.
4. اللامركزية تلعب دوراً إيجابياً في تحقيق أهداف عملية الإصلاح الشامل في ليبيا.
5. القيود التي تواجهها اللامركزية تلعب دوراً إيجابياً في الحد من تحقيقها لأهداف عملية الإصلاح الشامل في ليبيا.
6. يساهم في تطبيق اللامركزية تمتع المسؤولين المحليين المنتخبين بالسلطة وتخطيط واتخاذ القرارات الخدمية مدعوم عن طريق ممارسة مهامهم باستقلالية قانونية وفي ظل مساءلة أمام الهيئات المحلية والمجتمع المدني وبقدرة تحفيزية لبناء وأداء أدوارهم بكفاءة وفعالية.
7. منع النزاعات وإدارتها بفاعلية بفتح سبل للمشاركة السياسية الشاملة وتقديم البرامج والخدمات من خلال مؤسسات تتمتع بالشفافية وتُشجع الممارسات الديمقراطية للهيئات المحلية والمجتمع المدني للمساءلة عن سبل تعزيز الخدمات والنمو وتحقيق التنمية سوف يؤدي إلى الإصلاح الشامل في ليبيا.
8. إنَّ عدم قدرة الحكومات على إنفاذ سيادة القانون، ومنع الممارسات المزعزعة للاستقرار والاستخدام السيء للموارد والسلطات في حروب النفوذ والصراعات وإنشاء الروابط الزبائنية، وتفويض التنمية لصالح هذه التجاذبات في ظل تقاعس تقديم الخدمات ونقص

- الموارد لتعزيز القدرات المحلية سوف يحدّ من تحقيق اللامركزية في ليبيا.
9. تحقق اللامركزية سبل الاستقرار الاجتماعي والسياسي والاقتصادي من خلال فتح مجالات جديدة لمشاركة المواطنين والهيئات والمجتمع المدني، والتأثير على الحكومات والإدارات المحلية لاستخدام صلاحيات وسلطات مستقلة لتحسين الخدمات العامة وتقديم برامج تحترم التفضيلات والممارسات الثقافية للمدن والأقليات ليشعروا بالحماية والأمان.
10. تلعب اللامركزية دوراً في توسيع نطاق الاختيار الديمقراطي من خلال منح سلطة للمسؤولين المحليين، وتمكين المواطنين والهيئات المحلية والمدنية من مراقبتهم وتعزيز سبل المساءلة الاجتماعية والقدرات التي تساهم في تحسين وتقديم الخدمات المطلوبة.
11. تساهم اللامركزية في نقل الموارد والسلطة وتقديم حوافز ضمن معايير واسعة إلى الحكومات المحلية، من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية والازدهار، وخلق فرص العمل، وجذب الاستثمار، وتحسين مستويات المشاركة المدنية.
12. إنّ اللامركزية يمكن أن تفشل في الوفاء بوعودها بدون وجود إنفاذ لقانون يوضح المسؤوليات والحقوق، ويمنع انتشار الفساد لدى الحكومات والمسؤولين المحليين في ظل القيود المؤسسية والسياسية التي تعزز من تعقيد تحقيق أهداف اللامركزية واستغلال الهيئات والمؤسسات الحزبية والسلطوية للموارد والسلطات من أجل تفويض اللامركزية وتقييد دور المجتمعات المدنية والهيئات الرقابية خاصة في ظل تضارب الأهداف التي تسعى الجهات الفاعلة في ليبيا إلى تحقيقها.

#### التوصيات:

1. تهيئة المناخ والبيئة المناسبة لإجراء مصالحة وطنية شاملة، من شأنها تعزيز سبل الاستقرار والأمان وتحقيق الأهداف المجتمعية.
2. قيام الدولة بفرض سيادة القانون وإنفاذه من أجل تعزيز سبل تطبيق اللامركزية.
3. محاربة الممارسات الزبائنية بين المسؤولين والمجموعات المجتمعية والتي من شأنها أن تثبط إمكانيه التحول الديمقراطي واللامركزي.
4. صنع سياسات استراتيجية بمشاركة مجتمعية تساهم في بناء قواعد تعزيز سبل الاستقرار والتنمية.

5. توليد ونشر المعلومات عن أداء الحكومات الوطنية والمحلية، مبدأ للشفافية والديمقراطية.
  6. العمل على تشجيع الهيئات المحلية والمدنية على المساهمة في المشاركة السياسية والديمقراطية.
  7. القيام بأجراء المزيد من التحليلات السياسية والاقتصادية العملية والتي تساهم في تبرير السعي وراء تطبيق اللامركزية وليس المبررات والدراسات النظرية فقط.
- الخاتمة:** لقد جرى في هذا البحث محاولة للتعرف على دور اللامركزية في عملية الإصلاح الشامل الذي تسعى الدولة الليبية لتحقيقه في ظل الأزمات المتزامنة التي تشهدها. وتوصل البحث لعدة نتائج وتوصيات من شأنها تقديم إطار يساهم في تحقيق دور اللامركزية في الاستقرار والتنمية الشاملة وخاصة في ليبيا الذي يظل تهيئة المناخ والبيئة المناسبة من أكبر التحديات التي تحول دون ذلك.

## المصادر والمراجع:

- أمينة، عبير إبراهيم، (2019). اللامركزية الإدارية ومقومات الحكم الرشيد في ليبيا، قراءة في القانون (59) لنظام الإدارة المحلية مدخل قانوني،  
<https://www.politicsdz.com/ar>
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، (2014)، تقرير عن اللامركزية في الدول الموحدة: أطر دستورية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، مركز العمليات الانتقالية الدستورية، المؤسسة الدولية للديمقراطية والانتخابات.  
[http://www.constitutionnet.org/ar/files/decentralization\\_arabic.pdf](http://www.constitutionnet.org/ar/files/decentralization_arabic.pdf)
- البنك الدولي، (1 سبتمبر 2022)، ليبيا: الآفاق الاقتصادية، مجموعة البنك الدولي.  
<https://www.albankaldawli.org/ar/country/libya/publication/libya-economic-monitor-september-2022>
- البنك المصرفي الليبي، (2022)، تقرير النشرة الاقتصادية - الربع الثالث 2022. مصرف ليبيا المركزي. المجلد 62.
- بوابة إفريقيا الإخبارية. (11 أغسطس 2022). الدببية: تفعيل اللامركزية هو الحل في ليبيا. <https://www.africatnews.net/article>
- بوابة إفريقيا الإخبارية، (20 يونيو 2022)، أبو راص: التحول إلى اللامركزية يستوجب الاهتمام بالإصلاحات التشريعية. <https://www.africatnews.net/article>
- سعودي، بلقاسم وسعودي، عبدالصمد، (2012)، آليات الرقابة على الاقتصاد الوطني كاستراتيجية لدعم اللامركزية وتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، مجلة دراسات جبائية، العدد (1).
- عبد الوهاب، سمير محمد، (2009)، اللامركزية والحكم المحلي بين النظرية والتطبيق، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- عمر، خيرى، (23 ديسمبر 2013)، الصراع في ليبيا وقضايا المركزية والفيدرالية. العربي اليوم. <https://www.alaraby.co.uk>
- القانون رقم 59 لسنة 2012 بشأن نظام الإدارة المحلية في ليبيا.
- القرار رقم 180 لسنة 2013 بإنشاء البلديات في ليبيا.

- المركز اللبناني للدراسات، (2003)، اللامركزية والديمقراطية والحكم المحلي في العالم العربي، منتدى الحكم المحلي للدول العربية، صنعاء.
- المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات. (ب،س).

<http://loopsresearch.org/news/view/30/?lang=ara>

- Al Dawadi, Hussein. (2020). Involving Libyan Local Authorities in the Process of Programming Cooperation with the European Union Local Authorities' Road Map. the Libyan National Municipal Councils Association.  
[http://www.knowledge-clga.org/IMG/pdf/libya\\_roadmap\\_2020.pdf](http://www.knowledge-clga.org/IMG/pdf/libya_roadmap_2020.pdf)
- Alm, James and Bahl, Roy. W and Aten, Robert. H. (2001). "Can Indonesia Decentralize Successfully? Plans, Problems, and Prospects", *International Center for Public Policy Working Paper Series*. <http://icepp.gsu.edu/files/2015/03/ispwp0010.pdf>
- Ashraf, Nava and Oriana, Bandiera and Florian, Blum. (2016). Decentralization in Zambia A comparative analysis of strategies and barriers to implementation, Final report in international growth center.
- Bardhan, Pranab. 2002. "Decentralization of Governance and Development" . *Journal of Economic Perspectives*, 16 (4): 185-205. <https://doi.org/10.1257/089533002320951037>.
- BTI. (2022). BTI 2022 Country Report — Libya. The Bertelsmann Stiftung's Transformation Index. [https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country\\_report\\_2022\\_LBY.pdf](https://bti-project.org/fileadmin/api/content/en/downloads/reports/country_report_2022_LBY.pdf)
- Canare, Tristan. (2021). Decentralization and Development Outcomes: What Does the Empirical Literature Really Say?, *Review of Public Economics*, No(2),pp111-151.
- Darmawan. E.D .Rachmad. (2008). The practices of decentralization in Indonesia and its implication on local competitiveness. Master thesis. University of Twente, Enschede,



the Netherlands.

[https://essay.utwente.nl/59282/1/scriptie\\_R\\_Darmawan.pdf](https://essay.utwente.nl/59282/1/scriptie_R_Darmawan.pdf).

- Eryilmaz, Bilal (2011), Public Administration-Kamu Yönetimi, Okutman Publishing-Okutman Yayıncılık, Ankara.
- Falleti, G. Tulia. (2004). A sequential theory of decentralization and its effects on the intergovernmental balance of power: Latin American cases in comparative perspective. The Helen Kellogg institute for international studies.  
[https://kellogg.nd.edu/sites/default/files/old\\_files/documents/314\\_0.pdf](https://kellogg.nd.edu/sites/default/files/old_files/documents/314_0.pdf)
- Krejcie, Robert V. & Morgan, Daryle W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities" *Educational and Psychological Measurement*, 30, pp. 607-610.  
[https://home.kku.ac.th/sompong/guest\\_speaker/KrejcieandMorgan\\_article.pdf](https://home.kku.ac.th/sompong/guest_speaker/KrejcieandMorgan_article.pdf)
- Litvack, Jenny and Sheldon, Jessica. (2005). Decentralization Briefing Note. The World Bank. World Bank Institute.  
<http://web.worldbank.org/>
- OECD. (2019). Making Decentralization Work A HANDBOOK FOR POLICY-MAKERS. Organisation for Economic Co-operation and Development. [www.oecd.org/cfe/regional](http://www.oecd.org/cfe/regional).
- Saavedra, Pablo A. (2010). "A Study of the Impact of Decentralization on Access to Service Delivery." Dissertation, Georgia State University.
- Schneider, Aaron. (2003). "Decentralization: Conceptualization and measurement". *Studies in Comparative International Development* 38, 32–56. <https://doi.org/10.1007/BF02686198>
- USAID. (2021). DEMOCRATIC DECENTRALIZATION PROGRAMMING HANDBOOK. United States Agency for International Development. [https://urban-links.org/wp-content/uploads/USAID\\_DDP\\_Handbook\\_508.pdf](https://urban-links.org/wp-content/uploads/USAID_DDP_Handbook_508.pdf).



- Viglo, Simon Amegashie .(2014). “Decentralisation as a Strategy for Development”, *Research on Humanities and Social Sciences*. Vol.4, No.13, PP1-10.
- World Bank. (2009). The World Bank Annual Report 2009 : Year in Review, Volume 1. Washington, DC.  
[https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/5991/9780821376072\\_overview.pdf?sequence=17&isAllowed=y](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/5991/9780821376072_overview.pdf?sequence=17&isAllowed=y).

## واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي من وجهة نظر الإداريين دراسة حالة دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت - 2022

د. عباس عبد الله الحسين

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال / كلية العلوم الإدارية  
جامعة العلوم والتقانة / السودان

د. فتحية أبو بكر أبو شويطة

الأستاذ المشارك في إدارة الأعمال / كلية الاقتصاد  
جامعة سرت / ليبيا

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي في القطاعات العامة الليبية "دراسة حالة دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/سرت"، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في ضعف وعدم فعالية الأداء المؤسسي في كثير من مؤسساتنا على وجه العموم، ودائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت على وجه الخصوص، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى عدم إدراك الإدارة العليا في هذه المؤسسات بأهمية تفويض السلطة للمستويات التنظيمية والإدارية الأدنى مدخلاً لتطبيق اللامركزية وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي، ومن هنا جاء السؤال الرئيس الذي طرحته الدراسة وحاولت الإجابة عليه ألا وهو: ما واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت ؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج التاريخي والاستقرائي مع دراسة الحالة حيث أُجريت المعالجة الإحصائية على برنامج (SPSS)، وإجابة على إشكالية الدراسة وأسئلتها السابقة انطلقت الدراسة من فرضية رئيسة وهي: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت، وانبثق عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التي مثلت أبعاداً لتفويض السلطة، وهي (التفويض الإداري، والتفويض الفني، والتفويض الوظيفي، والتفويض المالي).

وقد بيّنت نتائج تحليل البيانات: أنّ مستوى توافر أبعاد تفويض السلطة جاء بدرجة متوسطة، ومستوى الأداء المؤسسي جاء أيضاً بدرجة متوسطة، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى: وجود علاقة وأثر ذي دلالة معنوية بين أبعاد تفويض السلطة المتمثلة في التفويض الإداري، التفويض الوظيفي، التفويض المالي، والأداء المؤسسي، وعدم وجود علاقة وأثر بين التفويض الفني والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفهوم تفويض السلطة مدخلاً لتطبيق اللامركزية بوزارة الكهرباء لزيادة قدرتها على المنافسة في الأداء، والاهتمام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات بالمؤسسة، إعداد موازنة مالية لمشروعات التنمية المحلية ذات الأجل القصير والطويل.

الكلمات المفتاحية: تفويض السلطة، الأداء المؤسسي.

## The reality of delegation of authority and its reflections on institutional performance from the point of view of administrators: A case study of the Electricity Distribution Department in the Central Region / Sirte.

### **Abstract:**

The study aimed to identify the reality of delegation of authority and its repercussions on institutional performance in the Libyan public sectors, "A case study of the Electricity Distribution Department in the Central Region/Sirte". The problem of the study was represented in the weakness and ineffectiveness of the institutional performance in many of our institutions in general and the Electricity Distribution Department in the central region / Sirte in particular, Perhaps the reason for this is due to the lack of awareness of the senior management in these institutions of the importance of delegating authority to the lower organizational and administrative levels as an entrance to the application of decentralization and its implications on the level of institutional performance. The level of institutional performance in the Department of Electricity Distribution in the central region / Sirte? .

The study relied on the analytical descriptive approach and the historical and inductive approach with a case study where the statistical treatment was conducted on the (SPSS) program. Electricity distribution in the central region / Sirte, and a group of sub-hypotheses emerged from this hypothesis that represented dimensions of the delegation of authority, which are (administrative delegation, technical delegation, functional delegation, and financial delegation)..

The results of the data analysis showed that: The level of availability of the dimensions of delegation of authority came to a medium degree, and the level of institutional performance also came to a medium degree. The study also found: the existence of a relationship and a significant effect between the dimensions of the delegation of authority represented in administrative delegation, functional delegation, financial delegation and institutional performance, and the absence of a relationship and effect between technical delegation and institutional performance in the Electricity Distribution Department in the central region / Sirte..

The study recommended: the need to adopt the concept of delegation of authority as an entry point for the application of decentralization in the Ministry of Electricity to increase its ability to compete in performance, paying attention to analyzing the internal and external environment when making decisions in the institution, preparing a financial budget for local development projects in the short and long term

**Keywords:** Delegation of Authority, Institutional performance.

## مقدمة:

تتصف بيئة المؤسسات والأعمال في الوقت الراهن بالتغيير المتواصل والمستمر نتيجة لتطور التكنولوجيا والفني، الأمر الذي يحتم على المؤسسات اتباع المفاهيم الإدارية المعاصرة لمواكبة هذه التغييرات والمنافسة الناجمة عنها. ولعل أحد أهم هذه المفاهيم أسلوب اللامركزية الإدارية مع التوجّه نحو تفويض السلطة بالشكل الذي يضمن للمؤسسة استغلال أفضل للموارد والطاقات والقدرات والعمل على توجيهها بما يسهم في تحقيق معدلات أفضل للأداء المؤسسي، كما ويُعدّ تفويض السلطة من الضرورات التي تختمها عملية التنظيم الإداري بتلك المؤسسات، فمن الصعب أن توفّق السلطات التنظيمية العليا، والقائد الإداري في بسط نفوذها وسلطتها على كافة المستويات التنظيمية للجهاز الإداري الذي تشرف عليه من دون تفويض للسلطة. فالإدارة الجيدة هي التي تقوم على العلاقات الجيدة والثقة التي تحكم العلاقات المتبادلة، والتي ثبتت جدواها وصلابتها عبر الزمن، مما دعا العديد من المؤسسات تتجه نحو منهجية لامركزية السلطة، حيث تفويض بعضاً من سلطاتها (الوظيفية، والإدارية، والفنية، والمالية) إلى المستويات التنظيمية الأدنى، وإلى المرؤوسين بغية تخفيف الأعباء الملقاة على كاهل الإدارة العليا، ومن أجل تسهيل وتبسيط الإجراءات الإدارية تحقيقاً لكفاءة وفعالية الأداء المؤسسي.

إنّ الأداء المؤسسي الناجح يعتمد أساساً على جودة الأداء الإداري والوظيفي، بحيث يستوجب العمل تطوير الأنظمة والإجراءات والسياسات الإدارية الموجودة في كل مؤسسة، وتطبيق آليات رشيدة في التوظيف والتدريب، وأساليب حديثة لقياس وتقييم الأداء المؤسسي وتطويره، ويعتقد الباحثان أنّ ثمة علاقة طردية موجبة بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي، حيث نتاج هذه العلاقة بناء وتطوير قدرات العاملين، وتحسّن العلاقات ما بين الرؤساء والمرؤوسين، واعتماد قواعد جديدة للعمل في المؤسسة.

وتأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع تفويض السلطة وأثره على الأداء المؤسسي للمؤسسات العامة؛ وذلك بالتطبيق على دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت، باعتباره التوجّه الذي تتبناه الدول المتقدمة من فترات بعيدة، وتسعى الدول الآخذة في النمو لجعله آلية لتغيير الواقع وتحقيق إصلاحات في الأنظمة الإدارية، وفي واقع التنمية المكانية لمجتمعاتها.

## مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

نظراً لأن العديد من المؤسسات الحكومية العامة تعاني من البيروقراطية الإدارية التي تؤمن بمركزية السلطة وصنع واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى حدوث اختناقات في العمل، وتعطيل مصالح المستفيدين من أنشطة تلك المؤسسات وتأثر الروح المعنوية للمرؤوسين، الأمر الذي يترتب عليه نتائج سلبية على كافة المستويات وهو ما يؤثر بدوره على فعالية وكفاءة الأداء المؤسسي، وقد يُعزي الباحثان السبب في ذلك لعدم إدراك الإدارات العليا بهذه المؤسسات لأهمية تفويض السلطة وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي وتطويره. ومن أجل دراسة هذا الموضوع بصورة علمية ومنهجية تمت ترجمة هذه الإشكالية وصياغتها في سؤال رئيس تفرعت منه مجموعة من الأسئلة الفرعية وكانت كالآتي:

التساؤل الرئيس: ما واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على مستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟

### التساؤلات الفرعية:

1. هل لتفويض السلطة الإدارية أثر على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟
2. ما انعكاسات تفويض السلطة الوظيفية على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟
3. ما أثر تفويض السلطة الفنية على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟
4. ما أهمية تفويض السلطة المالية على نتائج الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت؟

### أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على مفاهيم وأبعاد كل من تفويض السلطة والأداء المؤسسي.
2. الكشف العلاقة بين أبعاد تفويض السلطة والأداء المؤسسي في دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت.
3. التعرف على أثر تفويض السلطة الإدارية على الأداء المؤسسي في دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت.



الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التفويض الفني والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التفويض المالي والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التفويض الوظيفي (اتخاذ القرار) والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت.

### منهج البحث:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج التاريخي والاستقرائي والاستنباطي للوصول إلى نتائج وتصورات علمية وعملية، من خلال الرجوع إلى الأدب الإداري المتعلق بمتغيرات الدراسة وهما تفويض السلطة متغيراً مستقلاً، والأداء المؤسسي متغيراً تابعاً، حيث تمّ الاطلاع على الأدب النظري المتوفر بالمكتبات العامة والأكاديمية، وتمّ التوقف عند أهم الدراسات السابقة والبحوث العلمية النظرية والميدانية التي شكّلت رافداً حيوياً في الدراسة، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات للعلاقة التي تقوم عليها هذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الدور الذي يلعبه تفويض السلطة على الأداء المؤسسي، واختار الباحثان الشركة العامة للكهرباء بمدينة سرت موقفاً لإجراء الدراسة لكون المؤسسة من المؤسسات التي تلي احتياجات قطاع مهم (الكهرباء) والذي له دور كبير ومهم في التنمية المكانية، وقد تمّ تطبيق أداة البحث (الاستبانة) لجمع بيانات الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021، على عينة من العاملين بالسلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية (المدرء ونوابهم، رؤساء الأقسام والإدارات) بالأسلوب الطبقي العشوائي وحدة للتحليل.

### مصطلحات الدراسة:

**تفويض السلطة:** النقل المؤقت للصلاحيات من شخص على مستوى تنظيمي أعلى إلى شخص آخر على مستوى تنظيمي أدنى، عندما يقبل الآخر هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي كلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات لأدائها، ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عمّا قام به من أعمال. (القحطاني، 2012، ص80).

**التعريف الإجرائي:** هي عملية إيداع جزء من العمليات، أو الصلاحيات، أو الوظائف الإدارية من السلطة التنظيمية العليا إلى السلطة التنظيمية الدنيا، أو من الرئيس المباشر إلى المرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

**الأداء المؤسسي:** عملية متكاملة بين الأدوار التي يقوم بها الأفراد والأدوار التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى نجاحها في خلق استراتيجية مناسبة للمورد البشري تساهم في تحقيق أداء مؤسسي متميز، وتجاوز كافة التعقيدات في الإجراءات التنظيمية والتغلب على تعقيدات البيئة الخارجية للانفراد والتميز عن باقي المنظمات المشابهة (Rick,2018), (Stephane & Elisabetta,2017), (Stanley& Konstantinos,2016).

**التعريف الإجرائي:** هو محصلة العمليات والجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها في ضوء التفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية.  
**أولاً: الأدبيات النظرية لتفويض السلطة والأداء المؤسسي.**

يُعدّ مفهوم تفويض السلطة والأداء المؤسسي من المفاهيم الإدارية التي أولى لها الباحثين جهودهم من أجل إعطاء صورة واضحة لكلا المفهومين. سنحاول من خلال هذا المبحث إعطاء صورة شاملة عن تفويض السلطة والأداء المؤسسي والعلاقة بينهما.

### **مفهوم تفويض السلطة: (Delegation of Authority)**

أصبحت ظاهرة تفويض السلطة تحظى باهتمام مختلف العلوم الاجتماعية نظراً لِمَا لها من أهمية في تنمية وتطوير مهارات وقدرات المستويات التنظيمية المختلفة وكذلك السرعة في اتخاذ القرارات، بين مختلف المستويات التنظيمية. ويتمثل مفهوم تفويض السلطة القيام بإعطاء بعض السلطات من إداري لآخر أو من وحدة تنظيمية لأخرى من أجل تحقيق واجبات معينة، وذلك لا يعني التخلي عن السلطة، بل يعني تحويل بعض السلطات للآخرين التي تمكنهم من العمل وتجعلهم قادرين على المساعدة في العملية الإدارية للمنظمة، وللمدير الحق في استرداد هذه الصلاحيات في حين تبين له سوء استخدامها أو التقصير في المسؤوليات والمهام التي تمّ إنطاقتها بالموظفين في المستويات المختلفة، ويجب أن يقوم الرئيس بالتأكد من أنّهم على وعي كامل بالسلطة المناطة إليهم ويجب تحديد الواجبات والمهام مع تركهم للتصرف ضمن حدود معينة يتم مراقبتها من قِبَل المدير. (عبد الرحمن، 2022،

ص5) فيما يذهب القريوتي لاعتبار التفويض أنه: "مرحلة وسيطة بين مفهوم المركزية واللامركزية حيث يقوم الرئيس بإعطاء الصلاحيات بشكل مؤقت لبعض المرؤوسين لينبوه عنه في بعض الأعمال ويبقى مسئولاً عنها أمام الجهات العليا (القريوتي، 2009، ص241). ويرى آخر أنه إسناد السلطة الإدارية من الرئيس إلى المرؤوسين مع تحويله صلاحية لاتخاذ القرار فيما يخص المهام والواجبات الموكلة إليه إضافة لتحمل المسؤولية الناجمة عن امتلاك السلطة (فريد، 2015، ص27). وعدّ (الياسري) تفويض السلطة مزيجاً بين المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة بسبب ارتباطها بتفويض السلطة، وهو أمر نسبي يعبر عن درجة التفويض (الياسري، 2007، ص3).

وتعرّف عملية تفويض السلطة إجرائياً بأنها قيام الجهة ذات المستوى التنظيمي الأعلى بتوزيع بعض الأعمال على العاملين بالمستويات التنظيمية الأدنى ومنحهم لبعض سلطاته دون أن يتدخل في كيفية إنجاز هذه الأعمال مع الاحتفاظ بحق المساءلة الإدارية. وبالرغم من اختلاف وتنوع مفاهيم تفويض السلطة إلا أنّها عملية تلجأ لها المنظمات، والقادة لعدة أسباب (مهنا، 2006، ص33) وهي:

- التطورات الحاصلة على مستوى المنظمات وازدياد حجمها وتعقيدها واتجاه الإدارة نحو المركزية أو لامركزية السلطة.
  - كثرة المهام المسندة للقائد مما تجعله غير قادر على القيام بها شخصياً فيلجأ إلى التفويض لتخفيف من أعباء هذه المهام.
  - يُعدّ التفويض الخطوة الجوهرية في أي برنامج لتنمية المرؤوسين.
- وعليه فتفويض السلطة ليس أسلوباً لسد النقص في عدد العاملين ولا طريقة للتخلص من أعباء العمل، ولكنه طريقة مفيدة وأسلوب إداري حديث في استخدام الموظفين بفاعلية أكثر وتنمية مهارات وقدرات المرؤوسين. (كاهية، 2018، ص35).
- ويمكننا هنا أنّ نشير إلى تصنيف أنواع من السلطات الأكثر شيوعاً بمنظمات العمل والأعمال، والتي تمّ اعتمادها من قِبَل الباحثين في إعداد استبانة هذه الدراسة (العبادي، 2009، ص91) وهي:

1. تفويض السلطة الوظيفية وهي التي تعني تفويض القيام بالوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والرقابة وتقييم

الأداء.

2. تفويض السلطة الإدارية وهي التي تعني التفويض باختيار أياً من الأساليب الإدارية الفعالة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والتي من صورها الإدارة بالأهداف، والإدارة بالنتائج، والإدارة بالمشاركة وغيرها من الأساليب.
3. تفويض السلطة المالية وهي التي تعني التفويض في النواحي المالية ابتداءً من مرحلة إجراءات إعداد دراسات جدوى المشروعات وتحديد مصادر التمويل إلى مرحلة إعداد الموازنة التشغيلية، وموازنة مشروعات التنمية، والموازنة الرأسمالية إلى مرحلة التفويض بالتنفيذ والتقييم والتحليل المالي وغيرها من العمليات المالية.
4. تفويض السلطة الفنية وهي التي تعني التفويض للقيام بالعمليات الإنتاجية والتشغيلية، والتي من خلالها تقدّم المؤسسة منتجاتها (سلعة، خدمة) للمستفيدين.

#### أهداف تفويض السلطة:

- **الإصلاح الإداري:** ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط أسلوباً جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها كالقدرة على التقييم ومتابعة التنفيذ وأساليب القيادة والصلاحيات المخوّلة لكل مستوى من مستويات الإدارة. (معيتيق وآخرون، 2021، ص7)
- **التطوير الإداري:** يوفّر التفويض للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات المتصلة بالتخطيط والتطوير الدائري والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر. (العضايلة، 1999، ص7).
- **الصحة التنظيمية:** تعتمد على إنجاز أهداف المؤسسة، وذلك يتطلب مشاركة العاملين بالمؤسسة في اتخاذ القرارات تبادل أفضل للمعلومات، وتعليم الموظفين مهارات جديدة تساعد في تطوير العمل. فعن طريق تفويض لصلاحيات يمكن تقديم الخدمة بشكل أفضل في كل الأوقات، بحيث لا تتعطل الإجراءات والمعالجات في غياب المدير المسئول الذي لا يحتكر كامل السلطات بل يفوض إلى المرؤوسين بعضاً منها. (كنعان، 2009، ص240).
- **التنمية الإدارية:** يُعدّ التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية فهو يحقق للموظفين الأداء الجيد لتفويضهم ببعض الصلاحيات وترك حرية التعامل معهم. كما أنّ مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطائرة تخلق لدى المفوض رؤية فكرية والاطلاع على معلومات جديدة

واكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال الدورات التدريبية والزيارات والسفريات.  
(كاهية، 2018، ص40).

- توفير الكفاءة الإدارية: حيث إنّ التفويض يساعد على اكتشاف الكفاءة الإدارية ولمن لديه استعداد للعمل والإنجاز(حبتور، 2009، ص169).

### العلاقة بين تفويض السلطة واللامركزية:

يُعدّ مفهومَا المركزية (Centralization) واللامركزية (Decentralization) من المفاهيم والأساليب التنظيمية المهمة والمرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة تفويض السلطة، وتبعاً لذلك ظلّت مسألة مركزية إدارة المؤسسات العامة على وجه الخصوص في مقابل لامركزيتها مثار جدل كبير بين خبراء الإدارة، فالمركزية تعني تركز السلطة وعملية صنع القرار في أعلى التسلسل الهرمي الإداري، في حين أنّ اللامركزية تدعو إلى توزيع السلطة بين الأشخاص أو المستويات الإدارية المختلفة في المنشأة، أي تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المديرين في المستويات الإدارية الأدنى، ولكل من هذين النظامين مزاياه وعيوبه، ومع ذلك فإنّ نوع الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد درجة المركزية واللامركزية فيها حينما تبدأ المؤسسات في النمو والتوسع والانتشار الجغرافي والمكاني تصبح اللامركزية لازمة وعملية. (أبوعون، 2011، ص48).

وغالباً ما توصف اللامركزية مفهوماً وأسلوباً تنظيمي بالمؤسسات بأنّها: نقل السلطة، تشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا (Leonard D white, 2003. p.44).

ويرى هنري ماديك (Henry Maddik) أنّ اللامركزية تتكون من مصطلحين: الأول اللامركزية ويقصد بها (تفويض الإدارة المركزية للسلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافياً للقيام بمهام معينة عهدت بها إليهم)، والثاني التفويض ويقصد به: تحويل السلطات المحلية الصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف أو مهام معينة أوكلت إليهم. (Henry Maddik, 1993, p.23).

ودعماً لهذا التوجّه نحو اللامركزية وتفويض السلطات قدّمت مبادرات إصلاحية عديدة لدعم وإصلاح وتوسيع جهود اللامركزية في مؤسساتنا العامة الليبية نذكر منها مخرجات ملتقى تعزيز الحكم المحلي من خلال التقاسم الحقيقي للسلطة بمبادرة من منتدى

- الخبرات الليبية للسلام والتنمية إذ قدّم مجموعة من التوصيات خدمة لخطّة اللامركزية الوطنية  
الرئيسية نذكر منها الآتي (منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية، 2021، ص1):
1. نقل المؤسسات ونقل السلطات الإدارية.
  2. نقل سلطة تقديم الخدمة.
  3. نقل الإشراف على مشاريع التنمية.
  4. تحويل الوظائف المالية بما في ذلك التخطيط ووضع الموازنة المحلية.
  5. نقل الوظائف الأمنية.

### مفهوم الأداء المؤسسي (Institutional Performance)

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبرى في الإدارة المعاصرة في تسيير أعمال وأنشطة المؤسسات وهذا يأتي من منطلق أنّ الأداء يمثّل الدافع الأساسي والعامل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتمثلة في الاستمرارية والنمو. ويُعدّ مفهوم الأداء المؤسسي من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة العامة للمؤسسات، خاصة في ظل التحديات العالمية وازدياد حدة المنافسة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للمستفيدين، لذا فقد أصبح التمييز من الأهداف التي تسعى لتحقيقها العديد من المؤسسات الخدمية في بيئة تنافسية متغيرة ومتسارعة، تعتمد على الدقة والمرونة، وهذا يتطلب من الوحدات الإدارية جهوداً مكثفة نحو التمييز والتفرد في أدائها المؤسسي (Buckman, 2004, p 16). واهتمت الدول العربية بتطبيق مفهوم الأداء المؤسسي في إداراتها المختلفة وعملت على نشر ثقافة الأداء المؤسسي في كافة مؤسساتها ومنها الخدمية، التي تركز على أهمية الإبداع والشفافية والكفاءة والتمييز واللامركزية وتفويض الصلاحيات، واستخدام تكنولوجيا المعلومات بفاعلية عالية في العمل (حتاملة، دراوشة، 2019، ص270).

وعرّف حامد الأداء بأنه: نتيجة لامتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول، وإدراك الدور المنوط للأفراد داخل التنظيم، وكذا مستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد العامل، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها مقارنة بالأداء المخطط. (حامد، 2009، ص43) في حين ترى الباز (2004، ص26) أنّ الأداء يشير إلى درجة تحقيق الفرد وإتمامه لمكونات الوظيفة التي يعمل بها، كما يمكن أن يعكس الأداء الطريقة التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات وظيفته، وغالباً ما يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد في العمل.

ويقصد بالأداء المؤسسي قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Simon, 2000, P:22). كما ينظر البعض إلى الأداء المؤسسي على أنه محصلة جهود المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها وغاياتها التي تسعى إليها، وهو نتاج تفاعل الموارد البشرية والموارد المادية والمالية وعمليات الإدارة مع البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تتم عملية قياس وتقييم الأداء المؤسسي بكفاءة وفعالية؛ يجب على المؤسسة أن تعتمد إلى قياس الأداء على ثلاث مستويات (الأداء الفردي، أداء الوحدات التنظيمية، أداء المؤسسة ككل) وبالطبع قياس أداء المؤسسة ككل يتكون من أداء الأفراد وأداء الوحدات معاً، والتي تتكامل مع بعضها البعض ومع أداء الإدارة العليا لتشكّل الأداء المؤسسي (إدريس، أبو الروس، 2022، ص384، الجروشي، 2008، ص9).

#### العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي:

قد يصاحب أداء المؤسسات بعض الصعوبات التي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها، وقد يكون بعضها من داخل المؤسسة والبعض الآخر في خارجها. ومن تلك العوامل ما تستطيع إدارة المؤسسة السيطرة والتحكم فيها، ومنها ما هو خارج نطاق سيطرتها ويصعب التحكم فيها، لذلك على المؤسسة أن تتكيف معها، ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الأداء إلى نوعين. (الحامسة، 2003، ص114.113)هما:

#### العوامل الداخلية أهمها الآتي:

الرؤية والرسالة والقيم، والخطة الاستراتيجية، والهيكل التنظيمي واللوائح، والعمليات وأنظمة التشغيل، الموارد البشرية، والموازنة. (محمد، 2006، ص61). وهناك من أضاف عوامل أخرى مؤثرة الأداء مثل، الاستماع للمستفيدين وأصحاب المصلحة، تشجيع الإبداع، تحفيز الأفراد. (مصطفى، 2005، ص91).

#### العوامل الخارجية وتتمثل في الآتي:

- العوامل الاقتصادية: وهي في الغالب تتمثل بتحديات لمختلف المنظمات ومنها: أنماط الاستهلاك، ومعدلات التضخم، ومعدل الضريبة السائد. (شعبان، 2008، ص57).

- العوامل الاجتماعية: وهي المتعلقة بقيم ومعتقدات الناس وعاداتهم وتقاليدهم وسلوكهم وأنماط حياتهم في البيئة المحيطة وتأثير التغيرات التي تطرأ على هذه الجوانب تأثيراً واضحاً وملموساً على أداء المنظمة وعلى منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها. (عبد الفتاح، 2008،

ص (177).

- العوامل السياسية: وهي تتمثل في النواحي القانونية والممارسات الحكومية السائدة فيما تصدره من قرارات أو تفرضه من سياسات بهدف حماية المواطن أو استقرار اقتصادها (الألوسي ومالك، 2003، ص 47).

**وبناءً على ما سبق، فإنّ تطبيق الأداء المؤسسي بكفاءة وفاعلية في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات الخدمية بشكل خاص بأهمية بالغة، التي يقع على عاتقها الجزء الأكبر من عملية التنمية الشاملة للمجتمعات، والعمل على تحقيق أهدافها والمتمثلة في تقديم خدمات أفضل، والحفاظ على موقعها واستمراريتها في ظل تحديات المجتمع المتطور باستمرار، وكان لا بد أن تكون هناك عملية تقييم مستمر للمؤسسات الخدمية من جهة تفعيل الأداء الإداري بفاعلية عالية من أجل تحقيق أهدافها المنشودة وترسيخ رسالتها الإنسانية.**

**ثانياً: الدراسات السابقة.**

تمّ الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تفويض السلطة من جانب والأداء المؤسسي من جانب آخر؛ وذلك بهدف الوقوف على تفاصيل هذه الجوانب التي تناولتها تلك الدراسات، والتعرّف على النتائج التي توصلت إليها، ومن أهم هذه الدراسات:

- أجرى عبد الله (2014) دراسة هدفت إلى إبراز الدور الحقيقي لتفويض السلطة ومعرفة أهميته وفائدته للمؤسسات في رفع كفاءة الأداء، وبيان مدى فعالية عنصر التفويض أحد مكونات عملية التنظيم في الأداء الإداري ببيئة المياه ولاية الخرطوم الفترة من (2006-2011)، تمّ استخدام المنهج الاستنباطي لتحديد المشكلة وفروض الدراسة، وأيضاً المنهج الاستقرائي لاختبار صحة الفروض، والمنهج الوصفي، ومتابعة تاريخ تطور هيئة المياه من خلال المنهج التاريخي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنّ تفويض السلطة يساعد في سير العمل وتحقيق مزايا أفضل.
- إنّ التفويض يساعد على تنمية روح الابتكار والإبداع والمبادرة لدى المسؤولين.
- إنّ التفويض يساعد على سرعة البت في اتخاذ القرارات.
- إنّ التفويض يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين في الهيئة محل الدراسة.
- وجود علاقة إيجابية بين تفويض السلطة وكفاءة الأداء الإداري.

- دراسة نورالدين، وعبد الله (2020) بهدف الكشف عن مدى تأثير عملية تفويض السلطة على أداء العاملين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان لجمع البيانات الأولية، وأظهرت نتائج الدراسة التي تكوّنت عينتها من (40) عامل من العاملين ببلدية تميمون الآتي:

- إنّ توافق المهام والصلاحيات المفوضة مع اختصاصات الموظف يؤدي إلى زيادة تفويض الصلاحيات أكثر للموظف مع إتباعه بمسؤوليات في مجال العمل.  
- التفويض يمنح الموظف فرصة مناسبة لاكتساب المهارات وإبراز القدرات بشكل أفضل.  
- إنّ دقة ووضوح المهام والصلاحيات المفوضة لها دور إيجابي في تحقيق الكفاءة في الأداء.

- يساهم التفويض في تحقيق الرضى الوظيفي لدى الرؤوسين ويزيد من إقبالهم للعمل ويشعرهم بالثقة في النفس ويساهم في زيادة السرعة على اتخاذ القرارات الصحيحة.  
- إنّ المهام المفوضة وفق الاختصاص تساهم في زيادة قدرات الموظفين في تشخيص المشاكل اليومية وسرعة الحصول على المعلومات.

- قام الباحثان الشنطي وحمدونة (2019) بدراسة هدفت إلى بيان الدور الذي يمكن أن يلعبه التمكين الإداري بأبعاده في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسة الصحية العسكرية في الخدمات الطبية. حيث اتبع الباحثان الأسلوب الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واعتمدا على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (797) موظفاً، تمّ اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (259) فرداً. وأوضحت الدراسة أنّ مستوى توافر أبعاد التمكين الإداري وكذلك الأداء المؤسسي كان بدرجة متوسطة. كما بيّنت النتائج أيضاً أنّ هناك علاقة تأثير جوهري لأبعاد التمكين الإداري في الأداء المؤسسي، وفُسّرت ما نسبته (56.8%) من التباين فيه باستثناء بعد التفويض فلم يكن له تأثير.

- دراسة أجراها الباحثان إدريس وأبوروس (2022) حول إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي في شركات توزيع الكهرباء بفلسطين استهدفت الدراسة العاملين في (شركة الكهرباء القدس، شركة الكهرباء الشمال، شركة الكهرباء طوباس، شركة الكهرباء الجنوب، وشركة الكهرباء الخليل)، اختيرت منهم عينة عشوائية بلغ حجمها (370) عاملاً.

- توصّلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها:
- أنّ واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة جاء بدرجة موافقة عالية.
  - أنّ مستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة عالية.
  - وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين إدارة الجودة الشاملة ومستوى الأداء المؤسسي.
  - وجود أثر لأبعاد إدارة الجودة الشاملة في الأداء المؤسسي وتفسّر ما نسبته (39.5%) من التغيّر في مستوى الأداء المؤسسي.
- وهناك العديد من الدراسات التي تناولت بعداً واحداً من أبعاد تفويض السلطة تمثّل في التفويض الإداري:
- قام (الزبون، 2022) بدراسة هدفت إلى التعرّف على أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وطبقت على عينة عشوائية بلغت (55) إداري وإدارية. وخُلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
  - أنّ مستوى التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى متوسط.
  - أنّ مستوى تحسين أدائهم الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم جاء بمستوى مرتفع.
  - أظهرت النتائج أنّ تفعيل مبدأ التفويض الإداري يؤثر إيجاباً على تحسين أدائهم الإداري.
- وفي ضوء هذه النتائج قدّمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة الاهتمام بتطوير قدرات الأفراد من خلال تدريبهم على الأدوار الإدارية المتعددة، واعتبار عملية التفويض بمثابة وسيلة يمكن من خلالها التعرف على مستوى الموظفين وقدراتهم.
- حاول الباحث (أبووعون، 2011) من خلال دراسته الميدانية لموضوع البحث التعرّف على واقع التفويض الإداري في وزارة الصحة بالقدس وعلاقته بمستوى الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى بيان أثر الخصائص الديمغرافية في آراء المبحوثين، باستخدام استبانة تمّ توزيعها على عينة مكونة من (268) إدارياً من الوزارة. وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
  - إنّ الدرجة الكلية لواقع التفويض الإداري في الوزارة كانت متوسطة.

- إنّ الدرجة الكلية لواقع الأداء المؤسسي في الوزارة كانت متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول واقع التفويض الإداري تُعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، والدورات التدريبية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين حول مقاييس الأداء المؤسسي تُعزى لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الخبرة، الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، والدورات التدريبية).
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي بالوزارة محل الدراسة.
- قدم عبدالرحمن (2022) بحثاً استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة القدس بفلسطين، هدف إلى تقييم أثر التفويض الإداري على مستوى الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في قطر، وتحديد واقع التفويض الإداري في مصنع المريخ للمواد الغذائية في قطر باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (150) موظفاً، وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- إنّ هناك علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتفويض الإداري على الأداء الوظيفي في مصنع المريخ.
- إنّ مستوى واقع التفويض الإداري وكذلك فاعلية الأداء الوظيفي جاء بدرجة عالية.
- إنّ عملية اتخاذ القرار بمشاركة كافة المستويات في الهرم الإداري تساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- إنّ الأنماط القيادية الوظيفية تساعد في دعم التعاون والعمل المشترك مما يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.
- جاءت دراسة (الزنعون، 2019) للوقوف على دور القيادة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي، والتي استهدفت العاملين في بلديات محافظة شمال غزة وذلك من خلال دراسة واقع مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي في بلديات محافظة شمال غزة، وتم الاعتماد بشكل رئيس على أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة تكوّنت من (75) موظفاً من العاملين في الوظائف الإشرافية والمهنية. وتوصّلت الدراسة إلى جملة من

الاستنتاجات كان من أهمها أنّ هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين مهارات القيادة الاستراتيجية بأبعادها الأربعة: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية) ومستوى الأداء المؤسسي. كما بيّنت النتائج أنّ مستوى الأداء في البلديات قد حصل على تقييم مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة.

- جاءت دراسة معيتيق وآخرون (2021) بهدف التعرّف على العلاقة بين تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، طُبقت على عينة حجمها (81) معلماً أُختيروا بطريقة عشوائية، حيث تمّ تطبيق أداة الاستبيان لجمع البيانات وتوصّلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إنّ درجة تفويض السلطة لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.

- إنّ درجة الأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة جاءت مرتفعة.

- وجود علاقة طردية ضعيفة بين درجة تفويض السلطة والأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة.

- كما أجرى (الوهبي وآخرون، 2020) دراسة هدفت إلى اختبار أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة وُزعت على (126) موظفاً. تمّ استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى أنّ هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي، وأنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والأداء.

#### التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

في ضوء الدراسات السابقة والفجوة البحثية يمكن القول إنّ إجمالي نتائج هذه الدراسات قد دعت الباحثين إلى تناول الدراسة الحالية لتكون امتداداً للدراسات البحثية والتي من خلالها تكونت العناصر الأساسية للموضوع الحالي بأبعاده، إذ أعدّه الباحثان بمنهج علمي بعد ما استوحيا الفروض ومتغيّراتها من تلك الدراسات. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تناولت بعض المحاور والأبعاد. بينما تتميز الدراسة الحالية في أنّها حاولت الكشف عن وجهات نظر مفردات الدراسة حول التعرّف على واقع تفويض السلطة

وانعكاساتها على الأداء المؤسسي وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بالسلم الإداري بكافة المستويات بشركة الكهرباء بمدينة سرت، وهذا لم تتناوله دراسة سابقة وفقاً لما تمّ التوصل إليه حسب علم الباحثين المتواضع.

### مجتمع الدراسة ومفرداته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين بدائرة توزيع الكهرباء بمنطقة الوسطى/ سرت البالغ عددهم (50) إدارياً، واستخدمت الدراسة المسح الشامل حيث جرى اختيار العاملين بالسلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والإشرافية بالدائرة محل الدراسة، وُزعت (50) استبانة بصورة مباشرة، وتمّ استعادتها جميعاً، وهي التي أُجريت عليها عملية المعالجة الإحصائية.

### منهجية الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التعريف الإجرائي لمتغيرات البحث وطريقة قياسها ومجتمع وعينة البحث وأنواع البيانات ومصادر الحصول عليها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وذلك على النحو الآتي:

### أداة جمع البيانات:

بالاعتماد على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، تمّ بناء استبيان خصيصاً لقياس اتجاهات مفردات العينة، وفقاً للمحاور الرئيسة للدراسة، وقد تضمّنت الاستبانة جزأين رئيسيين؛ الأول يتعلق بالمتغير المستقل (تفويض السلطة) واشتمل أربعة أبعاد تمّ قياسها ب (20) عبارة أساسية، بواقع (5) عبارات لكل بعد. أمّا الجزء الثاني من الاستبانة احتوى على (6) فقرات لقياس المتغير التابع (الأداء المؤسسي) وقد ركّزت الفقرات على العلاقة التأثيرية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي. وتمّ إدخال البيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ولقياس درجة الاستجابات لأفراد العينة فقد استخدم مقياس ليكرت الذي تراوح بين 1-5، كما هو موضح في جدول (1).

### جدول (1) الميزان التقديري لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	الوزن النسبي	الوسط الفرضي	درجة الممارسة
لا أوافق بشدة	1	1.79 – 1	ضعيفة جداً
لا أوافق	2	2.59 – 1.80	ضعيفة
محايد	3	3.39 – 2.60	متوسطة
أوافق	4	4.19 – 3.40	مرتفعة
أوافق بشدة	5	5 – 4.20	مرتفعة جداً

المصدر: إعداد الباحثين، 2022.

صدق أداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة تم إجراء نوعين من الاختبارات:

#### أ. اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الاستعانة بمجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال بقصد الاستفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم لمعرفة مدى مناسبة لموضوع الدراسة وهدفها، وبناء على ملاحظات الأساتذة تم تعديل الاستبيان وتصميمه في صورته النهائية، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس، وحرص الباحثان على أن يتم ملء الاستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد في الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها.

#### ب. اختبار ثبات أداة الدراسة:

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، والذي يعني أن النتائج ستكون نفسها تقريباً إذا تكرر تطبيقها على أفراد العينة أنفسهم، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وتعد القيمة المقبولة إحصائياً لهذا المقياس (60%) فأكثر، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (2) الآتي:

### جدول (2) معاملات الثبات لمحاور الدراسة (الفأ كرونباخ)

م	المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التفويض الإداري	5	0.840
2	التفويض الوظيفي	5	0.829
3	التفويض الفني	5	0.856
4	التفويض المالي	5	0.750
5	الأداء المؤسسي	6	0.785
	جميع العبارات	26	0.880

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يظهر من الجدول رقم (2) أعلاه أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ كلها عالية جداً، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بالمحاور (0.856) في أدنى قيمة له و(0.750) في أعلى قيمة له، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ الخاصة بالاستبيان بشكل عام (0.880)، وبشكل عام ما دامت كل قيم ألفا كرونباخ أكبر من (0.60) فهذا يعني أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تجعل منه أداة مقبولة جداً وصالحة للدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات:

### 1. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

بيّن الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة، حيث اتضح أنّ (18%) من أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (30 سنة وأقل من 40 سنة)، أمّا الذين هم من (40 سنة وأقل من 50 سنة) فقد بلغت نسبتهم (64%)، بينما الذين هم من (50 سنة فأكثر) سنة فنسبتهم (18%)، مما يشير إلى تنوع الفئات العمرية للمبحوثين من عينة الدراسة. وأنّ غالبية أفراد عينة الدراسة هم من شاغلي الوظائف الإدارية، حيث بلغت نسبتهم (2%) على وظيفة مساعد مدير إدارة، بينما بلغت نسبة (2%) على وظيفة مدير الدائرة، أمّا رؤساء الأقسام فقد جاءت نسبتهم (32%)، ثم أخيراً وظيفة مشرف وحدة بلغت نسبتهم (64%). كما اتضح أنّ عدد سنوات الخدمة الشائع بين أفراد العينة هو 15 سنة فأكثر، إذ شكّلت ما نسبته 56%، يليها فئة سنوات الخدمة (10 سنوات وأقل من 15 سنة) بنسبة 28%، وهذا يؤكّد على تنوع الخبرات في العمل من الشباب وذوي الخبرة. وبالنسبة إلى المؤهل العلمي، فقد تبين أنّ (6%) من العينة المبحوثة مؤهلهم ماجستير، وأنّ أكثر من نصف المبحوثين من فئة المستوى التعليمي (دبلوم العالي) أي قرابة 54%، وأنّ حوالي 28% من المستجيبين هم من فئة البكالوريوس، وأمّا الذين يحملون شهادة دبلوم متوسط فقد بلغت نسبتهم (12%)، هذا يشير إلى مقدرة المبحوثين العلمية في العمل، ومقدرتهم على التفاعل مع عبارات الاستبيان.

الجدول (3) توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار العمر، المؤهل العلمي  
المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة

م	المتغير	الفترة	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	العمر	أقل من 30	00	%0
		30 - أقل من 40	09	%18
		40 - أقل من 50	32	%64
		أكثر 50	09	%18
المجموع				
2	المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	60	12%
		بكالوريوس	14	%28
		دبلوم عالي	27	%54
		ماجستير	03	%6
		دكتوراه	00	%0
المجموع				
3	المسمى الوظيفي	مساعد مدير إدارة	01	%2
		مدير الدائرة	01	%2
		رئيس قسم	16	%32
		مشرف وحدة	32	%64
المجموع				
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 5	00	%0
		5 - أقل من 10	08	%16
		10 - أقل من 15	14	%28
		أكثر من 15	28	%56
المجموع				

## 2. عرض وتحليل البيانات الموضوعية :

يتضمن هذا الجزء عرض كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول واقع تفويض السلطة وانعكاساتها على الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت، وذلك من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة وأهدافها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة، إضافة لتحليل نتائج الدراسة.

## واقع تفويض السلطة:

### الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

#### لتصورات المبحوثين لواقع تفويض السلطة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغير
متوسطة	0.51	3.49	50	واقع تفويض السلطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (4) إلى أنّ درجة ممارسة تفويض السلطة بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.49) بانحراف معياري (0.51). ولمعرفة تفاصيل واقع ممارسة تفويض السلطة تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد تفويض السلطة، كما هو موضح من خلال الجداول الآتية:

#### البعد الأول : التفويض الإداري:

### جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين

#### لفقرات بعد التفويض الإداري

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ر.م
مرتفع	1.165	3.52	تتم إدارة الشركة بالتخطيط الموجه نحو نتائج الأداء.	1
مرتفع	1.093	3.50	لدى إدارة الشركة تصورات مستقبلية بنتائج الأداء المتوقعة.	2
مرتفع	0.978	3.68	نتائج الأداء المتوقعة التي وضعها إدارة الشركة قابلة للقياس.	3
مرتفع	1.069	3.40	تحرص إدارة الشركة على إنجاز نتائج الأداء المتوقعة في الوقت المحدد.	4
مرتفع	0.823	3.66	تعمل إدارة الشركة بأسلوب فرق العمل في تحقيق نتائج الأداء المتوقعة.	5
مرتفع	0.806	3.55	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

أظهر التحليل الإحصائي للعبارات التي مثلت هذا البعد أنّ الوسط الحسابي لها كان (3.55)، وأنّ الانحراف المعياري كان (0.806)، وهذا يعني وجود احتمالية كبيرة بتطبيق بعد التفويض الإداري من قِبَل دائرة توزيع الكهرباء بمنطقة الوسطى/ سرت كون المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكثر من (3)، وأنّ الفقرة (3) والتي نصّت على " نتائج الأداء المتوقعة التي وضعها إدارة الدائرة قابلة للقياس " هي الأكثر تأثيراً في هذا البعد حيث كانت

متوسطها الحسابي (3.68) بانحراف معياري (0.978)، أما الفقرة رقم (4) شكلت أقل تأثير في هذا البعد والتي نصّت على " تحرص إدارة الدائرة على إنجاز نتائج الأداء المتوقعة في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.069).  
البعد الثاني: التفويض الوظيفي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين

لفقرات بعد التفويض الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ر.م
مرتفع	1.107	3.40	تعتمد إدارة الدائرة على الطرق العلمية في اتخاذ قراراتها.	1
متوسط	0.979	3.02	تقوم إدارة الدائرة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على العوامل التي تؤثر على قراراتها الإدارية.	2
متوسط	0.829	3.08	تقوم إدارة الدائرة بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على العوامل التي تؤثر على قراراتها الإدارية.	3
متوسط	0.990	2.86	تفويض إدارة الدائرة لصلاحيه اتخاذ القرارات ساهم في معالجة شكاوى المستفيدين من خدماتها بالسرعة اللازمة.	4
متوسط	0.909	3.10	تتيح إدارة الدائرة للمستفيدين من خدماتها فرصة المشاركة في تقديم الاقتراحات لمشروعات التنمية المحلية .	5
متوسط	0.745	3.09	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من الجدول (6) أنّ أفراد العينة محايدون تجاه أنّ دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة تمارس عملية التفويض الوظيفي، والذي تبين من خلال الوسط الحسابي العام الذي يبلغ (3.09) بانحراف معياري (0.745) وبدرجة موافقة منخفضة على ذلك. أمّا على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (3.40) لـ " تعتمد إدارة الدائرة على الطرق العلمية في اتخاذ قراراتها" حيث كان الانحراف المعياري لها (1.107) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققته فقرة " تقوم الإدارة بتحليل البيئة الخارجية للشركة للتعرف على العوامل التي تؤثر على قراراتها الإدارية" بلغت (3.02) وانحراف معياري (0.979).

### البعد الثالث: التفويض الفني :

#### جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين

##### لفقرات بعد التفويض الفني

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ر.م
مرتفع	1.029	3.96	لدى إدارة الدائرة دليل وصف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات والاختصاصات.	1
مرتفع	1.054	3.48	تتم إدارة الدائرة بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لتخصصاتهم العلمية.	2
مرتفع	0.965	3.74	تمكين العاملين من القيام بمهامهم ومسئولياتهم ساهم في كفاءة الأداء.	3
مرتفع	0.982	3.66	تمكين العاملين من القيام بمهامهم ومسئولياتهم ساهم في إنجاز الأداء في الوقت المحدد.	4
مرتفع	0.926	3.86	تمكين العاملين من القيام بمهامهم ومسئولياتهم ساهم في تقديم مبادرات تطوير الأداء.	5
مرتفع	0.789	3.74	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يبين الجدول رقم (7) أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة تمارس عملية التفويض الفني. والذي تبين من خلال الوسط الحسابي العام الذي يبلغ (3.74) بانحراف معياري (0.789) وبدرجة موافقة مرتفعة على ذلك. أمّا على مستوى الفقرات فقد كانت الفقرة (1) والتي نصّت على " لدى إدارة الدائرة دليل وصف وظيفي يحدد المهام والمسؤوليات والاختصاصات." هي الأكثر تأثيراً في هذا البعد حيث كانت متوسطها الحسابي (3.96) بانحراف معياري (1.029)، أمّا الفقرة رقم (2) فشكّلت أقل تأثير في هذا البعد والتي نصّت على " تتم إدارة الدائرة بتوزيع المهام والمسؤوليات على العاملين وفقاً لتخصصاتهم العلمية." بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.054).

## البعد الرابع: التفويض المالي:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين

### لقرات بعد التفويض المالي

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ر.م
مرتفع	0.700	4.00	لدى إدارة الدائرة لائحة للإجراءات المالية معتمدة تحدد مستويات التفويض المالي.	1
مرتفع	0.881	3.40	لدى إدارة الدائرة موازنة مالية معتمدة لمشروعات التنمية المحلية طويلة الأجل.	2
مرتفع	0.904	3.28	لدى إدارة الدائرة موازنة مالية معتمدة لتسيير عجلة العمل قصيرة الأجل.	3
مرتفع	0.994	3.46	تفوض إدارة الدائرة صلاحية شراء مستلزمات تسيير العمل إلى لجنة مختصة تشكل حسب اللائحة المالية المعتمدة لديها.	4
مرتفع	0.809	3.72	تعتمد إدارة الدائرة نظام العهد المالية للإدارات لمقابلة احتياجات تسيير أعمالها.	5
مرتفع	0.610	3.57	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يبين الجدول رقم (8) أنّ أفراد العينة يوافقون على أنّ دائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة تمارس عملية التفويض المالي. وأظهر التحليل الإحصائي للعبارة التي مثّلت هذا البعد أنّ الوسط الحسابي لها كان (3.57)، وأنّ الانحراف المعياري كان (0.610) وهذا يعني وجود احتمالية كبيرة بتطبيق بعد التفويض المالي من قبل دائرة توزيع الكهرباء بمنطقة الوسطى/سرت كون المتوسط الحسابي لجميع العبارات أكثر من (3)، وأنّ الفقرة (1) والتي نصّت على "لدى إدارة الدائرة لائحة للإجراءات المالية معتمدة تحدد مستويات التفويض المالي." هي الأكثر تأثيراً في هذا البعد حيث كانت متوسطها الحسابي (4.00) بانحراف معياري (0.700)، أما الفقرة رقم (3) فشكّلت أقل تأثير في هذا البعد والتي نصّت على "لدى إدارة الدائرة موازنة مالية معتمدة لتسيير عجلة العمل قصيرة الأجل"، بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (0.904).

الأداء المؤسسي:

يتضح من الجدول (9) أدناه أنّ استجابات أفراد العينة حول عبارات الأداء المؤسسي

بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة، حيث أوضحت نتائج هذا المحور وسطاً حسابياً عام بلغ (3.23) بانحراف معياري عام (0.728)، وبدرجة موافقة منخفضة على ذلك. أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت أعلى قيمة الوسط الحسابي بين (3.60) لفقرة (6) والتي تنصّ على "تتم إدارة الدائرة بالتدريب والتطوير الوظيفي للعاملين" حيث كان الانحراف المعياري لها (1.195) وبين أقل قيمة وسط حسابي حققها الفقرة (4) والتي نصّت على "تستخدم إدارة الدائرة منهجية القياس المقارن لتقييم وتقييم الأداء المؤسسي" بلغت (2.84)، وبانحراف معياري (0.997). وأنّ هذا يبيّن أنّ مستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/ سرت بشكل عام جاء بدرجة متوسطة.

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات الباحثين  
لفقرات محور الأداء المؤسسي

ر.م	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تقوم إدارة الدائرة بأداء أعمالها اعتماداً على نظام إدارة الجودة الشاملة.	3.30	1.035	متوسطة
2	تتم إدارة الدائرة باستخدام التقنية الحديثة في أداء أعمالها.	3.26	1.026	متوسطة
3	تستخدم إدارة الدائرة منهجية بطاقة الأداء المتوازن لتقييم وتقييم الأداء المؤسسي.	3.14	0.857	متوسطة
4	تستخدم إدارة الدائرة منهجية القياس المقارن لتقييم وتقييم الأداء المؤسسي.	2.84	0.997	متوسطة
5	تحرص إدارة الدائرة على تقييم الأداء وفقاً لمعايير مخططة.	3.24	1.153	متوسطة
6	تتم إدارة الدائرة بالتدريب والتطوير الوظيفي للعاملين.	3.60	1.195	مرتفعة
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.23	0.728	متوسطة

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

وبشكل عام يمكن القول إنّ أبرز الأبعاد التي أسهمت في إغناء متغيّر تفويض السلطة هو بُعد التفويض الفني إذا حصل على وسط حسابي قدره (3.74)، بانحراف معياري (0.789)، في حين نال بُعد التفويض الوظيفي أدنى وسط حسابي، والذي بلغ (3.09)، وانحراف معياري (0.745)، وبهذا يتحقق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على مستوى تفويض السلطة في المؤسسة المبحوثة.

## اختبار الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي بالشركة العامة للكهرباء بمدينة سرت.

### جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.002	10.821	0.184	0.429	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية تفويض السلطة والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (10) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.429)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية وأنّ القيمة الاحتمالية (sig= 0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.184)؛ أي أنّ عناصر تفويض السلطة تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (18.4%) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فنفسرها متغيّرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (10.821)، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين تفويض السلطة والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول الفرضية الرئيسية.

## اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

### جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.035	4.698	0.089	0.299	توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تفويض الإداري والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (11) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.299)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية وأنّ القيمة الاحتمالية (0.035) = sig، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.089) أي أنّ عناصر التفويض الإداري تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (8.9%) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (4.698)، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين التفويض الإداري والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول هذه الفرضية.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول (12) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.000	14.008	0.326	0.475	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الوظيفي (اتخاذ القرار) والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (12) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الوظيفي والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.475)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية، وأنّ القيمة الاحتمالية (0.000) = sig، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.326) أي أنّ عناصر التفويض الوظيفي تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (32.6%) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.008)، وهي قيمة دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين التفويض الوظيفي والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول هذه الفرضية.

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.746	0.106	0.002	0.047	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض الفني والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من الجدول (13) أنّ نتائج معامل الارتباط تشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين التفويض الفني والأداء المؤسسي والذي يبلغ (0.047)، كما أنّ معامل التحديد كان (0.002) أي أنّ عناصر التفويض الفني تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار (0.2%) في هذا النموذج، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، وذلك بمستوى معنوية (0.746)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (14.008)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى 0.05%، وهذا يعني أنّه لا توجد علاقة تأثير بين التفويض الفني والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس رفض هذه الفرضية.

### اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جدول (14) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى المعنوية Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R2	معامل ارتباط بيرسون R	الفرضية
0.003	9.859	0.170	0.413	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض المالي والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى / سرت

المصدر: إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي SPSS، 2022.

يتضح من نتائج الجدول (14) أنّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفويض المالي والأداء المؤسسي تقدر بـ (0.413)، وهذه النسبة مقبولة تعبر عن علاقة طردية، وأنّ

القيمة الاحتمالية ( $0.003$ )  $\text{sig} =$  وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، كما أنّ معامل التحديد كان ( $0.170$ ) أي أنّ عناصر التفويض المالي تؤثر على الأداء المؤسسي بمقدار ( $17.0\%$ ) في هذا النموذج، أمّا النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة المقياس، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت ( $9.859$ )، وهي قيمة دالة عند مستوى  $0.05\%$  وهذا يعني أنّه توجد علاقة تأثير بين التفويض المالي والأداء المؤسسي، الأمر الذي يعكس قبول هذه الفرضية.

### النتائج:

على ضوء ما تناولته هذه الدراسة في إطارها النظري والدراسات السابقة، وتحليل بيانات الدراسة الميدانية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار الخطي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (تفويض السلطة وفروعه) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي)، تمّ التوصل للنتائج الآتية:

1. أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ اتجاهات الباحثين في المؤسسة المبحوثة نحو مستوى تفويض السلطة بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ ( $3.489$ ) بانحراف معياري ( $0.515$ )، إذ كان بعد التفويض الفني الأكثر إسهاماً في تشكيل هذا المتغير، إذ حصل على وسط حسابي قدره ( $3.74$ )، بانحراف معياري ( $0.789$ )، في حين نال بعد التفويض الوظيفي أدنى وسط حسابي والذي بلغ ( $3.09$ )، وانحراف معياري ( $0.745$ ).

2. جاءت النتائج متوسطة لمستوى الأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/سرت، والذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ ( $3.23$ )، بانحراف معياري ( $0.728$ ).

3. وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد تفويض السلطة مجتمعة والأداء المؤسسي بدائرة توزيع الكهرباء بالمنطقة الوسطى/سرت، وذلك بمستوى معنوية يساوي ( $0.002$ )، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05$ )، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط العلاقة ( $0.429$ ).

4. أكثر أبعاد تفويض السلطة ارتباطاً بالأداء المؤسسي هو بُعد التفويض الوظيفي حيث كانت قيمة معامل الارتباط ( $0.475$ )، تلاه بُعد التفويض المالي بمعامل ارتباط ( $0.413$ )،



## المصادر والمراجع:

- أبو عون، سماهر إبراهيم، 2011، التفويض الإداري وانعكاساته على الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة (غير منشورة)، جامعة القدس، معهد التنمية المستدامة، فلسطين.
- إدريس، الفاضل تيمان، أبو الروس، ثابت، 2022، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي"، دراسة تطبيقية على شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 40.
- ايتين الجروشي، 2008، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، مصر، دار النشر للجامعات.
- حامد، عمر، 2009، الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حتاملة، حابس محمد، دراوشة، نجوى عبد الحميد، 2019، الأداء المؤسسي ودوره في تحسين إنتاجية الجامعات الخاصة في شمال الأردن من وجهة نظر القادة الأكاديميين، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (46)، العدد (2).
- زبون، داهود سالم خليف، 2022، أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 3، العدد 3.
- الزعنون، محمد منصور، 2019، مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة"، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 4، العدد 2.
- سالم عبود الألوسي، مالك، محمد محبوب، 2003، طرق قياس الأداء المؤسسي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- شعبان، حمدي، 2008، العوامل التي تؤدي إلى ارتفاع الأداء المؤسسي، القاهرة: مؤسسة الطبجي للتجارة والطباعة والتوزيع.

- الشنطي، محمود عبد الرحمن، حمدونة، عماد محمد، 2019، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي في الخدمات الطبية العسكرية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 11.
- العبادي، عبد الرحمن سعد العرمان، 2009، أثر تفويض الاختصاص على الإصلاح الإداري، أطروحة دكتوراه جامعة عمان العربية، كلية الدراسات القانونية العليا، قسم القانون العام، الأردن.
- عبد الرحمن، عبد الرحمن محمد، 2022، التفويض الإداري وأثره على الأداء الوظيفي في مصانع المواد الغذائية في قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 17.
- عبد العزيز حبتور، 2009، مبادئ الإدارة العامة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الله، مجتبي عبيد، 2014، تفويض السلطة وأثرها على رفع كفاءة الأداء "دراسة حالة هيئة مياه ولاية الخرطوم في الفترة 2006-2011"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة إفريقيا العالمية، السودان.
- العضايبة، محمد علي، 1999، تفويض السلطة في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد 19.
- عفاف محمد الباز، 2004، تقييم الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية المصرية كمدخل للتطوير الإداري (الدولة في عالم متغير)، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة.
- كاهية، نادية، 2006، دور تفويض السلطة في تحسين أداء القيادات الإدارية من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.
- كنعان، أحمد علي، 2009، تقييم برامج تربية المعلمين ومخرجاتها وفق معايير الجودة من وجهة نظر طلبة السنة الرابعة في قسم معلم الصف وأعضاء الهيئة التعليمية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد 4.
- المحاسنة، إبراهيم، 2003، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان، دار جرير للنشر والتوزيع.

- محمد، توفيق، 2006، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء، القاهرة، دار النهضة العربية.
- محمد عبد الفتاح، 2008، متطلبات تقييم الأداء، الإسكندرية، دار الصنع للتجليد.
- مصطفى، أحمد سيد، 2005، طرق قياس وتقييم الأداء، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- معيتيق، مصطفى محمد، عبد الدائم، عمر سالم، القزيري، حواء إبراهيم، 2021، تفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الثانوي ببلدية مصراتة، المجلة العلمية لكلية التربية جامعة مصراتة، المجلد 7، العدد 18.
- منتدى الخبرات الليبية للسلام والتنمية، 2021، خطة التحول نحو اللامركزية، مخرجات ملتقى تعزيز الحكم المحلي من خلال التقاسم الحقيقي للسلطة:  
<https://ar.libyanefpd.org/decentralization-plan->
- مهنا، إبراهيم عفيف إبراهيم، 2006، العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين.
- الوهبي، محمد بن حمود، السدراني، عبد الله بن حسن، الحموري، محمد عدنان (2020)، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية بسلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، المجلد 27.
- الياسري، أكرم، (2007)، اللامركزية مفهومها، مزاياها، عيوبها، العوامل المؤثرة في تطبيقها، بحث منشور على الإنترنت:
- <https://annabaa.org/nbanews/62/211.htm>
- (Leonard Dwhite, 2003. p.44) "Decentralization" in Encyclopedia of the social sciences, U.S.A, vol, 5.
- (Henry Maddik,1993, p.23.) "Democracy, Decentralization & Development" Londn.
- Simons,R.(2000).Performance Measurement and Control Systems for 35.Implementing strategy New Jersey: Prentice Publishing Co
- Buckman,R. (2004).Building Knowledge in Organization Performance. McGraw- Hill, Boston Publishing Co.

## دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية في ليبيا

د. عبدالباسط عبدالله العمروني

أستاذ مساعد في الإحصاء/ كلية إدارة الأعمال  
الجامعة الليبية الدولية  
Abdelbaset.abdalla@limu.edu.ly

أ. د. صبري جبران محمد الكرغلي

أستاذ التسويق/ كلية إدارة الأعمال  
الجامعة الليبية الدولية  
Sabri.elkrghli@limu.edu.ly

### الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية في ليبيا، حيث صُمّمت إستمارة إستبانة، وُحكّمت من قِبَل مُجِبّة من الأكاديميين، ثم وُضعت على نماذج القوقل ( Google Forms) وعُمّمت الإستمارة إلكترونياً على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية من خلال وسائل الاتصالات الحديثة مثل الواتساب، والفايبر، والفيسبوك للوصول إلى أكبر عدد مُمكن من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وقد أمكن تجميع عدد (277) إستمارة إستبانة من أصل (384) إستمارة مُستهدفة (Krejcie & Morgan, 1970)، بمعدل إستجابة بلغ (72%)، وهذه النسبة تُعد مُناسبة لإعطاء صورة واضحة عن إتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية عن دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية.

من أهم نتائج الدراسة: وجود إجماع، أو وفاق بين المشاركين في الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على ضعف دور المركزية الإدارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا، وأن هذا الإجماع أو الوفاق لم يتأثر بالعوامل الديموغرافية مثل البُعد الجغرافي، والمؤهل العلمي، والدرجة العلمية، والتخصص العلمي، في حين اختلفت وجهات نظر المشاركين عندما أخذنا متغيري النوع، والخبرة بعين الإعتبار.

أما فيما يتعلق بالتحديات فإن الدراسة لا تخلو منها مثلها مثل غيرها من الدراسات البحثية، إذ تأتي إشكالية المعاينة الإحصائية (Sampling Issues) كإحدى أبرز التحديات، سواء من حيث حجم العينة، أو طريقة الوصول إليها، أو توقيت تعميم إستمارة الإستبانة. أيضاً عدم توفر دراسات علمية منشورة عن موضوع الدراسة للإستئناس بها في التأسيس العلمي لموضوع الدراسة.

وقد أختتمت الدراسة ببعض التوصيات، والمضامين للأكاديميين، والمهنيين، ومُتخذي القرارات في ليبيا، والمنظمات الدولية المهتمة بالشأن الليبي.

الكلمات الدالة: المركزية الإدارية، التنمية المكانية، ليبيا.



## *The Role of Administrative Centralization in Spatial Development in Libya*

### **Abstract**

The current study aims to identify the role of administrative centralization in spatial / location development in Libya, where a questionnaire was designed and validated by a group of academics, and then redesigned using Google Forms. The questionnaire was circulated electronically on academic staff members at Libyan universities throughout the country.

Modern means of communication such as WhatsApp, Viber, and Facebook were intensively used to reach the largest possible number of academic staff members at Libyan universities throughout the whole country. The study succeeded in collecting (277) valid responses out of (384) recommended (Krejcie & Morgan, 1970), with a response rate of (72%). This percentage might be seen to be appropriate sample to give a semi-realistic picture on the attitudes that academic staff members at Libyan universities hold on the effect of administrative centralization on spatial or location development in Libya.

One of the most important results of the study is that there is a kind of consensus, or agreement among participants regarding the weak effect of administrative centralization in achieving the desired spatial development in Libya, and this consensus or agreement was not affected by the majority of the demographic factors such as geographical location of academic staff, their educational qualifications, academic ranks, and scientific specializations. The exceptions came from two demographical factors: gender and work experience.

As for the challenges and the limitations, the study is not an exception. The key limit of the study was the sampling issue especially the size of the sample, the method of distribution, and the timing of questionnaire circulation. Also, another issue encountered the current research which is the lack of published previous research on the same topic to be used as a research background. Finally, the study concluded with its recommendations and implications for academics, professionals, decision makers, and international organizations interested in Libyan affairs.

**Keywords:** Administrative Centralization, Spatial Development, Libya

## 1.1 مقدمة

تُعدُّ المركزية إحدى أهم التوجهات التنظيمية التي تتبعها الدول، والحكومات، والمؤسسات في العملية الإدارية، حيث يُمكن من خلالها تحقيق العملية التنسيقية بين مختلف الوحدات ذات العلاقة بذلك الكيان المؤسسي. هذا التوجه التنظيمي يُلجأ إليه لضمان توحيد الجهود، والوصول إلى مؤشرات الأداء المستهدفة بكفاءة على مستوياتها الإستراتيجية، والتنفيذية، والتشغيلية.

ورغم ذلك، إلا أنه في كثير من الأحيان قد لا تتحقق تلك الرؤى، والغايات، والأهداف الإستراتيجية عند إتباع النظام المركزي في الإدارة في ظل ندرة البيانات، وضعف تدفق المعلومات، وتردي خدمات الاتصالات، وقصور أنظمة التوريد، والإمداد، الأمر الذي يدفع في كثيرٍ من الأحيان باتجاه التفكير اللامركزية في الإدارة خصوصاً بالدول النامية (تقرير التطور الدولي، 2004م)، وذلك لضمان تقديم الخدمات للمُستفيدين بكفاءة.

هذا الأمر يحتل أهمية كبرى عندما نتحدث عن مفهوم التنمية المكانية، أو التنمية المكانية لأي بلد، وعلاقته بنوع النظام الإداري المركزي، أو اللامركزي، ومدى قدرة ذلك النظام على تحقيق المستهدفات التنموية المكانية. حيث تسبب برامج التنمية غير المتزنة في العالم، والمتركة في مناطق بعينها دون غيرها إلى وجود اختلالات ديموغرافية خطيرة في توزيع الكثافة السكانية، إذ بلغ معدل التفاوت الديموغرافي العالمي حوالى (0.05%)، بينما في ليبيا وصل إلى (1.0%)، ونتيجة لهذا الاختلال يوجد أكثر من (80%) من الليبيين على مساحة لا تتجاوز ربع مساحة البلد، وهذا الأمر صاحبه تنمية مكانية في مواقع جغرافية بعينها على حساب مواقع جغرافية أخرى في ذات البلد، الأمر الذي دفع لتقضي موضوع المركزية الإدارية، وعلاقته بالتنمية المكانية في ليبيا.

ولأجل فهم موضوع الدراسة بطريقة علمية كان لا بد من الرجوع إلى المفاهيم الإدارية الواردة في الأدب، خصوصاً ما يتعلق منها بالمركزية، واللامركزية، وعلاقتها بالتنمية المكانية، أو الجغرافية.

وفي هذا الإطار يُمكن النظر إلى المركزية على أنها درجة التركيز في سلطة اتخاذ القرارات لا سيما تلك المتعلقة منها بالتخطيط، وصياغة الاستراتيجيات، ورسم السياسات، حيث تسمح المركزية للدولة، أو المؤسسة، أو على الأقل المستويات العليا منها، بالتحكم في

المستويات الأدنى مثل الولايات، أو المحافظات، أو الفروع، أو الإدارات، أو الوحدات، وذلك لأجل ضمان تحقق الرؤى، والغايات، والأهداف الاستراتيجية. أما اللامركزية فهي على العكس من ذلك، فينظر إليها على أنها درجة التفويض في سلطة اتخاذ القرارات للمستويات الأدنى بما يُمكن من تسريع تقديم الخدمات للمستفيدين.

ولتحقيق رؤاها، وغاياتها، وأهدافها الاستراتيجية، تلجأ الدول، والحكومات، والمؤسسات إلى المزج بين المركزية، واللامركزية في توليفة تنظيمية عملية تُناسبها، فلا يوجد في الواقع دولة، أو حكومة، أو مؤسسة تستخدم المركزية المطلقة، أو اللامركزية المطلقة، وإنما تستخدم في الواقع خليطاً مثالياً منهما بطريقة مُتوازنة، يضمن تحقيق الغايات، والأهداف، وبحيث كلما ازداد توجه نحو المركزية الإدارية سُمي النظام عندها بالنظام المركزي، وكلما ازداد توجه نحو اللامركزية سُمي النظام عندها بالنظام اللامركزي. وتزداد أهمية المركزية، واللامركزي الإدارية عند الحديث عن التنمية المكانية، حيث يُنظر إلى التنمية في عمومها على أنها عملية خلق النمو، والتغيير الإيجابي، أو القيمة المضافة المادية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الديموغرافية. كما أن هناك من عرفها بأنها حالة محددة من النمو، أو هي فعل أو عملية تطوير، كما أن هناك من نظر إليها على أنها عملية مستمرة لتحسين الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والبيئية لجودة الحياة والسعادة.

في حين تُعرف التنمية المكانية (Location /Place Development)، أو جغرافيا التنمية (Development Geography) بأنها ذلك الفرع من فروع الجغرافيا الذي يُشير إلى مستوى المعيشة، ونوعية الحياة لسكانها من البشر.

## 1.2 الدراسات السابقة:

بعد زوال الأنظمة الهرمية والمركزية من أعلى إلى أسفل كنموذج للإدارة المثالية، حيث شهدت البلدان النامية تحولاً نموذجياً نحو الأنظمة اللامركزية التي تهدف إلى نقل سلطات الحكومة المركزية إلى السلطات المحلية (Mbate, 2017). هذا التوجه اكتسب مكانة بارزة في العقدين الماضيين، حيث يُنظر إلى الحكومات المركزية على أنها مُسيئة، وفسادة، ولا تقدم سوى القليل من الخدمات لتكون مسؤولة أمام المواطنين. وعليه، ومن خلال تقريب الحكومة من الشعب، من المتوقع أن تُؤسس اللامركزية إدارة ديمقراطية تعزز كفاءة التخصيص، والإنتاجية (Smith & Revell, 2016)، (Smoke & White, 2005)،

ونتيجةً لذلك، قام أكثر من نصف البلدان الأفريقية على الأقل بتبني اللامركزية السياسية، والمالية، والإدارة من المستوى المركزي إلى المستوى المحلي (World Bank, 2011, Yilmaz, 2009).

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا الإصلاح التنظيمي بالتوجه نحو اللامركزية، فإن نتائج اللامركزية متناقضة بين البلدان، وداخلها، مع تباين ملحوظ في النتائج المتعلقة بالحكومة، وتوفير الخدمات العامة، ففي الوقت الذي تُؤكد فيه العديد من الدراسات الأثر الإيجابي للامركزية (Faguet, 2012)، (Albornoz-Crespo & Cabrales, 2013). كما أظهرت دراسات أخرى تأثيرها الضار (Treisman, 2006)، وأخرى لم تُظهر أي تأثير على الإطلاق (Khaleghian, 2003)، أو نتائج متضاربة (Smith & Revell, 2016). ولكن بشكلٍ عام، تُظهر الأدلة المستمدة من تجارب الدول المختلفة أن الآثار الاقتصادية، والسياسية، للامركزية مُحددة بالسياق والوقت، ولا يُمكن تعميمها.

### 1.3 مشكلة الدراسة:

تُعدُّ المركزية واللامركزية إتجاهاتٍ تنظيميةٍ تلجأ إليها الدول، والحكومات، والمؤسسات لإدارة شؤونها، وتحقيق غاياتها، وأهدافها، فإذا أحسن استخدام الخيار التنظيمي الأنسب كانت النتائج إيجابية، وتحققت مؤشرات الأداء، وإذا أخفق في اختيار الخيار الأنسب كانت النتائج غير ذلك.

إنَّ العبرة في الإدارة ليست باتباع النظام المركزي، أو اللامركزي، وإنما العبرة باختيار التوجه التنظيمي الفاعل، الذي يضمن تحقيق الأهداف، وتقديم الخدمات للمُستفيدين بكفاءة، بما يضمن تحقيق المستهدفات التنموية المكانية للمؤسسات، والمدن، والولايات، والدول، إذ تتسبب برامج التنمية غير المتزنة في العالم، والمتركزة في مناطق بعينها دون غيرها إلى وجود اختلالات ديموغرافية خطيرة في توزيع الكثافة السكانية، حيث بلغ معدل التفاوت الديموغرافي العالمي حوالى (0.05%)، بينما في ليبيا وصل إلى (1%)، ونتيجة لهذا الاختلال يوجد أكثر من (80%) من الليبيين على رقعة جغرافية لا تتجاوز ربع مساحة البلد، وهذا الأمر صاحبه تنمية مكانية في مواقع جغرافية بعينها على حساب مواقع جغرافية أخرى في ذات البلد. كما أشارت بعض التقارير إلى وجود إشكاليات حقيقية تتعلق بعدم

تحقيق مفهوم التنمية المكانية بشكلٍ فعال خلال فترة ما قبل ثورة 17 / فبراير / 2022م، كما أن عدم الاستقرار السياسي، والأمني، والانقسام في فترة ما بعد الثورة أثر بشكلٍ كبيرٍ في وجود خطط فعالة للتنمية المكانية خاصة مع حدوث حالة من التفكك في بعض المناطق، وسيطرت جماعات دون الدولة على الموارد في مناطق أخرى (تقرير المنظمة الليبية للسياسات، والاستراتيجيات، 2016م). هذه الأمور في مجملها دفعت باتجاه تقصي موضوع المركزية الإدارية، وعلاقته بالتنمية المكانية في ليبيا.

#### 1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية نحو دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية.
2. تحديد فيما إذا كان هناك فروقات جوهرية بين إجابات أعضاء هيئة التدريس تُعزى للعوامل الديموغرافية.
3. تقديم بعض المضامين والتوصيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

#### 1.5 فرضيات الدراسة:

لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة الإستطلاعية، صيغت مجموعة فرضيات، وذلك على النحو الآتي:

1. لا يوجد تأثير للمركزية الادارية على تحقيق التنمية المكانية في ليبيا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المشاركين في الدراسة الحالية.
2. لا يوجد تأثير للبعد الجغرافي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بتأثير المركزية على تحقيق التنمية المكانية.
3. لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بتأثير المركزية على تحقيق التنمية المكانية.
4. لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بتأثير المركزية على تحقيق التنمية المكانية.
5. لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بتأثير المركزية على تحقيق التنمية المكانية.

6. لا يوجد تأثير لمتغير الدرجة العلمية على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بتأثير المركزية على تحقيق التنمية المكانية.
7. لا يوجد تأثير لمتغير النوع على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بتأثير المركزية على تحقيق التنمية المكانية.

### 1.6 منهجية الدراسة:

لأجل تحقيق هذه الدراسة الاستطلاعية أتبعنا منهجية علمية، تقوم على أربع مراحل رئيسية، وهي على النحو الآتي:

1. مطالعة الدراسات السابقة، والأدبيات ذات العلاقة بموضوع المركزية الإدارية وعلاقتها بالتنمية المكانية، وقد تبين من هذه المطالعة وجود ندرة شديدة في المنشورات العلمية المحلية عن العلاقة بين المركزية الإدارية، والتنمية المكانية في ليبيا.
2. صُمِّمَت إستمارة استبانة تُغطي أبعاد المركزية الإدارية، وتأثيرها على التنمية المكانية في ليبيا، ثم حُكِّمَت من قِبَل نُجْبَة من أعضاء هيئة التدريس الجامعي، ليعقب ذلك إعادة تفرغ أسئلة إستمارة الاستبانة في نموذج القوقل الإلكتروني، وذلك لإعداد إستمارة استبانة إلكترونية سهلة النشر، والتعميم لتصل إلى أكبر عدد مُمكن من أعضاء هيئة التدريس الجامعي بأقصر فترة زمنية مُمكنة، حيث أستخدمت مجموعات الواتساب، والفاير، والفيس بوك الخاصة بأعضاء هيئة التدريس الجامعي في ليبيا، وقد كان من نتيجة هذه الخطوة تجميع عدد 277 إستمارة إستبانة صالحة للتحليل من أصل 384 إستمارة مُستهدفة لمجتمع الدراسة، بمعدل إستجابة بلغ (72%)، وهو معدل مناسب يُمكن من خلاله الحصول على صورة واضحة عن دور المركزية الإدارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا.

3. عقب ذلك بدأت عملية تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أختبرت درجة الإعتدالية لإستمارة الإستبانة، وتبين أن قيمتها (98.7%)، وهي تتجاوز الحد الأدنى المسموح به (0.70) في العلوم الاجتماعية (Nunnally & Bernstein, 1994; George & Mallery, 2003). كذلك أختبر شكل توزيع البيانات، وتبين أنها تتبع التوزيع غير الطبيعي، مما دفع باتجاه استخدام الأدوات الإحصائية غير البارامترية، أو اللامعلمية كما

هو واضح في الجزء الإحصائي من الدراسة.

### 1.7 الجانب التطبيقي للدراسة:

لأجل تحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها كان من الضروري إجراء دراسة ميدانية لتقصي وجهات نظر النُخب الجامعية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الليبية بخصوص دور المركزية في التنمية المكانية في ليبيا. وفي هذا الشأن جُمعت بيانات إستمارة الإستبانة، ثم حُلِّت باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما هو مُوضَّحُ أدناه.

#### 1.7.1 البيانات الديموغرافية

##### أولاً: تصنيف المُشاركين حسب متغير النوع

يوضح الجدول أدناه توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع.

جدول (1) توزيع المُشاركين حسب متغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	168	60.6
انثى	109	39.4
المجموع	277	100

الجدول رقم (1) أعلاه يوضح توزيع المُشاركين حسب متغير النوع، حيث كانت نسبة الذكور (61%) تقريباً، والإناث 39% تقريباً، وهذه النسبة تُعد مناسبة إحصائياً لإجراء مقارنات بين الفئتين فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

##### ثانياً: تصنيف المُشاركين حسب متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه توزيع المُشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (2) توزيع المُشاركين حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	123	44.4%
ماجستير	154	55.6%
المجموع	277	100

الجدول رقم (2) أعلاه يوضح توزيع المشاركين حسب متغير المؤهل العلمي للمُشاركين، حيث كانت نسبة حملة الدكتوراه (44%) تقريباً، وحملة الماجستير (56%) تقريباً، وهذه النسبة تُعد مناسبة لإجراء المقارنات الإحصائية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين من أعضاء هيئة التدريس فيما يخص مشكلة، وأهداف الدراسة.

### ثالثاً: تصنيف المُشاركين حسب متغير الدرجة العلمية:

يوضح الجدول أدناه توزيع المشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة العلمية.

جدول (3) توزيع المُشاركين حسب متغير الدرجة العلمية

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
12.6	35	أستاذ
11.6	32	أستاذ مشارك
23.5	65	أستاذ مساعد
32.9	91	محاضر
19.5	54	محاضر مساعد
100	277	المجموع

الجدول رقم (3) أعلاه يوضح توزيع المشاركين في الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية، حيث كان هناك نوع من التقارب في نسب المشاركين من حيث الدرجة العلمي، مع وجود ارتفاع بسيط في بعض الدرجات مثل درجة محاضر (33%) تقريباً، وأستاذ مساعد (24%)، يليها محاضر مساعد (20%) تقريباً، في حين تقاربت نسب درجتي الأستاذ والأستاذ المشارك (12%)، وهذه النسبة تُعد مناسبة لإجراء المقارنات الإحصائية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين من أعضاء هيئة التدريس فيما يخص مشكلة، وأهداف الدراسة.

### رابعاً: تصنيف المُشاركين حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول أدناه توزيع المشاركين حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول (4) توزيع المُشاركين حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
72.5	146	15 سنة فأكثر
32.9	91	من 5 - أقل من 15 سنة
41.4	04	أقل من 5 سنوات
100	277	المجموع

الجدول رقم (4) أعلاه يوضح توزيع المشاركين في الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة للمُشاركين، حيث كان هناك نوع من التقارب في نسب المشاركين من حيث الدرجة العلمية، مع وجود ارتفاع بسيط في بعض الدرجات مثل درجة محاضر (33%) تقريباً، وأستاذ مساعد (24%)، يليها محاضر مساعد (20%) تقريباً، في حين تقاربت نسب درجتي الأستاذ والأستاذ المشارك (12%)، وهذه النسبة تُعد مناسبة لإجراء المقارنات الإحصائية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين من أعضاء هيئة التدريس فيما يخص مشكلة، وأهداف الدراسة.

#### خامساً: تصنيف المُشاركين في الدراسة حسب التخصص العلمي:

يوضح الجدول أدناه توزيع المشاركين في الدراسة حسب متغير التخصص العلمي للمُشاركين.

جدول (5) توزيع المُشاركين في الدراسة حسب متغير التخصص العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
37.9	105	علوم متنوعة
26.7	74	علوم إجتماعية
15.9	44	علوم تقنية وهندسية
19.5	54	علوم طبية
100	277	المجموع

الجدول رقم (5) أعلاه يوضح توزيع المشاركين في الدراسة حسب متغير التخصص العلمي، حيث كان هناك نوع من التقارب في نسب المشاركين من حيث التخصصات العلمية مثل العلوم التقنية والهندسية (16%)، والعلوم الطبية (20%) تقريباً، في حين كان هناك درجة من التباعد في نسب التخصصات الأخرى: العلوم الاجتماعية (27%)، علوم متنوعة (38%)، وهذه النسبة تُعد مناسبة لإجراء المقارنات الإحصائية فيما يتعلق بوجهات نظر المشاركين من أعضاء هيئة التدريس فيما يخص مشكلة، وأهداف الدراسة.

#### سادساً: تصنيف المُشاركين في الدراسة حسب متغير الجنسية:

يوضح الجدول أدناه توزيع المشاركين في الدراسة حسب مُتغير الجنسية.

جدول (6) توزيع المشاركين في الدراسة حسب مُتغير الجنسية

النسبة المئوية	التكرار	الجنسية
98.9	274	ليبي
1.1	3	غير ليبي
100	277	المجموع

الجدول رقم (6) أعلاه يوضح توزيع المشاركين في الدراسة حسب مُتغير الجنسية، حيث يتضح هيمنة العنصر الليبي بغالبية مُطلقة بلغت (99%)، وهذه النسبة تُشير إلى مُتغير الجنسية لن يكون له أي دور في إجراء المقارنات الإحصائية نظراً لأن الإجابات تعكس وجهات نظر العناصر الليبية.

#### سابعاً: تصنيف المشاركين حسب التوزيع الجغرافي:

يوضح الجدول أدناه توزيع المشاركين في الدراسة حسب متغير التوزيع الجغرافي.

جدول (7) توزيع المشاركين في الدراسة حسب مُتغير الموقع الجغرافي

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع الجغرافي للمشاركين
56.3	156	المنطقة الشرقية
30.0	83	المنطقة الغربية
13.7	38	المنطقة الجنوبية
100	277	المجموع

الجدول رقم (7) أعلاه يوضح توزيع المشاركين في الدراسة حسب مُتغير المنطقة الجغرافية، حيث بلغت نسبة المشاركين من أعضاء هيئة التدريس من المنطقة الشرقية (56.3%)، والمنطقة الغربية (30%)، والجنوبية (13.7%) على التوالي، وهذه التوزيعة النسبية الجغرافية يُمكن أن تكون مقبولة لإعطاء صورة واقعية إلى حدٍ بعيدٍ عن دور المركزية في التنمية المكانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من هذه المناطق الجغرافية المتباعدة من الدولة الليبية.

#### 1.7.2 متوسط وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بدور المركزية في التنمية المكانية:

بما أن الهدف الرئيس للدراسة هو التعرف على دور المركزية في التنمية المكانية في ليبيا، جُمعت استجابات المشاركين في أعضاء هيئة التدريس بمختلف الجامعات الليبية، ثم حُللت

البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي المتخصص في العلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك كما هو مبين في الدول رقم (8) أدناه.

جدول (8) استجابات المشاركين فيما يتعلق بدور المركزية الإدارية في التنمية المكانية في ليبيا

الفرقة	غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	النسبة المئوية	الاحتراف المعياري	الدرجة
تُسهم المركزية الإدارية في تحقيق التنمية الإدارية في ليبيا	العدد	52	116	36	58	15	1.17	مختلطة
	%	18.8	41.9	13	20.9	5.4		
تُسهم المركزية الإدارية في تنمية الموارد البشرية في ليبيا	العدد	48	126	30	58	15	1.16	مختلطة
	%	17.3	45.5	10.8	20.9	5.4		
تُسهم المركزية الإدارية في ضمان توزيع عادل للثروة لجميع المواطنين في كل روع الوطن الحبيب.	العدد	66	106	35	51	19	1.23	مختلطة
	%	23.8	38.3	12.6	18.4	6.9		
تُسهم المركزية في ضمان تدفق كامل للمعلومات عن كل المناطق في ليبيا.	العدد	45	91	39	75	27	1.27	متوسطة
	%	16.2	32.9	14.1	27.1	9.7		
تُسهم المركزية في ضمان تدفق سريع للمعلومات عن كل المناطق في ليبيا.	العدد	44	93	55	62	23	1.21	متوسطة
	%	15.9	33.6	19.9	22.4	8.3		
تُسهم المركزية في ضمان تدفق دقيق للمعلومات عن كل المناطق في ليبيا.	العدد	45	97	39	77	19	1.22	متوسطة
	%	16.2	35	14.1	27.8	6.9		
تُسهم المركزية في ضمان تدفق دقيق للمعلومات بين جميع المدن والمناطق في ليبيا.	العدد	41	102	50	62	22	1.17	متوسطة
	%	14.8	36.8	18.1	22.4	7.9		
تُسهم المركزية الإدارية في ضمان اتساق المعلومات بين الإدارات المركزية وفروعها.	العدد	32	89	47	91	18	1.12	متوسطة
	%	11.6	32.1	17	32.9	6.5		
تُسهم المركزية الإدارية في ضمان سرعة اتساق المعلومات بين الإدارات المركزية وفروعها.	العدد	36	86	55	87	13	1.15	متوسطة
	%	13	31	19.9	31.4	4.7		
تسهم المركزية الإدارية في معرفة كل منطقتي المناطق الجغرافية بالذقة الكافية.	العدد	45	105	47	65	15	1.164	متوسطة
	%	16.2	37.9	17	23.5	5.4		
يمكن من خلال المركزية الإدارية وضع خطط استراتيجيات متناهيّة للمناطق والفرع بسهولة.	العدد	41	98	39	77	22	1.23	متوسطة
	%	14.8	35.4	14.1	27.8	7.9		
يمكن من خلال المركزية الإدارية إشباع حاجات ورغبات المواطنين بالمناطق الجغرافية بكفاءة.	العدد	56	113	37	56	15	1.18	مختلطة
	%	20.2	40.8	13.4	20.2	5.4		
يمكن من خلال المركزية الإدارية الاستجابة للطلبات المطارة للمناطق الجغرافية والفرع.	العدد	54	114	39	54	16	1.18	مختلطة
	%	19.5	41.2	14.1	19.5	5.8		
يمكن من خلال المركزية الإدارية ضمان توفر الخدمات العامة المتميزة للمواطنين في كل المناطق الليبية.	العدد	56	108	42	57	14	1.17	مختلطة
	%	20.2	39	15.2	20.6	5.1		
يمكن من خلال المركزية تحقيق تنمية صناعية في المناطق الجغرافية المتناعدة.	العدد	54	107	41	62	13	1.17	مختلطة
	%	19.5	38.6	14.8	22.4	4.7		
يمكن من خلال المركزية الإدارية توفير الخدمات الأمنية للمواطنين في المناطق الجغرافية المتناعدة في ليبيا.	العدد	42	97	55	66	17	1.16	متوسطة
	%	15.2	35	19.9	23.8	6.1		
يمكن من خلال المركزية الإدارية في ليبيا توفير خدمات اتصالات متميزة في المناطق الجغرافية المتناعدة في ليبيا.	العدد	36	102	45	77	17	1.17	متوسطة
	%	13	36.8	16.2	27.8	6.1		
يمكن من خلال المركزية الإدارية إنشاء كيانات مؤسسية فاعلة في المناطق الجغرافية المتناعدة في ليبيا.	العدد	44	101	51	68	13	1.15	متوسطة
	%	15.9	36.5	18.4	24.5	4.7		
يمكن من خلال المركزية تقديم خدمات الدعم اللامثلة للمناطق الجغرافية المتناعدة في ليبيا.	العدد	48	104	55	56	14	1.14	مختلطة
	%	17.3	37.5	19.9	20.2	5.1		
يمكن من خلال المركزية الإدارية توفير مزايا مناسبة للمناطق الجغرافية المتناعدة في ليبيا.	العدد	55	96	49	61	16	1.19	مختلطة
	%	19.9	34.7	17.7	22	5.8		
يمكن من خلال المركزية الإدارية في ليبيا إثراء المنطقتي التنمية المستقبليّة للمناطق الجغرافية المتناعدة بالذقة الكافية.	العدد	50	98	49	66	14	1.18	متوسطة
	%	18.1	35.4	17.7	23.8	5.1		
يمكن من خلال المركزية الإدارية توفير ذات الخدمات العامة في كل روع الدولة الليبية.	العدد	58	102	49	55	13	1.16	مختلطة
	%	20.9	36.8	17.7	19.9	4.7		
يمكن من خلال المركزية الإدارية في ليبيا بناء أنظمة تعليمية متميزة في المناطق الجغرافية المتناعدة.	العدد	47	96	52	66	16	1.18	متوسطة
	%	17	34.7	18.8	23.8	5.8		
يمكن من خلال المركزية الإدارية في ليبيا تأمين أنظمة صحية متميزة في المناطق الجغرافية المتناعدة في ليبيا.	العدد	50	99	45	70	13	1.18	متوسطة
	%	18.1	35.7	16.2	25.3	4.7		
يمكن من خلال المركزية الإدارية تحقيق تنمية بشرية رائدة في المناطق الجغرافية المتناعدة في ليبيا.	العدد	46	113	46	60	12	1.13	مختلطة
	%	16.6	40.8	16.6	21.7	4.3		
تضمن المركزية الإدارية توفير المعلومات المهمة للمواطنين بالكمية والوقت والجودة المناسبة.	العدد	42	101	52	68	14	1.19	متوسطة
	%	15.2	36.5	18.8	24.5	5.1		
المركزية الإدارية في ليبيا أراها الخيار الأمثل للتنمية في كل روع ليبيا الحبيبة.	العدد	73	92	46	54	12	1.19	مختلطة
	%	26.4	33.2	16.6	19.5	4.3		
المتوسط الحسابي العام						2.63		
الاحتراف المعياري العام						0.98		

من خلال استعراض المتوسط العام لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، والمعروضة في الجدول رقم (8) أعلاه يتضح جلياً ضعف دور المركزية الإدارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا، إذ بلغ المتوسط العام (2.63) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهذا التفسير استند إلى التصنيف الإحصائي الآتي: (1 - 2.59) للدلالة على المستوى المنخفض للاستجابة، 2.60 - 3.39 المستوى المتوسط، 3.40 - 5 المستوى المرتفع). أيضاً يتضح من المتوسطات الفردية لجميع العبارات الواردة في الجدول ضعف دور المركزية الإدارية في التنمية المكانية في ليبيا، حيث تراوحت المتوسطات الفردية هي الأخرى بين المستوى المنخفض، والمتوسط، مع غياب تامّ للمستوى العالي، وهذه النتائج في مجملها تُشير إلى عدم قدرة النظام المركزي الإداري المطبق في ليبيا على تحقيق المستهدفات التنموية في المناطق الجغرافية المنتشرة في ربوع الدولة الليبية كافةً.

### 1.7.3 اختبار فرضيات الدراسة:

بما أن المتوسط العام، والمتوسطات الفردية لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية المعروضة في الجدول رقم (8) أشارت إلى ضعف دور المركزية الإدارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا، ولأجل التأكيد على درجة صحة، أو دقة هذه الإجابات، بات لزاماً إجراء المزيد من الاختبارات الإحصائية.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار التوزيع الطبيعي يُستخدم للتعرف على طبيعة توزيع البيانات فيما إذا كانت التوزيع الطبيعي، أو غير الطبيعي، وقد استخدم تحليل كولموقروف - سيمرنوف، وشايبرو ويلك، كما هو موضح أدناه.

جدول (9) اختبار التوزيع الطبيعي

كلموقروف - سيمرانوف			شايبرو - والك		
الإحصائية الاختبار	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية	إحصائية الاختبار	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
0.085	277	0.000	0.968	277	0.000

من الجدول رقم (9) يتضح أن قيمة إحصائي الإختبار لتحليلي (كولموقروف - سيمرنوف، وشايبرو - ويلك) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يعني أن البيانات لا

تتوزع وفقاً للتوزيع الطبيعي، وبالتالي لا يُمكن تطبيق الاختبارات المعلمية، ولا بد من اللجوء إلى الإختبارات الإحصائية اللامعلمية (Non-parametric Tests).  
ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية:

لأجل تحقيق هدف الدراسة، كان لابد من صياغة بعض الفرضيات ذات العلاقة، وذلك على النحو الآتي:

- أ. الفرضية الصفرية : لا يوجد تأثير للمركزية الادارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا.
  - ب. الفرضية البديلة : يوجد تأثير للمركزية الادارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا.
- وقد وُجِدَ أن اختبار الإشارة اللامعلمي (Sign Test)، هو البديل المناسب لاختبار t المعلمي، وذلك على النحو الآتي:

جدول (10) اختبار الإشارة لمتوسط مجتمع واحد

م	الفئة	نسبة الاختبار	الدلالة الاحصائية
الفئة الاولى	$\leq 3$	.500	.0000
الفئة الثانية	$> 3$		

يوضح الجدول رقم (10) نتائج اختبار الإشارة اللامعلمي لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية، حيث من الواضح أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية عند (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد تأثير للمركزية الإدارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا"، وقبول الفرضية البديلة "يوجد تأثير للمركزية الإدارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا"، وقد اتضح أن هذا التأثير سلبي، حيث اتجهت مُتَوَسِّطَات آراء المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية نحو الدور السلبي للمركزية الإدارية وأثره على التنمية المكانية، وذلك كما هو واضح من قيمة المتوسط العام لاستجابات الباحثين من عينة الدراسة، والبالغ (2.63) من أصل (5) نقاط على مقياس ليكرت، وهو أقل من الوسط الافتراضي لمتوسط الاستجابات (3) نقاط.

### 1. اختبار تأثير العوامل الديموغرافية للمُشاركين:

لأجل التأكيد على دقة نتيجة الدراسة بوجود تأثير غير إيجابي للمركزية الإدارية على التنمية المجتمعية في ليبيا، كان لابد من إجراء بعض الاختبارات الداعمة باستخدام العوامل الديموغرافية للمُشاركين، واختبار درجة تأثيرها على تغيير/ عدم تغيير نتيجة الدراسة. حيث تم قياس مدى تأثير مجموعة من المتغيرات الديموغرافية على متغير متوسط استجابات

المشاركين في الدراسة، وذلك بالتحقق مما إذا كان من المحتمل أن يكون هناك علاقة بين متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة، وكل مُتغير من المتغيرات الديموغرافية، وهي : البُعد الجغرافي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التخصص العلمي، الدرجة العلمية، ونوع المشاركين في الدراسة باعتبار أن المستهدف في الاختبار هو متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة، وهو مُتغير اسمي (nominal) ، والمتغيرات الديموغرافية وهي مُتغيرات اسمية (nominal) أو رتبية (ordinal) ، واستُخدم اختبار مربع كاي للاستقلالية، حيث يُعد هذا الإختبار هو المناسب في مثل هذه الحالات باعتبار أن الدراسة تسعى للتحقق من أن متوسط إستجابات المشاركين غير مرتبط، أو غير مُتأثر بأي مُتغير من المتغيرات الديموغرافية.

#### أ. قياس أثر البُعد الجغرافي:

- لا يوجد تأثير للبُعد الجغرافي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.
  - يوجد تأثير للبُعد الجغرافي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.
- وفي هذا الشأن أستخدم اختبار الاستقلالية (اختبار مربع كاي) بين متغير البُعد الجغرافي، والمتوسط العام لاستجابات المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وقد كانت النتيجة كما هو معروض بالجدول رقم (11) أدناه:

جدول (11) اختبار مربع - كاي: البُعد الجغرافي، ومتوسط استجابة المُشاركين

البيان	المنطقة			المجموع	
	الشرقية	الغربية	الجنوبية		
مستوى الاستجابة	منخفض	88	40	23	151
	متوسط	31	16	10	57
	مرتفع	37	27	5	69
المجموع	156	83	38	277	
قيمة مربع كاي	5.808				
درجة الحرية	4				
الدالة الاحصائية	0.214				

يُوضَّح الجدول رقم (11) نتائج اختبار الاستقلالية. وبالإطلاع على النتائج النتائج أعلاه يُمكن ملاحظة أن قيمة الدلالة الإحصائية تُساوي (0.214)، وهي أكبر من مُستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يُمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد تأثير للبُعد الجغرافي على مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة، مقابل الفرضية البديلة غير المقبولة:

"يوجد تأثير للبعد الجغرافي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة. وهذه النتيجة تحمل مضمون واحد واضح، وهو أنه رغم اختلاف المناطق الجغرافية للمشاركين في الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، إلا أن إجاباتهم اتفقت تقريباً على نتيجة واحدة، وهي ضعف دور المركزية الإدارية في تحقيق أهداف التنمية المكانية في ليبيا.

#### ب. قياس أثر متغير المؤهل العلمي:

- لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.  
- يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.  
وفي هذا الشأن استخدم اختبار الاستقلالية (اختبار مربع كاي) بين متغير المؤهل العلمي، والمتوسط العام لاستجابات المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وقد كانت النتيجة كما هو معروض بالجدول رقم (12) أدناه:

جدول (12) اختبار مربع - كاي : المؤهل العلمي، واستجابة المشاركين

البيان	المؤهل العلمي		المجموع	
	دكتوراه	ماجستير		
مستوى الاستجابة	منخفض	75	76	151
	متوسط	23	34	57
	مرتفع	25	44	69
المجموع	123	154	277	
قيمة مربع كاي	3.941			
درجة الحرية	2			
الدلالة الاحصائية	0.139			

يُوضّح الجدول رقم (12) نتائج اختبار الاستقلالية. وبالاطلاع على النتائج النتائج أعلاه يُمكن ملاحظة أن قيمة الدلالة الإحصائية تُساوي (0.139)، وهذه القيمة أكبر من مُستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يُمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة،" مقابل الفرضية البديلة المرفوضة: "يوجد تأثير لمتغير المؤهل العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة. وهذه النتيجة تحمل مضمون واضح، وهو أنه رغم اختلاف المؤهلات العلمية للمشاركين في الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية (ماجستير / دكتوراه)، إلا أن إجاباتهم اتفقت تقريباً على نتيجة واحدة، وهي ضعف دور المركزية الإدارية في تحقيق أهداف التنمية المكانية في ليبيا.

### ت. قياس أثر متغير سنوات الخبرة:

- لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.
  - يوجد تأثير لمتغير سنوات على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.
- وفي هذا الشأن استخدم اختبار الاستقلالية (اختبار مربع كاي) بين متغير سنوات الخبرة، والمتوسط العام لاستجابات المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وقد كانت النتيجة كما هو معروض بالجدول رقم (13) أدناه:

جدول (13) اختبار مربع - كاي: سنوات الخبرة، واستجابة المشاركين

البيان	الخبرة بالسنوات			المجموع	
	15 سنة فأكثر	5 - من أقل 15	أقل من 5		
مستوى الاستجابة	منخفض	92	46	13	151
	متوسط	32	15	10	57
	مرتفع	22	30	17	69
المجموع	146	91	40	277	
قيمة مربع كاي	20.019				
درجة الحرية	4				
الدلالة الاحصائية	0.000				

يُوضَّح الجدول رقم (13) نتائج اختبار الاستقلالية. وبالإطلاع على النتائج النتائج أعلاه يُمكن ملاحظة أن قيمة الدلالة الإحصائية تُساوي (0.000)، وهي أقل من مُستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يُمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة،" لصالح الفرضية البديلة المقبولة: "يوجد تأثير لمتغير سنوات الخبرة على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة. وهذه النتيجة تعني أن المشاركين في الدراسة اختلفوا في تقييمهم لتأثير المركزية الإدارية على التنمية المكانية وفقاً لسنوات خبرتهم، ويعزى ذلك لوجود فرق في متوسط استجابة فئات متغير سنوات الخبرة عن دور المركزية في التنمية وللاستدلال بشكل أكبر وذلك باختبار الفرضية الآتية:

- مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة متساوي في مجموعات (فئات) سنوات الخبرة.
- مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة غير متساوي في مجموعات (فئات) سنوات الخبرة (على الأقل هناك متوسط مختلف).

وقد تم تطبيق اختبار (Kruskal Wallis Test) اللامعلمي حيث جاءت نتائجه على النحو الآتي:

جدول (14) اختبار كرسكال - واليس (سنوات الخبرة ومُتوسط إستجابات المشاركين)

البيان	القيم
قيمة مربع كاي	7,007
درجات الحرية	2
الدلالة الاحصائية	0.03

وبالنظر للجدول رقم (14) اعلاة نلاحظ أن قيمة الدلالة الاحصائية 0.03 أصغر من مُستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يمكن قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكن القول بأن مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة غير متساوي وفقاً لسنوات خبرة المشاركين، بمعنى أنه على الأقل هناك متوسط استجابة مختلف. ولتحديد أي متوسط فئة تختلف استخدم اختبار (Mann-Whitney Test)، وقُسمت المجموعات على النحو الآتي: (أكثر من 15 سنة خبرة)، (من 5 إلى 10 سنوات خبرة)، (أقل من 5 سنوات خبرة)، واختبرت الفرضيات على النحو الآتي:

- مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة متساوي في المجموعتين.
- مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة غير متساوي في المجموعتين.

جدول (15) اختبار مانويتني للمقارنات الثنائية

المقارنات الثنائية	الدلالة الاحصائية
أكثر من 15 سنة - 5 إلى 10 سنوات / (2 - 1)	0.074
أكثر من 15 سنة - أقل من 5 سنوات / (3 - 1)	0.017
أقل من 5 سنوات - 5 إلى 10 سنوات / (3 - 2)	0.355

وبالنظر إلى الجدول (15) أعلاه نلاحظ عند مقارنة الفئة الأولى (أكثر من 15 سنة خبرة)، مع الفئة الثانية (5 إلى 10 سنوات خبرة) بأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.074، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكن القول: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إستجابات المشاركين في المجموعتين الأولى والثانية. ومن جانب آخر نجد أنه عند مقارنة الفئة الأولى (أكثر من 15 سنة خبرة)، مع الفئة الثالثة (أقل من 5 سنوات خبرة) بأن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.017، وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وهنا لا يمكن قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكن القول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إستجابات المشاركين في المجموعتين الأولى والثالثة. أخيراً نرى بأنه عند مقارنة الفئة الثانية (5

الى 10 سنوات خبرة)، مع الفئة الثالثة (أقل من 5 سنوات خبرة) أن قيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0.355، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إستجابات المشاركين في المجموعتين الثانية والثالثة، ويُستخلص من ذلك أن الاختلافات المعنوية الناتجة بسبب وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي إستجابات المشاركين في الفئة الأولى (أكثر من 15 سنة خبرة)، مع الفئة الثالثة (أقل من 5 سنوات خبرة) هو عامل الخبرة لصالح الأكثر سنوات خبرة في الجامعات الليبية.

### ث. قياس أثر متغير التخصص العلمي:

- لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.  
- يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.  
وفي هذا الخصوص استخدم اختبار الاستقلالية (اختبار مربع كاي) بين متغير التخصص العلمي، والمتوسط العام لاستجابات المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وقد كانت النتيجة كما هو معروض بالجدول رقم (16) أدناه:

جدول (16) اختبار مربع - كاي: التخصص العلمي، واستجابة المشاركين

البيان	التخصص العلمي				المجموع	
	علوم متنوعة	علوم اجتماعية	علوم تقنية وهندسية	علوم طبية		
مستوى الاستجابة	مستوى استجابة منخفض	56	42	27	26	151
	مستوى استجابة متوسط	21	12	9	15	57
	مستوى استجابة مرتفع	28	20	8	13	69
المجموع	105	74	44	54	277	
قيمة مربع كاي	4.015					
درجة الحرية	6					
الدلالة الإحصائية	0.675					

يُوضَّح الجدول رقم (16) نتائج اختبار الاستقلالية. وبالاطلاع على النتائج النتائج أعلاه يُمكن ملاحظة: أن قيمة الدلالة الإحصائية تُساوي (0.675)، وهي أكبر من مُستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يُمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة،" مقابل الفرضية البديلة المفروضة: "يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة. وهذه النتيجة تعني أنه رغم اختلاف التخصص العلمي للمُشاركين في الدراسة من

أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية (علوم طبية، علوم تقنية وهندسية، علوم اجتماعية، علوم أخرى متنوعة)، إلا أن إجاباتهم أجمعت تقريباً على نتيجة واحدة، وهي عدم قدرة المركزية الإدارية على تحقيق أهداف التنمية المكانية في ليبيا.

### ج. قياس أثر متغير الدرجة العلمية:

- لا يوجد تأثير لمتغير الدرجة العلمية على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.  
- يوجد تأثير لمتغير الدرجة العلمية على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.  
وفي هذا الشأن استخدم اختبار الاستقلالية (اختبار مربع كاي) بين متغير الدرجة العلمية، والمتوسط العام لاستجابات المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وقد كانت النتيجة كما هو معروض بالجدول رقم (17) أدناه:

جدول (17) اختبار مربع - كاي: الدرجة العلمية، واستجابة المشاركين

البيان	الدرجة العلمية					المجموع	
	أستاذ	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	محاضر	محاضر مساعد		
مستوى الاستجابة	منخفض	21	38	21	47	24	151
	متوسط	6	12	7	16	16	57
	مرتفع	8	15	4	28	14	69
المجموع	35	65	32	91	54	277	
قيمة مربع كاي	8.562						
درجة الحرية	8						
الدلالة الاحصائية	0.381						

يُوضَّح الجدول رقم (17) نتائج اختبار الاستقلالية. وبالاطلاع على النتائج النتائج أعلاه يُمكن ملاحظة أن قيمة الدلالة الإحصائية تُساوي (0.381)، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يُمكن رفض الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد تأثير لمتغير التخصص العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة،" مقابل الفرضية البديلة المفروضة: "يوجد تأثير لمتغير الدرجة العلمية على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة. وهذه النتيجة مضمونها العلمي أنه رغم اختلاف الدرجة العلمية للمُشاركين في الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مُساعد، مُحاضر، مُحاضر مُساعد)، إلا أن إجاباتهم اتفقت تقريباً على نتيجة واحدة، وهي عدم قدرة النظام المركزي الإداري على تحقيق أهداف التنمية المكانية في ليبيا.

### ح. قياس أثر متغير النوع:

- لا يوجد تأثير لمتغير النوع على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.
  - يوجد تأثير لمتغير النوع على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.
- وفي هذا الشأن استخدم اختبار الاستقلالية (اختبار مربع كاي) بين متغير النوع، والمتوسط العام لاستجابات المشاركين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، وقد كانت النتيجة كما هو معروض بالجدول رقم (18) أدناه:

جدول (18) اختبار مربع - كاي: مُتغير النوع، واستجابة المشاركين

البيان	نوع المشارك		المجموع	
	أنثى	ذكر		
مستوى الاستجابة	منخفض	46	105	151
	متوسط	24	33	57
	مرتفع	39	30	69
المجموع	109	168	277	
قيمة مربع كاي	13.7			
درجة الحرية	2			
الدلالة الاحصائية	0.001			

يُوضّح الجدول رقم (18) نتائج اختبار الاستقلالية. وبالاطلاع على النتائج النتائج أعلاه يُمكن ملاحظة أن قيمة الدلالة الإحصائية تُساوي (0.001)، وهي أقل من مُستوى المعنوية (0.05)، لذلك لا يُمكن قبول الفرضية الصفرية القائلة: "لا يوجد تأثير لمتغير النوع على مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة، لصالح الفرضية البديلة المقبولة: "يوجد تأثير لمتغير النوع على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة، وبما أن هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسطي الاستجابة لكلا النوعين الذكور، والإناث، أحتمسب متوسط الإستجابة، والانحرافات المعيارية لكل فئة على النحو الآتي:

جدول (19) المتوسطات والانحرافات المعيارية حسب النوع

النوع	عدد المستجيبين	متوسط المجموعة	الانحراف المعياري
انثى	109	2.909	0.08978
ذكر	168	2.4543	0.07488
	277		

يُبين الجدول رقم (19) المتوسطات، والانحرافات المعيارية لكل نوع، حيث يتضح أن المشاركات في الاستطلاع من الإناث كُنَّ يميلن إلى إبداء رأي ذو اتجاه إيجابي مؤيداً لكون

المركزية الادارية إيجابية الأثر على التنمية المكانية، في حين رآها الذكور سلبية التأثير على التنمية المكانية. وبشكلٍ عام أظهرت استجابات النوعين قيم متقاربة في الانحرافات المعيارية، مع تباين أعلى بقليل للإناث عنه في الذكور. وبصورةٍ عامةٍ يُمكن تلخيص وعرض الفرضيات المختبرة سابقاً في الجدول رقم (20) أدناه.

جدول (20) فرضيات الدراسة

م	الفرضية	القرار (قبول / رفض)
1	لايوجد تأثير للمركزية الادارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا.	قبول
2	لايوجد تأثير للبعد الجغرافي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.	قبول
3	لايوجد تأثير لمُتغير المؤهل العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.	قبول
4	لايوجد تأثير لمُتغير سنوات الخبرة على مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.	رفض
5	مُتوسط إستجابات المشاركين في الدراسة غير متساوي في مجموعات (فئات) سنوات الخبرة (على الاقل هناك متوسط مختلف).	قبول
6	لايوجد تأثير لمُتغير التخصص العلمي على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.	قبول
7	لايوجد تأثير لمُتغير الدرجة العلمية على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.	قبول
8	لايوجد تأثير لمُتغير النوع على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة.	رفض

### 1.8 أهم نتائج الدراسة:

- هناك عدد من النتائج التي توصلت إليها عملية تحليل البيانات الإحصائية أبرزها ما يأتي:
1. هيمنة العنصر الليبي من أعضاء هيئة التدريس في الدراسة بغالبية مُطلقة بلغت (99%).
  2. ارتفاع نسبة المشاركين في الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذكور (61%) عن نسبة المشاركات من الإناث (39%).
  3. بلغت نسبة حملة الدكتوراه (44%) تقريباً، وحملة الماجستير (56%) تقريباً.
  4. هناك نوع من التقارب في نسب المشاركين من حيث الدرجة العلمية، مع وجود ارتفاع بسيط في بعض الدرجات، مثل: درجة محاضر (33%) تقريباً، وأستاذ مساعد (24%)، يليها محاضر مساعد (20%) تقريباً، في حين تقاربت نسب درجتي الأستاذ والأستاذ المشارك (12%).

5. هناك نوع من التقارب في نسب المشاركين من حيث التخصصات العلمية، مثل: العلوم التقنية والهندسية (16%)، والعلوم الطبية (20%) تقريباً، في حين كان هناك درجة من التباعد في نسب التخصصات الأخرى: العلوم الاجتماعية (27%)، علوم متنوعة (38%).
6. بلغت نسبة المشاركين من أعضاء هيئة التدريس من المنطقة الشرقية من ليبيا (56.3%)، والمنطقة الغربية (30%)، في حين كانت مساهمة المنطقة الجنوبية (13.7%).
7. بلغ المتوسط العام لوجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية فيما يتعلق بدور المركزية الإدارية في التنمية المكانية (2.63) من أصل (5) نقاط على مقياس ليكرت الحماسي، وهذا المتوسط المتدني يُشير إلى ضعف دور المركزية الإدارية في تحقيق التنمية المكانية في ليبيا، وقد تأكدت هذه النتيجة الإحصائية من خلال اختبار الإشارة اللامعلمي، والذي بدوره أكد على الدور غير الإيجابي للمركزية الإدارية على التنمية المكانية في ليبيا. هذه النتيجة تتفق مع نتائج تقارير رسمية سابقة أشارت إلى التحديات التي تنجم عن اتباع النظام المركزي في ليبيا (تقرير المنظمة الليبية للسياسات، والإستراتيجيات، 2016م). أيضاً تتفق نتيجة الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى فعالية النظام اللامركزي، ودوره في التنمية المكانية (Faguet, 2012)، (Albornoz-Crespo & Cabrales, 2013)، (Mbate, 2017)، (Smoke & White, 2016)، (Smith & Revell, 2016)، (World Bank, 2011, Yilmaz, 2009). في حين اختلفت نتيجة الدراسة مع دراسة (Treisman, 2006)، (Khaleghian, 2003)، (Smith & Revell, 2016).
8. أثبت تحليل التوزيع الطبيعي كولموقروف - سيمرنوف، وشابيرو - ويلك أن البيانات المجمعة من المشاركين في الدراسة لا تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهذا يُدلل على وجود تباين في وجهات نظر المشاركين في العموم، الأمر الذي دفع باتجاه الإختبارات الإحصائية اللامعلمية لتحليل بيانات الدراسة، واختبار فرضياتها.

9. بينت التحليلات الإحصائية أنه لا توجد تأثيرات للمتغيرات الديموغرافية (البعد الجغرافي، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، الدرجة العلمية) على متوسط إستجابات المشاركين في الدراسة، فرغم اختلاف المكان، والمؤهل العلمي، والتخصص، والدرجة العلمية إلا أن المشاركين في الدراسة مُتفقين على الدور السلبي للمركزية الإدارية على التنمية المكانية.

10. مُخالفةً للنتيجة السابقة، تبين أن هناك اختلافات في متوسطات المشاركين في الدراسة عندما أخذنا تأثير مُتغيري النوع، والخبرة.

### 1.9 تحديات وقيود الدراسة:

هذه الدراسة مثلها مثل غيرها من الدراسات البحثية لا تخلو من التحديات، وأوجه القصور، والتي يُمكن النظر إليها من الزوايا العلمية المتعددة لتفتح آفاقاً علمية قادمة بكيفية أو أخرى، حيث اقتصرت الإجابات على عينة الدراسة وهي (277) عضو هيئة تدريس من أصل عينة مُستهدفة قدرها (384) وفقاً لجدول (Krejcie and Morgan, 1970)، لذلك فإن النتائج قد لا تكون قطعية، أو نهائية بسبب ضعف تمثيل العينة لكامل مُجتمع أعضاء هيئة التدريس الجامعي في ليبيا سواءً من حيث العدد، أو طريقة الاستهداف، أو توقيت الدراسة. يُضاف إلى ذلك أن توزيع بيانات الدراسة كان غير طبيعي، مما يعني وجود تشتت، أو تباين في قيم المشاهدات الإحصائية، أو الاستجابات التي جُمعت من المشاركين في الدراسة. أيضاً عدم توفر دراسات سابقة منشورة في ذات الموضوع جعل من المتعذر وجود أرضية علمية رصينة في الشأن الليبي يُمكن الانطلاق منها في التأصيل العلمي لموضوع الدراسة. أخيراً، في مثل هذه الدراسات الوصفية تتوقف دقة النتائج في كثير من الأحيان على دقة البيانات التي يُدلى بها، ولذلك قد تتغير النتائج مع تغير الأشخاص، أو توقيت إجراء الدراسة.

### 1.10 مضمين وتوصيات الدراسة:

إن التحديات التي أشارت إليها الدراسة أعلاه يُمكن النظر إليها على أنها تفتح آفاقاً علمية في مجال الموضوع في عدة مجالات أبرزها ما يأتي:

1. إعادة تكرار الدراسة في مناطق أخرى من ليبيا باستهداف أعضاء هيئة التدريس مع تجنب إشكالية عدم تمثيل العينة للمجتمع، وذلك لأجل الوصول إلى إمكانية تعميم

- النتائج، ثم مقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية، وتحديد درجة الاقتراب، أو الابتعاد، والعمل على تفسير ذلك علمياً.
2. كما يُمكن في سياق التطوير البحثي، والعلمي استهداف فئات أخرى غير النخب من أعضاء التدريس مثل المهنيين، أو عامة الشعب، ثم مقارنة النتائج التي تتوصل إليها تلك الدراسات القادمة، مع نتائج الدراسة الحالية.
3. بيّنت الدراسة الحالية أن المركزية الإدارية المطبّقة في ليبيا منذ عقود لم تُحقّق غاياتها المأمولة في التنمية المكانية، أو المكانية، وهذه النتيجة تُحتم على مُتخذي القرارات في الدولة الليبية البحث عن طرق، وآليات سياسية، وإدارية، واقتصادية، واجتماعية لمعالجة عيوب المركزية الإدارية للتخفيف من آثارها على التنمية المكانية في الدولة الليبية.
4. يُمكن النظر إلى جانب أكاديمي آخر مُفيد للدراسة الحالية وهو إمكانية الاستعانة بها من قبل طلاب الدراسات العليا، والدراسات الجامعية في المؤسسات التعليمية، والانطلاق منها، والاستناد عليها في إجراء المزيد من الدراسات، والمسوح الإحصائية لتفصي موضوع المركزية ودوره في التنمية في ليبيا.
5. أيضاً قد تُفيد الدراسة الحالية الجهات السياسية في الدولة الليبية، أو المنظمات الدولية المهتمة بالشأن الليبي، والاستناد عليها، والانطلاق منها في إجراء المزيد من البحوث العلمية لتحديد النظام الإداري، والسياسي الأنسب للدولة الليبية.

#### المصادر والمراجع:

- Albornoz-Crespo, F., & Cabrales, A. 2013. Decentralization, political competition and corruption. *Journal of Development Economics*, 105, 103-111.
- Blalock, H. M., Jr. (1970). Estimating measurement error using multiple indicators and several points in time. *American Sociological Review*, 35(1), 101-111.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). Reliability and validity assessment. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Faguet, J.P. (2012). Decentralization and Popular Democracy: Governance from Below in Bolivia. University of Michigan Press, Ann Arbor.



- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Khaleghian, P. (2003). Decentralization and public services: The case of immunization. *World Bank Policy Research Working Paper* 2989, World Bank.
- Krejcie, V. R. & Morgan, W. D. (1970), Determining Sample Size for Research Activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607 – 610.
- Likert, R. (1931). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*. New York: Columbia University Press
- Mbate, Michael (2017), Decentralisation, Governance and Accountability: Theory and Evidence, *Journal of African Democracy and Development*, Vol. 1, Issue 2, 2017, 1-16, [www.kas.de/Uganda/en/](http://www.kas.de/Uganda/en/)
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Smith, H., & Revell, K. (2016). Micro-incentives and municipal Behaviour: Political decentralization and fiscal federalism in Argentina and Mexico. *World Development*, 77, 231–248.
- Smoke, P. & White, R. (2005). East Africa decentralizes. In: World Bank (2005), *East Asia Decentralizes: Making Local Government Work*. World Bank, Washington, D.C.
- Treisman, D. (2006). Fiscal decentralization, governance, and economic performance: A Reconsideration. *Economics and Politics*, 18 (2), 219-235.
- World Development Report (2004), Making Services Work for Poor People, *World Bank*, Washington DC.
- World Bank (2011). Citizens and Service Delivery: Assessing the Use of Social Accountability Approaches in the Human Development Sectors. *World Bank*, Washington, DC.
- Yilmaz, S. (2009). Local Government Discretion and Accountability: Application of a Local Governance Framework. *World Bank*, Washington, D.C.
- تقرير المنظمة الليبية للسياسات، والاستراتيجيات، تحديات التنمية المكانية في ليبيا، إصدار سبتمبر، 2016م.

## اللامركزية في تمكين النشاط التسويقي لإمكانية تقديم التنمية المكانية كمنتج، مدخل استدلالي استنباطي

د. يوسف إبراهيم الجدائي

أستاذ التسويق المساعد بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية/ جامعة بني وليد

yosef571@bwu.edu.ly

### الملخص:

تخطى التنمية المكانية باهتمام كبير عند أوساط متخذي القرارات في أعلى المستويات الإدارية لأي دولة للحيلولة دون بروز التباين الفاضح في اعتماد النمو بين جميع الأماكن والتقسيمات الإدارية في الدولة، وتحقيق التوازن الممثل لجميع الأماكن والتقسيمات. ويشير الباحث المعروف في مجال التسويق فيليب كوتلر (Kotler) إلى إمكانية إجراء بحوث "الرؤيا العالية" كتسويق الإنسان، وتسويق الأماكن، وتسويق الأمم، والتسويق الاجتماعي، وإمكانية أن يسوق الإنسان الناس، والأفكار، والتجارب، والمنشآت. وتهدف الدراسة الحالية إلى إمكانية تقديم مقترح لتسويق التنمية المكانية؛ وذلك بتمكين وظيفة التسويق من حيث محاكاة تصور تسويقي فعال يبحث عن رضا عملائه. وتم استخدام المنهج الاستنباطي الاستدلالي؛ وذلك للوصول لبناء هيكلية خطة تحاكي مدى إمكانية تسويق التنمية المكانية في دولة ما. وتم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية المتمثلة في المصادر والمراجع العلمية المتنوعة والموثوقة والمتاحة، والمكتوبة باللغة العربية والإنجليزية مثل المجلات العلمية المحكمة، والتقارير المعتمدة، والكتب، ومراكز البحوث والجامعات، والبيانات في قواعد البيانات وما شابهها. وتوصلت الدراسة إلى وضع مقترح استراتيجي لتسويق التنمية المكانية منتجاً يقدم لتلبية احتياجات ورغبات المواطنين (العملاء)، وبهذا قد تكون الدراسة قدّمت مساهمة جديدة علمية وعملية في مجالات التسويق للتنمية المكانية. وجملة من التوصيات تمّ الاعتناء بها في هذه الدراسة. كذلك تمّت الإشارة إلى أهمّ العقبات والقيود التي واجهت الدراسة وقد تؤثر على نتائجها.

**الكلمات الدالة:** الأنشطة التسويقية، التنمية المكانية، اللامركزية، تصور مقترح، المنهج الاستدلالي.



***Decentralization of Empowering Marketing Activity for Possibility Providing Spatial Development as a Product “Deduction Approach”***

**Dr. Yousef I. Eljeddaimi**

***Abstract***

Spatial development seeks to achieve multiple dimensions such as economic, technology, geographic, infrastructures, social etc. that meet the needs and requirements of people in the country. At the same time, spatial development also seeks to reduce the variations between places (cities, regions, states. etc.). Kotler encouraged that possibility organizing research such as human marketing, places marketing, social marketing, and idea marketing. The current study attempts to provide a proposal of spatial development marketing for satisfying people. Deduction method was used and secondary data was collected for building the proposal. Results of study generated a proposal included (11) steps related marketing activities which help marketing spatial development, which in turn reflect a product that may satisfy people. Recommendations and limitations were also stated.

***Keywords:*** Marketing, Spatial development, Proposal, Decentralization.

## المصطلحات الإجرائية:

الأنشطة التسويقية: ويقصد بها جميع الوظائف التسويقية التي من شأنها صناعة منتجات خدمية تلاقي رضا جمهور المواطنين (العملاء) من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم المنشودة حسب توقعاتهم وأفضل.

التنمية المكانية: ذلك المشروع الكبير الذي يهدف إلى تقديم أفضل الخدمات للمواطنين وتطويرها في مختلف أصقاع البلاد دون التمييز بين مكان وآخر، ومحاولة تحقيق العدالة في التوزيع الاقتصادي، والسياسي، والاجتماعي وغيرها من المجالات وتقليل التفاوت والتباين بين هذه المناطق.

اللامركزية: يقصد بها في هذا البحث مدى تفويض السلطات والصلاحيات من مركز الحكومة إلى البلديات لإدارة وتدير شؤونها مثل شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها داخل نطاق البلدية.

## المقدمة:

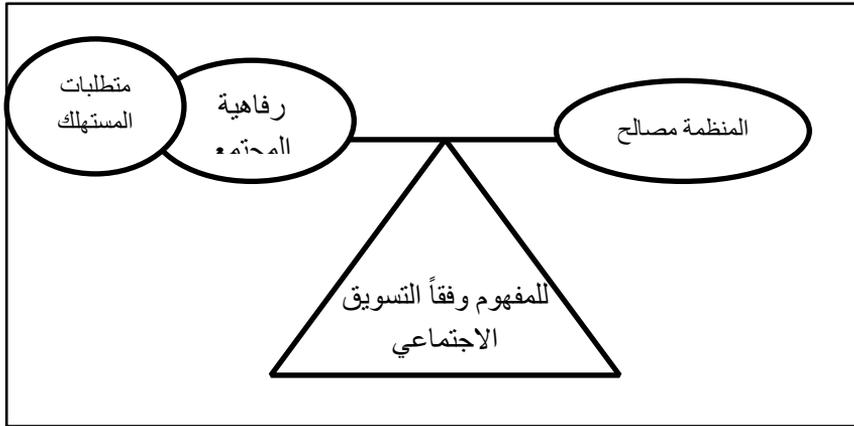
يُعدّ موضوع التنمية المكانية من المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير من قِبل المهتمين والممارسين لنشاط التنمية المكانية. وهدفهم الشاغل هو إمكانية توفير أسس ومسارات تضمن تحقيق التوازن النسبي والعدالة، وتقليل الفروقات والتباينات بين الأماكن في الدولة الواحدة. وحيث إنّ نشاط التسويق (كوظيفة من وظائف المشروع) في الزمن المعاصر يلعب دوراً مهماً في نجاح العديد من الدول، والشركات، والأشخاص، والسلع، والخدمات بمختلف أنشطتها، وتغلغله إلى شتى الميادين، والارتقاء بمستويات أدائها وجودتها. هذا النشاط الذي يعتمد على الإبداع، والابتكار، والتطوير، والتجديد، والمواكبة، ومراقبة المتغيرات البيئية باستمرار جعل منه نموذجاً يمكن تطبيقه على الأصعدة المتنوعة. وعكفت الدراسة الحالية على تصميم تصوّر لتسويق التنمية المكانية بالاعتماد على النشاط التسويقي الفعال. حيث سيساعد هذا التصوّر في مساعدة تحقيق أهداف التنمية المكانية.

## خلفية عن نشاط التسويق:

قبل الدخول في عرض المراحل التي مرّت على النشاط التسويقي ربما تكون البداية من قولة الخبير التسويقي المعروف فيليب كوتلر: "وكلما اعتقدنا أننا فهمنا التسويق أخيراً، يأتينا بمفهوم جديد ولا بد لنا من اتباعه قدر الإمكان." (بابكر، ب ت، ص1) مرّ النشاط

التسويقي بالعديد من المراحل ابتداءً من مرحلة المفهوم الإنتاجي للتسويق، ومرحلة المفهوم السلعي للتسويق، ومرحلة المفهوم البيعي للتسويق، مرحلة المفهوم الحديث المتكامل للتسويق، ومرحلة المفهوم المجتمعي للتسويق (غنية، 2000، ص 22-30)، حتى وصل إلى ما وصل إليه من التطور والتحسين والمكانة التي تمسّ الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات الإنسان " الزبون" غير اللبّاة والمتغيّرة بشكل متجدد ومستمر، وهذا مما يميّز نشاط التسويق وهو المواكبة والتحديث المستمر لمتابعة حاجات ورغبات الإنسان المستهلك المتغيرة. ولعل من المفاهيم الحديثة للتسويق مفهوم التسويق الاجتماعي والذي يهتم بخلق التوازن بين مصالح المنظمة من جهة ومصالح المجتمع والمستهلك من جهة أخرى، كما موضح بالشكل رقم 1 (غنية، 2000، ص 31).

شكل (1) التوازن بين مصالح المنظمة من جهة وتلبية حاجات ورغبات المستهلك  
والمساهمة لتحقيق رفاهية للمجتمع من جهة أخرى



المصدر: غنية، 2000، ص 31.

ويمكن تحديد المقصود بمصطلح " التسويق الاجتماعي بأنه: " عبارة عن تصميم وتنفيذ ومراقبة البرامج الهادفة إلى زيادة مستوى تقبل فكرة اجتماعية أو ممارسة معينة من قِبَل مجموعة محدد من الناس... والتي يمكن تنفيذها أيضاً من المنظمات، والهيئات، والمؤسسات العامة التي لا تهدف إلى الربح." (أبونبعة، 2002، ص 367) كذلك من المفاهيم الحديثة للتسويق مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومفهوم التنمية المستدامة أو ما يُعرف بالتسويق المستدام، ومفهوم التسويق الأخضر الذي يُعنى بالمحافظة على البيئة عند تصميم المنتجات.

إنّ كلمة التسويق يمكن أن تفسّر بعدة معاني عند مختلف الناس، فمنهم من يرى أنّ التسويق يعني البيع، وهذا جزء من التسويق، ومنهم من يرى أنّه الترويج وهذا أيضاً جزء من التسويق. التسويق أوسع بكثير من كونه بيع، أو إعلان، أو ترويج. فالتسويق في الحقيقة مظلة تغطي العديد من الأنشطة والمجالات تحتوي على فهم العلاقة بالأسواق، والعلاقة مع المنافسين، والاستماع إلى الزبون والاتصالات الفعّالة معهم، كذلك يحتوي التسويق عملية اختبار السوق المستهدفة بعناية، كذلك بحوث التسويق لمعرفة حاجات ورغبات الزبائن المتحددة. إذاً التسويق يتعلق بالفهم الواسع للأعمال ومكان الأسواق واستخدام كافة التقنية المساعدة لتنفيذ هذا النشاط، ولتحقيق التسويق الفعّال يجب أن يتضمن تحليل المنافسين، واستراتيجيات التسويق، وبحوث التسويق وأخيراً الاتصالات الفعّالة مع الزبون. (1) (Parrish) ونتيجة للخصائص التي يتمتع بها نشاط التسويق مثل المرونة والديناميكية فإنه يمكن أن يتغلغل في مختلف الأنشطة والمجالات، في هذا الشأن يشير الخبير في التسويق كوتلر " أنّ الأشياء القابلة للتسويق شملت أكبر من المنتجات والخدمات، إذ يمكن أن يسوق الإنسان، والأفكار، والتجارب، والمنشآت... وحتى تسويق الأماكن وتسويق الأمم والتسويق الاجتماعي". (بابكر، 3).

### أسباب تطبيق الفكر التسويقي على القطاع العام:

إنّ النجاح الذي أحدثته النشاط التسويقي في تميّز جهات قطاع الأعمال الخاص من خلال تقديم الخدمات المتميزة للعملاء ووضع وتطوير وتحديث العديد من ضوابط الجودة والتميز المستمر أثار حفيظة القائمين على القطاع العام لإمكانية تبني مفهوم النشاط التسويقي من قبل الحكومات بهدف إنجاح خدمات القطاع العام، وتحقيق رضا المواطنين المستفيدين من تلك الخدمات. (إبراهيم، 2016، ص225).

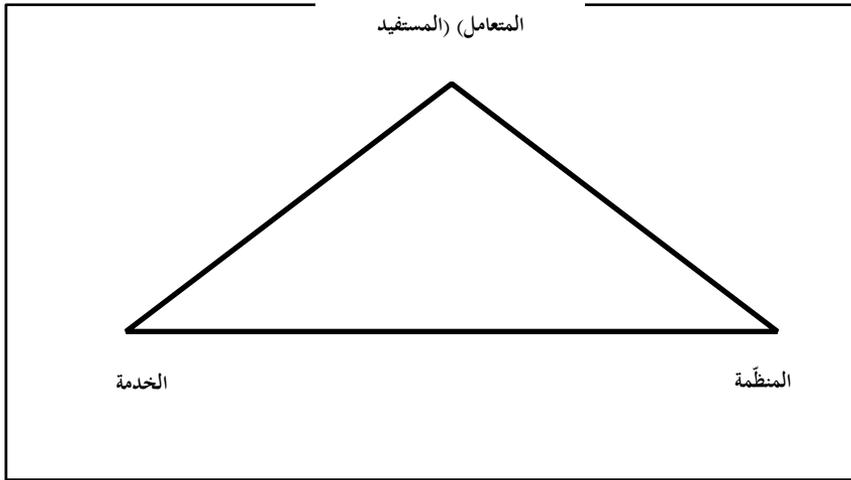
وقد دخل مفهوم التسويق إلى القطاع العام حيث أصبحت الحكومات المتميزة تسلك نهج التسويق عن طريق إعداد مزيج وخطط تسويقية لخدماتها بل أصبحت تتنافس فيما بينها على إرضاء المواطنين المستفيدين بهدف الحصول على رضاهم. ويُعدّ من أولويات ركائز الفكر

(1) Parrish David خبير الإبداع والصناعات الثقافية، محاضرات على YouTube " المحاضرة الأولى: ما هو التسويق" تاريخ الزيارة 15-10-2023. الساعة 10:30 صباحاً بتوقيت ليبيا.

<https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/marketing/marketing>

التسويقي التركيز على تفقد ومتابعة والتعرف على احتياجات المواطنين ورغباتهم، والعمل على تلبيتها وإشباعها من خلال تسخير الوسائل والأدوات التسويقية المتنوعة والمضبوطة في نطاق اللوائح والتشريعات والقوانين، وذلك بهدف زيادة نسبة الرضا عن الخدمات التي تقدمها الحكومة. ويمكن توضيح ملامح الفكر التسويقي بشكل أكثر من خلال النموذج الآتي: (إبراهيم، 2016، ص 225).

شكل (2) العناصر الأساسية للفكر التسويقي في القطاع العام



المصدر: إبراهيم، 2016، ص 226.

حيث يمثل العميل (المواطن) أعلى الهرم الأمر الذي يعني اهتمام الحكومة بالبحث في كيفية إشباع احتياجاته وكيفية إبعاده. بينما تمثل المنظمة المكان الموجه باحتياجات العميل (المواطن) من خلال توجيه المؤسسات الحكومية جميع مواردها لتلبية تلك الاحتياجات. في حين يكون الهدف الرئيس للخدمة تحقيق المنافع التي تشبع المواطن (العميل) بدرجة عالية التركيز. وهذه بعض الأمثلة على بعض الجهات الحكومية الخدمية التي تطبق الفكر التسويقي كما معروضة بالشكل رقم 3. حيث تُعدّ هذه عينة قليلة من الجهات التي تستخدم نشاط وفكر التسويق لتقديم خدماتها لمواجهة وتلبية احتياجات عملائها (التي رسالتها خدمة المواطن) والبحث على رضاهم، وجميع القطاعات في أي دولة منتشرة فيها لتقديم منتجاتها لعملائها المواطنين، وهذا ربما ينسحب على تطبيق الفكر التسويق لتقديم التنمية المكانية المتوازنة كمنتج مقدم لتلبية احتياجات ورغبات أفراد المجتمع المكون لها ولكياناتها وأجزائها.

### شكل 3 نماذج لجهات حكومية خدمية تطبق الفكر التسويقي

العاملون	←	مركز - حوافز مرتبات - أجور	→	المنظمة
المواطنون	←	سلامة - حماية أمن	→	الشرطة
الطلاب	←	ثقافة - تربية - تعليم	→	الجامعة
المواطنون	←	إرضاء - دينية خدمات - مآلة تاعات - الضمد	→	المسجد
الفنانون	←	ثقافة - فن - ذوق	→	المتحف

المصدر: إبراهيم، 2016، ص227. <http://alriyadah.ksu.edu.sa/salesmarketingskills>.

#### مرتكزات النشاط التسويقي:

يعتمد نجاح النشاط التسويقي على مدى ملاقات وتلبية حاجات ورغبات المستفيدين، أو العملاء، أو الزبائن، أو المنتفعين المتحددة وغير الملبّاة، وفي هذه الحالة النشاط التسويقي الفعّال هو الذي يتولى تحقيق تلك التحديات والمتطلبات التي يرغبها ويحتاجها الطرف الآخر (المستهلك/المواطن)، بل ولا يقف عند هذا الحد وإنما يرتقي التسويق الفعال إلى التحسس والشعور والإيحاء (إذا جاز التعبير) عن ما يتمنى ذلك الطرف الآخر أن يحصل عليه من خدمات أو منتجات غير ملبّاة. وهذا ما يجعل النشاط التسويقي يتصف بالحركة والتجدد الناتج عن تولد المتغيّرات والحاجات كما جاء في نظرية مازلو للحاجات، إذ تعتمد هذه النظرية على تجدد حاجات الإنسان فكلما أشبع حاجة تولدت أخرى فهو دائماً في تجدد للحاجات والرغبات نتيجة تحقيق التي قبلها.

وهناك العديد من المرتكزات التي يعتمد عليها التسويق الفعّال تبدأ من الاستخبار عن حاجات العملاء غير الملبّاة، وتستمر وتتجدد وتنتهي بانتهاء الحاجات المتحددة للعملاء أو المستفيدين المستهدفين.

فيعتمد النشاط التسويقي على دراسات سلوكيات المستهلكين أو المستهدفين الممثلين للمزيج التسويقي للمنتج الموجه لهذه الفئات. إنّ الحصول على المعلومات من خلال أجهزة الاستخبارات التسويقية وبحوث التسويق والاستعانة بالاستشاريين والخبراء عن السوق

المستهدف (وليكن مثلاً عملاء، أو مواطنين، أو مستفيدين)، وعن مختلف الأصعدة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية وغيرها، من شأنها الحصول على تلك المعلومات المتمركز والإعداد الدقيق والسليم لتصميم استراتيجيات المزيح التسويقي لذلك المنتج وليكن التنمية في البلديات مثلاً.

كذلك من الركائز المهمة لنشاط التسويق إعداد المزيح التسويقي السليم، حيث يتكون هذا المزيح من عدة عناصر أهمها جودة المنتج، تسعير المنتج، وتوصيل هذا المنتج لمريديه، وكيفية إعلام وإقناع المستفيد بهذا المنتج وتفسير تسعيره وكيفية الوصول إليه وأماكن توافره للمستفيد (أين يجده). ويلزم أن تصقل هذه العناصر وتمزج حسب رغبة المستفيد وتطلعاته وطموحاته وأكثر توقعاته حتى ينال المنتج رضا المستفيد وهو المدار الذي يقوم عليه نشاط التسويق.

هذا النشاط التسويقي مدعم بوضع استراتيجيات تسويقية محددة ودقيقة لكل جوانبه، بحيث تقوم بدراسة وتحليل البيئة المحيطة بالمنظمة من خلال استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة التي تساعد في تشخيص موقف المنظمة داخلياً (تحليل نقاط القوة والضعف) وما يحيط بها خارجياً (تحليل الفرص والتهديدات) وكيفية العمل في تلك البيئات المختلفة.

فتساعد الخطوات السابقة في عملية تجزئة السوق حسب اعتبارات عدة هدفها تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة للوصول إلى رضا العملاء المستفيدين. حيث يتم تقسيم السوق إلى شرائح وعدة تقسيمات لإشباع الحاجات والرغبات المختلفة فهناك تجزئة مكانية حسب النطاق الجغرافي مثلاً، وهناك تقسيم حسب الفئات العمرية للمستفيدين، وتوجد أيضاً تقسيمات تتعلق بالنواحي الاجتماعية على سبيل المثال، وهناك تقسيمات للسوق حسب أذواق ورغبات المستفيدين المتنوعة والمتجددة، ويتم ذلك حسب الخطط والإمكانيات المتاحة للمنظمة.

كذلك من المرتكزات المهمة التي يقوم عليها نشاط التسويق التفكير، والإبداع، والابتكار، والتطوير المتواصل لتلبية حاجات العملاء المتجددة باستمرار، كذلك من أجل التميّز والتفرد بين المنافسين واكتساب حصة سوقية أكبر والوصول إلى مستويات عالية من النمو، وتحسين السمعة والصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها. كذلك أيضاً من المرتكزات

المهمة إدارة علاقة الزبون فهي تشير إلى بناء جسر بين المنظمة وعمالها على الدوام، وذلك من خلال بناء منصّات وقواعد بيانات كبيرة وشاملة ودقيقة تحتوي مختلف المعلومات والبيانات حول الزبائن مثل: عناوينهم، واقتراحاتهم، واهتماماتهم، وهواياتهم، وثقافتهم، ودخولهم.. إلخ كي يتم أخذها بالاعتبار عند تصميم الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بالنشاط، ومحاولة الاحتفاظ بالزبائن باستمرار. وهناك المزيد من المرتكزات التي يعتمد عليها النشاط التسويقي حيث لا يتسع المجال لذكرها والتي تجعل من هذا النشاط المنظّمة متماسكة ومتطورة وناضحة ومواكبة ومتميزة على الدوام ما انفكت على القيام بهذا النشاط. وسيتم تسخير هذه المرتكزات في تصميم مقترح هذه الدراسة المتعلق بتسويق التنمية المكانية بعد أن يتم التطرق لموضوع اللامركزية وموضوع التنمية المكانية لاحقاً.

أما على مستوى إدارة التسويق فيوضح كوتلر أنّ عملية إدارة التسويق تتكون من خمسة خطوات؛ حيث يبدأ التسويق الفعّال بالبحوث التسويقية التي تكشف عن الكثير من أجزاء السوق، فتقوم بالخطوة الثانية بتجزئة السوق الذي يتكون من عملاء مختلفي الاحتياجات، واستهداف الشريحة المناسبة، وتثبيت الصورة الذهنية للمنتج، ثم تقوم الشركة بتطوير مزيجها التسويقي التكتيكي الذي يتكون من الاستراتيجيات والقرارات المتعلقة بالمنتج، والسعر، والتوزيع، والترويج، بعد ذلك تكون الخطوة الرابعة تنفيذ ذلك المزيج، وأخيراً يراقب الشركة وتقييم النتائج المتعلقة بكل الخطوات الأربعة السابقة. (بابكر، ص 39).

### التسويق وإدارة التسويق في المؤسسات العامة:

هناك نظرة قاصرة مفادها أنّ التسويق في الأساس هو إدارة أخرى من إدارات المنظمة. وبالفعل توجد لدى الشركات إدارات للتسويق التي يتم فيها التفكير التسويقي، إلا أنه ستترنح الشركة بشكل سيئ إذا ما حدد عمل التسويق واتجاهاته فقط في هذه الإدارة، فقد يكون للشركة أعظم إدارة للتسويق والبيع في تخصص عملها ولكنها تفشل في السوق. وفي هذا السياق يقول المؤسس لشركة هيوليت باكارد "ديفيد باكارد" يقول بتعلل: "إنّ التسويق مهم بدرجة أكبر من أن يترك لإدارة التسويق فقط". ففي الأسواق التنافسية العالية يلزم من كل الإدارات التركيز على كسب اختيار العميل. في هذا الصدد يقول جاك ويلش الرئيس التنفيذي المرموق لشركة جنرال إلكتريك لموظفيه: "إنّ الشركات لا تستطيع أن تمنح الأمان الوظيفي، العملاء فقط يستطيعون ذلك". يحث موظفيه على أن يكونوا على دراية تامة

بأثرهم على رضا العملاء والاحتفاظ بهم بغض النظر عن إدارتهم التي يعملون تحتها (بابكر، 25-27). وهذا ما يدعم فلسفة أهمية التسويق الداخلي للمنظمات.

عليه فقد صار التسويق يلعب دوراً حيوياً في تأسيس وإرساء استراتيجيات المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالاتها، حيث لم يعدد دور التسويق فقط على توزيع وبيع السلع والخدمات. ومن هذا المنطلق، حاولت دراسة أحمد مير (2018) لمعرفة آفاق التقارب بين التسويق العمومي والإدارة العمومية في القطاع السكني العام في الجزائر، حيث وضح أنّ التسويق العمومي "نشاط اقتصادي يهتم بحسن تقديم المنتج العمومي لأفراد المجتمع عامة دون استثناء هدفه غير ربحي في الغالب بل تحقيق العدالة الاجتماعية والسلم الاجتماعي وسلوك المواطنة." (أحمد مير، 2018، ص175). ومن النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسة أنّ التقارب بين التسويق والإدارة العمومية نتج عنه نوع آخر من أنواع التسويق سمي بالتسويق العمومي أو التسويق في الإدارة العمومية.

ويتبنى التسويق العمومي نهض القطاع العام وجعل منه منافساً للقطاع الخاص في مجالات متنوعة، كما ساهم هذا في البحث عن رضا المواطن (العميل) من خلال تتبع وتفقد حاجاته غير الملبّاة وتقديمها بجودة محققة باعتبارها منتجاً تسويقياً الأمر الذي نتج عنه تغييراً كبيراً في مواقف المستهلكين (المواطنين) للخدمات والمنتجات العامة وشعورهم بدرجات مقبولة من الرضا، وهذا هو جوهر النشاط التسويقي. وأوصت الدراسة بما معناه تبني أساليب اللامركزية؛ وذلك بضرورة الالتفات إلى الاستفادة من نشاط التسويق الحديث، وأن تعدّه امتداداً لتطبيق استراتيجياتها في الترويج للمرافق العامة التي تنجزها للمنفعة العامة.

ويعرّف زيان وآخرون (2018، ص58) التسويق العام أيضاً بأنه ذلك النشاط المستخدم من قبل المنظمات الحكومية المعني بتقديم الخدمات العامة الضامنة لإشباع حاجات ورغبات وتطلعات المواطنين. (مطالي وعقون، 2019) ومن جانب آخر أوصت دراستهم (التسويق العمومي كمدخل لتحسين خدمات المرافق العامة) بضرورة تبني المفاهيم التسويقية في الجهات العامة لأجل تحسين جودة خدماتها، وهذا ما يوفر إيجاد طرق لتسويق الأقاليم وجذب المستثمرين بها مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق التنمية الإقليمية والوطنية. (مطالي وعقون، 2019).

## المنتج في قلب الإدارة العمومية:

وتكتسب المكانة التي يتبوؤها النشاط التسويقي في ثنايا الإدارة العمومية من خلال إبراز مكانة المزيج التسويقي بعناصره الأربعة (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج) حسب الجداول التالية (Carthy، 1960): مع العلم أنّ الباحثين قاموا بمحاولات لتطوير عناصر المزيج التسويقي الخاص بالخدمات، حيث تمّ إضافة عناصر أخرى لتتناسق وتتلائم بشكل أكبر مع طبيعة الخدمة وخصائصها مثل مبدأ المساواة، مبدأ الاستمرارية، ومبدأ التكييف والمرونة باعتبارها مماثلة لعنصر المنتج، والعنصر الآخر التوزيع، والسعر والاتصال، والموظفون، والعمليات، والبيئة المادية.

### جدول (1) مكانة عنصر المنتج في قلب الإدارة العمومية

مثال	تعريف	خصائص المنتج في الإدارة العمومية
في ألمانيا ينقسم التعليم الثانوي إلى 3 مدارس، حيث يكمن الاختلاف بينهم في جودة التلاميذ الذين يتوجهون إليهم وجودة المدرسين.	يوجد عدد غير محدد من المنتجات المعروضة من نفس الإدارة العمومية.	خاصية التنوع
في فرنسا تقوم الإدارات العمومية باستقبال جمهور المواطنين وبعدها تستجوبهم عن طريق بطاقة يقومون بملئها تقوم بمحاكاة لتقييم جودة الاستقبال.	القياس الموضوعي المراد الوصول إليه الجودة المنتج يكون حسب مكونات المنتج.	خاصية الجودة
النموذج الديمقراطي التشاركي يمكن من إشراك جموع المواطنين في نقاشات عامة تساعد في اتخاذ قرارات سياسية ينجر عنها سن قوانين جديدة.	أُن تكون أفكار الإدارة العامة في إنتاج منتجها مسايرة للتطور الحاصل في المجتمع.	خاصية تصميم المنتج
يتنبأ الأوروبيون في عام 2032 أنّ رخصة القيادة موحدة والإلكترونية في كل دول الاتحاد.	الخصائص التقنية والمادية للمنتج.	خاصية خصائص المنتج
كل دولة في حد ذاتها علامة تجارية، فمثلاً سويسرا هي علامة تجارية لاستقلالية وسرية الحسابات البنكية للأفراد والدول. أما دولة البرازيل فعلاقتها التجارية تختزل في الاحتفالات وسعادة العيش.	الاسم، الرسم، تعرف بمنتج الإدارة العمومية.	خاصية العلامة التجارية
دولة سنغافور عند محاولتها تحفيز السكان على الإنجاب وضعت حملة تحت شعار سنغافورة قصة حب.	عمليات حماية المنتج وتمييزه وتبنيته وهي أداة للترويج	خاصية التغليف

### جدول (2) مكانة التسعير في قلب الإدارة العمومية

مثال	تعريف	خصائص المنتج في الإدارة العمومية
أي سائق لا يضع حزام الأمان يغرم بتعريفه قدرها 10 دولار.	سعر بيع المنتج قبل إحداث أي خصم أو تخفيض في السعر.	خاصية التعريف
في ألمانيا العائلات التي تساهم في تسهيل عملية فصل النفايات لإعادة تدويرها تدفع ضريبة أقل من العائلات التي لا تساهم في عملية إعادة التدوير.	تخفيض في السعر.	خاصية الخصم
لزيادة مبيعات السيارات الجديدة في فرنسا أثناء الأزمة المالية سنة 2008 قامت الإدارة العامة بمنح مبلغ 1000 يورو لكل مواطن يقدم سيارته القديمة لإعادة رسكلتها.	تحريض المستهلكين على شراء المنتج كالتخفيض في الأسعار مثلاً.	خاصية التحريض
في بريطانيا في حالة تأخر المواطن عن تسديد الضرائب خلال 28 يوم التي تلي موعد التسديد النهائي تفرض عليه عقوبة تقدر ب 5 بالمئة.	اتفاق على مدة تسديد القرض وعلى طريقة التسديد في حالة التأخر وفي حالة التسبيق.	خاصية القرض

### جدول (3) مكانة الاتصالات الترويجية في قلب الإدارة العمومية

مثال	تعريف	خاصية الاتصال
في ألمانيا مثلاً الشركة الأولى في مجال الإشهار هي "Du bist Deutschland" أنت ألمانيا هدفها خلق المواطنة وشعور بالانتماء إلى ألمانيا.	هو حجز المكان أو الزمن الذي تقوم في الإدارة العمومية بالإعلان في وسائل الاتصالات المختلفة عن منتجاتها للمواطنين.	خاصية الإشهار
خلال فترة الترويج لصالح زيادة المواليد في دولة سنغافورة قامت الإدارة العمومية بمنح عطلة أمومة مدفوعة الأجر للنساء حديثي الزواج زيادة على عطلة الأمومة.	أي الضغوط والتأثيرات التي تمارسها الإدارة العامة على مواطنيها من خلال وسائل الاتصالات المتنوعة للتأثير واستمالة شعور ورغبة المواطن نحو منتجها	خاصية ترويج المبيعات

#### جدول (4) مكانة التوزيع في قلب الإدارة العامة

مثال	تعريف	خاصية التوزيع
الحكومة لاتدخر أي جهد في استخدام التكنولوجيا والمعلومات الاتصالات لتمكين المواطنين من التواصل والتبادل.	هي شبكة منظمة من الوكالات والمؤسسات والتي تسهر على تقريب المنتج من المستهلك.	قناة التوزيع
بعد انتهاء الحرب الباردة قامت أمريكا بغلق عدة قواعد عسكرية والآن تفكر في فتح قواعد عسكرية في أوروبا الشرقية.	مجموعة نقاط البيع لمؤسسة ما سواء كانت مؤسسة التوزيع بالتجزئة أو الجملة والتي تباع علامة تجارية معينة في حيز جغرافي معلوم.	خاصية تغطية السوق
مفهوم الشباك الموحد لتقديم عدة خدمات إدارية للمواطنين مما يختصر الوقت والجهد سواء لمقدم الخدمة والمواطن.	نطاق العرض المخصص للزبون لشراء منتج خاص.	خاصية التشكيلة

#### اللامركزية:

اللامركزية من وجهة النظر الإدارية حسب (Rondineli, 1986, 84) تعني "قيام الحكومة بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها من المركز إلى الوحدات المحلية في الميدان". أمّا من حيث إنّها مفهوم شامل فيعرفها (Dwhite, 2003, 44) بأنّها "نقل السلطة، تشريعية كانت، أو اقتصادية، أو تنفيذية من المستويات الحكومية العامة إلى المستويات الدنيا." (فرحان، 2009، ص119).

ويبرز فرحان أهمية مشاركة المواطنين المحليين (سلوك المستفيدين من الخدمات التي تقدّمها البلدية) باعتباره العنصر الرئيس الذي يميّز اللامركزية، وتؤكد تلك الأهمية بمدى مشاركة السكان (المستفيدين) في المسائل الإدارية المختلفة والذي يترتب عليه فعالية وكفاءة إدارة الدولة بشكل عام (فرحان، 2009، ص119).

"كان أبو بكر الصديق يفوض عن النبي صلى الله عليه وسلم في بعض القضايا، فقد روى البخاري (ت 256هـ) أنّ امرأة أتت النبي صلى الله عليه وسلم وطلبت أن تعود، فقال لها النبي صلى الله عليه وسلم: "إنّ لم تجدني فأنت أبا بكر" (الكرمي، 2007، ص95). من جهة أخرى ذكرت المصادر أنّ عدداً ممن أناهم الرسول صلى الله عليه وسلم على إدارة شؤون المدينة في حالة خروجه، حيث يلاحظ من جريدة الأسماء الذين اختارهم الرسول

صلى الله عليه وسلم لذلك أنه لم يقتصر على اختيار شخص معين، ولكن بقى الإسلام والكفاءة والأمانة هي أسس الاختيار والتولية. (الكرمي، 2007، ص98).

واتبعت إدارة الدولة الإسلامية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم الأسلوب اللامركزي في الوحدات والمناطق الإدارية، وحتى القبائل العربية المتناثرة التي تعتمد على النظام القبائلي أقرّ عليها زعمائها وطالبهم بالمحافظة على الأركان الأساسية في الإسلام إن كانوا مسلمين، أو الالتزام بشروط المسلمين إن كانوا غير مسلمين. (الكرمي، 2007، ص98-103).

ومن المنظور التسويقي يعني ذلك أنّ تحقيق الجودة في تقديم أفضل وأرقى الخدمات المنوطة بإدارة البلدية واستثمارها لمواردها يأتي من خلال مدى إشباع حاجات ورغبات المستفيدين المتجددة باستمرار. ولتحقيق المنفعة المكانية بين البلديات المختلفة يمكن أن يتأتى ذلك عبر مدى إمكانية تلبية حاجات ورغبات المواطنين المستفيدين غير الملبّاة والمتجددة باستمرار من خلال اعتماد المزيج التسويقي الملائم الذي يساهم في تحقيق رضا المواطنين (المستفيدين) في نطاق البلدية.

إنّ اللامركزية هنا لا بد أن تتضمن أيضاً - بالترافق مع التفويض والتمكين - تحمل البلديات مسؤولياتهم أمام مواطنيهم لتلبية احتياجاتهم المختلفة والمتجددة باستمرار، وربما يطلق عليها "اللامركزية المسؤولة"، وبالمقابل فالمواطنين المستفيدين من الخدمات التي تقدّمها لهم تلك الإدارات المحلية هم أيضاً مسؤولون عن اختيارهم لمن يقودهم وبالتالي يمكنهم التعامل معهم أم التوجّه إلى المنافسين (الحكومة أو إدارة البلديات المجاورة).

إنّ من أهم مزايا اللامركزية المسؤولة معرفة المواطنين (المستفيدين) من حيث خصائصهم وقدراتهم وثقافتهم وحاجاتهم ورغباتهم، كذلك من خصائصها الثقة الناتجة عن التمكين للانطلاق للبحث عن الطرق المؤدية لإرضاء السكان (المستفيدين)، وباعتبارها كفرصة لتطوير وتنمية المكان الذي يعملون فيه وفي مختلف المجالات. كذلك من خصائص المسؤولية المسؤولة خلق نوع من التنافس بين الوحدات الإدارية أو البلديات (كمنظمات اقتصادية) تحاول أن تقدّم أفضل وأرقى الخدمات لمواطنيها (زبائنها) ولاسيما في ظل متابعة الإعلام الحكومي والسلطة العليا في الدولة. إلاّ أنّه في حالة اللامركزية غير المسؤولة المطلقة قد تتنامى قضايا الفساد والمحسوبية نتيجة الشعور ببعيد رقابة الحكومة المباشرة. وحتى يتم

ضمان اللامركزية المسؤولة هناك اعتبارات يمكن أخذها في الحسبان:

- تشجيع المنافسة البناءة.
  - المتابعة والتفقد السيادي.
  - تشجيع ودعم البلديات أو الوحدات المتميزة من حيث زيادة حصتها المالية.
  - التشجيع على العمل بروح الفريق بين الوحدات المحلية للبلديات.
- وهذا القول يقود إلى ما يسمى بتسويق المدن أو البلديات، فينجح التسويق عندما تتميز وتفرد الشركة بالسباحة في المحيط الأزرق (التميز)، وذلك بتصميم المنتجات المتميزة بالخصوصية والجاذبية بحيث لا تتوافر في المنتجات التي تنتجها الشركات الأخرى مما يجعلها نادرة ومرغوبة ومطلوبة. هذا بدوره ينطبق على تسويق المدن والدول، فكل مدينة لها خصوصيتها ومواردها المختلفة التي تميزها عن المدن الأخرى، ولذلك تفتنت الكثير من الدول لمدى أهمية تطوير صورة العلامة التجارية المميزة لمدنها، وذلك للتنافس على جذب السكان والزوار والسياح وتعزيز الأعمال التجارية والسياحية وتحسين اقتصاد المدينة من خلال تلبية حاجاتهم التي يبحثون عنها، فكل مدينة في العالم تسعى وتجاهد لأن تكون على الخريطة الجغرافية محلياً وعالمياً، ولوجود التنافس الشديد تجدد المدن نفسها مضطرة إلى تبني إستراتيجية هادفة ومحددة تساعد على تحقيق طموحاتها في الارتكاز على خارطة المدن محلياً وعالمياً، بحيث يتمحور هدف هذه الإستراتيجية الهادفة إلى: (جريدة اليوم، 2023)
- جذب رؤوس الأموال والمستثمرين ورجال الأعمال.
  - الفئات المستهدفة من السكان والسياح والزوار.
  - التميز الجاذب لكل مدينة وتطوير الخصوصية مثل: (الاسترخاء، العلاج، الترفيه، إلخ..).

### التنمية المكانية:

لعل مصطلح التنمية يشير إلى النماء وزيادة من مستوى أقل إلى مستوى أعلى أو من مستوى معين إلى مستوى أفضل منه، وذلك في مختلف المجالات. في هذا الشأن وضّح يس (1985) أنّ التنمية عملية متعددة الأقطاب تحتوي على استراتيجيات وعمليات تتصف بالغايات والأهداف المحددة مرحلياً وزمنياً وفي الغالب تكون طويلة الأمد، ولا بد أن تقتزن بمكان أو أمكنة معينة، كذلك تتصف هذه الاستراتيجيات بالتجدد والمرونة لمواجهة الأحداث التي تفرزها التغيرات في البيئة المحيطة بذلك المكان والزمان. وهذه الاستراتيجية

محكمة بطبيعة الموارد المتنوعة التي تملكها لاستخدامها الاستخدام الأمثل لتحقيق أكبر قدر من المنافع التي تلبي احتياجات المستفيدين المتجددة والمتنوعة - سواء كانت اجتماعية، أو اقتصادية، أو غيرها - الذين يمثلون سبب وجود تلك الاستراتيجيات. (إبراهيم مصطفى، 2009، ص434-471).

### مراجعة الأدبيات السابقة:

تناول الأدب موضوع التنمية المكانية من عدة جوانب ومناظير وأشكال ومستويات شهدت مدأً وجزراً بين المركزية واللامركزية في إدارة التنمية المكانية بين المناطق لأي دولة، ولعل أهمها الجوانب الاقتصادية (بن طاهر، كاظم ويرهي، 2021، ص303-323، مختار، 2014)، والسياسية (بن عمور، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2013، ص24-43)، والجغرافية (أبو عياش، 1983 عبد العال، 2011)، والإقليمية أو التقسيمات الإدارية (الحداد، 2012، الحار الله وآخرون، 2011، بالخطيب، 2018، Hassan، 2021)، والاجتماعية (صالح، 2014، علي، 2010)، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة (الحبيتر وبلهادف، 2014، الطاهر خامرة، 2007، إمام، 2010) الخدمات العامة (برش وآخرون، 1999). وهناك العديد والعديد من الدراسات التي تعلق بموضوع التنمية المكانية مثل السياحة البيئية (البغدادى والريعي، 2016، الحديثي وعبد النبي، 2014، سليمان، 2022)، والتخطيط العمراني (الزيق، 2016، عامر، 2019). وفي مجملها توصلت إلى النتائج التي تدور حول احتياج التنمية المكانية لجهود كبيرة متنوعة التخصصات.

وفيما يتعلق بالدراسات المنجزة على الصعيد الاقتصادي مثلاً، أجريت دراسة على تحديد الصناعة من ناحية العلاقة والارتباط المكاني بين المناطق والمواقع الصناعية وذلك باعتبار الصناعة أساس عملية التنمية الاقتصادية وأنها ملتزمة بتسريع النمو الاقتصادي أيضاً، وباعتبارها أيضاً مصدر تحديد المراكز الحضرية ذات الكثافة السكانية العالية بصفة أنّ هذه المناطق ذات جذب لعوامل الإنتاج واحتياجاتها. وتناولت الدراسة دور التخطيط للاستثمار الصناعي في بناء قواعد عقلانية حيث اعتمدت في الدراسة آلية تنمية الصناعة في منطقة محافظة بابل في العراق على بناء نماذج الملائمة المكانية لتحديد المواقع الأفضل لإنشاء معامل للأعلاف في منطقة الدراسة. وأكّدت نتائج الدراسة على وجود فروقات مكانية وزمانية

لصناعة الأعلاف (كاظم وبرهي، 2021). إنَّ التباين المكاني للاستثمارات في القطاع الصناعي بين الأقاليم والمحافظات، وكذلك تحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق أكبر قدر من التنسيق فيما بين الموارد بغية تحقيق التنمية المكانية المتوازنة مشكلة تم دراستها أيضاً من خلال نماذج رياضية وإحصائية من خلال قياس معامل الارتباط باستخدام نموذج التحليل العاملي ونحدر الحرف والتحليل العنقودي. هذه النماذج يمكن أن تحدد سلم لأولويات توزيع استثمارات القطاع الصناعي بين المحافظات (النقاش والجبوري، صوار ومختار). إنَّ تبني السياسات الاقتصادية الهادفة (مثل سياسات المواقع الصناعية والمدن الجديدة، ومراكز النمو والاستيطان، والتطوير الريفي وسياسة تحفيز الاستثمار) لتحقيق التنمية المكانية كلها تدعم فرص التقليل من الفجوة التنموية بين المدن الليبية (بن طاهر).

ومن حيث المنظور السياسي للتنمية المكانية، فمثلاً في ليبيا من أهم التحديات السياسية التي تواجه التنمية هي المركزية الحادة في السلطات التي اقتضت على العاصمة طرابلس، كذلك التنافس الثنائي بين مدينتي طرابلس وبنغازي وما صاحبه من تنافس تنموي بين المدينتين والإقليميين، مما أوجع صراعات جهوية ونخبوية تعوق فكر التنمية المكانية في البلاد (المنظمة الليبية للسياسات والاستراتيجيات، 2016، ص13). وبالتشابه مع ظاهرة ثنائية التنمية المكانية تلك فقد أشارت الدراسات كذلك في العراق، حيث استمرت ظاهرة التركيز السكاني والتنموي في المحافظات الكبيرة "بغداد والبصرة في عام 2016"، وبالتالي تواصلت ظاهرة ثنائية التنمية المكانية فيما بين المناطق الحضرية والريفية (يوسف والكناني، 2019، ص1-16). ويمكن التخفيف من ظاهرة ثنائية التنمية من خلال إنشاء أقطاب للتنمية لتؤدي دوراً أساسياً في عملية الجذب والاستقطاب والقضاء على الفوارق التنموية في الدولة (2021).

دراسة أخرى في ليبيا بحثت إشكالات التنمية المكانية من خلال التطرق لخصائص الجغرافية السياسية، حيث ركزت الدراسة على الإشكالات السكانية، والتنموية، والجغرافية، والإشكالات السياسية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة الحث على الدفع بمشاركة القطاع الخاص والجهد الشعبي المحلي ضرورة لمدخلات التنمية، فهذا يدعم جهود الحكومة ومن شأنه التحول نحو اللامركزية، حيث تعطى فرصة أرحب للسلطات المحلية للمشاركة في صنع وتنفيذ سياسات التنمية المكانية (بن عمور، 2014، ص40).

أما على صعيد الخدمات العامة الأساسية التي تقدّمها الدولة لمواطنيها، فهناك دراسات أجريت في هذا الجانب عن التنمية المكانية من حيث توزيع الخدمات والمرافق العامة مثل الصحة والتعليم، ومن التوصيات التي قدّمت لأجل الوصول إلى أوضاع جيدة في مجال التنمية المكانية لمختلف محافظات الأردن ضرورة تحقيق العدالة في تقسيم المرافق والمؤسسات والخدمات بما فيها التعليمية والصحية لضمان نوع من إعادة توزيع السكان بين المناطق (المعيوف، 2021، ص 1925-1950).

ولمحاكاة الأنماط الزمانية والمكانية للنمو الحضري في مدينة بنغازي في ليبيا والتنبؤ باتجاهات عشرين سنة قادمة، حاولت دراسة (أبو راس، وأبو راس، 2016، ص 1-14) التطرق لهذه الإشكالية، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى استمرارية النمو في الزيادة الأمر الذي يترتب عليه وضع سياسات حضرية تحافظ على توازن استخدامات الأراضي في المدى الطويل.

ولمعرفة أبعاد التنمية الإقليمية المكانية في الأقاليم الهشة أجريت دراسة (بالخطيب، 2018) في ريف دمشق، من بين ما حاولت الدراسة كشفه توضيح وتحديد مؤشرات وأبعاد التنمية المكانية على مستوى الأقاليم، الأمر الذي يساعد في وضع الإطار العام لقياس واقع التنمية المكانية وفق المعطيات المتعددة للأقاليم الهشة. وتوصلت الدراسة إلى تحديد مؤشرات الهشاشة وفق عدة أبعاد منها المؤشرات الاجتماعية؛ كالفقر، والحرمان من الحاجات الأساسية، ومؤشرات اقتصادية؛ كالبطالة واختلال القطاعات المالية والغير مالية، ومؤشرات البيئية والمناخية، كمؤشرات الهشاشة الاجتماعية في سياق تغير المناخ، ومؤشرات مكانية مصل تراكم المخاطر المتعددة وتباينات تنموية مكانية. من جهة أخرى وفي سبيل تحقيق التنمية الإقليمية المكانية أوصت الدراسة إلى إنشاء أقطاب للتنمية لتؤدي دوراً أساسياً في عملية الجذب والاستقطاب والتخفيف من ظاهرة ثنائية التنمية والتقليل من الفوارق التنموية. وأشارت الدراسة إلى أنّ الهشاشة عكس التنمية المستدامة. في هذا السياق يشير ياسين وكريم (2021، ص 1549-1562) إلى مصطلح التنمية المكانية المستدامة بأنها: "عبارة عن منهجية عمل متوازنة لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية لتسد متطلبات المجتمع في الوقت الحاضر مع الحفاظ على الموارد البيئية اللازمة لسد احتياجات السكان مستقبلاً".

ولمحاولة إمكانية تطوير آليات للتنمية المكانية من خلال تحقيق التوافق النسبي بين ما كتب في الأدبيات والنظريات وما يُطبَّق على أرض الواقع هذا من جانب، ومن جانب آخر يكون من خلال تحقيق التنمية المكانية نسبياً للفضاءات أو الأحياء المكانية المختلفة والمتباينة الخصائص والمستوى. فقد أجريت دراسة إبراهيم مصطفى (2009)، حيث شملت الدراسة على تحليل الجانب المفاهيمي والجانب التطبيقي للتنمية المكانية، والخروج بمقترحات وخطط لتحقيق التنمية المكانية المثالية. وضمن الدراسة أيضاً إمكانية إصدار قانون بإحداث هيئة عليا للتخطيط التنموي تبعيتها لرئاسة مجالس الأقاليم أو المحافظات، بحيث تعتمد على مجلس استشاري علمي به ثلثة من الاختصاصات يشكّل المرجعية العلمية لهذه الهيئة وتضمن هذا القانون بالعناصر الأساسية التي من بينها تعزيز أسلوب اللامركزية والإدارة الإقليمية والمحلية بغية تحقيق مبدأ الإدارة عن قرب، ومبدأ اللامركزية الذي يعبر عن تحديد العلاقة بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية من شأنه الإسراع بإيجاد سياسات تنموية واستراتيجية جادة تتناسب والبيئة المحلية التي بدورها ستؤول إلى تطوير نظام حكم فعّال ستجيب لاحتياجات المواطن (العمل - تسويقياً) وهذا ما أكدّه الاتحاد الدولي للإدارة المحلية في إحدى سياساته. ويوضح الشكل (4) التالي مخطط لآليات التطبيق التنموي بين الإدارات المحلية والمركزية (إبراهيم، مصطفى، 2009):

شكل (4) مخطط آليات الفعل التنموي بين الإدارات المحلية والمركزية

توزيع المسؤوليات	الهيئات الاستشارية	الهيئات الحكومية	المستوى التخطيطي	
صياغة السياسات التخطيطية على المستوى الوطني. تخطيط البرامج الوطنية والمشاريع الكبرى	مجلس النواب	الحكومة المركزية	المستوى المركزي	الحكومة المركزية
التحليل والتنبؤ واستخراج المؤشرات التنموية. تطوير الاستراتيجيات التنموية الاقليمية مشاريع وبرامج تنموية محلية. التنسيق التخطيطي بين المحافظات	مجلس الأقاليم	أقاليم - محافظات	المستوى الإقليمي	الحكومة المحلية
إعداد المخططات الأساسية للمدن تطوير الحضنة والنواحي وتوابعها تخطيط وتنفيذ البرامج والمشاريع المحلية	المجالس المحلية - البلدية	الأفضية والنواحي	المستوى المحلي	الحكومة المحلية

المصدر: الكناي، 2006، 131-132

ويوضح الشكل 4 مدى الاستفادة من اللامركزية في التخطيط واتخاذ القرارات على المستوى البلدي أو المحلي في حدود الموارد التي تتمتع بها المكان المحلي وفي إطار التنسيق مع الإدارة المركزية، فقد يتطلب الأمر وجود إدارات تنمية إقليمية أو محلية تقوم بتنفيذ أعمالها من خلال تفويض من السلطات المركزية، ومن جهة أخرى تتطلب المصلحة أن تكون مسؤولية التنمية مركزية مباشرة فيما يخص أنواع معينة من المشروعات. إن تمكين المكان المحلي أو البلدي لتخطيط وتنفيذ مهام من شأنها تطوير ذلك الفضاء أو المكان، وقد يؤدي ذلك لخلق نوع من المنافسة القائمة على التسابق لتلبية حاجات مواطني كل مكان.

وأشار الحداد (2012) في كتابه التنمية المكانية والتخطيط الإقليمي: دراسة في تطور البراديم إلى مفهومين للتفريق بين المركزية واللامركزية في إدارة التنمية المكانية، حيث ركز المؤلف في دراسة موضوع التفاوت المكاني في مستويات المعيشة في الإجابة على تساؤلين جوهريين: التساؤل الأول يتعلق بمدى إمكانية تخفيض عدم المساواة والتفاوت المكاني بواسطة الدمج الوظيفي على المستوى الوطني (التنمية الفوقية)، حيث يعكس مفهوم التنمية الفوقية (المركزية) مفهوم التنمية غير المتوازنة التي أعطت للمدن دوراً ريادياً في نشر التنمية. أما التساؤل الثاني فيتعلق بمدى فعالية الاعتماد على النفس والانغلاق الانتقائي (التنمية التحتية)، حيث يكون هذا المفهوم مرادفاً لمبدأ الاعتماد على النفس الذي ينغلق على توفير الحاجات الأساسية للفقراء في الريف والمدينة (الحداد، 2012، ص15).

ويتوسع الكتاب في الشرح حيث أرجع جذور التنمية الفوقية إلى المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية الجديدة وشكلها المكاني هو مفهوم مركز النمو، والفرضية الأساسية لها: أن النمو ينساب تجاه بقية النظام المكاني بشكل تلقائي أو عن طريق الإقناع والحوافز وهي تعكس انحياز حضري لصالح المدن. أما فيما يخص التنمية التحتية فتعني استراتيجية حديثة يؤدي إلى تغيير الأفكار حول طبيعة التنمية نفسها وهدفها، فهي استراتيجية أساسها التبعة القصوى واستنفار جميع الموارد مع هدف أساسي هو تلبية الحاجات الأساسية للجماهير الشعبية سواءً في المدن أو الأرياف (الحداد، 2012، ص16).

تسويقياً يمكن إسقاط كل من مفاهيم التنمية الفوقية ومفاهيم التنمية التحتية؛ فيمكن القول إن مفهوم التنمية الفوقية يعكس مفهوم التسويق التقليدي، أما المفهوم التسويقي الحديث الاجتماعي الذي يبحث عن تلبية حاجات ورغبات المستهلكين غير الملباة بهدف

إرضائهم على الدوام للحصول على التسويق المستدام، فرمًا يتماشى مع مفهوم التنمية  
التحتية.

من جهات أخرى، هناك دراسات سلطت الأضواء على التسويق الإقليمي وخاصة  
تسويق المدن والذي يربط مضامين الحوكمة والتنمية المستدامة، حيث تعرضت إحدى  
الدراسات إلى التعرّف على مقومات المدن في الجزائر ومدى إمكانية تطبيق مفهوم تسويق  
المدينة عليها، وذلك من خلال تمييز الجاذبية الإقليمية (الاقتصادية، والطبيعية، والثقافية)  
للمدينة المبنية على مخطط استراتيجي وترويجي. وبيّنت الدراسة مفهوم التسويق الإقليمي بأنّ  
اعتبار الأقاليم كمنتجات تستعمل أدوات تسويقية بدون سيرورة متناسقة ومستمرة، فهي  
تظهر الإقليم كمكان للمنتج، كذلك يمكن أن تتخذ المدينة علامة إقليمية تجارية لها كمنتج  
مثل "ONLYLYON" لمدينة ليون الفرنسية على غرار "I Amsterdam"  
الهولندية، و Think London لمدينة لندن الانجليزية (مقري، 2013، ص96-  
118)، و "thisisegypt#" لدولة مصر (لبرت، 2017، ص204-149).

أما عن تسويق الدولة كعلامة تجارية، فقد أجريت دراسة لبرت (2017) على دولة  
مصر، حيث حاولت الدراسة التعرّف على مدى نجاح حملة "هي دي مصر" التي أطلقتها  
وزارة السياحة المصرية للتسويق للدولة عبر تطبيق "انستغرام". ومن بين أهداف الدراسة تحليل  
استراتيجيات المستخدمة في التسويق للدولة كعلامة تجارية، حيث أثبتت الدراسة نجاح حملة  
"هي دي مصر".

وهناك دراسات ربطت بين الإدارة الحضرية ومتطلبات التنمية المكانية للمدن، فقد  
تناولها حسن (2021) وطبقها على مدينة الكاظمة في العراق. فسعت الدراسة للتعرف  
على طبيعة الأداء الوظيفي للمدينة وتشخيص أماكن الضعف واتخاذ كافة الوسائل لمعالجتها،  
لتكون بيئة حضرية متطورة. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الخدمات المجتمعية من خلال  
التنمية المكانية المستدامة بحيث تكون شاملة لجميع قطاعات المدينة والوصول إلى بيئة مكانية  
أفضل.

### مشكلة الدراسة:

بناءً على ما سبق مراجعته، تبين أنّ هناك مشاكل كثيرة تتعلق بموضوع التنمية المكانية  
ومدى حساسية هذا الموضوع من حيث التطبيق. وبتفويض الوظيفة التسويقية فإنّ التنمية

المكانية لأي دولة يمكن اعتبارها كمنتج يقدم (لجمهور مستهلكين أو مستفيدين يبحثون عن تلبية حاجاتهم ورغباتهم المتجددة والمتنوعة) التي يستطيع النشاط التسويقي تحقيقها بطريقة مثلى ومتوازنة بالاعتماد على الأنشطة والاستراتيجيات والخطط التسويقية - منها تجزئة السوق إلى قطاعات حسب المناطق الجغرافية المتعددة - التي تملك التجارب والخبرات في تلبية الحاجات والرغبات المتنوعة والمتجددة والبحث عن رضا هؤلاء المستهلكين أو المستفيدين. إن اعتبار التنمية المكانية "منتجاً" جوهرياً يرحى تقديمه أو تسويقه من خلال تطبيق فلسفة النشاط التسويقي المتكامل وإحكام مزيج التسويقي الفعال يمكن أن يكون قراراً رشيداً وعقلانياً إذا ما أريد تحقيق التنمية المكانية لدولة ما. وتحاول الدراسة الحالية السعي وراء الإجابة على التساؤل التالي: هل يمكن تقديم تصور لتسويق التنمية المكانية كمنتج بالاعتماد على نجاحات التسويق في تسويق المدن والأقاليم وإمكانية تسويق الأمم وأي شيء؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية لمحاولة تقديم تصور علمي مدروس لتسويق التنمية المكانية كمنتج.

#### أهمية الدراسة:

- تعدّ هذه الدراسة ذات أهمية وذلك من خلال نتائجها قد تساعد في:
- تقديم تصور يساعد في تسويق التنمية المكانية كمنتج مقدم للمواطنين.
- تزويد المعنيين بإدارة التنمية المكانية في الدولة بأفكار تسويقية تساعد في تطوير عملية التنمية المكانية.
- تقديم أساس علمي وأكاديمي حول تسويق مثل هذا النوع من المنتجات الخدمية.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الاستدلالي الذي يعتمد على مراجعة الدراسات والتجارب واستخلاص وتحليل نتائجها والوصول إلى استنتاجات تخدم هدف الدراسة.

#### مخطط لتسويق التنمية المكانية:

قبل الدخول في هذا الموضوع لا بأس من الإشارة إلى موضوع تمت إثارته في إحدى المقالات المنشورة في عام 2016، تحت عنوان التنمية المكانية المتوازنة في مشروع الدستور



- المدخلات: إدخال أي عناصر للنشاط التسويقي واللامركزية التي قد تساعد في الارتقاء بجودة هذا التصوّر أو المقترح.
  - العملية التشغيلية: سيتم إسقاط العمليات التشغيلية التسويقية على تسويق منتج التنمية المكانية بشكل عام ومبسط.
  - المخرجات: المقترح المبدئي الافتراضي لفكرة تسويق التنمية المكانية.
- أولاً: المدخلات:

سيتم اختيار المدخلات بعناية تامة وحسب حاجتها لتحقيق الهدف المنشود (تسويق التنمية المكانية وتقديمه كمنتج ناجح)، التي يمكن أن تساعد في تسويق التنمية المكانية وتقديمها كمنتج يجب أن يلاقي ويلبي حاجات ورغبات العملاء (المواطنين)، وسيتم في هذه المرحلة الإشارة فقط إلى الأنشطة اللازمة لتحقيق هذا الهدف. والمخطط رقم 1 التالي يبيّن عناصر المدخلات اللازمة لهذه المرحلة:

### مخطط (1) مدخلات تسويق التنمية المكانية كمنتج<sup>(1)</sup>

1. جمع المعلومات عن حاجات ورغبات المواطنين ودراستها وتحليلها، وتشمل دراسة سلوك المستهلكين (المواطنين) من حيث العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة ومن حيث السلوكيات الشرائية لمراحلها واتخاذ القرارات الشرائية. ويُعدّ الزبون، أو العميل، أو المستهلك (المواطن) مدار السوق "بل هو السوق"، ومن صوبه يتم الحراك، وتحديد هدف المشروع أو المنتج للمنتوجات، وكسب رضا العميل (المنك، 2020، ص8).
2. تحليل سوات (SWOT) لبيئة تسويق منتج التنمية المكانية: يقصد بتحليل سوات السلاح الذي تتبناه المنظمات عند صياغة استراتيجياتها التسويقية وخططها المستقبلية، وهو سر النجاح لإدارة أي منظمة لتحقيق التميز (إبراهيم مروى، 2016، ص176)، وجعلها تسبح في المحيط الأزرق (التميز). ويتم تحليل سوات من خلال:
  - أ. بيئة داخلية: تحليل البيئة الداخلية وصولاً إلى مواطن القوة والضعف في المنظمة ومن ثمّ نتائج التحليلات معاً للوصول لمفهوم عام للبيئة التسويقية ككل (إبراهيم مروى، 2016، ص171).

(1) المصدر: إعداد الباحث، استناداً إلى الخبرة والدراسات السابقة.

ب. نقاط القوة ونقاط الضعف: يتم تحديد الجوانب ذات القوة التي تتميز بها المنظمة أو القدرات والإمكانات المتنوعة التي تملكها المنظمة، كذلك يتم تحليل جوانب الضعف.  
ج. بيئة خارجية: يتم تحليل البيئة الجزئية والكلية وصولاً إلى مجموعة من التهديدات والفرص للمنظمة (إبراهيم مروى، 2016، ص171).

د. الفرص: "إنّ التسويق فن إيجاد وتطوير وتحقيق الربحية من الفرص. ويقول كوتلر: وإذا عجزت إدارة التسويق عن إيجاد أي فرص فقد حان الوقت لفصل مدير الإدارة." (بابكر، 45)، وللتفكير في إيجاد الفرص والتعامل معها يجب التفكير في التساؤلات الآتية:

- ما هي الفرصة التسويقية؟
  - ما هي مصادر الشركة الرئيسة للأفكار الخاصة بالفرص الجديدة؟
  - كيف تستطيع الشركة تنظيم نفسها داخلياً لإيجاد فرص واعدة أكثر؟
  - ما هي الاتجاهات الممكنة لنمو الشركة؟
  - كيف تستطيع الشركة أن تقيّم وتختار من بين مجموعة من الفرص؟
  - كيف تستطيع الشركة تطوير درجة نجاحها في تدشين منتجات وخدمات جديدة؟
3. التهديدات: وتعلق بتحليل البيئة الخارجية للشركة والتي من الممكن أن تشكل خطراً على الشركة في حال إهمالها. بحيث يتم وضع قائمة لهذه التهديدات ودراستها جيداً لتفاديها. (الصرن، 2021، ص138).

4. تصميم المزيج التسويقي الفعّال بناءً على الخطوات السابقة. والمزيج التسويقي (الخدمي) للتنمية المكانية: هو كافة الأنشطة المتعلقة بتصميم عمل التنمية المكانية وفيما يتعلق بتوزيع أنظمة الحوافز والأجور والمرتببات للعاملين عليها، وتقييم وتسعير كافة الإيرادات الناتجة عن عمل التنمية المكانية سواءً على المستوى المحلي أو الوطني. (راجع النقطة رقم 12 من هذا المخطط).

5. التجزئة التسويقية المقترحة للتنمية المكانية: يمكن القول إنّ تقسيم السوق يعني توصيف وتجزئة السوق إلى أجزاء وأقسام وقطاعات فعّالة بما يتناسب وخصائص العملاء وسماتهم، على أن يُعدّ كل جزء من قطاعات السوق سوقاً مستهدفاً يمكن الوصول إليه بواسطة مزيج تسويقي متميز. ومن بين الأسس التي يُقسّم السوق على ضوءها: الجغرافي، الديمغرافي، السلوكي، السيكوجرافي. (إبراهيم، 2016، ص179).

6. التسويق الداخلي: البحث عن إشباع حاجات ورغبات العاملين الداخليين في المنظمة، ويشمل تمكينهم من العمل وتحفيزهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم، وذلك بنفس أهمية التعامل مع العملاء والزبائن الخارجيين، مما يعكس ولاءهم وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، أي كلما كان هناك تسويق داخلي فعّال يكون تسويق خارجي فعّال. (الزيادات والعوامرة، 2012، ص319).

7. خلق المنافسة بين المناطق: باختصار المنافسة تعني صراع أو تسابق المنظمات على تحقيق أفضل النتائج والأهداف والمنافع في مجال معين. (إبراهيم، مروى، 2016، ص181).

8. التوعية الشاملة للمواطنين ومشاركتهم. ويقصد بها وضع المواطنين أو العملاء في الصورة، واعتبارهم وأخذ آرائهم واتجاهاتهم، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في بعض القرارات وتحميلهم جزءاً من المسؤولية، ونشر الوعي بين صفوف المواطنين بأنهم الجزء الأساس من عملية التنمية المكانية، وأنهم معنيين بذلك، ولا يمكن أن يكون هناك نجاح للتنمية المكانية بدونهم ومشاركتهم.

9. الذكاء التسويقي: مدى قدرة المزيج التسويقي في جعل المستهلك يجذب لما يحمله التسويق من أخلاقية والتزام وما تتضمنه المنتجات ويتعلق بها من جودة ومعايير، أو حماية المشروع المنتج للمستهلك التي ينتج عنها أخلاقيات العمل. وعندما تصل المشاريع وأنشطتها إلى مرحلة أخلاقية وإنسانية الذكاء التسويقي والذكاء الاقتصادي والاجتماعي، يعني ذلك أنّها ستصل إلى مستوى تكاملية الرؤيا والرسالة والأهداف المستدامة والاقتصادية الرشيقة، والمتواصلة مع ملاقات أخلاقية الحاجة- المستهلك (المخنك، 2020، ص383، 385).

10. التميز: ضرورة إيجاد وسيلة تعبير يمكنك من خلالها توصيل معلومة بسيطة، رسالتها أنّك مختلف كل الاختلاف عن نظرائك العاملين في مجال عملك، ويفعلون ما تفعله وبيعون ما تبيعه. عليك أن تجد طريقة تجعلك فريداً من نوعك، متميزاً عن غيرك، وما التسويق إلا وسيلتك لعمل ذلك. (شايبك، 2009، ص61).

11. المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والتسويق المسؤول اجتماعياً:  
أ. "المسؤولية المجتمعية للمؤسسات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الشواغل الاجتماعية والبيئية في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها، قصد تحسين أثرها في المجتمع." (الحموربي والمعاينة، 2015، ص17).

ب. التنمية المستدامة يعرفها مجلس الأعمال العالمي بأنها " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية، والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل." (الحمورني والمعاينة، 2015، ص17).

ج. والتسويق المستدام اجتماعياً "يدل هذا المصطلح على أحد أنواع التسويق الذي تتجسد فيه المسؤولية المجتمعية، وتظهر جلية في مختلف الآليات والأنشطة الفرعية المكوّنة له بشكل يضمن الالتزام المسؤول والأخلاقي لمختلف النشاطات والقرارات المتعلقة بالإطار التسويقي...." (الحمورني والمعاينة، 2015، ص252).

12. التفريق بين الاستراتيجيات المتوقعة لتسويق التنمية المكانية:

أ. استراتيجية المركزية الفوقية: حيث يعكس مفهوم التنمية الفوقية (المركزية) مفهوم التنمية غير المتوازنة التي أعطت للمدن دوراً ريادياً في نشر التنمية. (الحداد، 2012، ص15).

ب. استراتيجية التحتية اللامركزية: حيث يكون هذا المفهوم مرادفاً لمبدأ الاعتماد على النفس الذي يعمل على توفير الحاجات الأساسية للفقراء في الريف والمدينة. (الحداد، 2012، ص15).

ثانياً العملية التشغيلية:

وتمثل العملية التشغيلية كيفية عمل الخطة الافتراضية لتسويق منتج التنمية المكانية، أي كيفية محاكاة عملية النشاط التسويقي للمدخلات المبينة في المخطط رقم 1 أعلاه. حيث سيتم توظيف كافة المدخلات المختارة بعناية لأجل وضع خطة تسويقية لنجاح التنمية المكانية، ومدى ملاقاتها لقبول المواطنين والسلطات الحكومية التي تحاكي تمثيل الإدارة العليا للمنظمة. ويمكن توضيح العملية التشغيلية المحتملة والافتراضية لتسويق منتج التنمية المكانية من خلال المخطط رقم 2 الآتي:

## مخطط (2) العملية التشغيلية لمحاكاة تسويق التنمية المكانية وتقديمه كمنتج

### الخطوة الأولى

#### جمع المعلومات عن حاجات ورغبات المواطنين ودراستها وتحليلها

إنّ متابعة سلوك المستهلكين (المواطنين) له الأهمية البالغة؛ وذلك لصياغة الخطط الاستراتيجية للتسويق، وما يدعمه من دقة جمع المعلومات والبيانات، مشتملاً على تفاعلية الذكاء الاصطناعي ومؤثرات الإعلانات والوسائط، ومحريات الحلول التسويقية في التمييز والاختيار للبدائل وتنوعها، فضلاً عن موائمة الذكاء العاطفي المستثمر في مضامين الإشباع ورضا المستهلك (المحنك، 2020، ص295) إذن تتم عملية تحليل احتياجات المواطنين من خلال دراسة سلوكياتهم المشتملة على دراسة نوعين من العوامل التي تؤثر في سلوكيات المواطنين تجاه تحديد احتياجاتهم ورغباتهم المتنوعة؛ العوامل الداخلية والعوامل الخارجية. فالعوامل الداخلية تتعلق بما يدور داخل ذهن المستهلك وحائز على تفكيره، وهذا النوع من العوامل محدد ومقيد بعدة عوامل منها: (الشخصية، الاتجاهات، الإدراك والتعلم والحاجة والدوافع والحوافز والرغبة والقدرة والإشباع والإيحاء والخبرة والقدرة الشرائية والاستجابة). ويقابله العوامل الخارجية منها مؤثرات الأسرة والمجتمع والطبقة الاجتماعية والجماعات المرجعية والمجال التسويقي والثقافي. إذن الدراسة التحليلية المعمقة لما سبق ذكره في هذه الخطوة يساعد بشكل كبير في تصميم المزيج التسويقي الفعال لمنتج التنمية المكانية، والذي سيتم تناوله في الخطوة الثالثة من هذا التصور. ومما يزيد فرصة تغيير وتحسين تلك العوامل ما تملكه إدارة التنمية المكانية من مقومات الدولة المتنوعة للتأثير على تغيير أو حتى تطوير السلوك الشرائي، وهذه من نقاط القوة التي تمتلكها إدارة التنمية المكانية.

### الخطوة الثانية:

#### تحليل سوات (SWOT) لبيئة تسويق منتج التنمية المكانية

باعتبار التنمية المكانية منتجاً يمكن تقديمه للجمهور، يجب أن يكون هذا المنتج محققاً للأهداف التي أنشأ من أجلها، وأهمها تلبية حاجات المواطنين في الدولة جميعهم دون استثناء، والحد من التباينات والفروقات بين المناطق، وستساعد الخطوة المتعلقة بتجزئة السوق المستهدفة والخطوة المتعلقة بالمزيج التسويقي والمتمثلة في عنصرها التوزيع المكاني للمنتج، أو ما

يطلق عليه بالملائمة في توصيل المنتج للمواطنين بأفضل السبل وأمتلها؛ (بالعودة لتحليل البيئة المحيطة بتصميم التنمية المكانية، فهناك حسب تحليل سوات - الذي سبق توضيحه في مخطط المدخلات - البيئة الداخلية التي تتكون منها عملية التنمية المكانية والبيئة الخارجية التي تحيط بعملية التنمية المكانية. فالبيئة الداخلية تتكون من عدة عناصر أهمها الموارد والامكانيات التي تمتلكها إدارة التنمية المكانية) موارد بشرية، تنظيمية، تكنولوجية، مالية، معلوماتية، ... وغيرها (..فتنظر إدارة التنمية المكانية إلى نقاط القوة لاستثمارها بأقصى حد والاستفادة منها لتحقيق أهداف التنمية المكانية، وتنظر إلى أوجه الضعف فيها فتقوم بتقويتها وتعزيز موقفها وصيانتها بشتى السبل. ويمكن أن تستعين بنقاط القوة لدعم النقص في نقاط الضعف على مدار طويل الأمد. فهناك الكثير من المرافق والمؤسسات المعنية بالتنمية المكانية في البلاد ومدى تفاوتها بين الأماكن، مثل التعليم والسياحة والصحة والموارد المالية والمواد الخام والتضاريس وغيرها من الموارد المتنوعة. ويمكن دعم ذلك باستخدام روح الفريق والمشاركة واستخدام التسويق الداخلي وهذه خطوات سيتم التطرق إليها لاحقاً.

### الخطوة الثالثة

#### تصميم المزيج التسويقي الفعّال

تعتمد دقة وسهولة ونجاح تصميم المزيج التسويقي الفعّال لمنتج التنمية المكانية على الخطوتين السابقتين، طالما تمت دراسة متطلبات المواطنين وتحديد احتياجاتهم ودراسة البيئة الداخلية والخارجية لعملية التنمية المكانية، فتبقى عملية تصميم المزيج التسويقي مجرد تصميم قوالب خاصة بالإجابة عن الأسئلة: ماذا ننتج؟ وكيف ننتج؟ ومتى ننتج؟ ولمن ننتج؟ وكم ننتج؟ أين ننتج؟ فتصميم منتج التنمية المكانية يجب أن يحتوي أهداف التنمية على رأسها تلبية احتياجات المواطن ومراعاة الأهداف التكاملية مثل الحد من التباين بين الأماكن سواء كانت مدن أو أقاليم أم محافظات. كذلك عنصر التسعير والمتعلق بالمرتبات والحوافز والمكافآت وتدريب وتنمية العاملين بقطاع التنمية المكانية المتنوعة من جهة، ومن جهة أخرى تحديد أسعار أو قيمة الخدمات والأعمال التي تقدمها التنمية المكانية بحسب القانون وما يرضي المواطنين ويلبي احتياجاتهم ويضمن ولائهم للأماكن التي تتبنى تقديم التنمية المكانية، ويراعى عند تحديد تلك الأسعار والمرتبات وما شابهها اعتبارات البيئة المحيطة من مسؤوليات اجتماعية وتسويق مسؤول اجتماعياً وتحقيق التنمية المستدامة. وكذلك الأمر ينسحب على

إمكانية توزيع المنتج المكاني للتنمية وعملية توعية الجمهور بها، وبالتعاون مع الدولة لتطبيق هذه التنمية المكانية باعتبارهم مشاركين فيها أيضاً. كذلك لعل ما يساهم في نجاح الجانب الاتصالي الفعال مع الجمهور هو إمكانية تسخير موارد الدولة المتعلقة بوسائل الاتصالات المختلفة، ومن الممكن أيضاً تفعيل ذلك من خلال ما يسمى بإدارة علاقات الزبون. وسيتم التركيز على التوعية في إحدى الخطوات التالية.

### الخطوة الرابعة

#### التجزئة التسويقية المقترحة للتنمية المكانية

تمت الإشارة لأهمية هذه الخطوة في الخطوات السابقة، وفي موضوع التنمية المكانية، يمكن أن تساعد استراتيجيات تقسيم السوق أو المدن والأقاليم إلى مناطق مكانية بطريقة علمية أساسها التحليل المنطقي والعلمي الذي سبق الإشارة إليه في الخطوتين الأولى والثانية، بحيث يتم توزيع منتج التنمية المكانية بالطريقة التي تضمن تلبية احتياجات المواطنين أينما كانوا وبطريقة اقتصادية رشيدة تضمن الحفاظ على ثروات المجتمع في المدين القصير الطويل (التنمية المستدامة) مما يؤول إلى العدل والتساوي بين المناطق الجغرافية أو الثقافية أو الاقتصادية أو الريادية .. وغير ذلك من الاعتبارات التي لها أثرها في نجاح مشروع التنمية المكانية.

### الخطوة الخامسة

#### التسويق الداخلي

لا يمكن نجاح تسويق التنمية المكانية للمواطنين دون تسويق العاملين الداخليين في عملية التنمية المكانية، فكلما كان الموظف أو المسؤول أو المدير كل حسب وظيفته سعيداً ومرتاحاً في عمله ويحصل على احترامه ومصونة كرامته المعنوية والمادية، كلما أدى ذلك إلى ولاء هذا الموظف وانعكاسه على تقديم أفضل الخدمات للعملاء الخارجيين وهم المواطنين. عليه يجب حسن اختيار العاملين، وتمكين العاملين من قيامهم باستخدام مهاراتهم، ومنحه الفرصة والتشجيع للإبداع والتطوير وتنمية قدراتهم وتحفيزهم المادي والمعنوي وإشراكهم في المسؤولية واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. فهذا يضمن حب العامل للعمل وحبه للوظيفة وسوف ينعكس على أدائه في تقديم الخدمات بشكل متميز وفعل نحو تحقيق الهدف الأسمى وهو نجاح مشروع التنمية المكانية. ويراعى عدة اعتبارات موضوعية ومنطقية عند ممارسة

التسويق الداخلي.

## الخطوة السادسة

### خلق المنافسة بين المناطق

من إحدى خصائص اللامركزية خلق التنافس بين المناطق والأقاليم المكانية. فالمنافسة بين الأماكن المعنية بالتنمية المكانية من شأنها الحرص على تقديم أفضل الخدمات لجمهور المواطنين، ولا سيما إذا كانت تلك المنافسة تحت رعاية الدولة، وتكافئ من أعطى وقدم وتشجعه وتسد وتقدم من حاول سلك طريق النجاح. فيتم ذلك من خلال إجراء المسابقات والمنافسات بين الأقاليم والأماكن. إنّ المنافسة بين الأماكن من شأنها تقريب الفجوة فيما بينها، وتنامي التعاون، وكلما زادت المنافسة كلما زادت الجودة. إن جمهور المواطنين كزبائن يمكنهم أن يضغطوا على الأقاليم التابعة لهم لتقديم خدمات مساوية لنظرائهم من الأقاليم الأخرى.

## الخطوة السابعة

### التوعية الشاملة للمواطنين ومشاركتهم

لا شك أنّ إدراك المواطنين المستفيدين بالخدمات المقدمة والناجحة عن التنمية المكانية، ومعرفة تفاصيلها، ووضوح أهدافها سيجعلهم جزءاً من عملية التنمية المكانية. تستطيع إدارة التنمية المكانية من خلال إشراك جمهور المواطنين وتوعيتهم بما يكون بين الأماكن من تباينات وفروقات هم ليس بمنأى عنه وربما يتمّ تشجيعهم لبذل المزيد من الجهود لمساعدة نجاح عملية ومشروع التنمية المكانية. كذلك إدارة التنمية المكانية مسؤولة أمام جمهورها ومواطنيها بالإجابة عن جميع الاستفسارات وتوضيح أي غموض قد يحتمل سوء تفسيره. ومن ضمن مسؤوليات الإدارة المجتمعية الإفصاح عن أيّة مبهمات قد يساء فهمها مما يترتب عليه عدم تجاوب المواطنين وتفاعلهم في المشاركة بمشروع التنمية المكانية في شتى أنواعها. إذن لا بد من وجود استراتيجية توعية طويلة الأجل لجمهور المواطنين على المستوى المحلي والمستوى الوطني.

## الخطوة الثامنة والتاسعة

### الذكاء التسويقي والتميز

الذكاء التسويقي له أثر كبير على التميّز. فالتفكير والإبداع والتطوير والتحسين والتجديد والتفنن والمهارة في تلبية حاجات العملاء المواطنين غير الملبّاة يكون بمثابة قوة جاذبية

لجمهور المواطنين نحو هذا المشروع أو ذاك، هذا المنتج أو ذات . فمشروع التنمية المكانية يمكن أن يستخدم ويتبنى وسائل الذكاء التسويقي لبناء جودة عالية وعلامة تجارية قوية، وذلك من خلال مزيج تسويقي مبدع فعال مواكب لمطالبات العملاء التي تتصف بالتغيير والتجديد المتواصل . كل هذا يجعل التنمية المكانية للمكان أو للإقليم أو على مستوى الدولة مختلفاً عن منافسيه ويلقى رضا جمهوره . لذلك يقولون إذا أردت أن تسبح في المحيط الأزرق (المتفرد) يجب أن تكون متميزاً في الجودة والإقناع والعمل والمواكبة والتنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية التي ثبت تأثيرها على جذب العملاء . فيمكن لإدارة التنمية المكانية استخدام مواردها المتنوعة لإبداع وابتكار منتجات فريدة وجذابة ومزيج تسويقي فعال ومدروس ومستدام.

### الخطوة العاشرة

#### المسؤولية الاجتماعية والتسويق المسؤول والتنمية المستدامة

هذه المصطلحات والمفاهيم يجب أن تتبناها أي منظمة لضمان نجاحها، فيجب أن تقوم المنظمات أو إدارة البلديات أو إدارة مشروع التنمية المكانية بخطوات مهمة في هذا الجانب لأنها جزء من المجتمع وتطوير هذا المجتمع والمساهمة في تنمية قدراته على مختلف الاتجاهات على مستوى الافراد، وعلى مستوى المدن، وعلى مستوى المرافق العامة للدولة . ويجب أن تكون ضمن أجندة أي مشروع بما فيها التنمية المكانية جوانب تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية من حيث الأبعاد الاقتصادية كالمساهمة في تطوير قطاعات المجتمع والقانون بما يتعلق بتطبيق التشريعات الهادفة لحماية المجتمع ومقدراته وكذلك البعد البيئي وما يترتب عليه من الحفاظ على سلامة المناخ والموارد الطبيعية وحماية المستهلكين والمواطنين وكذلك الأبعاد الاجتماعية مثل دعم المستشفيات وتوظيف ذوي الإعاقة والمتخلفين ذهنياً والمساهمة في رعاية المناسبات والأنشطة الاجتماعية والثقافية التي تهدف للرفع من مستوى رفاهية المجتمع وتطويره . وكل هذا معني بالتسويق المسؤول والمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة من خلال الحفاظ على ثروات الأجيال القادمة وعدم المساس بها إلا في حدود متطلبات العمل والحاجة فقط .

## الخطوة الأخيرة

### التفريق بين الاستراتيجيات المتوقعة لتسويق التنمية المكانية

هناك استراتيجيات متنوعة ومختلفة عند تطبيق تسويق التنمية المكانية، ما يحدد أي استراتيجية يجب استخدامها عدة عوامل وهي محل الخطوة الأولى والثانية أعلاه في هذا المخطط رقم 2 وبخصوص تسويق التنمية المكانية واستناداً على الجانب النظري، فهناك مركزية (استراتيجية المركزية الفوقية) (ولامركزية إدارة التنمية المكانية) استراتيجية التحتية اللامركزية)، ورغم الاتفاق على أنّ منهج اللامركزية يُعدّ الأنسب لما به من شفافية وتقسيم الأعمال والمنافسة بين الأماكن وقربها من احتياجات المواطن . إلا أنّ تطبيق أسلوب المركزية في ظروف معينة قد يكون أسلوباً مناسباً، وذلك نتيجة لاعتبارات عدة ومتنوعة مثل حالة عدم المسؤولية عند الإدارات المحلية نتيجة العوامل الاجتماعية والقبلية والمجتمعية والتعاضدي عن أداء العمل بجودة عالية وغيرها. ينظر إلى تلك العوامل ويتخذ قرار استخدام الأسلوب المناسب لتطبيق تسويق التنمية المكانية . كذلك هذه الخطة التسويقية لتسويق التنمية المكانية. قد يختلف تطبيقها حسب كونها فوقية على مستوى الحكومة أو تحتية على مستوى الأقاليم والبلديات.

### شكل 5 صياغة مخرجات تسويق التنمية المكانية

منتج تسويق التنمية المكانية، والذي يسعى لتحقيق أهداف التنمية المكانية المتضمن لتلبية حاجات المواطنين في الدولة جميعها بشكل متساوي والحد من التفاوت الفاحش بين الأماكن (المدن، الأقاليم، المحافظات) والحرص على الأداء العالي والمستدام.

### أهم النتائج ومناقشتها:

- تصميم تصوّر مبدئي يحاكي تسويق التنمية المكانية كمنتج، ويحتوي هذا التصوّر على 11 خطوة تمثل أنشطة تسويقية مرتبطة مع بعضها البعض:
- حيث إنّه لا توجد دراسات سابقة لتسويق التنمية المكانية- حسب اطلاع الباحث- لمقارنة النتائج للدراسة الحالية. هذا المقترح يحتاج إلى دراسات جديدة لتطويره، ولا سيما أنّ موضوع التنمية المكانية موضوع واسع ومتعدد الجوانب والمجالات. ونتائج الدراسة الحالية لا

تكفي لتقديم تصوّر لتسويق التنمية المكانية، وذلك لغياب التفاصيل المتعلقة بالجوانب والمجالات والتخصصات المتعددة والمعقدة لمكونات التنمية المكانية.

- تمّ تصميم هذا التصوّر بناءً على الاستدلال والاستنباط مما ورد في الأدبيات المتعلقة بمتغيّرات الدراسة.

يمكن تطوير نتائج الدراسة الحالية لتشمل دراسات كمية أو نوعية معمقة أو حتى دراسات منهجية لمراجعة الدراسات السابقة فيما يخصّ تسويق التنمية المكانية، حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج الاستدلالي المبني على نتائج دراسات سابقة.

#### المساهمة:

هذه الدراسة ساهمت في إضافة تصوّر أو مقترح لتسويق التنمية المستدامة من خلال المنهج الاستدلالي الاستنباطي الذي اعتمد على النظريات والدراسات والخبرات السابقة في مجال التسويق والتنمية المكانية. وحسب اطلاع الباحث لا توجد دراسة واحدة سبقت هذه الدراسة، ويمكن أن تساهم أيضاً لمساعدة صناع القرار في إدارة التنمية المكانية ولو بشكل مبدئي.

#### التوصيات:

- يمكن للمعنيين بإدارة التنمية المكانية الالتفات للاستفادة من نشاط التسويق لتنفيذ مشروع وخطط التنمية المكانية.

- إجراء المزيد من البحوث المعمقة الرامية للاستفادة من النشاط التسويقي لتنفيذ التنمية المكانية، ولا سيما يقوم بها مجموعة من الباحث متعددي التخصصات وفق أبعاد التنمية المكانية. وعلى الأرجح تكون دراسة منهجية (Systematic Review).

- إجراء بحوث مدى صلاحية وحدوى تطبيق أسلوب المركزية أو اللامركزية لمشروع التنمية المكانية، وذلك باختلاف العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب المناسب.

#### قيود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- هذا التصوّر أنجز في فترة قصيرة ووقت ضيق وفي ظروف بسيطة ومتواضعة. والدراسات المستقبلية لتطوير هذا التصوّر تحتاج إلى وقت أطول وإمكانيات أكبر للوقوف على تفصيلات التنمية المكانية المعقدة والمتشعبة المجالات.

- التنمية المكانية مجال واسع ومعقد، يمكن إسقاط أو تطبيق هذا التصور على نشاط أو قطاع بسيط وصغير لتجربته مثل قطاع السياحة، أو الصحة، أو التعليم، أو الإيرادات المحلية للمكان.
- هذا التصور عام ومبدئ ومبني على جانب نظري، يحتاج إلى تطوير حسب حجم موضوع التنمية المكانية على أرض الواقع.
- لم يتضمن هذا التصور تفصيلات عن أبعاد ومكونات التنمية المكانية المعقدة والمتنوعة.

## المصادر والمراجع:

- إبراهيم، مروى محمد عيد، (2016)، استراتيجيات التسويق للقطاع العام، مركز البحوث بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض.
- إبراهيم، مصطفى جليل، (2009)، آليات التنمية المكانية بين النظرية والتطبيق، مجلة ديالي، 40.
- أبو راس، ماهر ميلاد، وأبو راس، مصطفى ميلاد، (2016) محاكاة الأنماط الزمانية والمكانية للنمو الحضري في بنغازي، ليبيا، باستخدام النموذج المدمج CA-Mrkov، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، عدد22، 1-14. DOI: 10.37376/1571-000-022-008.
- أبو عياش، عبد الإله، (1983) الأبعاد الجغرافية لبعض أنشطة السكان في الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربي، مجلد.
- <https://www.iasj.net/iasj/download/98cd89a2d652b973>
- أبو نبعة، عبد العزيز مصطفى، (2002)، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط3، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أحمد، مير، (2018)، دراسة آفاق التقارب بين مفهومي: التسويق العمومي والمناجحت العمومية "حالة المرفق العمومي" قطاع السكن العمومي في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، (2) 2.
- إدريسي، مختار، (2014) مقارنة الاقتصاد المكاني وإشكالية التباين التنموي (Doctoral dissertation) ، جامعة مصطفى إسطمبولي معسكر، قسم التسيير.
- إمام، محمد السيد طلب، (2010)، الرصد الحضري وصناعة القرار للتنمية المستدامة - أسس التصميم التكاملية لمؤشرات العمران الحضري (تطوير هيكل متكامل لمؤشرات العمران الحضري كإطار لإدارة العملية التخطيطية للحضر)، دراسة الحالة المصرية، رسالة ماجستير، كلية التخطيط العمراني والإقليمي، قسم التخطيط العمراني، جامعة القاهرة.
- بالخطيب، لانا الخباز الشهير، (2018)، أبعاد التنمية الإقليمية المكانية في الأقاليم الهشة - الحالة الدراسية ريف دمشق، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.

- برش وآخرون، (1999)، التباين الإقليمي في توفير الخدمات التعليمية والصحية واستخدامها، في التنمية العمرانية في المملكة العربية السعودية: الفرص والتحديات، (تحرير) الهذلول صالح و ايدادان نا اريانان، دار السهن، الرياض.

- البغدادى، عبد الصاحب ناجي الربيعي، أمير كامل جواد، (2016)، السياحة البيئية في محافظة كربلاء المقدسة وأثرها في التنمية المكانية (دراسة تقييمية)، Journal of (1) 24 University of Babylon.

- بن طاهر، حسن أحمد الطيب، (ب ت)، التنمية المكانية للاستثمار الصناعي في ليبيا الواقع والمتوقع، مجلة الجامعي.

- بن عمور، خالد محمد، (2014)، إشكالات التنمية المكانية في ليبيا، دراسة لتأثير الخصائص الجغرافية السياسية في التنمية المكانية في ليبيا، مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، عدد 25.

- بو حمرة، الهادي، (2016)، التنمية المكانية المتوازنة في مشروع الدستور الليبي، مركز ليبيا المستقبل للإعلام والثقافة. تاريخ الزيارة 26-10-2023 الساعة 9.00 مساءً بتوقيت ليبيا. <https://www.libya-al-mostakbal.org/top/1795/>

- الجار الله، محمد، والحريقي، فهد بن عبد الله نوصر، وعبد اللطيف، محمود أحمد، والشبيحة، عدنان عبد الله، (2011) آلية إجرائية للتنمية المكانية في المملكة العربية السعودية على مستوى المحافظات، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، المملكة العربية السعودية. جريدة اليوم، مقالات يومية، "البلديات وتسويق المدن" تاريخ الزيارة: 26-1-2023 الساعة العاشرة صباحا بتوقيت ليبيا: [www.alyaum.com](http://www.alyaum.com).

- الحبيترى نبيلة، وبلهادف، رحمة، (2014)، الاستثمار في المنشآت المستدامة توجه استراتيجي نحو دعم التنمية المكانية، الملتقى الوطني الأول آفاق التنمية الإقليمية والمكانية في الجزائر، جامعة مستغانم.

- الحداد، عوض يوسف، (2012) التنمية المكانية والتخطيط الإقليمي: دراسة في تطور البارادائم، ط 1، منشورات جامعة بنغازي.

- الحديثي، عباس غالي، وعبد النبي، أحمد عبد السلام، (2014) الاتجاهات المكانية المستقبلية للتنمية السياحية في منطقة الجغبوب. wasit journal for humanities, 10(26).

- حسن، حاتم حمودي، (2021)، الإدارة الحضرية ومتطلبات التنمية المكانية للمدن، مدينة الكاظمية- حالة دراسية، مجلة كلية التربية الأساسية، 10 (27).
- الحمروني، صالح سليم، والمعايطة، رولا نايف، (2015) المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف إلى الياء)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الزيادات، محمد عواد، والعوامرة، محمد عبد الله، (2012)، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- زيان، علي، وشرقي، وشيخاوي، ومالك، ومطالي، ليلي، (2018)، معجم مصطلحات التسيير العمومي، دار الإعصار العلمي، عمان، الأردن.
- الزبيق، نيفين رياض، (2016)، سياسات التخطيط الحضري المستدام ودورها في تحقيق المساواة المكانية دراسة حالة مدينة دمشق، سلسلة العلوم الهندسية، (6)36.
- شايك، رءوف، (2009)، التسويق للجميع، متوفر على الإنترنت:
- صالح كمال، مؤشرات قياس الرفاه الإنساني- محاولة لنموذج عربي، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد/ العراق، 2014.
- صوار، يوسف، ومختار، إدريس (ب ت)، دراسة مؤشرات التنمية المكانية باستخدام أسلوب التحليل التصنيفي (العنقودي).
- الطاهر خامرة، (2007)، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل مساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر.
- عامر، (2019)، التخطيط الإقليمي العمراني المكاني لمحافظة سلفيت.
- عبد العال، أحمد محمد، (2011)، جغرافية التنمية.. مفاهيم نظرية وأبعاد مكانية، جامعة الفيوم، الناشر مكتبة جزيرة الورد.
- غنية، المهدي الطاهر، (2000)، التسويق: المفاهيم والأسس والمبادئ، ط 1، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.
- فرحان، صبيح لفته، (2009)، تقييم دور السلطات المحلية في تحقيق التنمية المكانية - دراسة عن محافظة واسط- رسالة ماجستير المعهد العالي للتخطيط الإقليمي، جامعة بغداد.
- فيليب كوتلر، ترجمة: بابكر، فيصل عبد الله، (ب ت) كوتلر يتحدث عن التسويق، مكتبة جرير.

- كاظم، ظلال جواد، وبرهي، وندى عباس، (2021)، التنمية المكانية لصناعة أعلاف الحيوانات في محافظة بابل لعام 2010 و2020، المؤتمر العلمي للكلية التربوية المفتوحة، عدد خاص، الجزء 1، متوفر على موقع: [www.books4all.net](http://www.books4all.net)
- الكرمي، حافظ أحمد عجاج، (2007)، الإدارة في عصر الرسول صلى الله عليه وسلم: دراسة تاريخية للنظم الإدارية في الدولة الإسلامية الأولى، ط2، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة.
- لبرت، أماني، (2017)، تسويق الدولة كعلامة تجارية دراسة سيميولوجية تتبعية لحملة "هي دي مصر" عبر انستغرام تسويق الدولة كعلامة تجارية، المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، (12).
- المحنك، هاشم حسين ناصر، (2020)، إدارة التسويق: الأسس الفلسفة الاستراتيجية، ط1، دار أنباء للطباعة والنشر، النجف، العراق.
- مطالي، ليلي وعقون، سعاد، (2019)، التسويق العمومي كمدخل لتحسين جودة خدمات المرافق العامة، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، 3 (2).
- المعيوف، فيصل، (2021) واقع التنمية المكانية في محافظة المفرق، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 35، 12.
- مقري، زكية، (2013)، مقومات المدن الجزائرية لتطبيق تسويق المدينة: نحو تنمية مقاصد سياحية ناجحة (التحديات والفرص)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
- النقاش، افتخار عبد الحميد، والجبوري، غفران، حاتم ( ) استخدام أسلوبي التحليل العامل والمحدار الحرف في تحديد سلم أولويات التنمية المكانية للقطاع الصناعي على مستوى المحافظات العراقية، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية.
- [https://www.researchgate.net/publication/348242217\\_tqyym\\_dwr\\_alltat\\_almhlyt\\_fy\\_thyqy\\_altnmyt\\_almkanyt](https://www.researchgate.net/publication/348242217_tqyym_dwr_alltat_almhlyt_fy_thyqy_altnmyt_almkanyt)
- نوال محمد سلمان، (2022)، أثر السياحة النهرية في نهر دجلة بين جسري الكريعات و14 رمضان في التنمية المكانية، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (14).
- ياسين، بشرى رمضان، وكریم، شكرية عبد الله، (2021)، التنمية المكانية المستدامة - قضاء الدير شمال محافظة البصرة نموذجاً، مجلة أورك للعلوم الإنسانية، 3 (14).



- يوسف، باسم ساجت، والكناني، كامل كاظم بشير، (2019)، قياس مستوى مؤشرات التنمية المكانية بين المحافظات العراقية عام 2016، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة 17، العدد 61.
- Hassan, H. H. (2021). الإدارة الحضرية ومتطلبات التنمية المكانية للمدن مدينة الكاظمية-حالة دراسية. *Journal of the college of basic education, 27* (110).

## أثر توحيد الممارسات المحاسبية على تعزيز النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي في ضوء معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام

د. سعاد عياش علي امعرف

قسم المحاسبة/ كلية الاقتصاد/ جامعة سرت/ ليبيا

s.ayash@su.edu.ly

### الملخص:

في ظل المركزية الحكومية يعاني النظام المالي الحالي المتبع في المؤسسات الحكومية الليبية من عدم توازن بين المركز والأطراف، حيث يعجز عن قياس النفقات الحقيقية الخاصة بكل فترة على المستوى الفرعي، كما لا يمكنه قياس تكلفة كل نشاط من أنشطة الوحدات الحكومية، ولا يمكنه معرفة النتائج الحقيقية للوحدات الحكومية.

وتهدف الدراسة إلى بيان ما إذا كان تطبيق ممارسات محاسبية ذات جودة عالية متمثلة في معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS له تأثير على الحد من الهدر الحاصل في المؤسسات الحكومية الناتج عن ضعف الممارسات المحاسبية في الفروع، وتعزيز من فرص الانتقال إلى اللامركزية الحكومية. وتستخدم الدراسة منهجية تعتمد على البيانات المستقاة من بيانات مصرف ليبيا المركزي عن مصاريف المراقبات المالية في أكبر المدن الليبية (طرابلس، بنغازي، سرت، طبرق، سبها)، مع الإحصائيات الديمغرافية المنشورة في مصلحة الإحصاء، والتعداد لقياس مؤشر الهدر في قيمة المخصصات المالية. ولقد انتهت الدراسة إلى عدة نتائج منها التدني الكبير في توزيع قيمة المخصصات المالية بين المدن حيث تشير المعدلات العالية إلى أنّ التركيز في المرتبات كان أعلى في مناطق الأطراف أكثر منه في المراكز، وفي المقابل كان تركيز بند مخصصات التنمية في المركز وحرمان الأطراف منها، ويوجد هدر في المصروفات الباب الأول رغم التمسك بتطبيق الرقم الوطني في صرف مرتبات العاملين في الدولة. ولا تتوفر في النظام المحاسبي الحكومي الليبي المطبق حاليًا المتطلبات الأساسية لتطويره بما يتلاءم مع معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام IPSAS.

وتوصي الدراسة بوضع استراتيجية لتطوير النظام المحاسبي الحالي المستخدم في القطاع الحكومي الليبي ليوأكب المستحدثات الحديثة في المجتمع الدولي، والاستفادة من تجارب الدول التي تبنت المعايير للاستفادة من تجربتهم وخبراتهم، مع التدرج في تطبيق هذه المعايير مما يكفل نجاحها. **الكلمات المفتاحية:** النظام المحاسبي الحكومي، اللامركزية الحكومية، معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام، الهدر والفساد.

## مقدمة:

في ظل تطور أنشطة الحكومة وزيادة الإنفاق على ما تقدّمه من برامج ومشاريع لإشباع حاجات الناس المختلفة والمتزايدة، برزت الحاجة إلى الإدارة السليمة للأموال العامة، فمن أهم أدوات الإدارة السليمة نظام المحاسبة الذي يقع على عاتقه توفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرار؛ وذلك بهدف الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بحيث يعالج كافة الأمور التي تعكسها طبيعة نشاط وأهداف الإدارات الحكومية، وعلى الرغم من أنّ الأسس والمبادئ العلمية للمحاسبة الحكومية متشابهة في مختلف الدول، إلا أنّ النظام المحاسبي الحكومي في كل دولة له خصوصيته التي تعكس النظام الاقتصادي والإداري للدولة، وأنواع الموازنات المستخدمة، ووظائف النظام المحاسبي، واحتياجات الإدارات العامة.

وحيث إنّ النظام المحاسبي الحكومي في ليبيا يعتمد على مجموعة من القوانين، واللوائح، والتي تعود إلى قانون النظام المالي للدولة، ولائحة الميزانية، والحسابات، والمخازن، التي تختصّ بالإشراف على إيرادات الدولة ومصروفاتها، وعلى كافة شؤون الخزنة العامة، ومراقبة دخلها والإنفاق منها بما يكفل صيانة أموال الدولة ومخزونها وحسن إدارتها. واتصف هذا القانون بالمركزية في كافة إجراءاته؛ وذلك بحكم متطلبات العمل المحاسبي، بينما تمثل معايير المحاسبة للقطاع العام القواعد التي تحكم وتضبط نظام المحاسبة الحكومية للمنظمات والإدارات الحكومية على أساس الاستحقاق الكامل بهدف تسيير وضبط المال العام، وتحسين جودة التقرير المالي الحكومي.

فُرض النظام المحاسبي اللامركزي نتيجة عجز النظام المركزي عن مواكبة تأمين الوسائل الكفيلة بإدارة مالية الدولة وتنظيم حساباتها، عندما تتوسع أعمالها وتزداد عدد الوحدات المحاسبية العاملة في مجال تنفيذ الخدمات والأعمال التي تتولاها الدولة بصورة مباشرة.

## الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة (أبو خريص وبعرة، 2018) إلى التركيز على صعوبات ومعوّقات تحوّل دون تطوير النظام المحاسبي للتحوّل لموازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية الليبية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم مرونة قانون النظام المالي للدولة ولوائحه التنفيذية وأي قرارات أو منشورات مالية مما يخلق صعوبة وعائقاً كبيراً نحو تطوير النظام المحاسبي في الوحدات الإدارية الحكومية، مع استخدام الأساس النقدي الذي ينتج عنه

عدم تحميل كل سنة بمصروفاتها وإيراداتها الحقيقية، واقتصار دور نظام الرقابة الداخلية على الرقابة على الصحة القانونية للصرف فقط، ومن أهم توصياتها دراسة مدى إمكانية تطوير وتعديل التشريعات المتمثلة في قانون النظام المالي للدولة الليبية وتعديلاته ولائحته التنفيذية.

- دراسة (Changwony et al. 2020) في هذه الدراسة تمّ الربط بين اتجاهين من الأدبيات حول الفساد ممارسة المحاسبة واللامركزية المالية والفساد. وتبيّن أنّ أنظمة المحاسبة والتقارير المالية الضعيفة يمكن أن تمنع حوافز المراقبة، وبالتالي تقلل من فوائد اللامركزية في مكافحة الفساد، وأنّ فعالية اللامركزية حاجزاً ضد الفساد تكملها جودة الممارسات المحاسبية في الدولة. ووجدت الدراسة أنّ اللامركزية لها تأثير إيجابي ومتزايد على الحد من الفساد بين البلدان ذات الممارسات المحاسبية عالية الجودة، في المقابل فإنّ اللامركزية لها تأثير سلبي ومتناقص على الحد من الفساد بين البلدان ذات الممارسات المحاسبية الضعيفة الجودة.

- بحثت دراسة (Cuadrado-Ballesteros et al, 2020) في عينة من 33 دولة من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للفترة 2010-2014، مما يؤدي إلى إنشاء مجموعة بيانات جماعية تسمح باتباع المنهج الدولي المقارن، وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أنّ الفساد ينخفض مع تقدّم الحكومات في اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، أو تطبيق أنظمة على أساس الاستحقاق.

- هدفت دراسة (Dick-Sagoe, 2020) إلى معالجة السؤال "هل تؤدي اللامركزية إلى تحسين مستويات تقديم الخدمات على المستوى المحلي، كما وعدنا؟" تستعرض هذه الدراسة العمل على اللامركزية وتقديم الخدمات في البلدان النامية وتبرز بعض الدروس من هذه الأعمال، وتوصي الدراسة بإعادة النظر في تصميم اللامركزية لاحتضان النوع الذي يسعى إلى تمكين السكان المحليين من المطالبة بالشفافية والمساءلة من مسؤولي الحكومة المحلية. وأنّ فعالية اللامركزية الإدارية، والمالية، والسياسية إلى جانب القنوات الواضحة للمساءلة والشفافية المحلية ضرورية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

- سعت دراسة (آسية قمو، 2021) إلى توضيح أهمية المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام ضرورة لتوحيد ممارسات المحاسبة العمومية وحماية المال العام، وخُلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ تطبيق المعايير المحاسبية للقطاع العام يعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة والحكومات للجهات المعنية، إضافة إلى تحقيق الحماية

اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.

- هدفت دراسة (وهاب والمطيري، 2021) إلى بيان مزايا وعيوب النظام المحاسبي الموحد للبلديات، وتركيز الاهتمام إلى أهمية النظام المحاسبي اللامركزي المدعوم بدليل إحصاءات مالية الحكومة GFS لتلبية متطلبات توحيد الحسابات على مستوى المحافظات. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ نسبة 94 % ممن تمّ استطلاع آرائهم من موظفي البلديات يعتقدون أنّ اعتماد نظام إحصائيات مالية الحكومة GFS يساعد وحدات الشؤون المالية في المحافظات على إنجاز المهام الموكلة إليهم في عملية التوحيد وإعداد موازين المراجعة الموحدة لامتلاكه مجموعة متكاملة من الحسابات تستطيع أن تغطي جميع أنشطة مؤسسات الدولة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

بحث العديد من الدراسات في مدى إمكانية الانتقال من الأساس النقدي والتوجه نحو تطبيق معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام لتوحيد الممارسات المحاسبية والتي من أهمها دراسة (أبو خريص وبعرة) التي توصلت إلى عدم مرونة قانون النظام المالي للدولة ولوائحه التنفيذية وأي قرارات أو منشورات مالية، مما يخلق صعوبة وعائقاً كبيراً نحو تطوير النظام المحاسبي في الوحدات الإدارية الحكومية، بينما أوجدت دراسة (Changwony et al. 2020) أنّ اللامركزية لها تأثير إيجابي ومتزايد على الحد من الفساد بين البلدان ذات الممارسات المحاسبية عالية الجودة، في المقابل فإنّ اللامركزية لها تأثير سلبي ومتناقص على الحد من الفساد بين البلدان ذات الممارسات المحاسبية الضعيفة. وأوضحت دراسة (Cuadrado-Ballesteros et al, 2020) أنّ الفساد ينخفض مع تقدّم الحكومات في اعتماد المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام، أو تطبيق أنظمة على أساس الاستحقاق. وخُصت دراسة (آسية قمو، 2021) إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ تطبيق المعايير المحاسبية للقطاع العام يعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة والحكومات للجهات المعنية. واستخدمت الدراسات السابقة بحملها المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، واستخدمت بعضها أداة المقابلة بالإضافة إلى الاستبانة. وبالنظر إلى النتائج المهمة التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والتي كونها أُجريت في بيئات مختلفة. من هنا جاءت الدراسة الحالية

مكملة لما جاءت به الدراسات السابقة، حيث تبحث في بيان دور معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام في توحيد الممارسات المحاسبية وأثرها على النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي لتقليل من سيطرة النزعة المركزية الحكومية والحد من الهدر والفساد.  
**مشكلة الدراسة:**

يعاني النظام المحاسبي الحكومي الحالي المطبق في الوحدات الحكومية الليبية من قصور في أنه يقدم تقاريرًا وقوائم مالية تفصح فقط عن كيفية التصرف بالأموال (موارد - نفقات)، وتركيزه على رقابة الأموال من خلال التأكد من أنّ الأموال الحكومية قد أنفقت في الأغراض المحددة لها، وأنها تمت وفق القوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات المعمول بها في الوحدات الحكومية، والتي تعود إلى قانون النظام المالي للدولة، ولائحة والميزانية والحسابات والمخازن والأساس النقدي في القياس، والتسجيل والتقرير عن الأنشطة، والعمليات الحكومية وهو ما يؤدي إلى عدم قدرة نظم المعلومات المحاسبية في الوحدات الحكومية على توفير معلومات كاملة عن المركز المالي، ونتيجة النشاط، والأداء الحقيقي، وغيرها من المعلومات، التي تساعد في ترشيد القرارات، وتحسين الأداء في النشاط الحكومي. ومن جانب آخر لا تتلاءم الأسس والمقومات التي يعتمد عليها النظام المحاسبي الحكومي الليبي مع متطلبات وجود نظام محاسبي متطور قادر على مواكبة التغيرات التي طرأت على دور الدولة وتحقيق الأهداف المناطة به، وأنّ النظام المحاسبي القائم على الأساس النقدي المتبع في القطاعات الحكومية غير قادر على ضبط النفقات الحكومية وتوفير نظام رقابة جيد عليها وهذا ما أكدته إحدى التوصيات الرئيسية في التقرير الصادر عن البنك الدولي التمويل والتنافسية والابتكار (2020) المتعلق بمراجعة القطاع المالي في ليبيا، على أن يتم إعادة النظر في دور الدولة في النظام المالي.

وتطلب الأمر هنا ضرورة تطوير النظام المحاسبي الحكومي الليبي بما يواكب التطور في حقول المحاسبة ومعاييرها المهنية بالانتقال من تطبيق الأساس النقدي إلى أساس الاستحقاق بغية تمكين الوحدات الحكومية من اتخاذ القرارات المناسبة ليتماشى مع تلك البيئة الحديثة للقطاع الحكومي للقطاع العام، ونقل الصلاحيات من المؤسسات المركزية (النظام المركزي) بالدولة إلى (النظام اللامركزي)، والذي سيواجه تحديات عند توحيد الممارسات على مستوى الدولة.

وعليه فإنّ مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الآتي:

- هل يساهم توحيد الممارسات المحاسبية من خلال تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS في التقليل من سيطرة النزعة المركزية الحكومية والانتقال إلى اللامركزي والحد من الهدر والفساد؟

#### فرضية الدراسة:

تعزز الممارسات المحاسبية ذات جودة عالية الناتجة عن تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام من فرص الانتقال إلى اللامركزية الحكومية والحد من الهدر.

#### أهداف الدراسة:

- توضيح آلية قياس الهدر الناتج عن سيطرة النزعة المركزية الحكومية.
- التعرف على أهمية تطبيق النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي ومدى قدرته على توحيد الممارسات المحاسبية في ضوء معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS والحد من الهدر.
- بيان مدى مساهمة معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS في الحد من الهدر.

#### أهمية الدراسة:

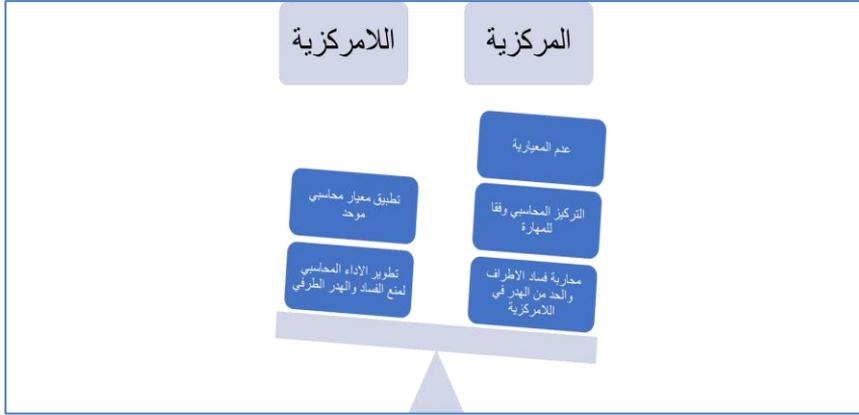
تبرز أهمية الدراسة من الناحية العملية في أنّها تساهم في التحفيز على بيان مدى ملاءمة النظام المحاسبي الحكومي الليبي لتبني معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام لتوحيد الممارسات المحاسبية والانتقال من الأساس النقدي.

وتكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية في أنّها تفتح للباحثين مجال المحاسبة الحكومية آفاقاً جديدة في البحث العلمي حول معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام لإثراء الجانب العلمي للمحاسبة فيما يتعلق بتوحيد الممارسات المحاسبية وتعزيز النظام الحكومي اللامركزي.

#### منهجية الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي باستخدام البيانات والإحصاءات الصادرة عن مصرف ليبيا المركزي عن مصاريف المراقبات المالية (المخصصات المالية) خلال سنة 2022 في أكبر المدن الليبية (طرابلس، بنغازي، سرت، طبرق، سبها) مع الإحصائيات الديمغرافية المنشورة في مصلحة الإحصاء والتعداد لسنة 2020 لتركز على اشتقاق مؤشرات كل من اللامركزية الحكومية (السياسية) ومؤشر الهدر في بعض المؤسسات الحكومية في الدولة الليبية كما يتضح في النموذج الآتي:

## نموذج الدراسة:



## الجانب النظري للدراسة:

في ظل فلسفة الإصلاح المالي والإداري للإدارة المالية للدولة وتبني أساس الاستحقاق المحاسبي بديلاً للأساس النقدي المعمول به في النظام المحاسبي الحكومي والمستند على نظام الأموال المخصصة الذي يصطدم دائماً بعدم كفاية التمويل العام للإنفاق على الأنشطة الحكومية.

وتهدف ظاهرة المركزية واللامركزية إلى إيجاد توازن بين السلطة والحرية؛ فالمركزية مرادفها السلطة تؤدي إلى هرمية تسلسلية سلطوية، في حين أنّ اللامركزية تنحو إلى إزالة هذه الهرمية، وإيجاد فضاء يُمكنها من التحرك بحرية ولو مقيدة؛ أي توزيع السلطة بين أفراد الجهاز الإداري ومستوياته في الشركة عن طريق السماح بتفويض هذه السلطة إلى المستويات الإدارية الأدنى منها والمركزية في النظام المحاسبي الحكومي تتجسد بإنشطة مسؤولية إدارة النظام المحاسبي الحكومي بالخرزينة العامة.

الأمر الذي أدى إلى تزايد الاهتمام بنظام الإدارة المحلية والانتقال إلى اللامركزية بشكل ملحوظ في جميع الدول؛ وذلك لما له من خصائص ومميزات ضرورية للتنمية الاقتصادية المحلية، وقد أصبح هذا النظام مظهرًا من مظاهر الدولة الحديثة يهدف إلى توزيع بعض المهام على الإدارات اللامركزية حتى يتسنى لها الجمع بين أسلوبي المركزية واللامركزية، هذا الجمع الذي يحقق التكامل والتوازن للحد من مخاطر المركزية من جهة ويصحح مسار المركزية من جهة أخرى. وتحتاج اللامركزية إعادة النظر في نظام المالية العامة للدولة والهيئات المحلية، بمنح الأخيرة استقلالية في حدود معينة لاتخاذ القرارات المالية مما زاد من اهتمام المنظمات المهنية

بمعايير المحاسبة الحكومية نتج عنه صدور معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) والتي يتبنى مسؤولية إصدارها مجلس معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSASB) وتمتاز بتبنيها الموضوعية والحيادية، كما أنّها مفصلة وشاملة ومتكاملة، وأنّ البيانات المعدّة وفق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام أكثر مصداقية من الأساس النقدي، وتدعم القابلية للمقارنة.

### أولاً: النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي:

يُعدّ النظام المحاسبي الحكومي نوعاً من أنواع المحاسبة التي تختصّ بالقياس والمعالجة وتوصيل البيانات المالية الحكومية والمراقبة على صحة الإجراءات المتبعة في هذه الوحدات، فهو مجموعة من القواعد التي تكون صادرة وفق قانون معين تلتزم به الوحدات الحكومية في تنفيذ وإنجاز الموازنة العامة للدولة، ويكون تبويبها وفق دليل العمليات المالية الحكومي وتخضع هذه العمليات إلى الرقابة (الجزراوي وصالح، 2012)

إنّ واقع النظام المحاسبي الحكومي المطبّق حالياً في الوحدات الحكومية في ليبيا يقف عائقاً أمام تطبيق متطلبات ومعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام IPSAS؛ نظراً لاعتماده على أسس قياس لا تتفق مع متطلبات هذه المعايير، ولا يوجد تشريعات أو لوائح حالية تسمح بتبني معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام.

فالمحاسبة الحكومية القائمة على الأساس النقدي لا يمكنها أن تواكب التطورات الدولية المتلاحقة، وبالتالي ووفقاً لهذا الأساس لا يمكن إظهار بيانات كاملة في القوائم والتقارير المالية الأمر الذي يمثّل قصوراً كبيراً يُضعف من دور المحاسبة الحكومية في حماية المال العام بكفاءة، ولا يتماشى مع التطورات الحديثة في إعداد الموازنة العامة للدولة والرقابة على المال العام، حيث دعت الهيئات الدولية إلى تبني استخدام معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام.

وتحتاج اللامركزية لإعادة النظر في نظام المالية العامة للدولة والهيئات المحلية، بمنح الأخيرة استقلالية في حدود معينة لاتخاذ القرارات المالية.

ويمكن تمييز النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي بالآتي: (وهاب والمطيري، 2021،

ص96-123)

1. تقليص الإجراءات الخاصة بعملية الصرف؛ وذلك لتكامل الوحدات من الناحية المحاسبية والتدقيقية.
2. السرعة في إنجاز الأعمال؛ وذلك لوجود جهاز رقابي متخصص وخاص بعمل الوحدات ومدرك لطبيعة عمل كل وحدة.
3. تقليل الإجراءات المحاسبية المتبعة في ظل النظام اللامركزي؛ والسبب يرجع إلى عدم الازدواجية في الأعمال المحاسبية.
4. الالتزام بمحدود التخصيصات المالية في ظل هذا النظام.
5. السرعة في إنجاز الحسابات وإعداد موازين المراجعة؛ بسبب ارتباط تمويل الوحدة بتقديمها.
6. الحد من استخدام السلف نتيجة لتنفيذ الالتزامات بصورة سريعة ومباشرة من قبل الوحدات المحاسبية الحكومية.
7. السيطرة على الديون بشكل كبير نتيجة التزام الوحدات المحاسبية بتسوية السلف في نهاية السنة المالية.

إلا أنّ الانتقال من النظام المحاسبي الحكومي المركزي إلى النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي له انعكاسات على النظام المحاسبي الحكومي نلخصها بالآتي: ( شاكور وداحل، 2008)

1. الزيادة الكبيرة في عدد الوحدات المنتجة لموازن المراجعة الشهرية التي يستخدمها الجهاز المركزي للمحاسبة لغرض إعداد ميزان المراجعة الموحد على مستوى الدولة.
  2. تعقد إجراءات تمويل الوحدات المحاسبية التي سيكون كل منها بمثابة فرع من فروع الخزينة العامة.
  3. تعدد الحسابات الجارية في ظل النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي لكل وحدة محاسبية، ومن أمثلة ذلك الحساب الجاري الخاص بالموازنة الاعتيادية، الحساب الجاري الخاص بالموازنة الاستثمارية، الحساب الجاري المقفل والخاص بالإيرادات.
  4. إنّ تطبيق النظام اللامركزي وجعل الدائرة الحكومية بمثابة خزينة يجعلها تحتاج إلى نظام رقابة داخلية كفوء يؤمّن القيام بالتدقيق السابق للصرف ولبقية المعاملات المالية.
- وأغلب الدول لديها نظام محاسبي خاص بالقطاع الحكومي، يعالج كافة الأمور التي تعكسها طبيعة نشاط وأهداف الإدارات الحكومية، فسُنّت القوانين ووُضعت التعليمات

والقواعد التي تنظم سير هذا النشاط، وعلى الرغم من أنّ الأسس والمبادئ العلمية للمحاسبة الحكومية متشابهة في مختلف الدول، حيث يقع على عاتق هذا النظام توفير البيانات الدقيقة التي تحقق الإفصاح الكامل والعاقل عن نتائج تنفيذ الموازنة؛ بسبب ضخامة هذا القطاع وحجم المؤسسات، وتخوف من فشل الحكومات في الوفاء بالتزاماتها، وتقديم الخدمات فضلاً عن الحاجة الملحة إلى البلاغ الفاعل والكفوء والحاجة إلى إدخال تحسينات على إدارة موارد القطاع العام يتعين أن تُطبّق فيها مبادئ، أو سياسات، أو قواعد محاسبية مشتركة يضعها اختصاصيون مؤهلون ومستقلون.

### ثانياً: معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS.

إدراك الاتحاد الدولي للمحاسبين الحاجة إلى إيجاد اطار عالمي موحد للمحاسبة في القطاع العام (معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام) من أجل تحسين الثقة في نوعية وموثوقية التقارير والبيانات المالية الحكومية (الأجودي والخرسان، 2016).

ويعرّف المعيار على أنّه نموذج معترف به من السلطة للقياس، وبالتالي فإنّ المحاولات في المحاسبة للمعايرة هي محاولات لوضع توحيد في الطرق المحاسبية، والنموذج المستخدم للقياس سيكون النموذج أو النسخة المصرّح بها من قبل السلطة. والمعايير المحاسبية عبارة عن مجموعة من المقاييس والإشارات الوصفية المحددة، يستند عليها المحاسب في إنجاز عمله من قياس وإثبات وإفصاح عن المعلومات حول الأحداث الاقتصادية للمشروع. (آسية قمو، 2021، ص 23-40).

ويطلق مصطلح القطاع العام وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية في القطاع العام على مجموع المؤسسات والتنظيمات التي تديرها الدولة بالكامل بهدف تقديم خدمة عامة دون تحقيق ربح مادي في إطار مجموعة من القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة. (الاتحاد الدولي للمحاسبين، 2010: 4).

وبالنظر للخصائص المميزة للنشاط الحكومي وطبيعته الخاصة ينبغي توافر معلومات مالية كافية ومسجلة وفق سياسات دقيقة وواضحة لضبط تقدير الإيرادات وترشيد النفقات، فإنّ التسجيل على أساس الاستحقاق لمن متطلبات تطوير الموازنة العامة للدولة ودعم شفافيتها خصوصاً، وأنّه يحقق المزاي الآتية: (جاي، 2017، ص 688).

- يتيح إمكانية إدارة التوقعات المالية والتدفقات المالية وإعداد الموازنات بفعالية أكبر.

- يظهر الموقف المالي الحقيقي للحكومة أخذًا بالاعتبار الاستحقاقات والالتزامات المالية.
  - تعزيز الشفافية والرقابة الداخلية فيما يتعلق بالأصول والخصوم بوجه عام.
  - تقييم المساءلة حول كافة الموارد التي تحت سيطرة الوحدة الحكومية وتوزيع تلك الموارد.
  - تقديم تقارير واسعة وأكثر اتساقًا عن التكاليف والإيرادات، مما يؤدي إلى دعم أفضل للإدارة.
  - زيادة التوحيد والقابلية للمقارنة للقوائم المالية في الوقت المناسب وبين مختلف المنظمات.
- كان الاتجاه لتطبيق المعايير المحاسبية للقطاع العام بهدف تحقيق الشفافية والميزة التنافسية نتيجة الاتجاه الدولي نحو تنفيذ المعايير المحاسبية للقطاع العام، حيث أصبحت المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام مرجعًا واضحًا ومفيدًا، وقد شجّع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام من خلال تقديم المساعدات المختلفة للدول التي ترغب في الانتقال إلى تلك المعايير (Brusca, Gómez, & Montesinos, 2016, 51-64)، وتحقيق الشفافية مدعّمًا أساسًا لمكافحة الفساد في المال العام وسيكون تطبيق معايير المحاسبة الدولية IPSAS إحدى عوامل الانفتاح باتجاه تطوير نظام محاسبي. وأنّ الدافع الرئيس خلف تبني معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام الحكومي يتمثل في تحسين كفاءة وأداء العملية المالية الحكومية على جميع المستويات، والرغبة في اتباع ممارسة مماثلة لتلك المتبعة في الدول المتقدمة، والحاجة إلى تحسين جودة التقارير الحكومية، والقدرة على تمويل برامج الوفاء بالالتزامات، وزيادة الشفافية والعدالة، وتحسين جودة المساءلة العامة أمام الجمهور، وتوفير معلومات مالية أكثر وضوحًا وشمولية، وتساعد في اتخاذ القرارات السليمة، وأنّ من أهم التحديات التي تواجه تطبيق المعايير المحاسبية الدولية العمومية، ونقص خبرات الموظفين وعدم معرفتهم بالمعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام (Eggleton, Harun, Locke, & Peurseem, 2016, 1-38)

### الجانب التحليلي للدراسة:

تستخدم الدراسة منهجية تعتمد على البيانات المستقاة من بيانات مصرف ليبيا المركزي عن مصاريف المراقبات المالية في أكبر المدن الليبية (طرابلس، بنغازي، سرت، طبرق، سبها) سنة 2022، مع الإحصائيات الديمغرافية المنشورة في مصلحة الإحصاء والتعداد لتركّز على اشتقاق مؤشرات كل من اللامركزية الحكومية (السياسية)، ومؤشر الهدر في بعض

المؤسسات الحكومية في الدولة الليبية، وما إذا كان تطبيق ممارسات محاسبية ذات جودة عالية متمثلة في معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS لها تأثير إيجابي على الحد من الهدر. أولاً: قياس الهدر في المخصصات المالية:

يتم تبويب الميزانية العامة للدولة بتجميع عناصر النفقات والإيرادات ذات الطبيعة المتجانسة في مجموعات من الحسابات الرئيسية والفرعية بناءً على أسس معينة بهدف تسهيل عملية الرقابة، وهناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها في تبويب الميزانية العامة منها التبويب النوعي، ويظهر هذا التبويب مخصصات كل جهاز إداري في الدولة على حدة، وتُقسّم المصروفات إلى أبواب، والأبواب إلى بنود. والدولة الليبية تعتمد على قانون النظام المالي للدولة وتعديلاته واللائحة التنفيذية له هما المصدر الرئيس للإجراءات الواجب تطبيقها والذي تستقي الدوائر الحكومية قوتها منه، تقوم بإعداد موازنتها وفقاً للأسلوب التقليدي (موازنة البنود) وفي هذا الأسلوب يتم التركيز على الاعتمادات حيث تأتي الموازنة في شكل اعتمادات وبنود، وتُقسّم ميزانية الدولة إلى جزئيين رئيسيين: الأول للإيرادات، والثاني للمصروفات، وينقسم الجزء الخاص بالمصروفات إلى ثالث أبواب كالتالي: الباب الأول: يخصص للمرتبات والمهايا، والباب الثاني: يخصص للمصروفات العمومية، والباب الثالث: يخصص للأعمال الجديدة. وما سيتم التركيز عليه في هذه الدراسة هو الباب الأول والباب الثالث على النحو الآتي:

المصروفات	
المهايا والمرتبات	الباب الأول
المصروفات العمومية	الباب الثاني
مصروفات التحول	الباب الثالث
مخصصات الدعم الحكومي	الباب الرابع

وهناك قواعد خاصة لميزانية الدولة يجب الالتزام بها عند تنفيذ الميزانيات الفرعية لكل جهة حكومية، وعادة ما تضمن هذه القواعد في القانون الذي تعتمد به ميزانية الدولة وأهمها أن تصرف النفقات وفق الميزانية والتعليمات الخاصة بها، وتمّ التركيز في هذه الدراسة على الباب الأول والباب الثالث نظرًا لارتباطها بموضوع الدراسة.

يندرج تحت الباب الأول كل ما يخص العاملين بالوحدة الإدارية من مرتبات وعلوات ومزايا سارية المفعول طبقاً للملاك الوظيفي، وبموجب القوانين أو القرارات النافذة بما في ذلك قانون العمل واللوائح والتشريعات الصادرة بمقتضاها وفق الوظائف المعتمدة من واقع مخرجات مركز التوثيق والمعلومات التابع لوزارة المالية.

**الباب الثالث** تُدرج فيه الاعتمادات وفق عقود المشاريع الجديدة والبرامج المزمع استحداثها مع الشركات والمؤسسات المتخصصة حيث يُدرج لكل عقد أو برنامج اعتماد مخصص مستقل كذلك مخصصات استكمال المشاريع المتعاقد معها خلال السنوات الماضية والتي يستغرق استكمالها عدة سنوات. والجدول التالي يوضح قيمة المخصصات المالية لكل من (الباب الأول والباب الثالث) لبعض المدن الليبية (طرابلس، بنغازي، سرت، طبرق، سبها) في سنة 2022، والتعداد السكاني وفق تقدير السكان الليبيين حسب المناطق لسنة 2020.

#### قياس الهدر وفقاً للمخصصات المالية

المدينة	قيمة المخصصات من (الباب الثاني)	عدد السكان	تحويل المركزي للمراقبة المالية (الباب الأول)	قيمة المرتب إلى إجمالي السكان	نصيب الفرد في الباب الثاني (دينار لكل فرد)
طبرق	15,700,000	195,088	334,183,196	114%	80.48
الزاوية	22,275,000	351,306	478,759,571	91%	63.41
سبها	39,093,333	351,306	208,912,173	40%	111.28
سرت	12,000,000	170,869	165,753,648	65%	70.23
مصراتة	90,789,992	663,853	394,056,955	40%	136.76
بنغازي	202,874,996	807,255	3,000,009,793	248%	251.31
طرابلس	209,668,488	1,293,016	1,405,872,330	72%	162.15

المصدر: إعداد الباحثة وبالاعتماد على بيانات مصرف ليبيا المركزي والإحصائيات المنشورة في مصلحة الإحصاء والتعداد.

من خلال ما سبق وما ورد في الجدول السابق أنّ قيمة المخصصات التي تمّ إحالتها للبلديات وفقاً لتقدير مصرف ليبيا المركزي والإحصائيات الديمغرافية المنشورة في مصلحة الإحصاء والتعداد، وتبين أنّ قيمة الهدر في عدم التوزيع العادل من خلال قياس الفاقد في المرتبات عن طريق متوسط المرتبات (1500) من 40% إلى 60% يمثل الوضع العادي، كما هو في كل من مدينة سرت ومصراتة، إلا أنّ هذه النسبة تزيد في كل من مدينة طبرق وبنغازي حيث جاءت مدينة بنغازي بمعدّل (248%) نصيب الفرد في الباب الأول (دينار لكل فرد) من قيمة المرتبات إلى إجمالي السكان، الأمر الذي يعكس التدني الكبير في توزيع

قيمة المخخصات المالية، حيث تشير المعدلات العالية إلى أنّ التركيز في المرتبات كان أعلى في الأطراف أكثر من المراكز، وهذا يدل على انخفاض في قيمة المرتبات وزيادة في العملية التنموية للدولة. وبالرغم من تطبيق عملية الرقم الوطني إلا أنّ الأطراف يوجد فيها هدر في المرتبات في المقابيل كان تركيز التنمية في المركز وحرمان الأطراف منها.

مما سبق يلاحظ وجود ضعف في التشريعات الليبية هذا الضعف انعكس على توزيع قيمة المخخصات وبيان كيفية تتبعها، كذلك هذا الضعف قائماً من قِبَل الجهات المعنية بالمحافظة على المال العام المتمثلة في أجهزة الرقابة التي عليها اقتراح السبل لتلافي هذا النقص الواضح في التشريعات.

ثانياً: معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS ودورها في الحد من الهدر:

تقوم الممارسات المحاسبية في القطاع العام على اختصاص المحاسبة الحكومية بتتبع العمليات اعتماداً على مفهوم الموازنة العامة التي تقدر الإيرادات والنفقات الواجب تحصيلها أو صرفها خلال السنة المالية ليلتزم النظام المحاسبي الحكومي بقيود الموازنة خلال السنة دون الخروج عنها، والمفهوم الحديث للمحاسبة الحكومية يعطي صورة واضحة حول كيفية التصرف بالمال العام باعتماد معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام الذي من شأنه أن يساهم في تحقيق مبدأ شفافية موازنة الدولة ومصداقية البيانات المالية مما يساهم في ترشيد تسيير المال العام ومكافحة الفساد من خلال ما توقّره هذه المعايير من إفصاح وقياس واضح لإيرادات نفقات الدولة، وعرض التقارير والبيانات المالية في الوحدات الحكومية التي تُبنى على أساس المعايير الدولية، وعلى وفق الأسس الصحيحة من أهم العوامل التي تعزز فاعلية الرقابة على المال العام، وبالتالي يعكس على عملية إعداد الموازنة بالشكل المطلوب.

إنّ الاهتمام بتطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام يُعدّ جزءاً من أجزاء العمل المحاسبي، كما جاء في قرار تطبيقها فإنّه توجد عدة طرق في ذلك مثل التوحيد بالتطبيق المباشر أو بالتوافق من خلال التطبيق المتوازي ولكل منها مزايا وصعوبات في التطبيق.

قام الاتحاد الدولي للمحاسبين بإصدار عدد من معايير في محاولة لترشيد للمال العام والحد من الهدر تتعلق بالعرض والإفصاح تتضمن مجموعة من المتطلبات وهي: (إصدارات معايير المحاسبة في القطاع الحكومي، 2021)

**1. المعيار رقم (01) عرض البيانات المالية:** يهدف المعيار إلى وضع طرق موحدة لعرض البيانات المالية المتعلقة بالقطاع العام، ويساعد على إعطاء تمثيل منظم يوضح الحالة المالية والعمليات التي تقوم بها الهيئات الحكومية، بيان الطريقة التي يتم من خلالها عرض البيانات المالية للأغراض العامة من أجل ضمان إمكانية المقارنة بين كل من البيانات المالية للمنشأة للفترات السابقة والبيانات المالية الخاصة بمنشآت أخرى، ويُطبَّق هذا المعيار على جميع الوحدات الحكومية غير الهادفة للربح؛ وذلك لتوفير بيانات للأغراض العامة والتي تلي حاجات المستخدمين غير القادرين على طلب تقارير مخصصة لتلبية احتياجاتهم من المعلومات.

**2. المعيار رقم (02) بيانات التدفق النقدي:** يهدف إلى توضيح مصادر تمويل الهيئات الحكومية واستخداماتها، وبيان الأرصدة النقدية وتدفقات الخزينة، كما يحدد تقدم بيان التدفقات النقدية ومصادر التدفقات النقدية الواردة والبنود التي أنفق عليها النقد خلال فترة التقارير، ورصيد النقد في تاريخ تقديم التقارير، كما تتيح معلومات التدفق النقدي للمستخدمين تحديد الطريقة التي تحصل فيها منشأة في القطاع العام على النقد الذي تتطلبه لتمويل أنشطتها، والأسلوب الذي تمّ فيه استخدام هذا النقد. ويجب على الوحدات الحكومية الإفصاح في ضوء هذا المعيار عن المبالغ النقدية خلال المدة، وأن تكون مصنّفة وفق أنشطتها التشغيلية، والاستثمارية، والتمويلية وبالطريقة المناسبة، مما يؤدي إلى توفير معلومات تساعد المستخدمين بتقييم آثار هذه الأنشطة على البيانات المالية الموحدة.

**3. المعيار رقم (18) الإقرار بأعمال القطاعات (تقديم التقارير حول القطاعات)** يهدف هذا المعيار إلى وضع مبادئ الإقرار بالمعلومات المالية الخاصة بأعمال القطاعات ويعمل الإفصاح عن هذه المعلومات على مساعدة مستخدمي القوائم المالية على الحصول على فهم أفضل لأداء الإدارات، والتعرّف على الموارد المخصصة لدعم النشاطات الرئيسية، ودعم شفافية الإقرار المالي والاستجابة إلى مسؤولياتها والتزاماتها.

**4. المعيار رقم (15) الأدوات المالية – الإفصاح والعرض:** يوضّح المعلومات الواجب الإفصاح عنها، ويهدف إلى تعزيز فهم مستخدمي البيانات المالية لأهمية الأدوات المالية الموجودة ضمن الميزانية وخارجها للمركز المالي والأداء والتدفقات النقدية لحكومة أو منشأة أخرى في القطاع العام، بالإضافة إلى الإفصاح عن المعلومات حول طبيعة ونطاق استخدام

المنشأة للأدوات المالية، والأغراض المالية التي تخدمها، والمخاطر المرتبطة بها، والسياسات الإدارية للسيطرة على تلك المخاطر، مما يساهم في ترشيد استخدام المال العام.

**5. المعيار رقم (20) الإفصاحات عن الأطراف ذات العلاقة:** يشتمل على إجراءات توضح المعلومات المتعلقة بالأطراف المترابطة، ويساهم هذا المعيار في ترشيد المال العام من خلال ضمانه لوجود الإفصاح عن العلاقات بين الأطراف ذات العلاقة حيثما تكون هناك سيطرة، وتُطلب مثل هذه المعلومات لأغراض المسائلة لتسهيل فهم المركز المالي والأداء المالي للمنشأة مقدمة التقارير، وتحديد المعلومات التي يجب الإفصاح عنها حول العمليات مع هؤلاء الأطراف.

**6. المعيار رقم (22) الإفصاح عن المعلومات المالية حول القطاع الحكومي العام:** يهدف هذا المعيار إلى تحديد متطلبات الإفصاح الخاصة بالحكومات التي تختار عرض المعلومات حول القطاع الحكومي العام في بياناتها المالية الموحدة، كما أنّ الإفصاح عن معلومات مناسبة حول القطاع الحكومي العام يعزز من شفافية التقارير المالية، ويساعد على فهم أفضل للعلاقة بين الأنشطة السوقية والأنشطة غير السوقية التي تقوم بها الحكومة وبين البيانات المالية والأسس الإحصائية لإعداد التقارير المالية.

وبناءً على ما سبق يمكن القول إنّ معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام، من شأنها - لو تمّ تطبيقها بشكل مناسب- أنّ تعزز من عملية الرقابة على المال العام والحد من الهدر والفساد والذي ينعكس بشكل إيجابي على إعداد وتنفيذ الموازنة العامة للدولة. فإصلاح الإطار التشريعي والقانوني للنظام المحاسبي الحكومي وتخفيف مركزية السلطة وتكوين العنصر البشري وتبني المعايير الدولية أهم المتطلبات الأساسية لإصلاح نظام المحاسبي الحكومي. والانتقال إلى نظام المحاسبة الحكومية وفقاً لمعايير محاسبة القطاع العام يُعدّ من متطلبات تحسين الشفافية والرقابة من أجل المساءلة على التصرف في المال العام بذلك تُقبل فرضية الدراسة، وهي أنّ الممارسات المحاسبية ذات جودة العالية الناتجة عن تطبيق معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام تعزز من فرص الانتقال إلى اللامركزية الحكومية والحد من الهدر.

## النتائج:

1. التدني الكبير في توزيع قيمة المخصصات المالية بين المدن حيث تشير المعدلات العالية إلى أنّ التركيز في المرتبات كان أعلى في مناطق الأطراف أكثر من المراكز، في المقابل كان تركيز بند التنمية في المركز وحرمان الأطراف منها.
2. يوجد هدر في المصروفات الباب الأول رغم التمسك بتطبيق الرقم الوطني في صرف مرتبات العاملين في الدولة.
3. وجود ارتباط بين المشاكل التي تواجه نظام المحاسبة الحكومية والعوامل التي تساعد على نجاح تطبيق المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.
4. لا تتوّفّر في النظام المحاسبي الحكومي الليبي المطبق حاليًا المتطلبات الأساسية لتطويره بما يتلاءم مع معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام IPSAS.
5. لا توجد تشريعات أو لوائح حالية تسمح بتبني معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام.
6. تتميز معايير IPSAS بأسس قياس قريبة من الواقع، وتعكس الذمة المالية الحقيقية للدولة ومؤسساتها كل هذا من شأنه أن يساعد على الرقابة على الأداء والحد من ظواهر الفساد في المال العام وتبديده، ومحاولة ترشيده.

## التوصيات:

1. العمل على استحداث منظومة الإلكترونية لإعداد وإدارة مرتبات ومستحقات العاملين في كل القطاعات على مستوى الدولة، بمختلف القوانين المنظمة لأعمالهم.
2. محاولة الدمج بين النظام المحاسبي الحكومي المركزي المعمول به حاليًا القائم على القوانين والتشريعات والنظام المحاسبي الحكومي اللامركزي القائم على المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام.
3. تكييف التشريعات والقوانين والأنظمة وتعديلها بما يتوافق مع المتطلبات الدولية، وإزالة أي تعارض معها بحيث يسهل تطبيق المعايير الدولية للقطاع العام IPSAS.
4. وضع استراتيجية لتطوير النظام الحالي ليتواءم مع المستحقات الحديثة، أهمها اتباع معايير المحاسبة الدولية للقطاع العام مع التدرّج في تطبيق هذه المعايير مما يكفل نجاحها.
5. تبني الشفافية في نشر معلومات الموازنة العامة للدولة وفق المعايير المقبولة دوليًا، وتقديمها بطريقة تسهّل التحليل وتعزز الثقة بها.



6. العمل على نشر الوعي بأهمية تبنى معايير المحاسبة الحكومية خطوة في اتجاه التطوير كما ينبغي مراعاة طريقة التطبيق ودورها في المحافظة على موارد الدولة، مع الأخذ في الاعتبار العوامل المحلية (الاقتصادية والقانونية والسياسية) لتهيئة البيئة المحلية.
7. رفع كفاءة المحاسبين العاملين بالجهات الحكومية ووضع خطط تدريبية لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
8. الاستفادة من تجارب الدول الأخرى المطبقة للمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام IPSAS في تعزيز تطبيقها في البيئة الليبية.
9. إجراء دراسة ميدانية على البلديات لإمكانية توفّر متطلبات تبنى أساس الاستحقاق وفقا لمعايير المحاسبة الدولية للقطاع العام في المؤسسات الحكومية الليبية.

## المصادر والمراجع:

- آسية قمو، (2021)، المعايير المحاسبية الدولية للقطاع العام كضرورة لتوحيد ممارسات المحاسبة العمومية وحماية المال العام، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد (07)، العدد(02).
- أبو خريص، فاطمة محمد عبد السلام وبعرة، أنس ناصر (2018)، "صعوبات ومعوقات تطوير النظام المحاسبي للتحويل لموازنة البرامج والأداء في الوحدات الإدارية الحكومية الليبية" مجلة الجامعي، العدد 27، تصدر عن النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي، ليبيا.
- الاتحاد الدولي للمحاسبين (2010)، "إصدارات معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام"، الجزء الأول، طبعة 2010.
- الأجوادي، زيد شريف هدايا والخيسان، محمد حلو داود (2016)، دور معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام (IPSAS) في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية والأجهزة الحكومية "بحث تطبيقي في محافظة ذي قار، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16، عدد 54.
- إصدارات معايير المحاسبة الدولية في القطاع العام، طبعة عام 2021، المجمع العربي للمحاسبين القانونيين.
- الجزاوي، إبراهيم محمد علي، وصالح عبد الهادي سلمان (2012)، معايير المحاسبة الحكومية الدولية وأهميتها في تطبيق النظام المحاسبي الحكومي في العراق، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (2) العدد (3)، العراق.
- شاكر، صلاح صاحب، وداخل عصام حميد (2008)، "تقويم الدليل المحاسبي لحسابات الدولة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 (50).
- غنيم، أحمد محمد، (2002)، الإدارة العامة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، الطبعة الأولى.
- وهاب، أسعد محمد علي، والمطيري، هدى أحمد علي (2021) تطبيق النظام المحاسبي الحكومي اللامركزي في المؤسسات البلدية لأغراض توحيد البيانات المالية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي حسابات البلديات)، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد (8)، العدد(3).



- Brusca, I., Gómez-villegas, M., & Montesinos, V. (2016). Public financial management reforms: The role of IPSAS in Latin-America. *Public Administration and Development*, 36(1).
- Changwony, F. K., & Paterson, A. S. (2019). Accounting practice, fiscal decentralization and corruption. *The British Accounting Review*, 51(5), 100834.
- Cuadrado-Ballesteros, B., Citro, F., & Bisogno, M. (2020). The role of public-sector accounting in controlling corruption: an assessment of Organisation for Economic Co-operation and Development countries. *International Review of Administrative Sciences*, 86(4).
- Dick-Sago, C. (2020). Decentralization for improving the provision of public services in developing countries: A critical review. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1804036.
- Eggleton, I. R. C., Harun, H., Locke, S. M., & Peursem, K. V. (2016). An Integrated Model of Institution and Its Application in Understanding the Adoption of IPSAS in Indonesian Local Governments. *University of Canberra*, 61(0).

## اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة

أ . فاطمة منصور فرج

أستاذ مساعد بقسم علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية

كلية الآداب/ جامعة سرت/ ليبيا

[fmf@su.edu.ly](mailto:fmf@su.edu.ly)

### الملخص:

فرض التطور الحاصل في وظائف مؤسسات التعليم العالي في كثير من الدول إعادة النظر في السياسات العامة في إدارة قطاع التعليم العالي، وتطوير هذه السياسات بما يتلاءم مع متطلبات العصر، إلى جانب تطوير الآليات والاستراتيجيات المستخدمة في تنفيذ تلك السياسات، واختيار الأسلوب الأنجع بما يكفل القيام بمسؤولياتها، وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل.

ولعل أبرز السياسات الإدارية التي اتجهت دول عديدة إلى تطبيقها في قطاع التعليم العالي التوجه المنظم والمتدرج نحو اللامركزية الإدارية من خلال إعطاء صلاحيات أكبر في الإدارة والقيادة لرؤساء المؤسسات من خلال تبني مفهوم المشاركة ومنح الصلاحيات في إصدار القرارات المتعلقة بالمؤسسة، إذ يساعد الأسلوب اللامركزي على انفتاح مؤسسات التعليم العالي بشكل أكبر على بيئتها المحلية، وتوجيه برامجها نحو تلبية الاحتياجات المحلية الواقعية، وتعزيز مساهمتها بشكل أكبر في التنمية المستدامة، وذلك يستدعي إعادة النظر في التنظيم الإداري للجامعات وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية، تضمن فاعلية دورها في برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة .

وبناءً على ذلك يتناول البحث التعرف على دور اللامركزية بوصفها خياراً استراتيجياً في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة، والذي بات من المهام الفاعلة والمهمة للجامعة في تنمية المجتمعات المحلية.

**الكلمات المفتاحية:** المركزية، اللامركزية، خدمة المجتمع، الجامعة، المجتمع المحلي، التنمية المستدامة .



## *Decentralization as a strategic option in enhancing the role of universities in serving society from the perspective of sustainability*

Fatima Mansour Farag  
fmf@su.edu.ly

### **Abstract :**

The development taking place in the functions of higher education institutions in many countries necessitated a review of public policies in the management of the higher education sector, and the development of these policies in line with the requirements of the times, in addition to developing the mechanisms and strategies used in implementing these policies, and choosing the most effective method to ensure the fulfillment of its responsibilities. To achieve the highest possible work efficiency .

Perhaps the most prominent administrative policies that many countries tended to apply in the higher education sector is the organized and gradual approach towards administrative decentralization, by giving greater powers in management and leadership to the heads of institutions, by adopting the concept of participation and granting powers in issuing decisions related to the institution, as the decentralization method helps to Higher education institutions are more open to their local environment, directing their programs towards meeting realistic local needs, and enhancing their further contribution to sustainable development. Scientific and environmental under moderate central control .

Accordingly, the research deals with identifying the role of decentralization as a strategic option in enhancing the role of universities in community service from the perspective of sustainability, which has become one of the active and important tasks of the university in the development of local communities .

**keywords:** central, decentralization, Community Service, the University, local community, sustainable development .

## مقدمة:

تُعدّ الجامعة من المؤسسات العلمية الرائدة في خدمة المجتمع، إذ تسهم بمحمل نشاطاتها في تحقيق الأهداف والغايات التي يتطلع المجتمع إلى تحقيقها، وتُمارس دورًا كبيرًا في مختلف برامج التنمية المجتمعية، وترتبط قدرة الجامعة على ممارسة وظائفها وتنفيذ مهماتها، وتحقيق أهدافها بشكل كبير بتوفر الظروف التنظيمية المناسبة، في مقدمتها اعتماد نظام إداري يتسم بالمرونة الكافية في التعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بدرجة أكثر عقلانية وواقعية.

لقد فرض التطور الحاصل في وظائف مؤسسات التعليم العالي في كثير من الدول إعادة النظر في السياسات العامة في إدارة قطاع التعليم العالي، وتطوير هذه السياسات بما يتلاءم مع متطلبات العصر، إلى جانب تطوير الآليات والاستراتيجيات المستخدمة في تنفيذ تلك السياسات، واختيار الأسلوب الأنجع بما يكفل القيام بمسؤولياتها، وتحقيق أعلى كفاءة ممكنة لأداء العمل.

ولعل أبرز السياسات الإدارية التي اتجهت دول عديدة إلى تطبيقها في قطاع التعليم العالي التوجه المنظم والمتدرج نحو اللامركزية الإدارية، من خلال إعطاء صلاحيات أكبر في الإدارة والقيادة لرؤساء المؤسسات، من خلال تبني مفهوم المشاركة ومنح الصلاحيات في إصدار القرارات المتعلقة بالمؤسسة، إذ يساعد الأسلوب اللامركزي على انفتاح مؤسسات التعليم العالي بشكل أكبر على بيئتها المحلية، وتوجيه برامجها نحو تلبية الاحتياجات المحلية الواقعية، وتعزيز مساهمتها بشكل أكبر في التنمية المستدامة، وذلك يستدعي إعادة النظر في التنظيم الإداري للجامعات وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية، تضمن فاعلية دورها في برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة. (علي، 2016، ص 771)

ويتوقف تطبيق اللامركزية أسلوبًا للإدارة في مؤسسات التعليم العالي على الرؤية الخاصة بالمؤسسة، وأهدافها وطبيعتها ووظائفها، ومستوى الخدمات المطلوبة منها، ولكون وظيفة خدمة المجتمع تتعلق بالدرجة الأولى بالمجتمع المحلي الذي تقع المؤسسة ضمن محيطه الجغرافي والاجتماعي، وكون القيادات الإدارية المحلية هم الأكثر دراية بالاحتياجات والمتطلبات التي يفتقر إليها المجتمع المحلي في مجال خدمة المجتمع، فإنّ الأمر يستوجب تطبيق

الأسلوب اللامركزي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجوانب المتعلقة بخدمة المجتمع، حتى يتسنى للرؤساء المحليين الإيفاء بأهداف هذه الوظيفة من خلال استحداث أشكال تنظيمية وإدارية جديدة تلائم طبيعة المشروعات والبرامج الجديدة التي تتطلبها خدمة المجتمع.

ومن هذا المنطلق يتناول البحث التعرّف على دور اللامركزية بوصفها خيارًا استراتيجيًا في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة، وبناءً على ذلك تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور رئيسة هي:

**المحور الأول:** اللامركزية في إدارة المؤسسات: مفهومها، سلبياتها، إيجابياتها.

**المحور الثاني:** خدمة المجتمع وأهدافها في الجامعات من منظور التنمية المستدامة.

**المحور الثالث:** دور اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة.

### تحديد مشكلة البحث وتساؤلاته:

تمثّل اللامركزية نظامًا إداريًا مستحدثًا في إدارة المؤسسات استجابة لتفادي مشكلات النظام المركزي في الإدارة، حيث يتم بموجبها نقل جزء كبير من السلطات والصلاحيات والمسؤوليات من المستوى الحكومي الأعلى إلى نظم الإدارة المحلية في المؤسسات الحكومية التابعة لها، ومنحها قدرًا من الإدارة الذاتية، وما من شك في أنّ مؤسسات التعليم العالي لا زالت تدار بقدر كبير من المركزية الإدارية، نظرًا لسيطرة المستوى المركزي الأعلى على سلطة صنع واتخاذ القرار، ولا تحوز المستويات الإدارية الأدنى في التنظيم إلا على صلاحيات محددة، نتيجة غياب التجديد في اللوائح والقوانين المنظمة للعمل في التعليم العالي، والتي تحول في كثير من الأحيان دون تحقيق التحسن المنشود لهذه المؤسسات في تحقيق وظائفها، خاصةً الوظائف التي تحتاج ثقافة عمل مشتركة على المستوى المحلي، وتتطلب توحيد الرؤى والتصورات من أجل تحقيق خدمة المجتمع، وتنميته في الجوانب التي يحتاجها المجتمع المحلي ويتطلع إليها.

من هذا المنطلق يتناول البحث دور اللامركزية بوصفها خيارًا استراتيجيًا في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة، وقد أمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

**التساؤل الأول:** ما المقصود باللامركزية؟ وما مبررات تطبيقها في إدارة مؤسسات التعليم



## منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لموضوع البحث.

## مفاهيم ومصطلحات البحث:

- **المركزية:** تُعرّف نظرياً بأنها "نسق إداري مؤسس على الانفراد المطلق في صياغة القرارات الإدارية، وتدير الشؤون العامة انطلاقاً من المركز، وتعني التوحيد وعدم التجزئة". (مدوح، نجيمي، 2010، ص 195)

وأما إجرائياً فهي: نظام إداري تتركز فيه سلطة القرار في المستويات العليا في إدارة التعليم العالي.

- **اللامركزية:** تُعرّف نظرياً بأنها: "نظام للإدارة تترك فيها السلطات المركزية للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج والأنشطة بما يتفق وظروفها ويحقق متطلباتها". (الطار، 2018، ص 499)

وأما إجرائياً فهي: نظام إداري تُمنح فيه بعض السلطات والصلاحيات في بعض الوظائف والمهام من المستويات العليا في إدارة التعليم العالي إلى الجامعات.

- **خدمة المجتمع:** تُعرّف نظرياً بأنها: "أي نشاط تقوم به الجامعة للمساهمة في تنمية المجتمع المحلي وتطويره، ومعالجة مشكلاته، من خلال توظيف إمكانياتها وخبراتها العلمية في تحقيق التنمية المكانية المستدامة في مجالاتها المتعددة". (بريني، 2018، ص 170)

وأما إجرائياً فهي: "مجموع الخدمات والأنشطة التي تقدمها الجامعة للمجتمع المحلي، ويمكن من خلالها حلّ مشكلات المجتمع أو المساهمة في تنميته وتطويره، ولتحقيق هذا الهدف يمكن أن تمزج للجامعة بين هذه الوظيفة وبين وظائفها الأخرى المتمثلة في التعليم والبحث العلمي.

- **الجامعة:** تُعرّف نظرياً بأنها: "مؤسسة علمية مستقلة ذات هيكل تنظيمي متدرّج، وأنظمة ولوائح وتقاليدها أكاديمية معينة، وتمثّل وظائفها الرئيسية في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وتتألف من مجموعة من الكليات والأقسام ذات الطبيعة العلمية التخصصية، وتقدم برامج دراسية متنوعة في تخصصات مختلفة منها ما هو على مستوى البكالوريوس أو الليسانس، ومنها ما هو على مستوى الدراسات العليا التي تمنح بموجبها درجات علمية لطلابها". (الشيشينية، 2018، ص 306)

وأما إجرائياً فهي: مؤسسة أكاديمية علمية تمنح درجة الليسانس والبكالوريوس في الدراسات الجامعية، وبعضها يمنح الماجستير والدكتوراه في الدراسات العليا، وتقوم بثلاث وظائف رئيسية هي التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

– **المجتمع المحلي:** يُعرّف نظرياً بأنه: "مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية أو إدارية واحدة، قد تكون قرية أو حي، أو عدة قرى، ويتفاعلون مع بعضهم البعض أكثر من تفاعلهم مع الأفراد والجماعات الأخرى، ويوجد لديهم شعور واضح بالانتماء لمجتمعهم، ويرتبطون بعلاقات اجتماعية أو اقتصادية، ويتشابهون في أسلوب المعيشة والقيم والعادات السائدة، ويوجد بينهم اهتمامات وأحاسيس مشتركة بواجبات ومسؤوليات معينة." (سقني، 2018، ص 417، 418)

وأما إجرائياً فهو: هو المجتمع الذي تقع الجامعة ضمن حدوده الإدارية.

– **التنمية المستدامة:** تُعرّف نظرياً بأنها: "التنمية التي تلي احتياجات الحاضر دون الإخلال بقدرات الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها"، وتعني من المنظور الاجتماعي: الارتقاء بالعنصر البشري، وتأمين الاحتياجات الأساسية للسكان، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية. (الرفاعي، ويونس، وعويطيل، 2019، ص 1656)

وأما إجرائياً فهي: كل البرامج والنشاطات التنموية والتطويرية التي تقدّمها الجامعة لمنسوبيها وللمجتمع المحلي في إطار خدمة المجتمع، وتهدف لتحقيق التوازن في استغلال الإمكانيات والقدرات بين احتياجات الحاضر والمستقبل.

**المحور الأول: اللامركزية في إدارة المؤسسات: مفهومها، سلبياتها، إيجابياتها:**

تمثل لامركزية الإدارة أسلوباً مستحدثاً في إدارة المؤسسات أخذ طريقه للشيوع في السنوات الأخيرة، وقد استقطب هذا الأسلوب العديد من الأنظمة التعليمية التي قطعت أشواطاً متفاوتة في تطبيقه بحسب ظروفها، وهناك ثمة حقيقة مهمة وهي أنّ الاختيار بين المركزية واللامركزية يرتبط عادة بظروف وقيود معينة، تختلف باختلاف المجتمعات وأنظمتها التعليمية.

هذا بالإضافة إلى أنّ تطوير نظم الإدارة يمثل جانباً مهماً من جوانب الإصلاح والتطوير التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي، لِمَا لها من دور في تنسيق وتنظيم الجهود، سعياً لتحقيق الأهداف والوفاء بالمسؤوليات والمهام، ومن مداخل التطوير المتعلقة بالإدارة

والتي تشهدها كثير من الدول تعزيز سلطات الإدارة المحلية للمؤسسات، وإعطائها المزيد من الصلاحيات وفق نظام اللامركزية الإدارية، بما يمكنها من تحقيق مفهوم الاستقلالية وتخفيف مشكلات المركزية والإجراءات البيروقراطية، وتحسين أدائها، ومواجهة مشكلات الميدان التعليمي والتنموي، وتحقيق الإبداع المؤسسي.

**مفهوم اللامركزية:** اللامركزية هي: "عملية نقل سلطة أو مسؤولية أو مهام صنع القرار من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الأدنى أو بين المؤسسات". (القطار، 2018، ص499)

ويستند مبدأ اللامركزية إلى أساس تطوير نوعية الوظائف وتحسين جودتها، من خلال إدارتها ذاتياً من قبل تنفيذها. (نعيرات، 2006، ص23)

وتمثل المركزية واللامركزية أسلوبين من أساليب النظام الإداري لكل منهما مزاياه وعيوبه، ولذلك لا يمكن الأخذ بأحدهما بشكل مطلق، بمعنى أنّ المركزية الكاملة واللامركزية الكاملة لا يمكن أن يتحققا في الواقع العملي، فالمشكلة ليست في الاختيار بينهما ولكن في جمعهما معاً، فاللامركزية تعتمد على نقل السلطات ما بين الحكومة المركزية والسلطات المحلية، وبالتالي فإنّ وسيلة الحكم بينهما هو النظر للقرارات التي تتخذ من السلطات المحلية مقارنةً بالقرارات التي تتخذ من قِبَل الأجهزة المركزية، فكلما كانت القرارات التي تتخذ من الإدارة المحلية أقوى فإنّ الإدارة تتجه نحو اللامركزية، والعكس صحيح (القطار، 2018، ص503)، فغالباً ما تدار المؤسسات بالنظامين المركزي واللامركزي، وما يحدد ذلك هو نوع القرارات التي تستوجب تطبيق أيّ منهما، والتي تحددها طبيعة المجالات والوظائف التي يتم فيها إصدار مثل هذه القرارات، والأسلوب الذي يحقق ذلك يصبح خياراً استراتيجياً لا بديل عنه، كونه أفضل الطرق لتحقيق أهداف المؤسسة، خاصةً عندما يتعلق الأمر بقرارات ذات خصوصية في التنظيم الإداري .

وفي الغالب هناك شروط لتطبيق كل نظام، ولأنتنا نتحدث عن اللامركزية يمكن أن نبيّن أهم شروط تطبيقها على النحو الآتي: (بن فهد، 2010، ص19-20) (شحاذة، 2014، ص365)

- ضرورة توفر درجة عالية من الاستقرار السياسي والاقتصادي والاجتماعي في المجتمع، فبدوره يوفّر مناخ ملائم لتطبيق اللامركزية لتسهيل إنجاز الأعمال الإدارية دون الانزلاق نحو



- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلاً من التأثير على المؤسسة كلها أو عدد كبير من الإدارات.
  - تحقيق درجة عالية من الرضا لدى العاملين في المؤسسة؛ وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في عملية صنع القرارات وتحمل المسؤوليات.
  - تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة العليا، وتفرغها للقرارات المهمة وعدم انشغالها بالمشكلات الفرعية والروتينية.
  - مساعدة المؤسسة على سرعة الاستجابة لمتطلبات وظروف البيئة المحيطة.
  - مساعدة المرؤوسين على زيادة خبراتهم والاستفادة من مواهبهم وقدراتهم في إنجاز الأعمال وتحميلهم لمسؤوليات أكبر.
- سلبيات اللامركزية:**

- ينبغي الإشارة إلى أنّ أي نظام إداري لا يمثل خيراً خالصاً أو عسماً سحرياً يمكن من خلاله حل جميع المشكلات التي تواجه النظام التعليمي أو المجتمع المحيط، أو أنه يغدو الاختيار الأفضل لتحسين جودة التعليم بين عشية وضحاها، فكما أنّ للنظام المركزي عيوب وسلبيات، فللنظام اللامركزي أيضاً عيوب وسلبيات، كما أنّ لكل تجربة تفردتها وظروفها الخاصة. (الطار، 2018، ص498)، ويمكن إيجاز سلبيات اللامركزية فيما يأتي: (بن فهد، 2010، ص21، 22)
- تناقض وعدم اتساق القرارات في بعض الحالات التي يضعف فيها مستوى التنسيق بين فروع الإدارة، لوجود أكثر من مدير يصدر القرارات.
  - ازدواجية الخدمات التي تستخدمها الإدارات المختلفة، وزيادة التكاليف.
  - صعوبة الاتصال أفقياً وعمودياً لأن الإدارات المختلفة تصبح شبه مستقلة، مع بطء الوقت المستنفذ في نقل المعلومات.
  - الإفراط في اللامركزية قد يؤدي إلى إضعاف السلطة المركزية، كما يفقدها السيطرة على زمام الأمور، وصعوبة التأكد من أنّ الأعمال تتم حسب ما هو مرسوم لها.
  - بعض الأعمال لا يصلح فيها استخدام اللامركزية، كالعلاقات المالية والتخطيط على مستوى القطاع.
  - تطبيق اللامركزية يحتاج إلى توافر أعداد من الأفراد ذوي مهارات وقدرات عالية، وهو أمر

قد لا يتوفر في كل المؤسسات.

**المحور الثاني: خدمة المجتمع وأهدافها في الجامعات من منظور التنمية المستدامة:**

تعدّ الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالمناح الاجتماعي المحيط بها، نظراً لارتباطها الكبير بالمجتمع، فهي أداة المجتمع في صنع قياداته وساسته ومفكره ومخططيه، إضافة إلى إنتاج مبتكراته وتجاربه ودراساته، وتكوين العقلية الواعية بمشكلات المجتمع والبيئة، والتأثير بين الجامعة والمجتمع متبادل، فهي في حقيقة الأمر تضع على عاتقها القيام بثلاثة وظائف رئيسية وهي: التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، إلا أنّ الوظيفتين الأخيرتين أصبحتا تحظيان في السنوات الأخيرة بمزيد من التركيز والاهتمام سواءً من الجامعات نفسها أو من واضعي السياسات في التعليم العالي (بريني، 2018، ص165)، نتيجة الوعي بالدور الفاعل الذي تؤديه الجامعة في قيادة المجتمع في مسيرته التنموية على مختلف الأصعدة، وفي تحقيق أهداف التنمية المستدامة بعيدة المدى في مزاجية فاعلة بين الجوانب العلمية واحتياجات المجتمع، وبالتالي فإنّ الجامعة لا يمكن أن تؤدي دورها المحدد في هذا الجانب دون تحقيق التفاعل بين الفرد وبيئته بشكل أكثر فاعلية.

ولهذا فإنّ السياسات الحديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي أصبحت تركز بمزيد من الاهتمام على أهمية انفتاح الجامعة على المجتمع والبيئة، للإسهام في حل المشكلات المجتمعية على اختلاف أنواعها باعتبارها أحد أهم روافد التنمية المستدامة، مما أدى إلى ظهور استحداث وحدات جديدة في الهيكل الإداري للجامعات تحت مسمى وحدة خدمة المجتمع تترجم في أهدافها وبنيتها وأدوارها هذا الاتجاه، وهي صيغة حديثة تستهدف ربط الجامعات بمجتمعاتها على نحو أكثر فاعلية، فلم يعد من المقبول أن تكون الجامعة بمعزل عن التحولات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية في مجتمعتها.

أما على صعيد المجتمع نفسه فقد أضحت التوقعات المجتمعية بشأن دور الجامعة في خدمة المجتمع ترتفع مع بروز المستجدات المعاصرة التي أصبحت تواجه المجتمعات وتفرض عليها قيوداً وضغوطاتٍ شتى، تجعل أمر مواجهتها يستلزم توظيف خبرات أكثر قدرة وتأثير في المشهد الاجتماعي والتنمية بأبعادها المختلفة، بل وعلى مختلف الساحات الأخرى.

## مفهوم خدمة الجامعة للمجتمع :

يُقصد بخدمة الجامعة للمجتمع هي: "تلك العملية التي يتم من خلالها تمكين أفراد المجتمع وجماعته ومؤسساته وهيئاته من تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعة بوسائل وأساليب متنوعة تناسب مع ظروف المستفيد وحاجاته الفعلية" (بريني، 2018، ص170)، وترى المجالس القومية المتخصصة أنّ خدمة الجامعة للمجتمع هي: "كل ما تقدّمه كليات الجامعة ومراكزها من أنشطة وخدمات تتوجه بها إلى غير طلابها النظاميين، أو أعضاء هيئة التدريس بها من أفراد المجتمع ومؤسساته بهدف إحداث تغييرات سلوكية وتنموية في البيئة المحيطة" (بريني، 2018، ص170)، إضافة إلى أنّها: "شكل من أشكال المعرفة يتجاوز الأداء التقليدي للجامعة (التعليم والبحث العلمي)، ليشمل توليد ونقل وحفظ المعرفة وتطبيقها في الواقع، لتحقيق الاستفادة المباشرة للجمهور الخارجي بما يتوافق مع وحدات الجامعة الأكاديمية"، كما أنّها: "تشمل كل ما تقدّمه الجامعة من دورات تدريبية، واستثمارات، وبحوث علمية، وبرامج تثقيفية لخدمة أبناء المجتمع"، وهناك من يرى أنّها: "تطبيق العلم والتكنولوجيا والفنون والآداب بطرق علمية قائمة على احتياجات المجتمع، حيث تشمل خدمات تدريبية واستشارية وبحوث تطبيقية عملية لتنمية البيئة المحيطة." (عامر، 2020، ص155، 156)

وتنطلق فلسفة خدمة الجامعة للمجتمع من واجب انتقال الجامعة ببرامجها ونشاطاتها من حيز الحرم الجامعي الضيق إلى خارج أسوارها التقليدية، حيث تصل إلى من لا يستطيعون الذهاب إليها، كما تنطلق هذه الوظيفة من مبدأ فلسفي آخر، وهي أنّ التعليم لا ينتهي بمجرد الانتهاء من الدراسة، بل إنّ الفرد في حاجة دائمة للتعليم والتدريب والدعم المهني طوال حياته، وأنّ خدمة المجتمع لا تنحصر في مجال واحد فقط، وإنّما تتناول مجالات متعددة، كما تستند وظيفة خدمة المجتمع إلى مبدأ آخر وهو أنّ التوجهات الحديثة في التعليم لم تعدّ محصورة في تنمية الجانب الذهني والعقلي فقط، وإنّما لربط التعليم بالتنمية والتقدم والتغيير الاجتماعي، وبما يخدم هذه الاتجاهات (عامر، 2020، ص158)، وتمارس الجامعة مهامها في خدمة المجتمع من موقعين: (الأعوج، 2022)

### 1- من داخل الجامعة:

يكون بالتركيز على النشاطات اللامنهجية (غير الدراسية) وتوجيهها وفق مجالات

اهتمام وميول منسوبي الجامعة من (أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب) سوى كانت ثقافية، أو اجتماعية، أو رياضية، أو فنية، وصقلها وتوجيهها من خلال إقامة الندوات وورش العمل، وحتى المعسكرات التدريبية.

## 2- من خارج الجامعة:

وتتمثل هذه المهام في: (الأعوج، 2022)

- القيام بالبحوث التطبيقية التي تتناول مشكلات المجتمع (الاقتصادية، والاجتماعية، والصحية وغيرها) والمساهمة في معالجتها.
- تقديم الخبرة والمشورة لمؤسسات الدولة والقطاع الخاص.
- عقد شراكات واتفاقيات مع المؤسسات والمنظمات المحلية الحكومية وغير الحكومية في كافة المجالات ذات الصلة بالتخصصات العلمية أو الاجتماعية والبيئية المختلفة.
- المشاركة الفاعلة في التطوير والابتكار.
- الدعم والتعاون من أجل تطوير وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات من خلال التوسع في برامج التعليم المستمر، وإكساب الخبرات والتدريب المستمر للموظفين والمهنيين لرفع كفاءتهم اللازمة لأداء الوظيفة والمهنة.
- إتاحة الفرصة أمام كافة منسوبي الجامعة من أعضاء هيئة التدريس وموظفين من ذوى الخبرة، لتستفيد منهم المؤسسات المختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات.
- توظيف البحوث العلمية لأعضاء هيئة التدريس، وطلاب الدراسات العليا في معالجة مشكلات وقضايا المجتمع.
- المشاركة في المؤتمرات والندوات وإعداد المحاضرات المهمة المتعلقة بخدمة المجتمع.
- الإسهام في الدورات التدريبية لتأهيل وتطوير الجهاز الإداري والوظيفي في الدولة.
- العمل على نقل نتائج البحوث والمكتشفات الجديدة من خلال الترجمة إلى اللغة العربية.
- نشر الوعي المعرفي بين أبناء وأفراد المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات التي تساعدهم على حلّ مشاكلهم والتكيف مع الظروف الحياتية بالمجتمع.
- متابعة خريجي الجامعة؛ وذلك بالتواصل معهم وعقد حلقات البحث والندوات والمؤتمرات العلمية لهم لكي يتم اطلاعهم على كل ما يستحدث في مجال تخصصهم، ومعالجة المشكلات التي تواجههم في الحياة العملية.

وحدير بالذكر أنّ اعتماد الجامعة لهذه النشاطات من شأنه أنّ يوسّع دورها التقليدي، ويعزز تنفيذ أهدافها الأساسية، وهو لا يعني بأي حال من الأحوال تحوّلًا عن دورها الأساس وأهدافها المرسومة، بل هو تعزيز لهذا الدور.

وبطبيعة الحال يرجع الاختلاف بين الجامعات حول تحديد الوظائف والأدوار إلى نظرة المجتمع المحيط لتلك الوظائف، ومدى استيعابه لأبعاد كل منها، حيث يتم التركيز على هدف أو أكثر وفقاً لتباين ظروف المجتمعات، واختلاف احتياجاتها ومشكلاتها، فقد تقتصر أهداف الجامعة في مجتمع ما على هدف معين دون آخر بسبب حاجة المجتمع واهتمامه بهذا الهدف دون غيره، (عامر، 2020 ، 161)، وهذا ما يبرر الحاجة إلى وجود نظام إداري يقوم على تبادل المهام والأدوار بين الجامعة والمجتمع المحلي، ويعزز فرص التفاعل البناء القائم على المبادرة وتلبية الاحتياجات والتطلعات المبنية على فهم الواقع وجدية إصلاحه.

#### أهداف الجامعة في خدمة المجتمع:

تتمثل أهداف الجامعة في خدمة المجتمع في: (عبود، 2021، ص68)

- أهداف معرفية: تتمثل في إنتاج وتطوير المعرفة.
- أهداف اقتصادية: تتمثل في إعداد وتنمية وتطوير الكوادر والخبرات التي تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي للمجتمع ورفع إنتاجيته.
- أهداف اجتماعية: تحقق من خلالها تنمية وتطوير وتقدّم المجتمع، وحلّ مشكلاته المختلفة، وتكوين العقلية الواعية بمشكلات المجتمع عامةً، والبيئة المحلية خاصةً، مثل مكافحة الأمية، والإدمان، ونشر الوعي الصحي، ومواجهة أمراض العصر.

#### خدمة الجامعة للمجتمع والتنمية المستدامة:

عُرّف مصطلح التنمية المستدامة أول مرة في تقرير بروتلاند سنة 1987، الذي صدر عن اللجنة العالمية للتنمية والبيئة بأنّها: "التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون أن تقلل من قدرة الأجيال القادمة على أن تفي باحتياجاتها" (خطوف، 2019، ص209)، ولم يكن المصطلح شائع الاستخدام ومألوفًا في المجالات الأكاديمية قبل مؤتمر الأمم المتحدة الذي عقد في ريو دجانيرو عام 1992، والذي تمّ فيه تعريفها على أنّها: "ضرورة إنجاز الحق في التنمية، بحيث يتساوى جيل الحاضر وجيل المستقبل في الحاجات البيئية والتنمية" (عز الدين، 2020، ص589)، ومع ذلك فهناك إجماع على أنّ التنمية المستدامة تشير إلى

مجموعة واسعة من القضايا، وتستلزم نهجاً متعدد الجوانب لإدارة الاقتصاد والبيئة والاهتمامات البشرية والقدرة المؤسسية؛ أي أنّها التنمية التي تستجيب لمختلف رغبات وحاجات الإنسان مع المحافظة على البيئة، ودون رهن مستقبل الأجيال القادمة. (خطوف، 2019، ص209)

وحدير بالذكر أنّ التنمية المستدامة لا تكتمل إلا بتحقيق التوازن بين أبعادها الثلاث: البعد الاقتصادي (تحقيق التنمية الاقتصادية، المساواة والعدالة في توزيع الموارد والثروة، الكفاءة)، والبعد الاجتماعي (تحقيق التنمية الاجتماعية، التمكين، المشاركة، الحراك الاجتماعي، التماسك الاجتماعي، الهوية الثقافية)، والبعد البيئي (المحافظة على البيئة والموارد وحمايتها، التنوع البيئي، القضايا العالمية)، (عز الدين، 2020، ص589) ولا بد أن تتسم بمجموعة من المميزات والخصائص، يمكن إنجازها فيما يأتي: (إبراهيم، 2009)

– **الاستمرارية:** والمقصود بها عملية الاستدامة والتواصل في التنمية لأنّها معيار نجاح تنمية المجتمع في جميع مجالاته وتكامل جميع غاياته لتحقيق النمو المنشود.

– **تنظيم استخدام الموارد الطبيعية:** القابلة للنفاد خاصةً والمتجددة بما يضمن حق الأجيال القادمة فيها، وذلك باستثمار المصادر المتجددة بمعدّل مساوٍ لمعدّل ما يتجدد منها، أو لمعدّل اكتشاف بدائل متجددة، في حدود قدرة البيئة على استيعابه.

– **تحقيق التوازن البيئي:** وهو المعيار الضابط للتنمية المستدامة؛ أي المحافظة على سلامة الحياة الطبيعية، وإنتاج ثروات متجددة، مع الاستخدام العادل للثروات غير المتجددة.

– **التكامل:** فالتنمية المستدامة تركز على تحقيق التكامل والتبادل بين أهداف مختلفة لثلاث أنظمة أساسية هي النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام البيئي.

وهذا يعني أنّ التنمية المستدامة هي التنمية التي تتصف بالاستقرار، وتمتلك عوامل الاستمرار والتواصل، فهي تنمية أولى اهتماماتها الموارد البشرية والارتقاء بها، والارتقاء بالأرض ومواردها، وهي تنمية تأخذ بالبعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد والامكانيات. (عز الدين، 2020، ص590)

وتساهم الجامعة في التنمية المستدامة في أبعادها المتعلقة بخدمة المجتمع من خلال المشاركة الفاعلة في تنمية المجتمع وتطويره، وتزويده بالكوادر العلمية والقيادية التي تدفع بمسيرة التنمية خطوات إلى الأمام، وتمثّل مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع في إطار التنمية

- المستدامة في المجالات الآتية: (مساعدة، 2015، ص21-58)
- 1 - البحوث التطبيقية: وهي بحوث تستهدف حلّ مشكلة ما، أو سدّ حاجة مجتمع لخدمة أو سلعة تحدها ظروف وأوضاع معينة.
  - 2 - الاستشارات: وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كلٌّ في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية، وكذلك أفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات.
  - 3 - البرامج التدريبية والتأهيلية: تنظيم وتنفيذ برامج التدريب والتأهيل للعاملين في مؤسسات الإنتاج بما يحقق مبدأ التنمية والتعليم المستمر، وما يستتبعه من نمو مهني.
  - 4 - التوعية والتثقيف: من خلال نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي عن طريق الندوات والمحاضرات وبرامج التعلم المستمر.
  - 5 - التقييم والنقد الاجتماعي: لتوجيه حركة المجتمع في إطار الأهداف المنشودة.
    - 1 - ربط التخصصات المختلفة في الجامعات باحتياجات المجتمع المحيط بها.
    - 2 - ربط البحث العلمي بمشكلات وقضايا المجتمع بغية معالجتها.
    - 3 - ربط الجامعة بالمؤسسات الإنتاجية والخدمية في علاقة متبادلة من خلال التفاعل الإيجابي بين الجامعة بمواردها البشرية (البحثية والفكرية)، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية ومؤسساته الخدمية.
- كما أنّ التنمية المحلية تتمثل ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، إذ تستهدف تحقيق التوازن التنموي بين المناطق، وفي مقدمة مهامها تفعيل الاستثمارات المحلية والتي من شأنها خلق فرص عمل وتنوع مصادر الدخل.
- وانطلاقاً من أنّ التنمية المحلية هي مسألة تتطلب الجهود الوطنية والمحلية المبنيّة على أسس علمية وعملية تساهم فيها الدولة بمكوناتها المختلفة، فإنّ الجامعة كمؤسسة علمية رائدة لها مكانتها وأهميتها في المجتمع، تتوفر فيها كل المواصفات المطلوبة لقيادة عملية التنمية، حيث تضم بين أسوارها كل الكفاءات والخبرات من ذوي المؤهلات العلمية العالية في التعليم والتأهيل والتدريب والبحث العلمي في مختلف التخصصات والعلوم، والتي تحتاجها برامج التنمية المكانية في المجتمعات المحلية، حيث باستطاعتها تحليل الواقع المعاش وفق أسس علمية،

والتعرّف على مواطن الخلل والضعف، والوقوف على جوانب النقص والاحتياج، وسن الخطط والبرامج التنموية، وتقييمها وتذليل الصعاب أمامها، وتقديم الحلول والاقتراحات المبنية على الأفكار والنظريات العلمية والتجارب الواقعية، للسلطات العليا لاتخاذ القرارات التنموية السليمة والمثلى، وبالتالي تحقيق التنمية المكانية المستدامة التي تعد مطلب هام للأجيال القادمة.

### المحور الثالث: دور اللامركزية كخيار استراتيجي في تعزيز دور الجامعات في خدمة المجتمع من منظور الاستدامة:

يُعدّ ارتباط الجامعة بالمجتمع والبيئة الموجودة بها أمراً حتمياً، فلكل جامعة إقليم مكاني تسوده ظروف بيئية واجتماعية مختلفة، هذه الظروف تؤثر بطريقة أو بأخرى في طبيعة الدور الذي تقوم به الجامعة، وفي نوعية البرامج والأنشطة التي تمارسها سواء أكانت أنشطة تعليمية، أم خدمية، أم بحثية، أم إرشادية، وهذه الصلة الوثيقة بين الجامعة والمجتمع تفرض عليها ديمومة التغيير والتطوير في وظائفها وبرامجها ونشاطاتها البحثية بما يتناسب مع التغيرات الحادثة في هذه البيئة.

وإذا كان جوهر التنمية المحلية الذي كان يعتمد على مختلف الوحدات الإدارية في إطار التنمية الوطنية قد تحوّل ليأخذ طابعاً محلياً أكثر، فإنّ ما ساعده على ذلك هو التحوّل في المفاهيم، حيث ظهر الاعتقاد أنّ مفهوم التنمية المحلية قد تجاوز اعتماده على النظام المركزي الإداري، الذي كانت الدول تطبقه في الستينات والسبعينات من القرن الماضي، ولم يعد بإمكانها الاستمرار في تطبيقه بصورة مطلقة، بعدما فشلت الكثير من الخطط والبرامج الوطنية التي اعتمدت هذا المنهج، رغم أنّه ما زال هناك من يعتقد أنّ التنمية المحلية لا يمكن أن تحدث بمعزل تام عن إسهامات النظام المركزي في تحقيقها. (كواشي، 2011، ص6)

ونظراً لأهمية الجانب الإداري بمكوناته المختلفة من قوانين وهيكل إداري، وبيئة تنظيمية مرنة وفاعلة، عنصراً مهماً وداعماً لتحقيق الأهداف التنموية، ومتابعتها وتعزيز استدامتها، ولما له من دور إيجابي ومؤثر في نجاح الجامعة في القيام بوظيفتها في خدمة المجتمع، كان الهدف التنظيمي من بين الأهداف المنشودة لإحداث مستوى مرضٍ من التنمية المستدامة، والذي يتجسد في التغيرات المؤسسية والإدارية اللازمة لمواكبة مراحل التطور المختلفة للمجتمع، والتفاعل مع المتغيرات والمستجدات بكفاءة ومرونة من خلال التطوير التقني وتحسين

الإنتاجية، ورفع كفاءة أداء الأجهزة والمؤسسات المختلفة المشاركة في عملية التنمية. ولما كانت اللامركزية الإدارية بمفهومها الحديث حسب وجهة النظر السائدة لدى قطاع كبير من مخططي الإدارة والسياسات الاجتماعية تمثل الأسلوب الأقرب للوقوف على جانب كبير من متطلبات المجتمعات المحلية في إطار خدمة المجتمع، وتوسيع نطاق التعاون مع مؤسساته، ومنح الجامعات دور أكبر في توطيد التنمية المستدامة في بعدها الاجتماعي، فإن الأمر يستدعي إيلاء هذا الطرح ما يستحقه من اهتمام ومتابعة.

ولا شك أنه بتطور العصر وتزايد الأعباء على الإدارة المركزية للتعليم العالي، مما يتقل كاهل الجهاز الإداري المركزي، إلى جانب اختلاف طبيعة النشاطات المستهدفة عن طبيعة النشاطات الإدارية المعتادة، يجعل أمر الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية أمراً لازماً وضرورياً، ومن المبررات التي تستدعي تطبيق هذا النظام في إدارة مؤسسات التعليم العالي: (<https://www.starshams.com> ، 2021)

- النظام المركزي والبيروقراطيات المتضخمة في الإدارة بطيئة للغاية في الاستجابة للاحتياجات المحلية، وتفقد للمرونة، وغير قابلة للتكيف مع المستجدات والتغيرات بشكل سريع، حيث يكون من المستحيل إدارة المؤسسات الكبيرة والمعقدة من الأعلى، بل لابد من النزول إلى القاعدة، خاصة إذا ما كان الأمر يتعلق بعلاقتها مع المجتمع.

- إن اتساع حجم التنظيمات الإدارية يستدعي الأخذ بأسلوب اللامركزية فعندما تتنوع مهام المؤسسة، ويتسع نطاق الدور الذي تقوم به في المجتمع، ويتعد نتيجة لذلك بناؤها، فإن اللامركزية تفرض نفسها في كثير من الأحيان كأسلوب لإدارة وتسيير المؤسسات الكبيرة الحجم التي يقع عليها أداء العديد من المهام، وتمثل الجامعات هذا النوع من المؤسسات، حيث اتساع وتعدد الإدارات وتعدد الإجراءات.

- المركزية لا تتناسب مع الاتجاهات الحالية للإدارة التشاركية والتمكين واتخاذ القرار المشترك، بينما اللامركزية توفر للمسؤولين المحليين قدرًا أكبر من الاستقلالية، مما يتيح أمامهم مجالاً أوسع للإبداع والاتقان والتعزيز الشخصي، خاصة في مجال حل المشكلات.

- تتيح اللامركزية للأشخاص الموجودين في مكان الحدث أن يشاركوا في عملية صنع القرار، مما يحقق قدرًا أكبر من المرونة، ويجعل من الممكن اتخاذ قرارات رصينة؛ لأن الأشخاص الموجودين في مكان الحدث مرتبطون ارتباطاً وثيقاً بالمشكلة.



- إعادة هيكلة عدد كبير من الأقسام والتخصصات لتصبح متناغمة مع متطلبات التنمية المستدامة واحتياجات سوق العمل، وربط ذلك بقضايا الجودة والنوعية والمعيارية، من أجل ضبط عمليات التطوير وتجويدها، وقياس المستوى المتوقع للأداء الذي يجب أن تلتزم به الجامعات لكي تحقق مستوى عالٍ من الجودة والتميز مما سيترتب عليه خفض التكاليف التشغيلية للجامعات على المدى الطويل. (الخليوي، 2022، ص102)

- معرفة الاحتياجات العامة للمجتمع، وترجمتها إلى نشاط تعليمي في المجتمع المحلي؛ نظراً لاختلاف الخدمات التي تقدمها كل جامعة بناءً على اختلاف طبيعة المجتمعات المحلية، واختلاف ظروفها واحتياجاتها ومشكلاتها.

- المساهمة في تقييم وتقويم مؤسسات المجتمع المحلي، وتقديم الاستشارات والمقترحات والرؤى والتصورات بناءً على ذلك، بما يمكنها من المساهمة في حلّ مشكلات المجتمع وقضاياها الراهنة.

### الخاتمة:

ختاماً يمكن القول إنه بات من الواضح أنّ الوظائف التقليدية للجامعة لم تعد كافية في عصر تجاوزت فيه المعارف، والاهتمامات، والأنشطة الحدود المكانية لمؤسسات التعليم العالي، مما يستوجب على الإدارة المركزية للتعليم العالي التركيز بمزيد من الجدية على وظائف وأدوار وصيغ ومفاهيم جديدة تؤدي إلى تأصيل وتطوير خدمات الجامعات المقدمة للمجتمع، من خلال انتهاج الأسلوب الإداري الأمثل الذي يحقق لها هذه الوظيفة بما يحقق الاستفادة لنتائج وثمار هذه الخدمات حاضراً ومستقبلاً، وهذا يستدعي إعادة النظر في التنظيم الإداري للجامعات وفق صيغة ومستوى مناسبين من اللامركزية الإدارية، تضمن فاعلية دورها في برامج التنمية وتراعي خصوصيتها العلمية والبيئية تحت رقابة مركزية معتدلة.

فالأسلوب اللامركزي في إدارة مؤسسات التعليم العالي يساعد في تمكين الجامعة من أداء وظيفتها الثالثة في خدمة المجتمع، وانفتاحها بشكل أكبر على بيئتها المحلية، وتوجيه برامجها نحو تلبية الاحتياجات المحلية، وتعزيز مساهمتها بشكل أكبر في التنمية المستدامة.

### التوصيات:

- على الجهات التشريعية في الدولة، والجهات المعنية خصوصاً وزارة التعليم العالي منح المزيد من الاستقلالية والسلطة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي؛ وذلك لأهمية هذا الأمر في تطوير



وظائفها، وخلق دافع أكبر للتنافسية، الأمر الذي يتيح فرص تطويرها .  
- الاهتمام بتقديم المزيد من البحوث والدراسات التي تساعد على تقييم نشاط الجامعات في  
خدمة المجتمع في ضوء الأسلوب الإداري الحالي، وفتح آفاق جديدة لبحوث مستقبلية تتناول  
تأصيل هذا الدور ودعمه، ضمن الجهود الرامية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات  
المحلية.

## المصادر والمراجع:

- إبراهيم، مصطفى جليل (2009)، آليات التنمية المكانية بين النظرية والتطبيق، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، العدد 40، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى، العراق.
- الأعوج، بلقاسم محمد (2022)، تقرير عن دور الجامعات في خدمة المجتمع والبيئة، كلية الموارد البحرية، زيتن، تاريخ الاسترجاع 2022/11/6،  
<https://asmarya.edu.ly/marine/ar/?p=4253>
- بريني، دحمان (سبتمبر 2018)، دور الجامعة في خدمة المجتمع، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 4، العدد 13، السنة الثالثة، جامعة زيان عاشور - الحلفة - الجزائر.
- بن فهد، فهد عبد ناصر (2010)، تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي " رسالة ماجستير منشورة "، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- خطوف، سعاد (يونيو 2019)، دور الجامعة في خدمة المجتمع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة - مع الإشارة إلى الجزائر - مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 1، جامعة 20 أغسطس 1955، الجزائر.
- الخليوي، لينا سليمان (نوفمبر 2022)، نموذج مقترح لحوكمة الجامعات في المملكة العربية السعودية - دراسة مقارنة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 30، العدد 6، غزة، فلسطين.
- الرفاعي، مفتاح عثمان، ويونس، ناصر ميلاد، وعويطيل، أبوبكر جمعة محمد (مارس 2019)، الشركات المساهمة ودورها في التنمية المستدامة المكانية - الواقع والصعوبات "دراسة حالة الشركة الأهلية المساهمة للإسمنت"، منشورات المؤتمر الدولي للعلوم والتقنية، ليبيا.
- سقني، فاكية (يناير 2018)، دور اللامركزية في تنمية المجتمعات المحلية، مجلة المفكر، المجلد 13، العدد 2، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- شحادة، يوسف يعقوب (يونيو 2014)، واقع الإدارة اللامركزية لعمداء كليات جامعة بغداد من وجهة نظر معاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية، مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 209، كلية التربية ابن رشد، بغداد، العراق.

- الشيشنية، منى نمر (يناير 2018)، دور جامعة القدس المفتوحة في خدمة المجتمع في ضوء مسؤوليتها المجتمعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 26، العدد 1، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عامر، ربيع عبد الرؤوف محمد (يونيو 2020)، أساليب تحقيق دور الجامعة في مجال تنمية البيئة وخدمة المجتمع في ضوء التحديات المعاصرة، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، المجلد 2، العدد 1، الجزائر.
- عبود، زينب هاشم (مايو 2021)، دور الجامعة في خدمة المجتمع، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بيروت، لبنان.
- عز الدين، محمد علي (2020)، أثر ضعف المؤسسات السياسية على التنمية المستدامة في ليبيا، بحث منشور مقدم للمؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الاقتصاد والتجارة "الأهداف العالمية للتنمية المستدامة - الدول النامية بين تداعيات الواقع وتحديات المستقبل، 9- 10 نوفمبر 2020، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، الخمس، ليبيا.
- العطار، ضياء صالح مهدي (سبتمبر 2018)، اللامركزية الإدارية ودورها في تطوير التعليم العام بالعراق (دراسة تحليلية مقارنة)، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 40، جامعة بابل، العراق.
- علي، عبد الوهاب علي (2016)، متطلبات لامركزية إدارة الجامعات العراقية، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 95، كلية التربية الأساسية، الجامعة المستنصرية، العراق.
- كواشي، عتيقة (2011)، اللامركزية الإدارية في الدول المغاربية - دراسة تحليلية مقارنة (رسالة ماجستير منشورة)، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر.
- مدوح، أحمد، ونجيمي، عبد الرحمن، ونجيمي، نعا (أكتوبر 2010)، المركزية الإدارية وعلاقتها بالإدارة العامة، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجزائر.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي (ديسمبر 2015)، دور جامعة الزرقاء في خدمة المجتمع المحلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة الثقافة والتنمية، المجلد 16، العدد 99، جمعية الثقافة من أجل التنمية، الأردن.



المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
(الواقع والتطلعات)  
سرت 09 مارس 2023م



- نعيّرات، مجدولين عبد الله يوسف (2006)، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين (رسالة ماجستير منشورة)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- اللامركزية الإدارية، المفهوم- إيجابيات وسلبيات، موقع شمس تاريخ الاسترجاع  
<https://www.starshams.com>، 2022/11/23

## اللامركزية وأثرها على الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية (دراسة ميدانية على فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت)

أ. إبراهيم محمد عبدالكريم

كلية الاقتصاد/ جامعة سرت

Abdul Hamid Habbe

Hasanuddin University- Indonesia

د. علي مفتاح التائب

كلية الاقتصاد/ جامعة سرت

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم اللامركزية، وكذلك مفهوم الصيرفة الخضراء، كما سعت الدراسة إلى قياس مستوى اللامركزية في فروع المصارف التجارية، وكذلك التعرف على واقع تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بتلك الفروع، إضافة إلى ذلك فإن الدراسة هدفت للتعرف على أثر اللامركزية على تحقيق الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، ولتجميع البيانات الأولية المطلوبة فقد تم تصميم استمارة استبيان ووزعت على عينة الدراسة، وتم اللجوء أيضاً إلى المراجع والمصادر المختلفة لتغطية البيانات الثانوية والمتمثلة في التأطير النظري والمفاهيمي للدراسة، وللقيام بالإجراءات التحليلية فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة ومتغيراتها، والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك الاختبارات الاستدلالية والمتمثلة في اختبار (T) للعينة الواحدة (t-test-one sample) والانحدار الخطي البسيط ( Simple regression analysis)؛ لغرض اختبار الفرضيات والحصول على نتائج بالخصوص. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج ومن أهمها إنَّ المستوى العام لواقع اللامركزية بفروع المصرفية عينة الدراسة قد ظهر بمستوى ضعيفاً ويعكس هذا ارتفاع مستوى المركزية، وأظهرت النتائج بأنَّ مستوى تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بتلك الفروع قد كان ضعيفاً أيضاً، كما أنه توجد علاقة خطية موجبة ( طردية) ضعيفة فيما بين متغيرات الدراسة ولكن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فيما بين اللامركزية وتحقيق الصيرفة الخضراء بفروع المصارف التجارية موضع الدراسة .

الكلمات المفتاحية: اللامركزية، الصيرفة الخضراء، فروع المصارف التجارية.



***Decentralization and its impact on green banking in  
Libyan commercial banks***  
(A field study on the branches of commercial banks in the city of Sirte)

**Ibrahiem Mohammed A.**  
Sirte University-Libya

**Ali Muftah Eltaeb**  
Sirte University-Libya

**Abdul Hamid Habbe**  
Hasanuddin University- Indonesia

***Abstract :***

The study aimed to identify the concept of decentralization as well as the concept of green banking. The study also sought to measure the level of decentralization in the branches of commercial banks, as well as to identify the reality of implementing green banking in these branches. In addition, the study aimed to identify the impact of decentralization on achieving green banking in Libyan commercial banks. To achieve all that the researchers relied on the descriptive method and to collect the primary data a questionnaire was designed and distributed to (study sample), and the secondary data was collected from references and from another several resources. The researchers also used simple statistical methods of arithmetic mean, standard deviation, and T test one sample and Simple regression analysis to test study hypothesis. According to the opinion trends of chosen sample the study concluded that the general level of the reality of decentralization in the banking branches of the study sample appeared at a weak level, and this reflects the high level of centralization, and the results showed that the level of implementation of green banking in these branches was also weak, and there is a weak positive linear relationship between the variables of the study, but there is no significant effect Statistics between decentralization and achieving green banking in the branches of the commercial banks that were studied.

***Key words:*** Decentralization, green banking, branches of commercial banks.

## 1-1- المبحث الأول: (الإطار العام للدراسة)

### 1-1- المقدمة:

إنَّ قيام المصارف التجارية بتقديم أنشطتها وأعمالها المصرفية في بيئة العمل قد يتأثر بالعديد من الجوانب التي من شأنها أن تدعم وتساعد بشكل إيجابي في تأدية تلك المصارف لمهامها، بالإضافة إلى عوامل أخرى قد تحد بشكل أو بآخر من أن تمارس المصارف أعمالها المصرفية بالشكل المطلوب والتي تظهر أحياناً في صورة عوامل سياسية، سياسات عامة، تشريعات، لوائح وقوانين وإجراءات العمل التنظيمية وشكل التنظيم الإداري، وكنيجة للزيادة المضطربة والسريعة في الاقتصادات حول العالم والذي تزامن معه تطور مضطرب في الأنشطة الصناعية غير المقتنة، والتي أدت بدورها إلى إحداث مشاكل وأضرار كبيرة في النظام البيئي، وبطبيعة عملها كانت المصارف التجارية أحد الممولين لتلك الصناعات غير المنضبطة مما أدى ذلك إلى ظهور العديد من جمعيات حماية البيئة ومؤسسات المجتمع المدني، وكذلك المنظمات الحقوقية والتي أبدت إنزعاجها تجاه ما يحدث للبيئة من تطاول بما يضر حياة المجتمعات، وأدانت أيضاً كل المؤسسات الداعمة لتلك المشروعات بما في ذلك المصارف التجارية، الأمر الذي اضطر المصارف التجارية إلى أن تأخذ كل الاعتبارات البيئية عند ممارسة نشاطاتها أو أثناء القيام بدعمها وتمويلها للمشاريع التي تتماشى مع المعاهدات الدولية واتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن التغير المناخي الهادفة للحد من تأثير النشاط البشري على المناخ، ومن هنا برزت أعمال الصيرفة الخضراء التي تهتم بدعم وتمويل المشاريع الصديقة للبيئة والمتمثلة في مشروعات الطاقة المتجددة والبديلة ومشروعات إعادة تدوير المخلفات وكل المشروعات الاقتصادية الأخرى التي تأخذ البعد البيئي بعين الاعتبار، وتحد من التلوث البيئي لضمان استدامة التنمية الاقتصادية، ونظراً لأهمية هذا الموضوع وانطلاقاً من الدور المناط بالمصارف التجارية للقيام بمسؤوليتها الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع ونظراً لتوجه العديد من المصارف حول العالم في دعم وتمويل المشاريع الخضراء، وبالإشارة إلى الجوانب التي تم ذكرها سابقاً والتي قد تعيق أو تحد من أن تقوم المصارف بواجبها تجاه البيئة المجتمعية بما في ذلك عنصر التنظيم الإداري ومستويات المركزية واللامركزية فيما بين إدارات المصارف التجارية وفروعها؛ فقد جاءت هذه الدراسة لتحاول معرفة ما إذا كان هناك تأثير لمستوى اللامركزية على تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

تأسيساً على ما تمّ عرضه في مقدمة الدراسة، من الواضح أنه لربما قد تؤثر مستويات اللامركزية على أداء القطاع المصرفي وعلى أعماله وأنشطته المصرفية، وذلك جراء مستوى الصلاحيات الممنوحة فيما بين الإدارات الرئيسة للمصارف وفروعها المنتشرة في أغلب المناطق الجغرافية في ليبيا؛ الأمر الذي دعا للبحث في ذلك، والتحقق من حقيقة ما إذا كان هناك تأثير لمعدلات اللامركزية على عمل فروع المصارف التجارية، حيث جاءت هذه الدراسة للتحقق من تأثير اللامركزية على تحقيق الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية، كما تم أخذ كل مديري ومسؤولي فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت كمجتمع للدراسة، هذا ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

- هل تؤثر اللامركزية على تحقيق الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية؟

## 1-3 أهمية الدراسة: -

تتجلى الأهمية التطبيقية لهذه لدراسة من خلال النتائج التي سوف يتم الحصول عليها، والتي تبين أثر اللامركزية على الأعمال والأنشطة المصرفية، وخصوصاً الصيرفة الخضراء، وتتيح الدراسة أيضاً التعرف على واقع اللامركزية وكذلك مستوى تنفيذ الصيرفة الخضراء بفروع المصارف موضع الدراسة، وكل ذلك من شأنه أن يساعد صناع القرار على القيام بإجراء التصحيحات المناسبة، والتي من خلالها أن تساعد أيضاً في قيام المصارف بدورها المناط بها وعلى أكمل وجه سواء إن كان ذلك عن طريق إحداث معالجات في مستوى المركزية ومنح الصلاحيات، أو عن طريق التركيز على الدور البيئي والمجتمعي للمصارف، والتي تعد الصيرفة الخضراء أحد أهم مرتكزاتها، ولربما تزداد أهمية الدراسة من أهمية تناول متغيرات الموضوع نفسه، إذ أنه وعلى حسب علم الباحثين تعتبر من الدراسات القلائل بالبيئة الليبية إن لم تكن الأولى إلى تاريخ إجراء هذه الدراسة، والتي سعت إلى الوقوف على واقع اللامركزية والمركزية بالقطاع المصرفي التجاري الليبي وأيضاً مستوى توافر عمليات التمويل الأخضر (الصيرفة الخضراء) التي تقوم بها فروع المصارف موضع الدراسة، وهذا ما يفيد في إثراء المعرفة وتقديم الإضافة المرجعية العلمية والبحثية في هذا المجال.

## 1-4 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1-4-1- استعراض الإطار المفاهيمي الخاص بمهية اللامركزية ومهية الصيرفة الخضراء.

1-4-2- التعرف على مستوى اللامركزية والمركزية فيما بين فروع المصارف والإدارات الرئيسية والسلطات العليا.

1-4-3- التعرف على واقع تطبيق الصيرفة الخضراء بفروع المصارف التجارية الليبية والعاملة بمدينة سرت.

1-4-4- التعرف على أثر اللامركزية على تحقيق الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية.

1-4-5. اختبار الفرضيات المقدمة في الدراسة واستخلاص النتائج، وكذلك تقديم توصيات بالخصوص .

### 1-5 فرضيات الدراسة:

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

- الفرضية الأولى-Ho1 لا تخضع فروع المصارف التجارية موضع الدراسة للمركزية وتحظى بدرجات عالية من الصلاحيات واستقلالية لتأدية أعمالها المصرفية.

- الفرضية الثانية Ho2- لا تقوم فروع المصارف التجارية موضع الدراسة بتطبيق أعمال الصيرفة الخضراء وبالمستويات المطلوبة.

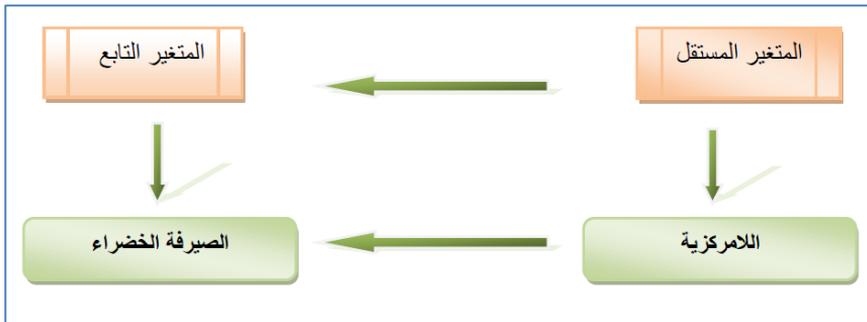
- الفرضية الثالثة Ho3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فيما بين اللامركزية وتحقيق الصيرفة الخضراء بفروع المصارف التجارية موضع الدراسة .

### 1-6 منهجية ونموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال جمع البيانات الثانوية والأولية من مصادر متنوعة، ومن بعد تم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي المناسب، حيث تم الرجوع إلى الكتب والأبحاث والدراسات السابقة والتقارير والمنشورات، وكذلك استخدام شبكة المعلومات (الإنترنت)؛ وذلك لتجميع البيانات الثانوية بما يفيد تغطية الجانب النظري من الدراسة والحصول على المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال توزيع استبيان على عينة الدراسة، وضمّم هذا الاستبيان خصيصاً لهذا الغرض ومعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وسبق ذلك إجراء استطلاع للرأي من خلال المقابلة الشخصية لبعض مدراء ورؤساء أقسام فروع المصارف موضع الدراسة، والحديث معهم حول درايتهم بمتغيرات الدراسة خصوصاً

فيما يتعلق بماهية الصيرفة الخضراء وأجاب أغلبهم أن المصارف تقوم ببعض أعمال الصيرفة الخضراء دون الانتباه إلى أن تلك الأعمال تندرج تحت ما يسمى بالتمويل الأخضر أو أعمال الصيرفة الخضراء، وتحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياته وذلك من خلال الإجابة المتجمعة والمتضمنة للاستبيان، وللوصول إلى تحليل يعكس مخرجات الدراسة فقد تم إجراء المعالجات الإحصائية لجميع البيانات المتجمعة، حيث تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن خلاله تم استخدام مقياس النزعة المركزية والتشتت والمتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك الاختبارات الاستدلالية والمتمثلة في اختبار (T) للعينة الواحدة (t-test-one sample) والانحدار الخطي البسيط (Simple regression analysis) لغرض الحصول على نتائج الدراسة وتقديم توصيات بالخصوص.

#### نموذج الدراسة: -



من إعداد الباحثين.

#### 7-1-1 حدود الدراسة: -

7-1-1 الحدود المكانية: انحصرت الحدود المكانية للدراسة في النطاق الجغرافي لمدينة سرت، وهو نطاق تواجد فروع المصارف التجارية.

7-1-2 الحدود الزمانية: تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في الفترة الزمنية التي أُجريت فيها الدراسة، وذلك في الفترة الممتدة فيما بين شهر أكتوبر لسنة 2022م إلى شهر يناير لسنة 2023م.

## 8-1 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري ورؤساء الأقسام العاملين في فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وهي: مصرف التجارة والتنمية، مصرف شمال أفريقيا، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري، مصرف الوحدة الرئيس سرت، المصرف التجاري، مصرف الوحدة الوكالة-جامعة سرت، ونظرًا لصعوبة الحصول على العدد الإجمالي للمجتمع والقيام بالمسح الشامل للمفردات فقد تقرر أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة 49 فرداً (بعدد 7 استمارات استبانة لكل مصرف)، واستجوب منهم فعلياً 43 فرداً ليمثلوا بذلك مجتمع الدراسة.

## 9-1 الدراسات السابقة:

1-9-1- دراسة ميلود وعبدالجليل (2022) بعنوان: دور اللامركزية المحلية في المحافظة على البيئة، وهدفت الدراسة إلى إعطاء مفهوم حول ماهية الجماعات المحلية من خلال المراحل التي مرت بها، وكذلك إبراز دور اللامركزية المحلية المتمثلة في البلدية والولاية في المحافظة على البيئة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أنه بالرغم من القوانين التي أصدرتها دولة الجزائر والخاصة بحماية البيئة بما في ذلك حزمة القوانين التي تساعد في عمل الهيئات اللامركزية في مجال الحفاظ على البيئة إلا أن تلك القوانين لم تطبق بفاعلية عطفًا على غموضها، ولا توجد تشريعات شارحة لها، واستنتجت الدراسة أيضًا أن الحفاظ على البيئة لا يتأتى فقط من خلال الحكومة المركزية أو السلطة المحلية بل بتظافر جميع الجهود من قطاع خاص ومواطنين وجمعيات؛ للمساعدة في تقديم المبادرات والتمويل والإعداد والتنفيذ.

2-9-1- دراسة عبدالحق خنتاش (2011) بعنوان: مجال تدخل الهيئات اللامركزية في حماية البيئة في الجزائر، هدفت هذه الدراسة إلى تقديم الإطار النظري والقانوني الذي يخول الإدارات المحلية من خلال الصلاحيات الممنوحة لها أن تقوم بأعمالها فيما يتعلق بحماية البيئة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن السلطات المحلية والهيئات اللامركزية لا يمكنها مواجهة ظاهرة التلوث البيئي بمفردها بالرغم من الصلاحيات الممنوحة لها، إلا أن انعدام الإمكانيات وعدم الحصول على الدعم اللازم يحول دون أن تقوم هذه الهيئات بواجبها على أكمل وجه اتجاه البيئة والمجتمع .

1-9-3- دراسة عروج، عدنان حبيب (2022) بعنوان: دور اللامركزية في تحقيق التنمية المحلية في العراق، هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية الاقتصادية لعملية التحول نحو الإدارة اللامركزية، وأثر ذلك على تخفيف حدة الأزمات الناتجة عن النظام المركزي وتحقيق العدالة وتوزيع الاستثمارات محلياً لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية الشاملة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها: أنه وبالرغم من تحقيق بعض الأقاليم نجاحات كبيرة في التنمية المحلية من خلال تطبيق نظام اللامركزية الإدارية إلا أنه لا توجد في العراق إرادة سياسية واضحة للتغيير نحو اللامركزية الإدارية الموسعة على صعيد الوحدات الإدارية والمحلية والأقاليم والمحافظات، وأيضاً عدم وجود استعداد فعلي لتحرير الموارد المالية اللازمة لممارسة الصلاحيات التي من شأنها أن تدفع لإحداث التغيير ورفع مستويات التنمية المحلية .

1-9-4- دراسة بن عمر، الأخضر (2022) بعنوان: التحول نحو المصارف الخضراء بين الواقع والمأمول، وهدفت الدراسة إلى إبراز دور المصارف في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة من خلال تكييف خدماتها المصرفية بما يدعم المشاريع والاستثمارات الصديقة للبيئة؛ للتقليل من أثر التغيرات المناخية واستنزاف الموارد الطبيعية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التوجه نحو المصارف الخضراء لا يزال ضعيفاً في الدول العربية نظراً لوجود العديد من العقبات والتحديات كإخفاض تدفق الاستثمار في المشاريع الخضراء، وتدني الأرباح المحصلة منها .

1-9-5- دراسة بن جعفر، رشا، بو حناش، مروة (2021) بعنوان: واقع الصيرفة الخضراء في البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع تطبيق الصيرفة الخضراء بمختلف أبعادها في البنوك التجارية بالأسقاط على حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأخذ عينة من الوكالات البنكية العاملة بولاية ميله، وبينت نتائج الدراسة أن هناك تطبيق ضعيف للصيرفة الخضراء في الوكالات البنكية عينة الدراسة، وذلك في بعدي تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى انتشار خدمات الصيرفة الخضراء، بينما لا يوجد أي تطبيق للبعدين الآخرين، وهما: مراعاة البعد البيئي في تصميم البنية التحتية للوكالات البنكية، وأخذ البعد البيئي في قرار منح التمويل .

## 1-9-6- (التعليق على الدراسات السابقة):

من خلال مراجعة الدراسات السابقة تبين أنّ جزءاً منها تناول دور اللامركزية في الحفاظ على البيئة، وذلك من خلال عمل الهيئات المحلية والإدارات المحلية في القيام بدورها اتجاه البيئة، كما تناولت أحد الدراسات الدور الذي يمكن أن تلعبه اللامركزية في تحقيق التنمية المحلية، وناقشت بعض الدراسات الأخرى واقع الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية، وما هو المأمول في مجال الصيرفة الخضراء، هذا واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في محاولتها التعرف على واقع الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية مع اختلاف بيئة التطبيق، وتميزت عنها في كونها ذهبت إلى أبعد من ذلك في كونها حاولت التعرف على مستويات اللامركزية وأثرها على واقع تطبيق أعمال الصيرفة الخضراء بالمصارف التجارية الليبية.

## 2- المبحث الثاني (الإطار النظري للدراسة)

### 2-1- مفهوم اللامركزية :

يسمح النظام اللامركزي بتوزيع الاختصاصات بين الجهاز المركزي للدولة والوحدات الإدارية المحلية فيها. (الجور، جمانة، 2022 ، ص107).

كما تعرف بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة، تقوم على فكرة توزيع الأنشطة والواجبات بين الأجهزة المركزية والأجهزة المحلية. (ربايعة، 1995، ص15).

إن تمتع الهيئات اللامركزية بشخصية معنوية تعني أن تمنح الشخصية المعنوية لتؤكد استقلالها وعدم تبعيتها للسلطة المركزية. (القبيلات، 2008، ص 52).

إذا كانت الهيئات اللامركزية تعتمد في تمويلها على الإدارة المركزية فإن ذلك ينقص من استقلالها، ويجعلها خاضعة للسلطة المركزية، ولذلك فإن استقلال الهيئات اللامركزية مالياً يمكنها من تنفيذ مشاريعها وقراراتها التنموية دون حاجة لموافقة السلطات المركزية . (الزعبي، 1985، ص 17) .

### 2-2- أهمية اللامركزية :

1 - ترتيب أفضل لأولويات الانفاق التي تواجه الإدارات المحلية، وتمنح الاستفادة لتخصيص الموارد والكوادر البشرية المرتبطة بالخدمات الأساسية، وكذلك البنية التحتية بما يلي الاحتياجات المجتمعية.

2 - تعمل على لمس أدق الاحتياجات التنموية لتتعاطى معها الإدارات والمجالس المحلية بصورة أكثر فاعلية.

3 - تساعد اللامركزية على استدامة المرافق والخدمات من خلال قدرة السلطات المحلية على تنسيق البرامج التنموية على المستوى المحلي بما يضمن تحقيق التنمية المحلية. (العجارمة، 2016).

### 2-3- مميزات اللامركزية :

1 - تخلص الإدارة العليا من الضغوط التي يحتمل أن تحدث من العاملين أو المنتفعين .  
2 - تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات ومعالجة الانحرافات دون انتظار التعليمات من الإدارة العليا .

3 - تحقيق الانسجام فيما بين الإدارات العليا والدنيا، وتحقيق التكاملية التنظيمية .  
4 - تنمي القدرات الإدارية عند صغار المديرين، وتنمية شعورهم بالمشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات.

5 - مخاطر القرارات تكون ضعيفة وموزعة، وبالتالي يكون تأثيرها على إدارة واحدة وليس لعدد كبير من الوحدات الإدارية.

### 2-4- عيوب اللامركزية :

1 - تناقض وعدم اتساق القرارات المتخذة بين الإدارات المختلفة .  
2 - قد ينتج عنها هدر في الموارد نظرًا لازدواج الخدمات التي تقدمها الإدارات المختلفة.  
3 - صعوبة الرقابة وضعف التنسيق مع السلطات العليا؛ مما يؤدي إلى تشتيت الأهداف وضعف التنسيق.

4 - قد تؤدي إلى تفشي الفساد المالي والإداري؛ نظرًا لاتخاذ كل وحدة إدارية قراراتها على حده. (العكيلي، 1992، ص162).

### 2-5- مفهوم الصيرفة الخضراء :

هي الخدمات والمنتجات التي يقدمها المصرف لعملائه الذي يراعي الأثر البيئي والاجتماعي في أعمالهم. (سلمان، 2017، ص22).

ويطلق عليها أيضًا بالصيرفة الأخلاقية والاجتماعية أو المصرف الأخضر، وهو مصرف مشابه لعمله للمصرف العادي لكنه يراعي العوامل الاجتماعية والبيئية. (الامام،



5 - توسيع نطاق حلول الطاقة النظيفة في أسرع وقت ممكن .

## 2-8- أهداف الصيرفة الخضراء :

1 - تقليل التعاملات الورقية إلى أدنى المستويات، والتركيز على المعاملات الإلكترونية، مثل: استخدام أجهزة الصراف الآلي والمصرفية المتنقلة والخدمات المصرفية عبر الإنترنت. (الشيخي والجزراوي، 1998، ص 48).

2 - حماية البيئة عن طريق إعادة استخدام الموارد، وإعادة تدوير المخلفات فضلاً عن كفاءة استخدام الطاقة. (عجم، 2001، ص 55).

3 - تقليل الآثار البيئية التشغيلية باستمرار برصد الأداء البيئي وتنفيذ وتقييم برنامج الإدارة البيئية وإدارة المخلفات، وتشجيع الشراء الأخضر وتوفير مجموعة كاملة من الخدمات المصرفية الإلكترونية. (الاشوح، 2003، ص 63).

4 - استحداث العديد من الوظائف الخضراء التي يكون لها أثر في تقليل معدلات البطالة. (الحجار، 2003، ص 40).

5 - السعي إلى التخفيض من حدة الفقر، عن طريق دعم الوظائف الخضراء التي تعد جسراً يربط بين القضاء على الفقر والجوع وتحقيق الاستدامة البيئية. (المولي، 2017، ص 505).

## 2-9- تحديات الصيرفة الخضراء :

1 - مخاطر السمعة: قد تواجه المصارف خطر فقدان سمعتها إذا ما استطاعت الحفاظ على مشاركتها في الاستثمار الأخضر.

2 - تكاليف التشغيل المرتفعة:

3 - تحدي العنصر البشري: إذ تحتاج المصارف الخضراء إلى الموظفين ذو الخبرة والمهارة لضمان تقديم الخدمات المالية بجودة عالية للعملاء. (الرفاعي وآخرون، 2019، ص 454).

4 - انخفاض التدفق الموجه للاستثمار في المشاريع الخضراء .

5 - عدم وجود المصادر الموثوقة لتقييم الاستثمارات الخضراء .

6 - انخفاض جودة الخدمات المصرفية الموضوعة للمشاريع الخضراء .

7 - انخفاض الأرباح المحصلة من المشاريع الخضراء .

8 - عدم وجود مبادئ واضحة المعالم لتبني الصيرفة الخضراء. (عبد الأمير، 2019،

ص 40-41)

### 3- المبحث الثالث (الجانب العملي للدراسة)

#### 3-1- مجتمع وعينة الدراسة:

كما ذكر سابقاً فإن مجتمع الدراسة تمثل في جميع مديري ورؤساء الاقسام العاملين في فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت (مصرف التجارة والتنمية، مصرف شمال أفريقيا، مصرف الجمهورية، مصرف الصحاري، مصرف الوحدة الرئيس سرت، مصرف التجاري، مصرف الوحدة جامعة سرت)، ونظراً لصعوبة الحصول على العدد الإجمالي للمجتمع والقيام بالمشح الشامل للمفردات فقد تقرر أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة 49 فرداً (بعدد 7 استمارات استبانة لكل مصرف)، واستجوب منهم فعلياً 43 فرداً ليتمثلوا بذلك مجتمع الدراسة وكانت نتائج التوزيع كالتالي:

جدول (1) توزيع استمارة الاستبيان.

النسبة	العدد	البيان
100%	49	الاستمارات الموزعة
88%	43	الاستمارات المستلمة
12%	6	الاستمارات لم يتم استلامها
0	0	الاستمارات الغير صالحة لتحليل
90%	43	الاستمارات الخاضعة للتحليل

ويبين الجدول أعلاه توزيع الاستمارة على عدد من مديري ورؤساء فروع المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، حيث تم توزيع عدد (49) استمارة استبيان، وتم تحليل (43) استمارة وبنسبة 88%. ومثلت هذه النسبة مجموع الاستمارات المستلمة والخاضعة للتحليل.

وبين الجدول رقم (2) أدناه عدد الاستمارات المستلمة من كل مصرف من أصل عدد (7) استمارات موزعة لكل فرع من الفروع المصرفية، وكما هو مبين فإنه تم استلام الغالبية العظمى من الاستبيانات، ومن كل الفروع المصرفية موضع الدراسة.

جدول (2) الاستثمارات المستلمة حسب كل مصرف.

اسم المصرف	Frequency التكرار	Valid Percent النسبة الصالحة	Cumulative P النسبة المجمعة
مصرف التجارة والتنمية	7	16.3	16.3
مصرف شمال أفريقيا	7	16.3	32.6
مصرف الجمهورية	6	14.0	46.5
مصرف الصحاري	6	14.0	60.5
مصرف الوحدة الرئيسي سرت	6	14.0	74.4
مصرف التجاري	6	14.0	88.4
مصرف الوحدة جامعة سرت	5	11.6	100.0
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100.0</b>	

3-2 أداة جمع البيانات (الاستبيان):

اشتملت استمارة الاستبيان على جزئين رئيسيين، هما: الجزء الأول، وهو المتعلق بخصائص عينة الدراسة "المعلومات الخاصة، وهي اسم المصرف وكذلك عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وأيضاً المسمى الوظيفي للمستجوبين، أما الجزء الثاني من الاستبيان فقد تمثل في البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة حيث احتوى على محورين (2) تمثل بمحملها متغيرات الدراسة، حيث يتألف المحور الأول من تسعة (9) مفردات يتحدد من خلالها التعرف على مستوى اللامركزية التي تخضع لهل الفروع المصرفية موضع الدراسة، بينما اتضمن المحور الثاني على عدد ثمانية عشر (18) فقرة تمثل بذلك العبارات الاستفهامية، والتي من خلالها يتحدد واقع تطبيق المصارف لأعمال الصيرفة الخضراء ولغرض قياس واختبار متغيرات الدراسة تم اللجوء إلى استخدام مقياس ليكرث الخماسي في قياس هذه الفقرات على النحو الآتي:

جدول (3) درجات بدائل الإجابة على فقرات الاستبيان

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

حيث كان الوسط الحسابي الفرضي (أداة القياس) هو (3)، وتم استخراجها عن طريق المعادلة الرياضية الآتية  $(3 = \frac{5}{5+4+3+2+1})$ ، وتم تصنيف إجابات العينة من خلال الوسط المرجح لقيم المقياس، وذلك من خلال الاعتماد على معادلة طول الفترة  $(0.80 = \frac{1-5}{5})$  ويوضح الجدول رقم (3) فترات اتجاه آراء العينة:

#### جدول (4) فترات اتجاه آراء العينة.

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1	المتوسط المرجح
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	اتجاه الإجابة
مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جدًا	مستوى الممارسة

### 3-3- المعالجة الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل المعلومات المتجمعة والمتحصل عليها من العينة المستحوية عن طريق استخدام الطرق الإحصائية المناسبة، والتي تفي بالغرض والمتمثلة في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، واستخدمت مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف تحديد اتجاهات أفراد العينة حول كل فقرة، كما تم أيضاً استخدام الاختبارات الاستدلالية والمتمثلة في اختبار (T) للعينة الواحدة (t-test-one sample) والانحدار الخطي البسيط (Simple regression analysis)، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة ومن ثم استخلاص النتائج، وتقديم توصيات بالخصوص واستخدام أيضاً مقياس معامل (ألفا كرونباخ ومعامل الصدق)، لمعرفة وإظهار مستوى ثبات العينة وصدق أداة الدراسة.

### 3-4- وصف توزيع خصائص العينة:

#### جدول (5) توزيع خصائص العينة

النسبة المئوية	العدد	مستوى المتغير	المتغير
4.7%	2	ماجستير	المؤهل العلمي
72%	31	بكالوريوس	
23.3%	10	دبلوم عالي	
100%	43	الإجمالي	
14%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
41.9%	18	من 5 إلى 10 سنوات	
34.9%	15	من 11 إلى 15 سنة	
9.2%	4	أكثر من 15 سنة	
100%	43	الإجمالي	
7%	3	مدير	المسمى الوظيفي
93%	40	رئيس قسم	
100%	43	الإجمالي	

يوضح الجدول رقم (5) أعلاه توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وكذلك المسمى الوظيفي ومن خلال الجدول يتضح أن كل أفراد العينة من الشريحة المتعلمة، والتي تحمل شهادات تمكنها من فهم التساؤلات الموجهة لهم، وكذلك أيضاً فيما يتعلق بسنوات الخبرة فقد اظهرت النتائج أن سنوات الخبرة مرتفعة مما يتيح الاستفادة من هذه الخبرات في إعطاء الإجابات المقنعة والواقعية، كما أظهر الجدول إن الغالبية العظمى من المستجوبين كانوا من رؤساء الأقسام بالإضافة إلى بعض المديرين، وكل ذلك يدعم موثوقية المعلومات والنتائج المتحصل عليها، وتساعد بكل تأكيد في تحقيق وأهداف الدراسة.

### 3-5- ثبات وصدق أداة الدراسة:

لاختبار دقة وثبات القياس ومدى الاعتمادية، فقد تم اختبار ثبات الاستبيان عن طريق إخضاع فقراته لاختبار قوة الثبات "معامل ألفا كرونباخ" وكانت نتائج الاختبار كما هو موضح بالجدول أدناه.

الجدول (6) يوضح نتائج ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات فقرات الاستبيان وصدقها.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	قيمة الصدق
1. محور مستوى اللامركزية	9	0.672	0.819
2. محور الصيرفة الخضراء	18	0.71	0.842
الاجمالي	43	0.72	0.848

يتبين من الجدول أعلاه (6) أن قيمة ألفا كرونباخ الممثلة محور الدراسة الأول (مستوى اللامركزية)، قد بلغت (67%) وبدرجة صدق وصلت إلى (89%)، وبالنسبة إلى المحور الثاني (الصيرفة الخضراء) فقد بلغ معامل الثبات (71) وبدرجة صدق بلغت (82%)، هذا وظهر معامل الثبات الكلي بنسبة (72%) وبدرجة صدق نسبتها (84%) وبالنظر إلى كل هذه النسب المتحققة تعتبر جميع النسب مقبولة وتدل على ثبات العينة لتكون مناسبة لتحقيق أهداف البحث، ويعزز ذلك ارتفاع نسب صدق الأداة مما يدعم ذلك، ويؤكد اعتمادية وصلاحيّة أداة القياس لتحقيق أهداف الدراسة.

### 3-6- تحليل ومناقشة نتائج الدراسة :

يوضح الجدولان (7، 8) على التوالي الفقرات الخاصة بالمحور الأول للدراسة والمحور الثاني، وكذلك مؤشرات ونتائج آراء العينة التي من شأنها أن تساعد في معرفة واقع اللامركزية،

وكذلك واقع تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بفروع المصارف التجارية، وتم توضيح ذلك من خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الممارسة لكل فقرة، وأيضاً إجمالي المؤشرات الخاصة بالمحورين .

#### جدول (7) يوضح مستوى اللامركزية

الترقيم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	يمارس فرع المصرف اعماله المصرفية بموجب قرار من الجهات التشريعية وليس بموجب قرار من الإدارة الرئيسية.	1.4651	0.6305	ضعيف جداً
2	يمكن لإدارة الفرع ان تضع وتعتمد نظام عملها الداخلي وهي مستقلة فيما يتعلق بتنظيمات العمل.	2.4651	1.0082	ضعيف
3	يملك الفرع بالذمة المالية وكذلك الذمة القانونية المستقلة عن الإدارة الرئيسية.	1.8372	0.8978	ضعيف
4	يتم تعيين المسؤولين وكذلك الموظفين بالفرع عن طريق ادارة الفرع وليس عن طريق الإدارة الرئيسية .	1.9070	0.7811	ضعيف
5	يكتسب فرع المصرف صلاحياته بموجب قرار من السلطات التشريعية وليس بقانون أو قرار إداري من قبل الإدارة الرئيسية .	1.7674	0.6844	ضعيف جداً
6	تمتلك إدارة الفرع بأن تقوم بسن التشريعات الكاملة واللوائح والقوانين لتنظيم العمل دون الرجوع للإدارة الرئيسية .	1.5581	0.6287	ضعيف جداً
7	لدى إدارة الفرع الاستقلالية المالية التامة فيما يتعلق بمصادر الحصول على الأموال وكذلك في سياسيات توجيهها في مجالات الخدمة المصرفية أو الاستثمارات.	2.8372	0.8978	متوسط
8	يملك فرع المصرف الاستقلالية الكاملة في عملية رسم السياسات والخطط المستقبلية لتحقيق أهدافه.	2.6512	1.0438	متوسط
9	يتوفر لدى الفرع مصادر دعم وقبول مستقلة بالإضافة الى احقية الفرع في الحصول على الارباح واستخدامها لصالحه.	2.0000	0.7559	ضعيف
المتوسط المرجح		2.0543	0.3466	ضعيف

من خلال استعراض الجدول رقم (7) يتضح الآتي:

1. كما هو مبين من الجدول رقم (7) ومن خلال المتوسطات الحسابية، والتي تراوحت فيما بين (2.837 و 1.558) وكذلك قيم الانحراف المعياري لكل فقرة، والتي تراوحت هي أيضاً فيما بين (1.0438 و 0.3466) يتضح أن إجابات العينة متمركزة أغلبها حول متوسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت في الإجابات حول الفقرات الاستفهامية، والتي المناط بها قياس وتحديد مستوى اللامركزية أو المركزية التي تخضع لها فروع المصارف التجارية موضع الدراسة وذلك على حسب آراء العينة، وتراوح أيضاً مستوى الممارسة لغلب الفقرات فيما بين (ضعيف وضعيف جداً) ماعدا الفقرتان السابعة والثامنة، والتي ظهرت مستويات ممارستها بالمستوى المتوسط، وذلك فيما يتعلق بالاستقلالية للفرع، وذلك فيما يتعلق بمصادر

الحصول على الأموال وكذلك في سياسيات توجيهها في مجالات الخدمة المصرفية أو الاستثمارات، وكذلك بالنسبة باستقلالية الفرع في رسم الخطط والسياسات لتحقيق أهدافه. 2. من خلال الجدول وبالنظر إلى المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرات المحور والمتعلق بقياس مستوى اللامركزية التي تخطى بها فروع المصارف التجارية فقد تبين أن المتوسط المرجح قد بلغ (2.054)، وبانحراف معياري قيمته (0.346) مما يعني بالمحمل أن كل إجابات أفراد العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت في الإجابات ومن خلال المتوسط الحسابي تبين أن مستوى الممارسة، قد ظهر بالمستوى الضعيف وكما هو موضح بالجدول، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن مستوى الاستقلالية ومنح الصلاحيات قد كان ضعيفاً لدى فروع المصارف التجارية موضع الدراسة وهذا يعكس بالمقابل مستوى المركزية المرتفع الذي تخضع له تلك الفروع.

ومن خلال استعراض الجدول رقم (8) يتضح الآتي :

1. يتضح من الجدول إن أعلى متوسط حسابي قد سجل للفقرة رقم (14)، وبلغ المتوسط ما قيمته (4.11) وبانحراف معياري (0.73)، ومما يدل عدم تشتت الإجابات حول هذه الفقرة وليتأكد بذلك إن فروع المصارف موضع الدراسة تركز بشكل مرتفع على تقديم الخدمات الإلكترونية، وتقلص من استخدام الإجراءات والمعاملات الورقية والتي يمكن تعويضها إلكترونياً، وسجلت الفقرة الأولى ثاني أعلى متوسط حسابي وبقيمة (3.00) وبانحراف معياري قيمته (0.78) مما يؤكد أن فروع المصارف تقوم بتمويل ودعم الوظائف بالمشاريع الخضراء للقضاء على الفقر وتقليص معدلات البطالة ولكن بمستوى متوسط، وحقت الفقرة الخامسة ثالث أعلى متوسط حسابي وبقيمة (2.95) وبانحراف معياري قيمته (1.13) مما يدل على إن الفروع المصرفية تسهم وبشكل متوسط في تمويل المبادرات الاجتماعية والاقتصادية التي من شأنها أن تدعم المساواة وتحقيق العدالة الاجتماعية، كما سجلت الفقرة رقم (13) رابع أعلى متوسط حسابي وبقيمة (2.79) وبانحراف معياري قيمته (1.08) مما يؤكد بأن فروع المصارف تسهم بإيجابيه ومستوى متوسط في دعم الحملات التطوعية كحملات التشجير العامة وحملات النظافة وغيرها، وفيما يتعلق بباقى الفقرات، وكما هو موضح من الجدول فإن مستوى الممارسة لها قد كان ضعيفاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات فيما بين (2.48 و 1.95) وبانحرافات معيارية

تراوحت فيما بين ( 0.65 و 1.13) و يدل ذلك على إن الفروع المصرفية تمارس وبشكل ضعيف أعمال الصيرفة الخضراء الموضحة في تلك الفقرات.

### الجدول (8) مستوى تطبيق الصيرفة الخضراء

الترقيم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	1.يقوم فرع المصرف بتمويل ودعم الوظائف بالمشاريع الخضراء للقضاء على الفقر وتقليص معدلات البطالة .	3.0000	.78680	متوسط
2	2.يقوم فرع المصرف بدعم وتشجيع تمويل الاستثمارات الخضراء.	2.3488	.84187	ضعيف
3	3.يلتزم الفرع بكل التشريعات والمعايير الدولية والمحلية الداعمة لأعمال الصيرفة الخضراء.	2.4419	.95873	ضعيف
4	4. يقوم المصرف بتوعية وتثقيف موظفيه وكذلك البيئة المجتمعة بماهيم الصيرفة الخضراء واهمية تطبيقها.	2.1163	.82258	ضعيف
5	5. يسهم فرع المصرف في تمويل المبادرات الاجتماعية والاقتصادية التي من شأنها ان تدعم المساواة والعدالة الاجتماعية.	2.9535	1.13292	متوسط
6	6.يقدم الفرع خدمات استشارية متخصصة لتسهيل عملية تنفيذ المشاريع التنموية الخضراء وكذلك الاستفادة من أعمال الصيرفة الخضراء.	1.9535	.65296	ضعيف
7	7. يولي فرع المصرف اهتماما كبيرا لزيادة حصته في تمويل الانشطة والاستثمارات الخضراء.	2.1860	.90648	ضعيف
8	8. يقدم الفرع مزايا وخدمات خاصة لأصحاب المبادرات والمشروعات الخضراء.	2.2326	.89542	ضعيف
9	9.يعتمد فرع المصرف استراتيجيات وخطط مستقبلية للقيام بدوره في تعزيز التنمية المستدامة الخضراء.	2.3488	1.13145	ضعيف
10	10.يسهم فرع المصرف في تمويل مشاريع الطاقة المتجددة والصدقية للبيئة.	2.0233	.73964	ضعيف
11	11. يقدم الفرع الدعم اللازم للتعامل مع القضايا المتعلقة بالتلوث البيئي .	2.1860	.93238	ضعيف
12	12. يقوم فرع المصرف بتمويل المشاريع المتعلقة بإقامة المساحات الخضراء والأخرى المتعلقة بالحفاظ على الطبيعة ومواردها.	2.4884	1.00882	ضعيف
13	13.يسهم فرع المصرف وبإحاييه في الحملات التطوعية كحملات التشجير العامة وحملات النظافة وغيرها.	2.7907	1.08140	متوسط
14	14.يقبل فرع المصرف من تعاملاته الورقية الكلاسيكية ويركز على استخدام التكنولوجيا من خلال توفير خدمات مصرفية إلكترونية متكاملة .	4.1163	.73060	مرتفع
15	15.يدعم المصرف المشاريع الخاصة بإعادة تدوير المواد النافقة ومشاريع استرشاد المستهلك في الطاقة .	2.1628	.81446	ضعيف
16	16.يقوم المصرف بتمويل مشاريع البني التحتية والابنية الخضراء الصديقة للبيئة .	2.5581	.85363	ضعيف
17	17.يسهم المصرف بتمويل المشاريع والانشطة التي تستهدف نظافة مياه البحر وضمان الحصول على مياه صالحة للشرب والاهتمام بمصادر المياه والاستفادة منها في المشاريع الزراعية.	2.3721	.72451	ضعيف
18	18.يسهم المصرف في تمويل مشاريع النقل والمواصلات التي تتماشى مع النظام البيئي ولا تؤثر على المناخ والبيئة والصحة العامة .	2.0698	.70357	ضعيف
	المتوسط المرجح	2.4638	.36448	ضعيف

2. من خلال الجدول وبالنظر الى المتوسط الحسابي المرجح لكل فقرات المحور والمتعلق بقياس مستوى تنفيذ فروع المصارف التجارية لأعمال الصيرفة الخضراء فقد تبين أن المتوسط المرجح قد بلغ (2.468) وبانحراف معياري قيمته (0.364)؛ مما يعني بالجملة أن كل إجابات أفراد العينة متمركزة حول متوسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت في الإجابات ومن خلال المتوسط الحسابي تبين أن مستوى الممارسة قد ظهر بالمستوى الضعيف، وكما هو موضح بالجدول، ومن خلال ذلك يمكننا القول أن مستوى تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بتلك الفروع قد كان ضعيفاً.

### 3-7- اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى- $H_01$  لا تخضع فروع المصارف التجارية موضع الدراسة للمركزية، وتحظى بدرجات عالية من الصلاحيات واستقلالية لتأدية أعمالها المصرفية.

#### الجدول (9) يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Test						
الفرضية الأولى	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
	17.891	42	.000	0.94574	1.0524	0.8391

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.00 وبالتالي فهو اقل من 0.05 ليتأكد وجود دلالة إحصائية عند هذا المستوى وبمقارنة قيمة (t) المحسوبة والتي تساوي (17.89) نجد أنها أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (2.018) وذلك عند درجة حرية 42؛ مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، والتي تفترض بأن فروع المصارف التجارية موضع الدراسة تخضع للمركزية ولا تحظى بدرجات عالية من الصلاحيات واستقلالية لتأدية أعمالها المصرفية.

❖ الفرضية الثانية:  $H_02$ - لا تقوم فروع المصارف التجارية موضع الدراسة بتطبيق أعمال الصيرفة الخضراء وبالمستويات المطلوبة.

### الجدول (10) يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Test						
Test Value = 3						
الفرضية الثانية	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
		9.646-	42	.000	.53618-	.6483-

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى المعنوية 0.00 ، وبالتالي فهو أقل من 0.05 ليتأكد وجود دلالة إحصائية عند هذا المستوى ومقارنة قيمة (t) المحسوبة والتي تساوي (-9.64) نجد أنها أقل من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (2.018) وذلك عند درجة حرية 42؛ مما يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية والتي تفترض بأن فروع المصارف التجارية موضع الدراسة لا تقوم بتطبيق أعمال الصيرفة الخضراء وبالمستويات المطلوبة.

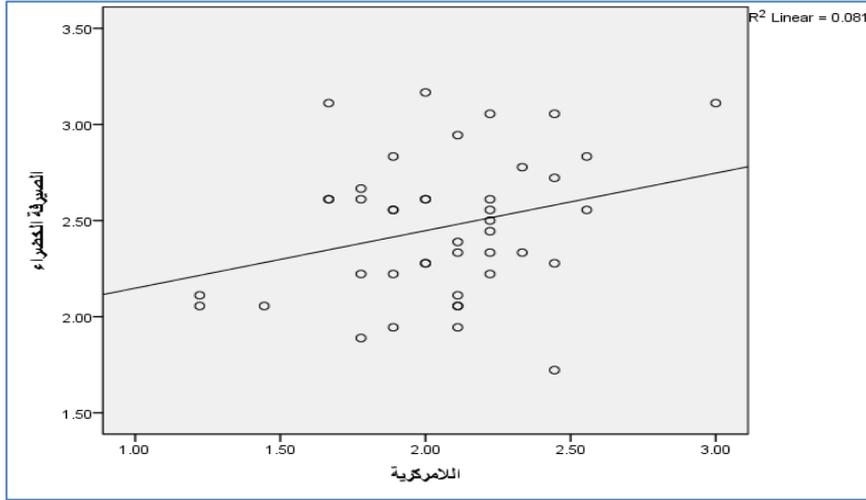
❖ الفرضية الثالثة:  $H_03$  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فيما بين اللامركزية وتحقيق الصيرفة الخضراء بفروع المصارف التجارية موضع الدراسة. والجدول الآتي توضح تحليل ونتائج اختبار الفرضية الثالثة.

### الجدول (11) يوضح الارتباط بين متغيرات الدراسة

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.285 <sup>a</sup>	.081	.059	.35364
a. Predictors: (Constant), اللامركزية				
b. Dependent Variable : الصيرفة الخضراء				

يتضح من الجدول أعلاه بأن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.285 مما يدل على وجود ارتباط بين المتغيرين وبالنظر إلى مربع معامل الارتباط (معامل التحديد) نجد أنه يساوي 0.081 ليمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع وبالرغم من وجود علاقة الارتباط هذه إلا أنها تعتبر ضعيفة إذ تقترب إلى درجة الصفر ويوضح الرسم البياني أدناه في الشكل رقم (1) نوع العلاقة والتي ظهرت علاقة خطية طردية لكن بدرجة ارتباط ضعيفة؛ ليعكس بذلك ضعف تأثير اللامركزية على الصيرفة الخضراء، وللتأكد من وجود الأثر ذو الدلالة الإحصائية لابد من القيام باختبار التباين (ANOVA)

شكل (1) يوضح نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة



الجدول (12) يوضح نتائج اختبار التباين (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	.452	1	.452	3.615	.064 <sup>b</sup>
	Residual	5.127	41	.125		
	Total	5.580	42			
a. Dependent Variable: الصيرفة الخضراء						
b. Predictors: (Constant) اللامركزية						

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة ( F ) تساوي 3.615، وهي قيمة غير دالة عند مستوى معنوية أقل من 5% حيث ظهر مستوى المعنوية بقيمة 6.4%، وهذا يعني أن الانحدار غير معنوي، ويؤكد بعدم القبول بوجود تأثير للامركزية على الصيرفة الخضراء عند مستوى معنوية أقل من 5% ولا يمكن بالتبعية أيضاً الاعتماد على قيم (B) المقدرة أو التعويض بها في معادلة الانحدار؛ لأنها لن تعطي التقديرات الصحيحة وفقاً لمستوى المعنوية المطلوب (5%)، وبالتالي نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري القائل بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فيما بين اللامركزية، وتحقيق الصيرفة الخضراء بفروع المصارف التجارية موضع الدراسة .

#### 4-المبحث الرابع (النتائج والتوصيات)

##### 4-1-ملخص نتائج الدراسة:

من خلال التحليل الإحصائي لاتجاهات آراء العينة، والتي عكست تقييم المستجوبين من فروع المصارف موضع الدراسة حول واقع اللامركزية، وكذلك تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بتلك المصارف استنتجت الدراسة الآتي:

4-1-1- نستنتج من خلال مناقشة نتائج المحور الأول للدراسة والمتعلق بقياس مستوى اللامركزية في فروع المصارف موضع الدراسة فقد تبين أن مستوى الاستقلالية ومنح الصلاحيات قد كان ضعيفاً لدى تلك فروع مما يعكس بالمقابل مستوى المركزية المرتفع الذي تخضع له تلك الفروع حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المحور (2.054) وبانحراف معياري قيمته (0.346)، وهو مستوى ضعيف مقارنة بجدول الممارسة المعد للمقارنة. وبالرغم من ذلك فقد حظت تلك الفروع بنوع من الاستقلالية في بعض الأعمال وبشكل متوسط وذلك فيما يتعلق.

4-1-2- بالرغم من ارتفاع مستوى المركزية بفروع المصارف الآن أنها قد حظت تلك الفروع بنوع من الاستقلالية في بعض الأعمال وبشكل متوسط فيما يتعلق بمصادر الحصول على الأموال وكذلك في سياسيات توجيهها في مجالات الخدمة المصرفية أو الاستثمارات، وكذلك بالنسبة لاستقلالية الفرع في رسم الخطط والسياسات، لتحقيق أهدافه وذلك على حسب آراء العينة.

4-1-3- أوضحت نتائج الدراسة من خلال اختبار فرضياتها بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما بين متوسطات آراء العينة حول واقع اللامركزية بفروع المصارف موضع الدراسة، ليتأكد بذلك انخفاض وضعف مستوى اللامركزية وارتفاع معدل المركزية في المقابل.

4-1-4- نستنتج من خلال مناقشة نتائج المحور الثاني للدراسة والمتعلق بقياس مستوى التنفيذ لأعمال الصيرفة الخضراء بفروع المصارف موضع الدراسة فقد تبين أن المستوى قد كان ضعيفاً لدى تلك فروع، حيث بلغ المتوسط المرجح لهذا المحور ما قيمته (2.468) وبانحراف معياري قيمته (0.364) ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن مستوى تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بتلك الفروع قد كان ضعيفاً بالمقارنة بجدول الممارسة المعد للمقارنة، بالرغم من ذلك فقد تبين إن تلك الفروع وبشكل متوسط تقوم بممارسة بعض أعمال الصيرفة

الخضراء وتلك المتعلقة بدعم المشروعات التي تحد من معدلات البطالة والفقر والداعمة لتحقيق العدالة الاجتماعية وأيضاً قامت بتقليل خدماتها الورقية واتجهت نحو تقديم الخدمات الإلكترونية بالإضافة لقيام تلك الفروع بدعم الأعمال التطوعية، مثل: حملات التشجير وحملات النظافة العامة.

4-1-5- أوضحت نتائج الدراسة من خلال اختبار فرضياتها بأنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية فيما بين متوسطات آراء العينة حول واقع تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بفروع المصارف موضع الدراس؛ ليتأكد بذلك انخفاض وضعف مستوى تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بتلك الفروع.

4-1-6- أوضحت نتائج الدراسة أيضاً من خلال نتائج اختبار فرضياتها بأنه توجد علاقة خطية موجبة ( طردية ) ضعيفة فيما بين متغيرات الدراسة، ولكن لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية فيما بين اللامركزية وتحقيق الصيرفة الخضراء بفروع المصارف التجارية موضع الدراسة وقد يعزى السبب إلى ضعف مستوى اللامركزية وأيضاً ضعف مستوى تنفيذ أعمال الصيرفة الخضراء بتلك الفروع.

#### 4-2 التوصيات:

4-2-1- نوصي الإدارة بفروع المصارف التجارية بمطابقتها للإدارات الرئيسة بمنحها المزيد من الصلاحيات بهدف رفع مستويات الأداء للفروع، وذلك فيما يتعلق بتقديم الخدمات بصفة العامة أو بهدف التركيز على إسهامها الفعال والحيوي في خدمة البيئة المجتمعية وقيامها بمسؤوليتها الاجتماعية بأكمل وجه والتي تعتبر أعمال الصيرفة الخضراء جزءاً منها.

4-2-2- نوصي إدارات الفروع بالاستفادة المثلى والكاملة من الصلاحيات الممنوحة لها سابقاً، وذلك من خلال زيادة التوسع في دعم وتمويل المشروعات الخضراء، وزيادة التركيز على دعم مثل هذه المشروعات على اعتبارها من مقومات الأساسية الداعمة للتنمية المستدامة الخضراء.

4-2-3- نوصي إدارات المصارف العمل على زيادة الاهتمام برفع مستويات الوعي والتثقيف لدى كافة الموظفين في وذلك فيما يتعلق بمعرفة اليات وأدوات الصيرفة الخضراء، وكذلك أهمية الاستثمار في المشاريع الخضراء، عطفاً على توعية البيئة المجتمعية وتحفيزها للتوجه نحو هذه المشروعات.

#### 4-2-4- دراسات مستقبلية مقترحة :

- ننصح الباحثين أن يقوموا بإجراء هذه الدراسة وبنفس متغيراتها على عينة أخرى من فروع المصارف التجارية الليبية أو أخذ الإدارات الرئيسة كمجتمع دراسة، ومن ثم يقاس مستوى اللامركزية فيما بينها مصرف ليبيا المركزي وقياس أثر ذلك على القيام بأعمال الصيرفة الخضراء.
- ننصح مستقبلاً لدراسة معوقات تطبيق اللامركزية، وكذلك معوقات تطبيق الصيرفة الخضراء.
- ننصح بدراسة مستقبلية تقدم مقترح استراتيجي للتحويل نحو الصيرفة الخضراء.
- بإمكان الباحثين أيضاً أن يقوموا بقياس جودة الخدمات المصرفية فيما بين المركزية واللامركزية.

## المصادر والمراجع:

أولاً:- الكتب

- القبيلات، حمدي، (2008)، القانون الإداري، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- الزعبي، خالد، (1985)، التمويل المحلي للوحدات الادارية المحلية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- الشيخي، حمزة، الجزراوي، إبراهيم، (1998)، الادارة المالية الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى.
- عجم، ميثب صاحب، (2001)، نظرية التمويل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأشوح، زينب صالح، (2003)، الأفراد والبيئة ومدولة البطالة، دار غريب، القاهرة.
- الحجار، بسام، (2003)، العلاقات الاقتصادية الدولية، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.
- العكيلي، عبدالأمير عبدالعظيم علي، (1992)، مبادئ الإدارة العامة، مدخل بيئي وسياسي، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا.
- ثانياً :- الرسائل العلمية
- ربايعة، فاطمة، (1995)، دور مجالس الخدمات المشتركة في التنمية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان.
- عبد الامير، نور نبيل، (2019)، التمويل الأخضر ودوره في تحسين أداء المصارف الخضراء، دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة المصارف، جامعة كربلاء، العراق.
- ميلود، فرج، عبدالجليل، جقاوة، (2022)، دور اللامركزية المحلية في المحافظة على البيئة، رسالة ماجستير، جامعة غرداية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق.
- عبدالحق، خنتاش، (2011)، مجال تدخل الهيئات اللامركزية في حماية البيئة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، جامعة ورقلة.
- بن جعفر، رشا، بو حناش، مروة، (2021)، واقع الصيرفة الخضراء في البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.

### ثالثاً :- المجالات والدوريات والمؤتمرات:

- الجبور، جمانة، (2022)، المركزية واللامركزية الادارية في الدولة الموحدة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 47، 22 يوليو 2022م.
- سلمان، رنا نبيل، (2017)، الصيرفة المستدامة أحد الأدوات الحديثة لتحقيق التنمية المستدامة، مجلة التجارة العراقية الإلكترونية، العدد 10، وزارة التجارة العراقية.
- الإمام، صلاح الدين محمد أمين، رنا نبيل سليمان، (2017)، قياس توجهات المصارف نحو تطبيق أنشطة الصيرفة المستدامة، مجلة التجارة الإدارة والاقتصاد، العدد 111، جامعة التنقية الوسطى، بغداد.
- الرفاعي، عبدالمنعم محمد، وآخرون، (2019)، دور البنوك في دعم الاقتصاد الأخضر والصيرفة الخضراء في مصر، مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد 48، العدد 2، ديسمبر 2019م.
- سلام، أسامة محمد محمد، (2020)، قياس توجهات المصارف الحكومية المصرية نحو تطبيق أنشطة الصيرفة الخضراء، المجلة العلمية للدراسة التجارية والبيئية، مصر، العدد 4.
- الجوزي، جميلة، (2010)، التكامل الاقتصادي العربي، واقع وآفاق، مجلة اقتصادات شمال أفريقيا، العدد 5.
- المولي، حافظ جاسم عرب، (2017)، دور الاقتصاد الأخضر في الحد من البطالة وتخفيض نسبة الفقر مع إشارة إلى العراق، المجلة الأكاديمية لجامعة نوروز، المجلد 6، العدد 2.
- سهو، نزهات محمد، (2010)، الأزمة المالية العالمية الراهنة، المفهوم الأسباب والتداعيات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83.
- إبراهيم، مروة خليل، (2013)، تأثير ظاهرة الاحتباس الحراري على الوطن العربي والحد من انتشارها، المجلة الدولية للتنمية، المجلد 2، العدد 1.
- عروج، عدنان حبيب، (2022)، دور اللامركزية في تحقيق التنمية المحلية في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، المجلد 11، العدد 41.
- بن عمر، الأخضر، (2022)، التحول نحو المصارف الخضراء بين الواقع والمأمول، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 5، العدد 2.



المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
(الواقع والتطلعات)  
سرت 09 مارس 2023م



- أشرف، محمد، (2020)، دواية الصيرفة الخضراء والمصارف الاسلامية، مؤتمر جائزة المؤسسات المالية والمصارف الاسلامية الخامس للشراكة والمسؤولية المجتمعية، الكويت 11 يونيو 2020 .
- العجارمة، أحمد فايز، (2016)، دليلك المبسط إلى اللامركزية في الأردن .

## المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وأثرها على فاعلية الأداء الرقابي دراسة ميدانية على ديوان المحاسبة

د. عبد السلام عاشور

كلية الاقتصاد العجالات / جامعة الزاوية  
Bilgssalam73gmail.com

د. أحمد عطية محمد

كلية الاقتصاد العجالات / جامعة الزاوية  
AhmedAtea722@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب تدني ثقة الإدارة العليا بديوان المحاسبة في كفاءة القيادات الإدارية والفنية بالإدارة العامة محل الدراسة، أيضاً التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة المعدّة من المختصين، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تمّ الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والكتب، والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام لكل من "إدارة الشركات والمشرعات الاستراتيجية، وإدارة حسابات الأمانات، وإدارة الهيئات والمؤسسات، وبعض المراجعين بديوان محل الدراسة، وخُلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أثبت التحليل صحة الفرضية الأولى للدراسة، والتي تنصّ على: تدني ثقة الإدارة العليا لجهاز المراجعة المالية في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالفروع التابعة للجهاز يؤدي إلى احتفاظ هذه الإدارة بمركزية اتخاذ هذه القرارات. " كما أثبت التحليل صحة الفرضية الثانية للدراسة، والتي تنصّ على: التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قِبَل المختصين بالإدارة العامة للجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة. " وأثبت التحليل صحة الفرضية الثالثة للدراسة، والتي تنصّ على: التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قِبَل فروع الجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي.

**الكلمات المفتاحية:** المركزية، اللامركزية، الرقابة المالية، المراجعة المالية.



*Centralization and decentralization in decision-making  
and their impact on the effectiveness of control performance:  
A field study on the Audit Bureau.*

**Dr. Ahmed Atea**

**Dr. Abdalsalam Ashour**

***Abstract:***

The study was aimed at identifying the reasons for the low confidence of senior management in the Accountancy Office in the efficiency of the administrative and technical leadership of the public administration in question to identify the reasons for delays in the discussion and adoption of expert audit reports, For the purpose of achieving the study's objectives, the analytical descriptive curriculum has been adopted as the appropriate curriculum for the nature of the study through access to previous studies, books and periodicals relevant to the subject matter of the study. The study sample was made up of departmental directors and department heads for both "Corporate Management and Strategic Legislations, and Secretariat Accounts Management, Management of Bodies and Institutions, and some Auditors of examined sample. The study concluded a series of results, the most important of which are: The analysis validated the study's first hypothesis, which states: The low confidence of the senior management of the financial audit body in the possibilities and competencies of managerial and technical leadership in making decisions on the oversight performance of the branches of the financial audit system leads to the centralization of such decisions. The analysis also validated the second hypothesis of the study, which states: The delay in the discussion and adoption of audit reports by the specialists of the public administration of the organ leads to a reduction in the effectiveness of the supervisory performance of the organ under consideration. "The analysis validated the third hypothesis of the study, which states: Delays in taking action on irregularities transmitted by the branches of the Agency result in less effective supervisory performance.

**Keywords:** centralization, decentralization, financial control, financial audit

## مقدمة:

مما لا شك فيه أنّ العمل الرقابي يهدف إلى حماية الأموال والممتلكات العامة، ويعمل على الترشيد في الإنفاق من قِبَل الأجهزة التنفيذية التي تكون بمحملها القطاع العام، والتي تخضع لرقابة ديوان المحاسبة. وتُعدّ عملية اتخاذ القرارات جوهر الأداء الرقابي، ففي ظل غياب عملية اتخاذ القرار لا يمكن للوظائف الحيوية أن تأخذ مكانها وتظهر إلى حيز الوجود، وقد تأخذ عملية اتخاذ القرارات أشكال وأنماط مختلفة، فقد تكون هذه القرارات مركزية تقتصر على الإدارة العامة، وأحياناً تكون لامركزية حيث تمنح الصلاحية في اتخاذ القرارات للوحدات والفروع التابعة لتلك الإدارة.

فدرجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ينبغي أن توضع بعناية ودراسة مستفيضة لما يحمل كل نمط من أنماط اتخاذ القرارات (المركزية واللامركزية) من مزايا وعيوب. فكل نمط يتطلب بيئة خاصة وله محددات وعوامل تطبيقية، لذلك فإنّ أي إساءة تطبيق خاطئة عن اختيار درجة اتخاذ القرارات سوف يؤثر سلباً على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## مشكلة الدراسة:

من خلال دراسة الواقع العملي (اللوائح التنظيمية والتنسيقية المتعلقة بالأداء الرقابي) اتضح للباحثين أنّ عملية اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التي تتعلق بتكليف المراجعين سواء من داخل ديوان المحاسبة أو خارجه، وكذلك بعض الإجراءات الأخرى، ومنها القضايا التي تتعلق بالمخالفات المحالة من قِبَل الجهاز قيد الدراسة كل هذه الإجراءات تتسم بنوع من المركزية داخل ديوان المحاسبة؛ ولذلك فإنّ مشكلة الدراسة تكمن في مركزية اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات المنوّه عنها سابقاً من قِبَل الإدارة العامة لديوان المحاسبة مما يؤدي إلى التأخير بالبحث في الإجراءات المتعلقة بالأداء الرقابي بالأجهزة الرقابية محل الدراسة، وهي الإدارة العامة بديوان المحاسبة بطرابلس.

## الفرضيات:

الفرضية الأولى: تدنى ثقة الإدارة العليا بديوان المحاسبة في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالديوان يؤدي إلى احتفاظ هذه الإدارة بمركزية اتخاذ هذه القرارات.

الفرضية الثانية: التأخير في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قِبَل المختصين بالإدارة العامة للديون يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للديون.  
الفرضية الثالثة: التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من ديوان المحاسبة يؤدي إلى الإقلال من فاعلية أداء الديون.

#### أهمية الدراسة:

1. تكسب المعرفة قيمتها من قدرتها على إشباع حاجات المتعلم.
2. تكسب طرق تقديم هذه المعرفة قيمتها من إمكانية ترجمتها إلى واقع ملموس.
3. تحليل الأداء الرقابي من منظور المفاهيم التنظيمية المرتبطة بعملية تفويض السلطة، وهي المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وما يحمله كل مفهوم من مزايا وعيوب.
4. معرفة الواقع العملي المتبع بديوان المحاسبة بطرابلس.
5. آلية العمل التنسيقية في منح وتفويض السلطات المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، وأثر ذلك على فاعلية الأداء الرقابي.

#### أهداف الدراسة :

1. التعرف على أسباب تدني ثقة الإدارة العليا بديوان المحاسبة في كفاءة القيادات الإدارية والفنية بالإدارة العامة محل الدراسة.
2. التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة المعدّة من المختصين.
3. محاولة التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى التأخر في البث في القضايا والمخالفات المحالة من الديون محل الدراسة.
4. اقتراح بعض الحلول التي تكفل المرونة في تفويض السلطات لاتخاذ القرارات بما يحقق فاعلية الأداء الرقابي بالديون.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة؛ وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والكتب، والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد صمم الباحثان قائمة استبانة بناءً على أهداف وفرضيات الدراسة لاستخلاص النتائج، والخروج بمجموعة من التوصيات.

## بيئة الدراسة:

نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة لديوان المحاسبة بطرابلس المترامية الأطراف فسوف تقتصر الدراسة على الإدارة العامة للديوان قيد الدراسة في فرع الجهاز بطرابلس.

## مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام لكل من "إدارة الشركات والمشروعات الاستراتيجية، وإدارة حسابات الأمانات، وإدارة الهيئات والمؤسسات، وبعض المراجعين بالديوان محل الدراسة.

## عينة الدراسة:

تتكون العينة من مجتمع الدراسة بالكامل وعدده (9) مديراً عاماً، (32) مدير إدارة، (5) رئيس قسم، عينة قصدية شاملة لكل مفردات المجتمع أي بنسبة 100% من المجتمع محل الدراسة، وكذلك تتكون من عينة عشوائية بسيطة من بعض المراجعين بالديوان ومفرداته (39) مفردة من المجتمع محل الدراسة.

## حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على المدراء العاملين، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام بمقر الإدارة العامة لديوان المحاسبة، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام فرع طرابلس.
- 2- الحدود الزمنية: 2021 – 2022.

## المصطلحات المستخدمة في الدراسة:

1. المركزية: يُقصد بها الاحتفاظ بالسلطة والإقلال من تفويضها إلى المرؤوسين؛ بمعنى أنّ القرارات تتخذ في مستويات الإدارة العليا.
2. اللامركزية: وهي إعطاء صلاحية اتخاذ القرارات الإدارية من المركز إلى الأقسام أو الوحدات التنظيمية في المستويات الدنيا من المنظمة. (نعيرات، 2006)
3. تفويض السلطة: توزيع حق اتخاذ القرارات والتصرف وإصدار الأوامر إلى الآخرين، وذلك ضمن نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة. (الكيسي، 2004، ص136)
4. الرقابة المالية: تمثل الرقابة على العمليات المالية في الوحدات الحكومية في مجموعة الإجراءات اللازمة للتحقق من أنّ عمليات الصرف والتحصيل للنفقات والإيرادات العامة تتم في حدود العمليات والقواعد الموضوعية من ناحية وطبقاً للمقرر في الموازنة من ناحية

أخرى بغرض اكتشاف الأخطاء والعمل على علاجها. (مجلة الرقابة الشعبية، 2005، ص13)

5. **المراجعة المالية:** هي عملية منتظمة تهدف للحصول على القرائن المرتبطة بالعناصر الدالة على الأهداف الاقتصادية، وتقييمها بطريقة موضوعية لغرض التأكد من درجة مسايرة هذه العناصر للمعايير الموضوعية، ومن ثم إعداد التقرير بهذا الشأن وإحالته إلى جهات الاختصاص. (عبد الفتاح، 1998، ص393)

6- **الفاعلية:** هي اختيار أفضل الطرق للأداء بغرض تحقيق الأهداف المطلوبة.

7- **عملية اتخاذ القرارات:** هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين عدة بدائل محتملة (بشير عباس، 1996، ص278).

#### الدراسات السابقة:

- دراسة (شاقان، 2005) (عبد الفتاح الصحن، 1998) مفاد هاتين الدراستين يدور حول مراحل تطوير العمل الرقابي بليبيا، وآليات تفعيله؛ وذلك من خلال إعادة هيكلة وتنظيم الأجهزة الرقابية (الفصل، والدمج)، ومدى أهمية فصل واستقلالية الأجهزة الرقابية في تحقيق الكفاءة والفاعلية.

- دراسة (خليل، 2010)، بعنوان التخطيط الاستراتيجي وتحقيق اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور كل من التخطيط الاستراتيجي وتحقيق اللامركزية في عملية اتخاذ القرار التخطيطي في المنظمات غير الحكومية في منطقة إدارة التضامن - بحى الزيتون في مصر، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يحسّن من عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- هناك علاقة بين توجه الجمعيات الأهلية للتخطيط الاستراتيجي وبين استخدام اللامركزية في اتخاذ القرار التخطيطي.

#### مفهوم المركزية:

هناك الكثير من المفاهيم والتعريفات التي تتضمن مصطلح المركزية في اتخاذ القرار، حيث لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين والكتاب والإداريين على مفهوم موحد أو شامل للمركزية.

فمنهم من عرّف المركزية على أنّها: "الاحتفاظ بالسلطة والإقلال من تفويضها إلى المرؤوسين، أي اقتصار القرارات التي تتخذ على المستويات العليا." (علي منصور، 1998، ص187)

كما عرّف المركزية: "بأنّها تقوم على أساس متشدد تتولى فيها مجموعة صغيرة من كبار المدبرين ممارسة السلطة وبهذا المفهوم فإنّ المراد بالمركزية هو من حيث إصدار القرارات وليس من حيث الأعمال الوظيفية." (مارغريت ريتشارد، 1991، ص31)

وعرّف بأنّها توزيع السلطة على المرؤوسين وتأدية الأنشطة في أماكن مختلفة (الجبوسي، وجاد الله، 2001، ص121). أيضاً عرّف على أنّها: "الرغبة والميل إلى تركيزها في جهة أو جهات قليلة ومحددة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وجعل اتخاذ القرارات وتصريف الأمور محصورة فيها، دون الرجوع للمستويات التنظيمية الأخرى." (عمر وصفي، 1997، ص203)

وعرّف المركزية أيضاً على أنّها: "تعني تركيز السلطة؛ بمعنى جعل سلطة اتخاذ القرار في يد الإدارة العليا للمنظمة." (بشير عباس، 1996، ص276)

وعرّف أيضاً على أنّها: "عبارة عن حق اتخاذ القرار في الهيكل التنظيمي." (عبد الباري، 1994، ص202)

### مزايا المركزية: (عمر وصفي، 1997، ص352)

تتسم مركزية اتخاذ القرارات بالعديد من المزايا في التنظيم، ومنها ما يأتي:

1. توفّر المركزية درجة عالية من التنسيق حيث إنّ عملية اتخاذ القرارات تتم من قبل جهة أو جهات محددة، وهذا يوفّر إمكانية الاتصال السريع والتنسيق العالي ويحدّ من الازدواجية في العمل.
2. تخفف المركزية من مستويات وإجراءات الرقابة، فعندما تتمركز الإدارة وتصريف الأمور والبت فيها في جهة واحدة أو جهات محددة، فمن الطبيعي أنّ تكون عملية الإشراف والرقابة محصورة في يد قليل من الجهات وهذا يخفف من مستوياتها وإجراءاتها.
3. نتيجة لوجود جهات محددة تراقب العمل وتشرف عليه وتسيره فإنّ الانحرافات ستقل؛ وذلك بسبب كون عملية الرقابة تتم بشكل مباشر من قِبَل هذه الجهات.
4. تناسب المركزية المنظّمات صغيرة الحجم، حيث تكون أوجه النشاط ونطاق العمليات

محددة، كما أنّ الإمكانيات المالية للمنشأة الصغيرة، لا تسمح بتعدد المستويات أو التقسيمات الإدارية.

5. تزود المركزية المستويات الإدارية العليا بالقوة والمكانة؛ بمعنى عندما تكون سلطة اتخاذ القرار محصورة في يد الإدارة العليا فقط، وتكون هي الجهة الوحيدة التي لها حق صنع واتخاذ القرار في المنظمة، وينتج عن ذلك زيادة القوة والمكانة بالنسبة لشاغلي الإدارة العليا نتيجة تمركز سلطة اتخاذ القرار في أيديهم وبالتالي تزداد قوتهم ومكانتهم.

أولاً: التحليل العملي لمجموعة الأسئلة المتعلقة بالفرضيات.

تمّ استخدام التحليل العملي؛ وذلك لتقسيم البيانات المتحصّل عليها من استمارة الاستبيان الخاصة بالعاملين إلى مجموعة من العوامل وتنفيذ هذا الاختبار على كافة الأسئلة عن طريق برنامج الحاسوب (SPSS) حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، فقد جاءت النتائج مقسّمة البيانات إلى مجموعتين، وتمّ وصفها طبقاً لما قسمها الباحثان وجاءت كما يأتي:

1. الأسئلة المتعلقة بالفرضية الأولى: تدني ثقة الإدارة العليا لجهاز المراجعة المالية في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالفروع التابعة للجهاز يؤدي إلى احتفاظ هذه الإدارة بمركزية اتخاذ هذه القرارات.

أ. المجموعة الأولى (D1): وتتكون من خمسة (5) أسئلة تتعلق بتدني ثقة الإدارة العليا بالجهاز في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية، وقد تمّت الإشارة إليها بالرموز ( B1 - B11 - B20 - B21 - B24 ).

ب. المجموعة الثانية (D2): وتتكون من خمسة (5) أسئلة تتعلق بمركزية اتخاذ القرارات، وقد تمّت الإشارة إليها بالرموز ( B2 - B9 - B12 - B13 - B18 ).

2. الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثانية: التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قِبل المختصين بالإدارة العامة للجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة.

ج. المجموعة الثالثة (E1): وتتكون من أربع (4) أسئلة تتعلق بمناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قِبَل المختصين بالإدارة العامة للجهاز، وقد تَمَّت الإشارة إليها بالرموز (B30- B29-B27-B25).

د. المجموعة الرابعة (E2): وتتكون من أربع (4) أسئلة تتعلق بفاعلية الأداء الرقابي للجهاز، وقد تَمَّت الإشارة إليها بالرموز (B18-B17- B16 -B15).

3. الأسئلة المتعلقة بالفرضية الثالثة: التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قِبَل فروع الجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي.

هـ. المجموعة الثالثة (C1): وتتكون من (2) سؤالين يتعلقان باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قِبَل فروع الجهاز، وقد تَمَّت الإشارة إليها بالرموز (B23- B22).

و. المجموعة الخامسة (C2): وتتكون من ثلاثة (3) أسئلة تتعلق بالإقلال من فاعلية الأداء الرقابي، وقد تَمَّت الإشارة إليها بالرموز (B7-B5- B3).

اختبار ألفا للصدق والثبات الخاصة بالأسئلة: من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدة فقد تمَّ استخدام معامل ألفا لتحقيق الغرض المطلوب حيث إنَّ معامل ألفا الذي تقع قيمته ما بين (0 ، 1) يبيِّن مدى الارتباط ما بين الإجابات فعندما تكون قيمته صفر فإنَّ ذلك يدل على عدم وجود ارتباط مطلق ما بين الإجابات، أمَّا إذا كانت قيمته (1) فإنَّ ذلك يدل على أنَّ الإجابات كاملة، وأنها مرتبطة مع بعضها البعض ارتباطاً تاماً، وكما يرى (Sekaran 1984) فإنَّ القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا هي 60 % أو أكثر (أبو النيل، 1987).

اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى:

1. اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بتدني ثقة الإدارة العليا بالجهاز في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية (D1): تمَّ تطبيق اختبار المصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة بتدني ثقة الإدارة العليا بالجهاز في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والمكوّنة من خمسة (5) أسئلة موزعة على أفراد العينة، ومن الجدول (2) نجد أنَّ قيمة ألفا بلغت (0.6973) وهذا يبيِّن أنَّ الارتباط بين الإجابات مقبول إحصائياً، وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أنَّ أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل على حدة كانت وفي كل

الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام، وهذا ما يدل على أنّ أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأنّ أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصداقية العينة، أمّا فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإنّ نتائجه تُعدّ مقبولة إحصائياً، كما يُعدّ تبيان المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أنّ متوسط درجات المقياس تُعدّ متقاربة جداً (6.5-7.9)، وبالتالي فإنّه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

#### جدول (1) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة

تتعلق بتدني ثقة الإدارة العليا بالجهاز في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية

مؤشر الثبات	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	العبارات
0.6598	0.1611	1.5344	6.8571	B-1
0.5994	0.4996	2.6984	7.5714	B-11
0.5866	0.2534	1.9616	6.5357	B-20
0.6624	0.2778	1.5172	7.9643	B-21
0.6642	0.1202	1.5185	7.5000	B-24
0.6973		قيمة اختبار ألفا العام		

2. اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بمركزية اتخاذ القرار (D2): تمّ تطبيق اختبار المصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة باحتفاظ الإدارة العليا للجهاز بمركزية اتخاذ القرار، والمكوّنة من خمسة (5) أسئلة موزّعة على أفراد العينة، ومن الجدول (2) نجد أنّ قيمة ألفا بلغت (0.7158)، وهذا يبيّن أنّ الارتباط بين الإجابات قوي ومقبول إحصائياً، وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أنّ أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كلّ على حدة كانت وفي كل الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام، وهذا ما يدل على أنّ أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأنّ أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصداقية العينة، أمّا فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإنّ نتائجه تُعدّ مقبولة إحصائياً، كما يُعدّ تبيان المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أنّ متوسط درجات المقياس تُعدّ متقاربة جداً

(6.5- 7.2)، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

### جدول (3) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بمركزية اتخاذ القرارات

مؤشر الثبات	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	العبارات
0.7335	0.3347	5.9990	6.5313	B-2
0.6588	0.4989	5.4476	6.6875	B-9
0.5688	0.7124	5.1845	6.9063	B-12
0.5698	0.6906	4.9677	6.7500	B-13
0.7538	0.1712	7.8065	7.2500	B-18
0.7158		قيمة اختبار ألفا العام		

### اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية:

1. اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بمناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين بالإدارة العامة للجهاز (E1):

تم تطبيق اختبار المصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة بمناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين بالإدارة العليا للجهاز، والمكونة من أربع (4) أسئلة موزعة على أفراد العينة، ومن الجدول (4) نجد أن قيمة ألفا بلغت (0.6102)، وهذا يبيّن أنّ الارتباط بين الإجابات مقبول إحصائياً، وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أنّ أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كلّ على حدة كانت وفي كل الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام، وهذا ما يدل على أنّ أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأنّ أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصدقية العينة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإنّ نتائجه تُعدّ مقبولة إحصائياً، كما يُعدّ تبيان المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أنّ متوسط درجات المقياس تُعدّ متقاربة جداً (9.9- 10.5)، وبالتالي فإنه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

#### جدول (4) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة

بمناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين بالإدارة العامة للجهاز

مؤشر الثبات	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	العبارات
0.3219	0.7122	2.8929	10.3214	B-25
0.5244	0.4636	4.3320	10.0357	B-27
0.6417	0.2193	4.2381	10.3571	B-29
0.6083	0.2446	4.9577	9.9286	B-30
61020.		قيمة اختبار ألفا العام		

#### 2. اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بفاعلية الأداء الرقابي (E2) :

تمّ تطبيق اختبار المصدقية ألفا علي الإجابات المتعلقة بفاعلية الأداء الرقابي والمكوّنة من أربعة أسئلة موزّعة علي أفراد العينة، من الجدول (5) نجد أنّ قيمة ألفا بلغت (0.7426)، وهذا يبيّن أنّ الارتباط بين الإجابات قوي ومقبول إحصائياً، وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أنّ أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل على حدة كانت وفي كل الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام، وهذا ما يدل على أنّ أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأنّ أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصدقية العينة، أمّا فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإنّ نتائجه تُعدّ مقبولة إحصائياً كما يُعدّ تبيان المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أنّ متوسط درجات المقياس تُعدّ متقاربة جداً (5.2- 6.5)، وبالتالي فإنّه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

#### جدول (5) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة تتعلق بفاعلية الأداء الرقابي للجهاز

مؤشر الثبات	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	العبارات
0.5934	0.6164	2.5851	5.3465	B-4
0.7106	0.8231	2.4609	6.5248	B-15
0.8410	0.2877	5.6333	6.4333	B-16
0.8410	0.2877	5.6333	5.1421	B-18
52730.		قيمة اختبار ألفا العام		

## اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة الخاصة بالفرضية الثالثة:

(1) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المالية المحالة من قبل الفروع (C1):

تمّ تطبيق اختبار المصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المالية المحالة من قبل فروع الجهاز، والمكوّنة من سؤالين موزّعة على أفراد العينة، ومن الجدول (6) نجد أنّ قيمة ألفا بلغت (0.5104)، وهذا يبيّن أنّ الارتباط بين الإجابات مقبول إحصائياً، وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أنّ أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل على حدة كانت وفي كل الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام وهذا ما يدل على أنّ أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأنّ أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصدقية العينة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإنّ نتائجه تُعدّ مقبولة إحصائياً، كما يُعدّ تبيان المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أنّ متوسط درجات المقياس تُعدّ متقاربة جداً (9.9 - 10.5)، وبالتالي فإنّه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

### جدول (6) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة

باتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المالية المحالة من قبل الفروع

مؤشر النبات	مؤشر الصدق	تباين المقياس	متوسط درجات المقياس	العبارات
0.3218	0.8123	2.8929	10.7215	B-22
0.5343	0.3635	4.3320	10.0258	B-23
4100.5		قيمة اختبار ألفا العام		

(2) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة المتعلقة بالإقلاق من فاعلية الأداء الرقابي (C2):

تمّ تطبيق اختبار المصدقية ألفا على الإجابات المتعلقة بالإقلاق بفاعلية الأداء الرقابي والمكوّنة من ثلاثة أسئلة موزّعة على أفراد العينة، ومن الجدول (7) نجد أنّ قيمة ألفا بلغت (0.6325)، وهذا يبيّن أنّ الارتباط بين الإجابات قوي ومقبول إحصائياً، وفيما يتعلق بثبات العينة فيلاحظ من الجدول أنّ أغلب معاملات ألفا الفردية والمتعلقة بالمفردات كل

على حدة كانت وفي كل الحالات أقل من قيمة اختبار ألفا العام وهذا ما يدل على أنّ أغلب المفردات الموجودة في هذه المجموعة مهمة، وأنّ أي حذف أو شطب لمفردة منها سوف يؤثر سلباً على ثبات ومصدقية العينة، أمّا فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإنّ نتائجه تُعدّ مقبولة إحصائياً، كما يُعدّ تبيان المقياس بالنسبة للمفردات ليس كبيراً، كما أنّ متوسط درجات المقياس تُعدّ متقاربة جداً (5.2 - 6.5)، وبالتالي فإنّه يمكن الاعتماد على المجموعة بأكملها دون حذف أي من المفردات للوصول إلى نتائج مجدية في هذا البحث.

#### جدول (7) اختبار ألفا للصدق والثبات للأسئلة

تتعلق بفاعلية الأداء الرقابي للجهاز وقد تمّت الإشارة إليها

العبارات	متوسط درجات المقياس	تباين المقياس	مؤشر الصدق	مؤشر الثبات
B-3	6.3667	2.5851	0.6774	0.5936
B-5	6.5667	2.4609	0.8333	0.4806
B-7	6.4333	5.6333	0.2997	0.8710
قيمة اختبار ألفا العام		52630.		

#### اختبار فرضيات الدراسة:

##### اختبار الفرضية الأولى:

تدني ثقة الإدارة العليا لجهاز المراجعة المالية في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالفروع التابعة للجهاز يؤدي إلى احتفاظ هذه الإدارة بمركزية اتخاذ هذه القرارات.

##### اختبار التوزيع الطبيعي:

يُستخدم اختبار كليمجروف سيمنوف في التعرّف على التوزيع الطبيعي إذا كانت عدد العينة أكبر من 50، ويكون قبول البيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أكبر من 5 %، ولا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أقل من 5 % وبما أنّ عدد أفراد العينة يساوي 85، وهي أكبر من 50، لذا يمكن استخدام اختبار كليمجروف سمنوف في التعرّف على التوزيع الطبيعي،

وحيث إن قيمة مستوى الدلالة للمتغير تدني ثقة الإدارة العليا لجهاز المراجعة المالية في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالفروع التابعة للجهاز تساوي (0.021) وهي أقل من 5 %، وعليه فإنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك الحال فإنّ قيمة مستوى الدلالة للمتغير احتفاظ هذه الإدارة بمركزية اتخاذ هذه القرارات تساوي (0.010) وهي أقل من 5 %، وعليه فإنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، عليه يمكن استخدام اختبار سبيرمان لتحليل الارتباط.

جدول (8) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov كليمحروف سمونوف			المتغير
العينة	مستوى الدلالة	الإحصائية	
85	0.021	0.169	تدني ثقة الإدارة العليا (D1)
85	0.133	0.137	احتفاظ الإدارة العليا بمركزية اتخاذ القرار (D2)

ولاختبار صحة الفرضية تمّ استخدام التحليل الخاص بالارتباط بهدف دراسة العلاقة بين متغيرين وهما تدني ثقة الإدارة العليا (D1) الاحتفاظ بمركزية اتخاذ القرار (D2)، وبذلك تكون فرضية الدراسة على النحو الآتي:

$$H_0 = \text{لا توجد علاقة بين المتغيرين.}$$

$$H_1 = \text{هناك علاقة بين المتغيرين.}$$

وعلى ذلك تمّ استخدام مقياس سبيرمان لتحليل الارتباط لدراسة نوع العلاقة بين المتغيرين ويوضح الجدول (9) العلاقة بين المتغيرين، كما تبين معاملات الارتباط نوعية العلاقة بين هذين المتغيرين.

جدول (9) مقاييس الارتباط المختلفة لمجموعات الأسئلة

ملاحظات	الاحتفاظ بمركزية اتخاذ القرار (D2)	تدني ثقة الإدارة العليا (D1)	مقياس الارتباط
قيمة الارتباط بين تدني ثقة الإدارة العليا لجهاز المراجعة المالية في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالفروع التابعة للجهاز تساوي 0.597 وقيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهذا يعنى وجود علاقة دالة إحصائياً.	0.597	1	معامل سبيرمان للارتباط (D1) (D2)
وجود اتفاق تدني ثقة الإدارة العليا والاحتفاظ بمركزية اتخاذ القرارات، ودرجة هذا الاتفاق تكون عالية.	0.476	1	معامل كندل للجانسن (D1) (D2)
		0.476	

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنصّ على: "تدني ثقة الإدارة العليا لجهاز المراجعة المالية في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالفروع التابعة للجهاز يؤدي إلى احتفاظ هذه الإدارة بمركزية اتخاذ هذه القرارات.

اختبار الفرضية الثانية:

التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين بالإدارة العامة للجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة.

اختبار التوزيع الطبيعي:

يُستخدم اختبار كليمجروف سمنوف في التعرف على التوزيع الطبيعي؛ وذلك لأنّ العينة تساوي 85 وهي أكبر من 50، وحيث إنّ قيمة مستوى الدلالة للمتغير التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين تساوي (0.005) وهي أقل من 5%، وعليه فإنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وكذلك الحال فإنّ قيمة مستوى الدلالة للمتغير الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة تساوي (0.001) وهي أقل من 5%، وعليه فإنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام اختبار سبيرمان لتحليل الارتباط.

جدول (10) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov كليمجروف سمنوف			المتغير
العينة	مستوى الدلالة	الإحصائية	
85	0.005	0.190	التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة (E1)
85	0.001	0.210	الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة (E2)

ولاختبار صحة الفرضية تمّ استخدام التحليل الخاص بالارتباط بهدف دراسة العلاقة بين متغيرين وهما التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين (E1) الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة (E2)، وبذلك تكون فرضية الدراسة على النحو الآتي:

$$H_0 = \text{لا توجد علاقة بين المتغيرين}$$

$$H_1 = \text{هناك علاقة بين المتغيرين}$$

وعلى ذلك تم استخدام مقياس سبيرمان لتحليل الارتباط لدراسة نوع العلاقة بين المتغيرين ويوضح الجدول (11) العلاقة بينهما، كما تبيّن معاملات الارتباط نوعية العلاقة بين هذين المتغيرين.

جدول (11) مقياس الارتباط المختلفة لمجموعات الأسئلة

ملاحظات	الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي ( E2 )	التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة ( E1 )	مقياس الارتباط
قيمة الارتباط بين التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين والإقلال من فاعلية الأداء الرقابي تساوي 0.631 وقيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهذا يعنى وجود علاقة دالة إحصائياً.	0.631	1	معامل سبيرمان للارتباط (E1) (E2)
وجود اتفاق معنوي بين التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين والإقلال من فاعلية الأداء الرقابي ودرجة هذا الاتفاق تكون جيدة.	0.594	1	معامل كندل للتحانس (E1) (E2)
		0.594	

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي تنصّ على: "التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين بالإدارة العامة للجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة.  
اختبار الفرضية الثالثة:

التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قبل فروع الجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي.  
اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار كليمجروف سمنوف في التعرف على التوزيع الطبيعي؛ وذلك لأنّ العينة تساوي 85 وهي أكبر من 50، وحيث إنّ قيمة مستوى الدلالة للمتغير التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قبل فروع الجهاز من قبل المختصين تساوي (0.002) وهي أقل من 5%، وكذلك الحال فإنّ قيمة مستوى الدلالة للمتغير الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة تساوي (0.000) وهي أقل من 5%، وعليه فإنّ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام اختبار سبيرمان لتحليل الارتباط.

### جدول ( 12 ) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov كليمجروف سمنوف			المتغير
العينة	مستوى الدلالة	الإحصائية	
85	0.005	0.190	التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة (c 1)
85	0.001	0.210	الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة (c2)

ولاختبار صحة الفرضية تمّ استخدام التحليل الخاص بالارتباط بهدف دراسة العلاقة بين متغيرين وهما التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قبل فروع الجهاز (c1) الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة (c2)، وبذلك تكون فرضية الدراسة على النحو الآتي:

$$H_0 = \text{لا توجد علاقة بين المتغيرين}$$

$$H_1 = \text{هناك علاقة بين المتغيرين}$$

وعلى ذلك تمّ استخدام مقياس سبيرمان لتحليل الارتباط لدراسة نوع العلاقة بين المتغيرين ويوضّح الجدول (13) العلاقة بين المتغيرين، كما تبين معاملات الارتباط نوعية العلاقة بينهما.

### جدول (13) مقاييس الارتباط المختلفة لمجموعات الأسئلة

ملاحظات	الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي (E2)	التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة (E1)	مقياس الارتباط
قيمة الارتباط بين التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قبل فروع الجهاز والإقلال من فاعلية الأداء الرقابي تساوى 0.631 وقيمة مستوى الدلالة تساوى 0.000 وهذا يعنى وجود علاقة دالة إحصائياً.	0.631	1	معامل سبيرمان للارتباط (E1) (E2)
		0.631	
وجود اتفاق معنوي بين التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قبل فروع الجهاز والإقلال من فاعلية الأداء الرقابي ودرجة هذا الاتفاق تكون جيدة.	0.594	1	معامل كندل للتجانس (E1) (E2)
		0.594	

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنصّ على "التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المحالة من قبل فروع الجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي".

## النتائج:

- استناداً إلى تحليل الإجابات الواردة بصحائف الاستبيان، توصلت الدراسة إلى ما يأتي:
1. أثبت التحليل صحة الفرضية الأولى للدراسة والتي تنصّ على: " تدني ثقة الإدارة العليا لجهاز المراجعة المالية في إمكانيات وكفاءات القيادات الإدارية والفنية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الرقابي بالفروع التابعة للجهاز يؤدي إلى احتفاظ هذه الإدارة بمركزية اتخاذ هذه القرارات".
  2. كما أثبت التحليل صحة الفرضية الثانية للدراسة والتي تنصّ على: " التأخر في مناقشة واعتماد تقارير المراجعة من قبل المختصين بالإدارة العامة للجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي للجهاز محل الدراسة".
  3. أثبت التحليل صحة الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنصّ على: "التأخر في اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالمخالفات المخالة من قبل فروع الجهاز يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الأداء الرقابي".
  4. أكدت نتائج التحليل أنّ التغيّرات التي تحدث في بيئة ومحيط العمل الرقابي تتطلب الاتجاه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات الرقابية.
  5. أكدت نتائج التحليل على أنّ الإدارة العليا بجهاز المراجعة المالية لا تمنح الصلاحيات التامة للإدارات والفروع التابعة له في اتخاذ القرارات.
  6. إن مركزية اتخاذ القرار واقتصرها على الإدارة العليا بالجهاز تحدّ من فاعلية الأداء الرقابي .
  7. معظم إجابات أفراد العينة تعتقد أنّ التغيّرات التي تحدث في بيئة ومحيط العمل الرقابي تتطلب التوجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات الرقابية.
  8. إنّ معظم إجابات أفراد العينة تنفي فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأداء الرقابي.
  9. أكدت إجابات أفراد العينة أنّ التوجه نحو مركزية اتخاذ القرارات بالجهاز تتيح العديد من الفرص للمخالفين.
  10. إنّ معظم إجابات أفراد العينة تؤكّد أنّ عملية الفحص والمراجعة والتدقيق تتطلب تفويض السلطة ومنح الصلاحيات لفريق العمل الرقابي في اتباع الأسلوب المناسب للأداء.



11. أُكِّدَت إجابات أفراد العينة أنّ الإدارة العليا لا تستند إلى الأسس العلمية والموضوعية عند اتخاذها للقرارات الرقابية.

#### التوصيات:

- 1- المزيد من الاهتمام بالأساليب العلمية وتضمينها في الاختيار بين التوجّه نحو المركزية واللامركزية.
- 2- العمل على منح الصلاحيات والتوجه نحو في اللامركزية اتخاذ القرار كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، وبما لا يتعارض مع أهداف العمل الرقابي.
- 3- العمل على تعزيز طرق وأساليب ووسائل الاتصال بين الإدارة العامة للجهاز والفروع التابعة لها.
- 4- تذليل الصعاب أمام مكاتب المراجعة الذين يتم الاستعانة بهم في عمليات الفحص والمراجعة.
- 5- العمل على البث في القضايا والمخالفات المالية في الوقت المناسب حتى لا تتفاقم.
- 6- العمل على مناقشة واعتماد تقارير المراجعة في حينها، حتى لا يتراكم حجم العمل الرقابي.

## المصادر والمراجع:

- بشير عباس العلق، (1996)، مبادئ الإدارة . وظائف . تطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، 1996.
- الجيوسي، محمد رسلان، وجاد الله، جميلة، (2001)، الإدارة : علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.
- عبد الباري دره وآخرون، (1994)، الإدارة الحديثة (المفاهيم والعمليات ومنهج علمي تحليلي)، دار النشر المركز قبرص للخدمات الطلابية، عمان الأردن.
- عبد الفتاح الصحن، ومحمد السيد السرايا، (1998)، الرقابة والمراجعة المالية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية.
- علي منصور، (1998)، مبادئ الإدارة : أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة.
- مارغريت ريتشارد، (1991)، تنظيم الأعمال، ترجمة: محمد عزيز، وعبد القادر عياد عامر، ط1 جامعة قارونس، بنغازي.
- عمر وصفي عقيلي، (1997)، الإدارة (أصول أسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الكبيسي، عامر خضير، (2004)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، جمهورية مصر العربية.
- مجلة الرقابة الشعبية، (2005)، العدد الأول، دار أنوار للنشر والتوزيع، ليبيا.
- محمود السيد أبو النيل، (1987)، الإحصاء النفسي والاجتماعي والتربوي، دار النهضة العربية، بيروت.
- نعيّرات، مجدولين، (2006)، التوجه نحو تطبيق اللامركزية الإدارية في مستشفى جنين، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين .



المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
( الواقع والتطلعات )  
سرت 09 مارس 2023م



  
المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد

  
كلية الاقتصاد  
Economics College

المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
The Second International Scientific Conference of Economics Faculty  
تحت عنوان  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
The centralization and its reflections on the spatial development in Libya  
تحت شعار  
الواقع و التطلعات  
فترة انعقاد المؤتمر 09 مارس 2023م  
[centralization.conf@su.edu.ly](mailto:centralization.conf@su.edu.ly)

## أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية الليبية (دراسة حالة الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة)

د. ناصر ميلاد بن يونس

قسم الاقتصاد الإسلامي / كلية الشريعة والقانون

الجامعة الأسمرية الإسلامية

naser.youns77@gmail.com

د. عبدالفتاح محمد كرمه

قسم المحاسبة / كلية الاقتصاد مسالمة

الجامعة الأسمرية الإسلامية

afsalama1980@gmail.com

### الملخص:

إنَّ نجاح المشروعات الاقتصادية أو فشلها في تطبيق نظام اللامركزية يتوقف على مدى التزامها بتطبيق نظام محاسبة المسؤولية والاستفادة منه في عملية الرقابة وتقييم الأداء، وهذا يتطلب وضع معدلات أداء محددة مسبقاً من قِبَل الأداة العليا لكل مراكز المسؤولية في أي مؤسسة، والتي يجب أن تركز عليها في التطبيق العملي، عليه فقد استهدفت هذه الدراسة الشركة الأهلية لصناعة الأسمنت والمصانع التابعة لها، من حيث البحث عن أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي من وجهة نظر المسؤولين والموظفين، وللإجابة على تساؤلات واختبار فرضيات الدراسة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بناءً على خطوتين لجمع البيانات، شملت الأولى استقراء ما نُتَب في الأدب المحاسبي حول محاسبة المسؤولية من خلال الكتب والدوريات والرسائل العلمية المنشورة، وشملت الثانية إجراء دراسة عملية بهدف جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان، وبالتالي تقييم الخطوة الثانية (الواقع الفعلي) بناءً على الخطوة الأولى (الأسس النظرية)، حيث صُممت استبانة لتحديد أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي بالشركة الأهلية المساهمة لصناعة الأسمنت من خلال تحليل آراء الموظفين، حيث استخدمت الدراسة أسلوب العينة العشوائية لمجتمع الدراسة من المسؤولين والموظفين، وقد بلغ عدد الاستبانات المستخدمة في هذه الدراسة (30) استبانة ووزعت بعد اختبار الصدق الظاهري من خلال تحكيمها من عدد من المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في برامج المحاسبة، وبعد التوزيع تم استرداد (26) استبانة منها، أي بنسبة إرجاع قدرها تقريباً (86.6%). تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لاختبار صحة نموذج الدراسة وصولاً إلى مجموعة من النتائج، أهمها: إنَّ الهيكل التنظيمي للشركة الأهلية للإسمنت والمصانع التابعة لها يحدد بوضوح مراكز المسؤولية، إن تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية له الأثر الإيجابي على الرقابة داخل الشركة الأهلية للإسمنت، إن تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية له الأثر الإيجابي على تقييم الأداء المالي داخل الشركة الأهلية للإسمنت.

الكلمات الدالة: محاسبة المسؤولية، الرقابة، تقييم الأداء المالي، الشركات الصناعية



***The impact of applying responsibility centers accounting in controlling and evaluating the financial performance in the Libyan Industrial companies: A case study of the National Cement Company.***

**Abstract**

The success or failure of economic projects in applying the decentralization system depends on the extent of their commitment to applying the responsibility accounting system and benefiting from it in the process of control and performance evaluation. Practical, accordingly, this study targeted the Ahlia Cement Company and its affiliated factories in terms of searching for the impact of the applying of responsibility centers accounting in the control and evaluating financial performance from the point of view of officials and employees, To answer on the questions and test the hypotheses of the study, the study relied on the descriptive analytical approach based on two steps To collect data, the first included extrapolating what was written in the accounting literature about liability accounting through published books, periodicals, and theses, and the second included conducting a practical study with the aim of collecting data using the questionnaire form, and thus evaluating the second step (actual reality) based on the first step (theoretical foundations), Where a questionnaire was designed to determine the impact of the applying of responsibility centers accounting in the control and evaluation of the financial performance of the Ahlia Cement Company by analyzing the opinions of employees, where the study used a random sample method for the study population of officials and employees, and The number of questionnaires used in this study was (30) questionnaires distributed after the apparent honesty test through arbitration by a number of specialized members of the teaching staff in accounting programs. After distribution, (26) questionnaires were recovered, with a return rate of approximately 86.6%. The data was analyzed and hypotheses tested using the statistical program (SPSS) to test the validity of the study model and arrive at a set of results, the most important of which are: The organizational structure of Ahlia Cement Company and its affiliated factories clearly defines the responsibility centers. The applying of responsibility centers accounting has a positive impact on the control within the Ahlia Cement Company. The applying of responsibility centers accounting has a positive impact on evaluating the financial performance within the Ahlia Cement Company.

**Keywords:** Responsibility Accounting, Control, Financial Performance Evaluation, Industrial Companies

## 1- المقدمة:

تُعَدُّ محاسبة المسؤولية أداة مهمة، نشأت في ظل توجه العالم نحو المركزية، إذ أتى هذا التوجه نتيجة كبر حجم المنشآت وهيكلها الإدارية وتنوع أنشطتها، ممَّا جعل من الصعب على فرد واحد أو مركز مسؤولية واحد القيام باتخاذ كافة القرارات الإدارية والإشراف والرقابة عليها مباشرة، حيث أصبح من الضروري نقل بعض الوظائف الإدارية للمديرين ممَّا يؤدي إلى نوع من اللامركزية (الجنابي، والجبوري، 2015).

وتعتبر محاسبة المسؤولية تطبيق للفكر المحاسبي الحديث الذي يعمل على خدمة المستويات الإدارية المختلفة بالوحدات الخدمية، مما يستلزم استخدامها في مجالات الرقابة وتقييم الأداء لمراكز المسؤولية وتحديد مقومات ومعايير لقياسها وصولاً للاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بما يؤدي لتحقيق الأهداف المرجوة منها (علي، 2018، ص2).

## 2- مشكلة الدراسة:

يهدف نظام اللامركزية إلى تقسيم العمل داخل الشركة إلى وحدات شبه مستقلة يسهل من عملية إدارتها والتعامل مع مختلف المستويات الإدارية، وتقضي اللامركزية إلى تخصيص جزء من الموارد الاقتصادية لكل مستوى إداري وتفويضه سلطة اتخاذ القرارات وإعطاء مسؤولية كاملة عن تلك المستويات، حيث تركز الأبحاث والدراسات على مستوى دولي في مجالات نظام محاسبة المسؤولية على ضرورة توفير نظام محاسبي شامل له الأثر الإيجابي على الرقابة وتقييم الأداء وتقييم الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة للوحدات والأقسام الإدارية في أجهزة القطاعات المختلفة، لذلك يجب أن تتوفر في النظام المحاسبي أدوات حديثة ومتطورة تتجه بالرقابة وتقييم الأداء في الاتجاه الصحيح، وتساعد على اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها ومنعها، وكذلك معالجة الانحرافات التي حدثت والحد منها، وتحديد المسؤولين عن تلك الانحرافات لمحاسبتهم وتوجيههم لتفادي ذلك مستقبلاً، ونتيجة لكبر حجم الشركات الصناعية وتعقد عملياتها وتعدد أقسامها وإدارتها كان لابد من توفير نظام محاسبي رقابي شامل وناجح وفعال له الأثر على تحقيق الرقابة وتقييم الأداء بكفاءة وفاعلية. وبما أن صناعة الأسمنت في ليبيا تعتبر من الأنشطة المهمة التي لها الدور الكبير في النهوض بالاقتصاد الوطني دعت الحاجة إلى تسليط هذه الدراسة على هذا النشاط، بحيث تتمحور المشكلة البحثية حول الاجابة عن التساؤلات الآتية:

**التساؤل الأول:** ما أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على الرقابة في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة ؟

**التساؤل الثاني:** ما أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على تقييم الأداء المالي في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة ؟

### 3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

**الهدف الأول:** التعرف على أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على الرقابة في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.

**الهدف الثاني:** التعرف على أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على تقييم الأداء المالي في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.

### 4- فرضيات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية والرقابة في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية وتقييم الأداء في الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة .

### 5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تبحث في إحدى الوسائل الحديثة في المحاسبة الادارية، كما تكمن أهميتها في أنها تحاول إيجاد طرق ترفع من مستوى كفاءة الرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية وتحدد أهمية الدراسة من خلال النقاط الآتية :

- الأهمية التطبيقية وتكمن في العمل على زيادة مستوى إدراك الشركات الصناعية لأهمية محاسبة المسؤولية وأثرها في الرقابة وتقييم الأداء في ظل المنافسة المحلية والدولية.

- الأهمية الأكاديمية وتكمن في ندرة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة (محاسبة المسؤولية) على المستوى المحلي والعربي، ويأمل الباحثان أن تسهم الدراسة الحالية في إثراء المكتبة العربية والمحلية بموضوع حديث ومهم في المحاسبة الإدارية وأساليبها الحديثة، بالإضافة

إلى أنها قد تشكل منطلقاً لمزيد من الدراسات اللاحقة حول المواضيع المهمة لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.

## 6- منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الإطلاع على الكتب والدوريات، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وشبكة المعلومات الدولية الإنترنت كمصادر ثانوية لجمع المعلومات، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث استخدم الباحثان أسلوب قائمة الاستبيان كأداة رئيسة للبحث.

## 7- حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- 1- الحدود المكانية: اقتصر البحث على الشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.
- 2- الحدود البشرية: اقتصر البحث على العاملين بالأداة المالية بالأداة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة.
- 3- الحدود الزمنية: تم البحث خلال شهر أغسطس، 2022.

## 8- الدراسات السابقة:

دراسة المطيري (2011): هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المرتبطة بمحاسبة المسؤولية وأهميتها ومقوماتها، وكذلك عمليات الرقابة وتقييم الأداء ومقارنتها بالأداء المخطط، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب أداة الاستبيان لجمع آراء عينة الدراسة المتمثلة في المديرين والمحاسبين العاملين في شركة النفط الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر لمحاسبة المسؤولية المرتبطة برقابة الأداء على ربحية شركات النفط الكويتية، يتم إعداد تقارير الأداء على أسس علمية واضحة بحيث تتمكن الأداة من دراستها بسهولة ويسر.

دراسة سماره (2015): هدفت الدراسة التعرف على أثر استخدام محاسبة المسؤولية على الرقابة ورفع كفاءة الأداء لقاع الشركات الصناعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب أداة الاستبيان لجمع آراء عينة الدراسة المتمثلة في (100) فرداً من العاملين أقسام المحاسبة والإدارات العليا بالشركات الصناعية المدرجة بالبورصة في المملكة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو

دلالة إحصائية لمحاسبة المسؤولية بشكل عام على كفاءة الأداء في الشركات الصناعية الأردنية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمحاسبة المسؤولية بشكل عام على الرقابة في الشركات الصناعية الأردنية.

دراسة الرحمن، والشمراني (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام محاسبة المسؤولية على الرقابة وتقييم الأداء على شركات التأمين الصحية بمحافظة جدة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة أسلوب أداة الاستبيان لجمع آراء عينة الدراسة المتمثلة في (189) فرداً من العاملين في شركات التأمين الصحية بجدة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: توافر مقومات محاسبة المسؤولية في شركات التأمين الصحية يؤثر في تحسين تقويم أدائها، توافر مقومات محاسبة المسؤولية في شركات التأمين الصحية يؤثر في تحسين فاعلية الرقابة.

دراسة علي (2018): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة نظام محاسبة المسؤولية في تقويم الأداء ورفع كفاءة وتحسين عملية اتخاذ القرارات في المستشفيات الحكومية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب أداة الاستبيان لجمع آراء عينة الدراسة المتمثلة في (126) فرداً من المحاسبين بالأقسام المالية والإدارية بمستشفى الملك نمر الجامعي ومستشفى حوش بانقا ومستشفى الميكتاب، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: إن نظام محاسبة المسؤولية يساعد الأداة العليا في المستشفيات في تقييم الأداء الفعلي لمراكز التكلفة والمسؤولية لتحديد الانحرافات الملائمة وغير الملائمة كما يساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، كفاءة أداة مراكز المسؤولية في استخدام طرق الإنتاج الكفؤة والقدرة على تخفيض التكاليف وبالتالي تحقيق عائد مناسب للمؤسسة.

دراسة العقاب (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام محاسبة المسؤولية على تقويم الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب أداة الاستبيان لجمع آراء عينة الدراسة المتمثلة في المحاسبين والمراجعين والمدراء الماليين، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: نظام محاسبة المسؤولية يزيد من إيرادات المنشأة، إعداد تقارير لكل مركز مسؤولية يساعد على تقديم معلومات دقيقة عن أصول المنشأة.

**دراسة آدم (2020):** هدفت الدراسة إلى الوقوف على فاعلية محاسبة المسؤولية وأثرها على الرقابة، وكذلك تفعيل نظام محاسبة المسؤولية للقيام بدورها في الرقابة وتقييم الأداء المالي بالمنشأة الصناعية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستنباطي، والمنهج التاريخي، واستخدمت الدراسة أسلوب أداة الاستبيان لجمع آراء عينة الدراسة المتمثلة في المحاسبين والمراجعين الداخليين والخارجيين في الوحدات الحكومية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: محاسبة المسؤولية تساعد في تحسين الأداء بمراكز الربحية من خلال التركيز على معالجة الانحرافات السالبة وتعزيز الانحرافات الموجبة، محاسبة المسؤولية تساعد على تحديد انحرافات العائد على الاستثمار وترقية الأداء المالي بمراكز الاستثمار والاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة، تطبيق محاسبة المسؤولية تزيد من فاعلية الرقابة وإصدار التقارير في موعدها بمراكز التكلفة.

من خلال استعراض ملخص لجهود الباحثين اللذين تناولوا موضوع محاسبة مراكز المسؤولية وأثر تطبيقها على الرقابة وتقييم الأداء المالي يتضح إنها أجريت في فترات زمنية مختلفة تقع ما بين 2011-2020، وفي بيئات مختلفة (الكويت، السعودية، السودان)، وهذا إن دلّ على شيء فإنما يدل على تزايد الاهتمام بتطبيق محاسبة مراكز المسؤولية وأثرها على الرقابة وتقييم الأداء المالي، اتفقت الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في استخدام أسلوب الاستبيان كأداة للدراسة، وكذلك في استخدام بعض المقاييس الاحصائية، وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على الشركات الصناعية في البيئة الليبية .

## 9- الإطار النظري للدراسة:

### 9-1 تعريف محاسبة المسؤولية:

اختلفت التعريفات المتعلقة بمحاسبة المسؤولية باختلاف الباحثين، فقد عرفها (حميداني وآخرون، 2018، ص6) بأنها "عبارة عن أسلوب رقابي محاسبي لخدمة الأداة في تقييم أداة المسؤولين في المستويات الإدارية من حيث مدى التزامه بالتكاليف وأهداف إحداثها من خلال التقارير". أما (سماره، 2015، ص11) فيرى محاسبة المسؤولية تعمل على تقسيم المنظمة إلى وحدات محاسبية ذات مسؤولية وبالتالي تسهل عمليات التدقيق والرقابة وتحديد مواطن الانحرافات والخطأ المحاسبي مما يساهم في عمليات معالجة الخطأ وتحديد المسؤل عنه. أما (كلاب، 2008، ص19) فعرف محاسبة المسؤولية بأنها "نظام محاسبي

يصمم وفق الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث يسمح بتسجيل ومراقبة التكاليف والإيرادات حسب الوحدات الإدارية وربطها بالأشخاص المسؤولين عن هذه الوحدات بحيث يمكن مواجهتهم وسؤالهم عن أسباب الفروق حسب السلطات الممنوحة لهم". في حين عرفها (الرزبي، 2007، ص16) بأنها " نظام رقابي يهدف إلى ربط التكاليف والإيرادات بالأشخاص المسؤولين عن حدوثها ضمن مراكز المسؤولية ومحاسبتهم وفق الصلاحيات والمسؤوليات المخولة لهم"

## 9-2 نظام محاسبة المسؤولية و اللامركزية:

تعني اللامركزية تفويض صلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات من الأداة العليا إلى الأداة الدنيا والأفراد الذين يعملون فيها وذلك نتيجة لكبر حجم المؤسسات سواء كانت الحكومية أو الاقتصادية وإفراح المجال أمام الأداة العليا للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العليا للمؤسسة على أكمل وجه. إن كل مدير في موقعه يأخذ من الصلاحيات لذلك يقصد باللامركزية والمسؤوليات ما يكفيه لأداة نشاطه بكفاءة، وفي نفس الوقت يتحمل المسؤولية لقراراته، وفي ظل اللامركزية يكون الدور الأساسي لمحاسبة المسؤولية هو إعداد التقارير اللازمة لقياس أداء الأداة في الوحدة الاقتصادية والحكومية على حد سواء (علي، محمد بابكر حسين محمد، 2018، ص37).

## 9-3 دور محاسبة المسؤولية في تقييم الأداء:

يبرز دور محاسبة المسؤولية في عملية تقييم الأداء من خلال ما يقوم به من وظائف، تتمثل في التعرف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المحددة لها، وتحديد مراكز المسؤولية المسؤولة عن انحرافات النتائج الملائمة أو غير الملائمة، بعد تفسير تلك الانحرافات مقارنة بما ورد في الموازنة التخطيطية بشكل واضح، حيث يخطط التكاليف والإيرادات للأفراد المسؤولين عن اتخاذ القرارات في الأنشطة لأجل تحسين الأداء (الجنابي، والجبوري، 2015).

## 10- الدراسة العملية:

تتمحور الدراسة التطبيقية بشكل أساسي على دراسة وتحليل أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية بالشركة الأهلية المساهمة لصناعة الأسمنت في الرقابة وتقييم الأداء، حيث يتناول هذا البحث وصفاً لأهداف الدراسة التطبيقية وفرضياتها، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك تحديد أداة جمع البيانات، وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن التحليلات

الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات.

### 1-10 منهجية الدراسة التطبيقية:

تُعَدُّ منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على المعلومات المطلوبة، وإجراء التحليل الإحصائي للوصول إلى النتائج التي تم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي سعت الدراسة لتحقيقها، وفي هذا الإطار تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الأحداث والظواهر والممارسات الموجودة والمتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها.

وقد اعتمد الباحثان على مصدر أساسي لجمع لبيانات اللازمة لتحقيق أغراض تتمثل في صحيفة الاستبيان، حيث تم تصميم بالاستناد إلى الدراسات السابقة صحيفة استبيان تشتمل على مجموعة من الأسئلة اللازمة لدراسة وحصر وتجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة.

### 2.10 مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت والمصانع التابعة لها، حيث يتم تحديد عينة الدراسة بناءً على تحديد مراكز المسؤولية بالشركة، وتم تحديد عينة الدراسة بأخذ عشوائية حكومية مكونة من 30 فرداً من (المدير التنفيذي، ومديري الإدارات والمكاتب بالشركة محل الدراسة، ومديري المصانع التابعين للشركة وبعض الموظفين).

### 3.10 أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات التي تساعدها على اختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة. وتضم استمارة الاستبيان مجموعات رئيسة من الأسئلة، وهي كالآتي:

**المجموعة الأولى:** تضم البيانات الشخصية للمشاركين في الدراسة، وتشمل المركز الوظيفي المؤهل العلمي، التخصص العلمي، سنوات الخبرة.

**المجموعة الثانية:** وتشمل على (3) متغيرات أساسية لقياس أثر تطبيق مراكز محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركة الأهلية لصناعة الإسمنت، حيث يحتوي

المتغير الأول- المستقل - (تطبيق مراكز محاسبة المسؤولية) على عدد (12) سؤالاً، ويحتوي المتغير الثاني - التابع الأول - (الرقابة) على (7) أسئلة، ويحتوي المتغير الثالث - التابع الثاني - على (10) أسئلة إجمالي للنموذج الكامل (29) سؤالاً.

وقد استخدمت الدراسة الترميز الرقمي بمقياس ليكرت الخماسي في ترميز إجابات أفراد العينة للإجابات المتعلقة بالدراسة، حيث تم إعطاء رقم (1) للإجابة بغير موافق بشدة، رقم (2) للإجابة بغير موافق، رقم (3) للإجابة بمحايد، رقم (4) للإجابة بموافق، ورقم (5) للإجابة بموافق بشدة.

وكان طول الفترة المستخدمة هي 0.8 وقد تم حساب طول الفترة على أساس قسمة 4 على 5، وقد استخدم الباحثان درجة الثقة (95%) في الاختبارات بما يعني إن احتمال الخطأ يساوي (5%).

جدول (1): طول خلايا المقياس.

الاتجاه الإيجابية	المتوسط
غير موافق بشدة	1.79 - 1
غير موافق	2.59 - 1.8
محايد	3.39 - 2.6
موافق	4.19 - 3.4
موافق بشدة	5 - 4.2

قبل توزيع الاستبانة على العينة المبحوثة بشكل مباشر تم عرضه على أستاذة متخصص في اللغة العربية، ومجموعة من الأساتذة المتخصصين في مجال المحاسبة الذين يتمتعون بقدر كافٍ من المعرفة في مجال البحث العلمي، وذلك من أجل مراجعته من حيث تغطية فقرات الاستبيان لكل فرضيات ومتغيرات الدراسة ومدى ملائمتها من حيث التصميم وسلامة اللغة، حيث وزع (30) استمارة استبانة على المجتمع محل الدراسة استرد منها (26) استمارة بنسبة (86.6%) من إجمالي الاستمارات الموزعة، وبعد الانتهاء من توزيع الاستبانة تم تجميعها، وتصنيفها، وتقييم البيانات الواردة فيها بشكل مبدئي، لغرض تفرغها على شكل بيانات كمية تمهيداً لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لها.

#### 4.10 برنامج تحليل البيانات المستخدم :

بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة ووفقاً لما

صُممت عليه هذه الدراسة من أهداف وتساؤلات وفرضيات الدراسة، وبناءً على المنهج العلمي المتبع ونوع البيانات المطلوب تحليلها فقد اعتمدت الدراسة على الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات الخاصة على الأسلوب الإحصائي SPSS إصدار 25 (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) لتفريغ البيانات وحساب المتوسطات وإجراء الإحصاء الوصفي والتحقق من افتراض العلاقة الخطية المتداخلة لمجاور الدراسة.

### 5.10 التوزيع الطبيعي للبيانات:

لكي يتم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات بالشكل المناسب ضرورة معرفة أن هذه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، بحيث يتم اختيار الاختبارات المناسبة لها، وتم عمل هذا الاختبار والوصول للمعلومات التي تؤكد أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لعدة مؤشرات، من أهمها نجد بالجدول رقم (2) أن Sig أكبر من 0.05 حيث كانت القيمة 0.089 ، وهذا دلالة على أن بيانات الاستبيان موزعة توزيع طبيعي وسليمة للتحليل الإحصائي.

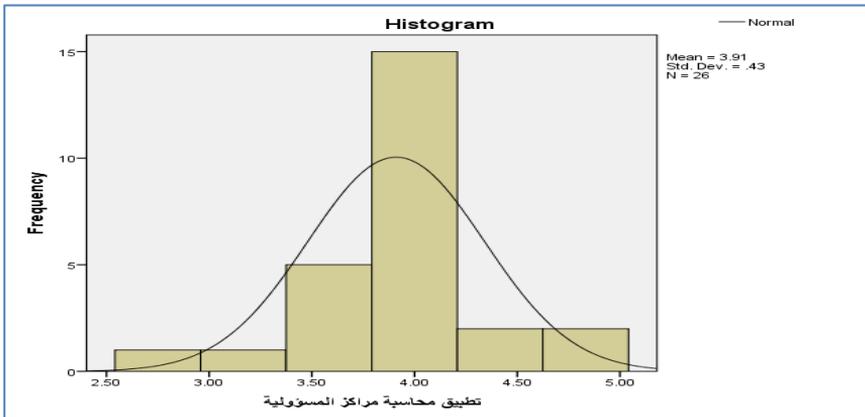
جدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.
أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء المالي	.933	26	.089

ويوضح الشكل الآتي التوزيع الطبيعي، والذي يأخذ شكل الجرس وهذا دلالة على أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي:

شكل (1): التوزيع الطبيعي للبيانات



## 6.10 مدى كفاية حجم العينة المستخدمة في التحليل:

للتأكد من مدى كفاية حجم العينة المستخدمة في التحليل، وجودة البيانات الكلية، تم اختبار مقياس كايزر- ماير- اولكين KMO، بارتليت Bartlett حيث أظهرت النتائج أن قيمة اختبار KMO تساوي (0.633)، وهي قيمة أعلى من الحد الأدنى المقبولة للاختبار وهي (0.50)، مما يفيد بأن حجم العينة ملائم وكافي للتحليل، كذلك أظهرت نتائج اختبار بارتليت Bartlett أنها ذات دلالة إحصائية أي أقل من (0.05)، مما يؤكد على كفاية حجم العينة وتمتع فقراته بجودة عالية.

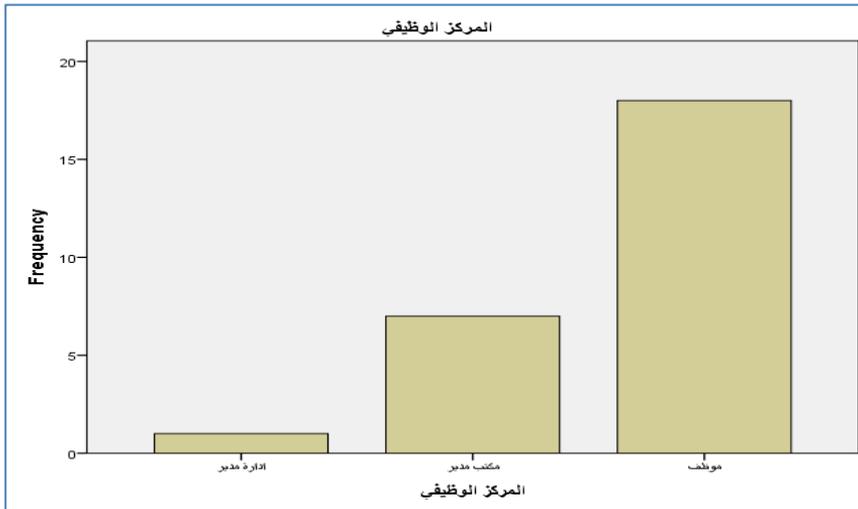
## 7.10 خصائص عينة الدراسة :

تعتمد الخلفية الديموغرافية لمجتمع الدراسة الميدانية على حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث توضح الجداول والأشكال الآتية تحليل البيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة علماً عدد المشاركين بلغ (26) مشاركاً :-

### 1.7.10 المركز الوظيفي

أظهرت النتائج أن مبحوث واحد فقط وما نسبته (3.8%) من أفراد العينة هو مدير أداة و(7) مبحوثين وما نسبته (26.9%) هم مدراء مكاتب و(18) مبحوثين، وما نسبته (69.2%) موظفين، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي :

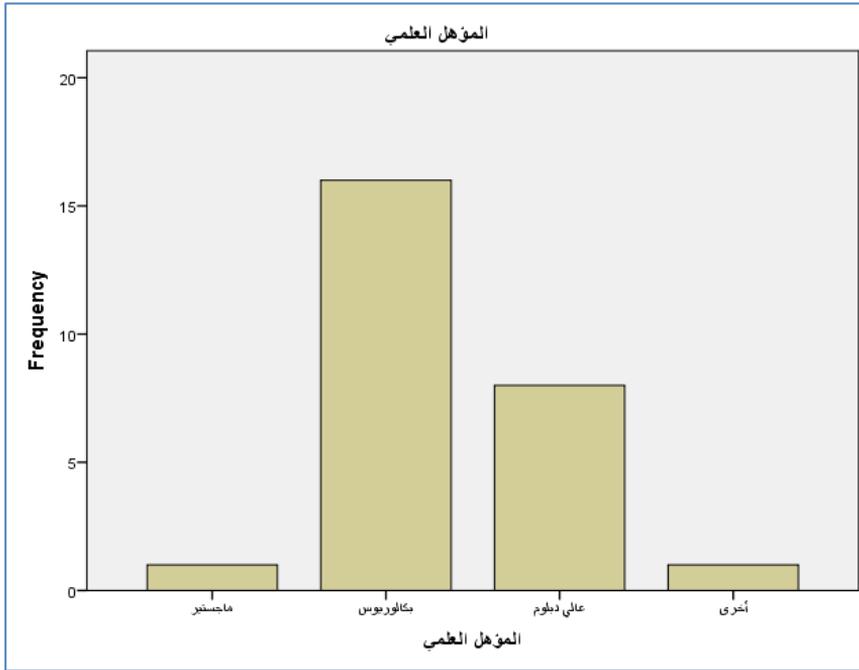
شكل (2): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.



### 2.7.10 المؤهل العلمي

أظهرت النتائج أن مبحوث واحد أي ما نسبته (3.8%) يحمل مؤهل الماجستير و(16) مبحوثاً وما نسبته (61.5%) يحملون مؤهل البكالوريوس و(8) مبحوثين وما نسبته (30.8%) يحملون مؤهل الدبلوم العالي، ومبحوثاً واحداً أي ما نسبته (3.8%) كان له مؤهل آخر، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي :

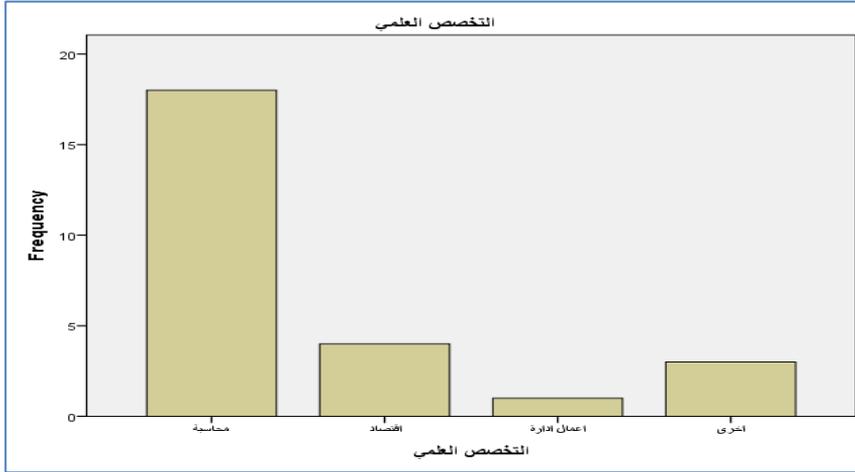
شكل (3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



### 3.7.10 التخصص العلمي:

بينت النتائج أن (18) مبحوثاً وما نسبته (69.2%) متخصصين في المحاسبة و(4) مبحوثين وما نسبته (15.4%) متخصصين في الاقتصاد، ومبحوثاً واحداً وما نسبته (3.8%) تخصصه إدارة أعمال، والباقي لهم تخصصات أخرى وعددهم (3) بنسبة (11.5%)، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي :

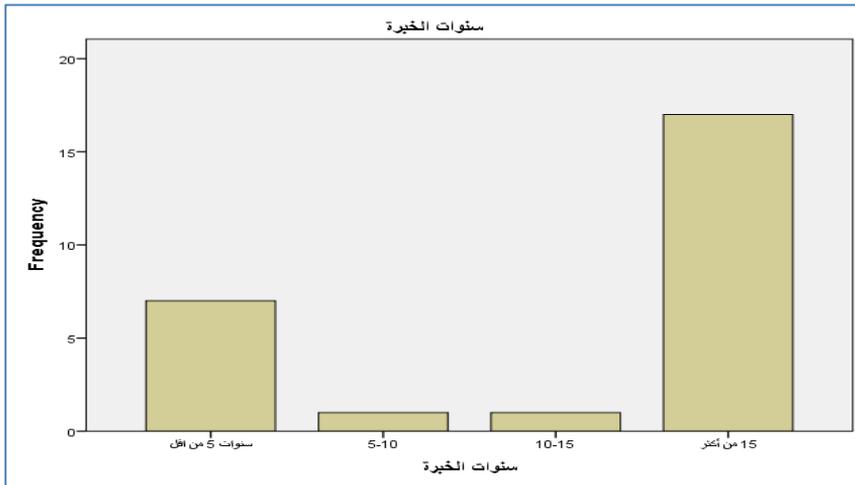
شكل (4): توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي



#### 4.7.10 سنوات الخبرة:

كشفت النتائج أن (7) محوئين وما نسبته (26.9%) كانت خبرتهم من 5 سنوات فأقل، ومبحوئاً واحداً وبنسبة (3.8%) كانت خبرته من 5 إلى أقل من 10 سنوات، وأيضاً مبحوئاً واحداً وبنفس النسبة كانت خبرته من 10 إلى أقل من 15 سنة و(17) مبحوئاً وما نسبته (65.4%) كانت خبرتهم 15 سنة فأكثر، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي :

شكل (5): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



مما سبق نستنتج أن جميع البيانات الشخصية يمكن اعتبارها مؤشرات إيجابية، حيث أن غالبية المستهدفين ونسبة مرتفعة جداً متخصصين في موضوع الدراسة (المحاسبة) ولديهم الخبرة الكافية أي 15 سنة فأكثر، وبالتالي نجد لديهم الدراية الكافية بموضوع محاسبة المسؤولية، وبالتالي جميع المؤشرات مقبولة وتسهم في وصول الدراسة الحالية إلى حقائق علمية يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

### 8.10 التحليل الأولي للبيانات:

#### 1.8.10 تحليل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Reliability Analysis

اعتمد الباحثان على الدراسة الاستطلاعية لاستخراج الثبات بالاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث يستخدم معامل كرونباخ ألفا للتحقق من قوة الارتباط بين فقرات الاستبانة، ويجب أن يكون معامل الثبات المقبول هو (0.70) فما فوق (Saunders, 2009)، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان ذلك مؤشر على قوة الارتباط الداخلي بين متغيرات الدراسة والتماسك بينها، وقد عمل الباحثان على التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب كرونباخ ألفا لمخاور الدراسة، وقد بلغ الثبات الكلي لمتغيرات الاستبانة (79%) ويعتبر معامل ثبات جيد ومناسب تماماً لأغراض الدراسة، كما قام الباحثان بحساب معامل كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة كلاً على حده، فوجد أن كرونباخ ألفا للعناصر التي تقيس متغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (66.7%-87%) وتعتبر معاملات ثبات ممتازة ومؤشراً جيداً لتمام استبانة وترابط فقراتها وهذا ما يوضحه الجدول الآتي.

الجدول (3): معامل كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة.

المتغير	نوعه	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ إذا حذف المحور
تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية	مستقل	12	86.5%
الرقابة	تابع	7	66.7%
تقييم الأداء	تابع	10	87%
كامل النموذج	الكل	29	79%

## 2.8.10 Validity Analysis تحليل المصدقية

أ. صدق المحكمين:

يُعدُّ الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس، والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها. وقد تحقق صدق المقياس ظاهرياً من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وقد تم الأخذ في نظر الاعتبار جميع الملاحظات التي قُدمت من قبل المحكمين.

ب. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة :

### 1- الصدق التقاربي: Convergent Validity

التحليل العاملي من الدرجة الأولى يهدف إلى دراسة العلاقة بين المتغير والمحاور الخاصة وكذلك الحال بين المحور والفقرات التي تعبر عنه، حيث يطلق عليه بالتشبع (Loading)، ويجب أن تكون العلاقة بين المحور والفقرات ذو دلالة إحصائية إذا كانت نسبة التشبع يجب أن تكون على الأقل (0.50). وأقل من ذلك يجب حذف العامل لأنه لا يمثل العامل الافتراضي بشكل قوي أمام النموذج الرئيسي المعدل (Modified Model)، وتعتبر نسبة التشبع (0.60). نسبه جيدة ونسبة (0.70). فأعلى تعتبر مثالية وعالية وتؤكد على صدق التقارب (Convergent Validity)، (Hair et al, 2010)، وهذا ما يوضحه بالجدول الآتي :

جدول (4): معامل الارتباط بين محاور الدراسة و إجمالي الاستبانة.

ت	المتغير	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية
1	تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية	12	.788**	0.000**
2	الرقابة	7	.768**	0.000**
3	تقييم الأداء	10	.809**	0.000**

\*\* القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

وعليه نستنتج أن ارتباط الفقرات بالمتغيرات تتمتع بارتباط قوي؛ مما يجعل تحليل

العلاقة ذو دلالة إحصائية .

## 2- تحليل الصدق التمايزي:

يشترط بين عوامل النموذج المدروس ألا يكون هناك ارتباط عالي بين تلك العوامل، بتعبير آخر يتم قياس ظاهرة الارتباط العالي والتداخل القوي بين عوامل النموذج بعدة طرق منها مؤشر تضخيم التباين ((Variance Inflation Factor-VIF ومعامل سيرمان وبيرسون، بحيث يجب ألا يقل معامل الارتباط عن نسبة (0.20)، وألا يتجاوز نسبة (0.90)، حيث يوضح الجدول الآتي تضخيم التباين للمتغيرات الكامنة للنموذج، حيث يتبين من الجدول أن قيمة تضخيم التباين لكل من العوامل المذكورة هي في المستوى المطلوب، وتراوح ما بين (0.20-0.90)، وهذا يؤكد سلامة المتغيرات للتحليلات الإحصائية القادمة.

جدول (5): مصفوفة الارتباط لعوامل النموذج الافتراضي (Correlation)

المحاور	تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية	الرقابة	تقييم الأداء
تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية	1	.469*	.637**
الرقابة	.469*	1	.371
تقييم الأداء	.637**	.371	1

## 9.10 اختبار فرضيات الدراسة:

يشار إلى الارتباط العالي بين مؤشرين في نموذج القياس البنائي إلى العلاقة الخطية المتداخلة. يمكن أن تكون العلاقة الخطية المتداخلة مشكلة من وجهة نظر منهجية وتفسيرية (Hair et al., 2016). الارتباطات العالية بين العوامل غير مفضلة ومتوقعة، على الأقل في نموذج القياس البنائي، وبالتالي يجب أخذ التحقق من العلاقة الخطية المتداخلة في الاعتبار قبل إجراء أي تحليل إضافي.

يسمى معامل التحديد أو الارتباط التربيعي، ويشير إلى مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يتم الحصول عليه عن طريق ضرب قيمة العلاقة بين عاملين أو متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع في بعضهما، فإذا كان حجم الأثر يساوي وأكبر من (0.25) فإن ذلك يشير إلى أثر كبير وعالي، بينما إذا كانت القيمة أقل من (0.25) فإن حجم التأثير أو حجم الأثر يكون معتدل، وفي حالة حجم الأثر كان أقل من (0.09)، فإن ذلك يشير

إلى حجم ضئيل الأثر ويتم دعم الحكم على مستوى الدلالة الإحصائية لهذه العلاقة، بالاعتماد على قيمة (Durbin-Watson) والتي يجب أن تتراوح ما بين (1.5-2.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية (P-Value) مساوية أو أقل من (0.05)، فإن ذلك يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع (Cohen, 2007).

وفيما يأتي بيان نتائج التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة :-

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية والرقابة.

من خلال التحليل الإحصائي والذي يوضحه الجدول الآتي يتبين أن حجم التأثير أو حجم الأثر (0.469) أكبر من (0.25) فإن ذلك يشير إلى أثر كبير، أما قيمة (Durbin-Watson) فكانت (2.386) والتي تتراوح ما بين (1.5-2.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية (P-Value) (0.016) فهي أقل من (0.05) فإن ذلك يدل على وجود أثر لتطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على الرقابة.

جدول (6): نتائج اختبار (أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على الرقابة).

Durbin-Watson	P-Value Sig	حجم الأثر Adjusted R(Square	نوع العلاقة انحدار (Regression)
تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية ← الرقابة			
2.386	.016	.469	<b>Regression</b>

مما سبق نستنتج: أن تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية له أثر على عملية الرقابة من خلال ما يقوم به من وظائف، تتمثل في التعرف على مدى تحقيق الشركة للأهداف المحددة لها وفقاً لأنظمة الرقابية الداخلية والخارجية وإصدار التقارير في موعدها.

**الفرضية الثانية:** يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية وتقييم الأداء.

من خلال التحليل الإحصائي والذي يوضحه الجدول الآتي أن حجم التأثير أو حجم الأثر (0.637) أكبر من (0.25) فإن ذلك يشير إلى أثر كبير وعالي، أما قيمة

(Durbin-Watson) فكانت (1.771) والتي تتراوح ما بين (1.5-2.5) والملازمة عند مستوى الدلالة الإحصائية (P-Value) (.000) فهي أقل من (.05) فإن ذلك يدل على وجود أثر لتطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على تقييم الأداء.

جدول (7): نتائج اختبار ( أثر تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية على تقييم الأداء).

Durbin-Watson	P-Value Sig	حجم الأثر Adjusted R(Square)	نوع العلاقة انحدار (Regression)
تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية ← تقييم الأداء			
1.771	.000	.637	<b>Regression</b>

مما سبق نستنتج أن تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية له أثر على عملية تقييم الأداء من خلال ما يقوم به من وظائف تتمثل في التعرف على مدى تحقيق الشركة للأهداف المحددة لها، وتحديد انحرافات النتائج الملائمة أو غير.

إذا نقول أن فرضيات البحث مدعومة وتخدم أهداف الدراسة، وهذا مؤشر ممتاز لعمل الشركة الأهلية للإسمنت والمصانع التابعة لها، ومن هنا نقول وصولنا لتحقيق الفرضية الإيجابية يتماشى من نظريات التخطيط و الرقابة وتقييم الأداء ومحاسبة المسؤولية وتتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي تشتغل في نطاق مهنة المحاسبة بشكل عام ومحاسبة المسؤولية والرقابة وتقييم الأداء بشكل خاص، ومن هذه الدراسات (دراسة المطيري (2011): دراسة سماره (2015): دراسة علي (2018): دراسة ادم (2020)) وغيرها من الدراسات الأخرى .

## 10.10 النتائج والتوصيات:

### أولاً: النتائج:

بعد تحليل البيانات، فإن الدراسة توصلت إلى ما يأتي:

1. الهيكل التنظيمي للشركة الأهلية للإسمنت والمصانع التابعة لها يحدد بوضوح مراكز المسؤولية.

2. تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية له الأثر الإيجابي على الرقابة داخل الشركة الأهلية للأسمت.

3. تطبيق محاسبة مراكز المسؤولية له الأثر الإيجابي على تقييم الأداء المالي داخل الشركة الأهلية للأسمت.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة إدارة الشركة الأهلية للأسمت المساهمة بالآتي:

1. تشجيع الشركات بتطبيق محاسبة المسؤولية لمنع الاسراف في الموارد والترشيد.
2. القيام بدورات تدريبية للمسؤولين للتعرف على نظام محاسبة المسؤولية ومزاياه وإيجابيات تطبيقه التي تؤثر على أداء الشركة.
3. العمل على التطوير الدائم لكل مقومات نظام محاسبة المسؤولية لتحسين فعالية الرقابة وتقييم الأداء .

## المصادر والمراجع:

أولاً : المراجع العربية:

- الجنابي، جاسم محمد حسين، والجبوري، مهدي عطية موحى (2015): مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية ودوره في تقويم الأداء- دراسة تحليلية، سحبت من الأنترنت بتاريخ 2022/10/3، متاح على الموقع :
- [https://www.researchgate.net/publication/325966828\\_mdym\\_ttbqyq\\_nzam\\_mhasbt\\_almswwlyt\\_wdwrh\\_fy\\_tqwym\\_alada\\_drast\\_thlylyt](https://www.researchgate.net/publication/325966828_mdym_ttbqyq_nzam_mhasbt_almswwlyt_wdwrh_fy_tqwym_alada_drast_thlylyt)
- المطيري، نواف جهز محمد (2011): أثر محاسبة المسؤولية على ربحية شركات النفط الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- سماره، محمود عبدالحمد محمود (2015): أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على رفع كفاءة الأداء والرقابة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- آدم، مبارك عبدالجبار عبدالله (2020): محاسبة المسؤولية وأثرها على الرقابة وتقييم الأداء المالي- دراسة على عينة من الشركات الصناعية بولاية الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الرحمن، نجلاء إبراهيم، والشمراني، فاطمة مساعد (2015): أثر استخدام محاسبة المسؤولية في الرقابة وتقييم الأداء دراسة ميدانية على شركات التأمين الصحية بمحافظة جدة.
- الرزي، دياباً جميل (2007): مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- العقاب، علي مرتضى علي (2018): أثر تطبيق محاسبة المسؤولية على تقويم الأداء المالي في قطاع المراكز التشخيصية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان.
- حميداني، ايناس، وينسى، سهاء، وشايب، هيثم (2018): دور محاسبة المسؤولية في تحقيق بعد التكلفة-دراسة حالة مؤسسة الرواد-الوادي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمة لخضر، الجزائر.



-علي، محمد بابكر حسن محمد (2018): أثر استخدام نظام المسؤولية في الرقابة وتقويم الأداء في الوحدات الحكومية الخدمية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة شندي، السودان.

-كلاب، يعرب جميل عبدالرزاق (2008): مدى توفر مقومات تطبيق محاسبة المسؤولية في بنك فلسطين المحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Saunders, M., Lewis, P. H. I. L. I. P., & Thornhill, A. D. R. I. A. N. (2009). Research methods. Business Students 4th edition Pearson Education Limited, England.

-Cohen, J., Gaynor, L., Krishnamurthy, G., & Wright, A. M. (2007). Auditor communications with the Audit Committee and the Board of Directors. Accounting Horizons, Vol. 21, No. 2: pp. 165–87.

-Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2010). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage Publications.

## أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية

د. عمار المبروك الأشقر

كلية الاقتصاد العجيلات - جامعة الزاوية

amar40573@gmail.com

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع تنمية الكفاءات البشرية، أيضاً تحديد كيفية تقييم بالكفاءات البشرية، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وذلك بتصميم وتوزيع استبانة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الملائم لطبيعة هذه الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والكتب والدوريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - العجيلات والبالغ عددهم (180) عضو هيئة تدريس، ولقد تمّ تحديد عينة البحث والبالغ عددها (123) عنصراً، وتوصلت الدراسة لنتائج: يتضح من الجدول رقم (16) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. ويتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية. ويتضح من الجدول رقم (18) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما كانت الحوافز ممتازة زاد ذلك من أداء أعضاء هيئة التدريس وبالتالي يزيد من تحقيق الميزة التنافسية. ولقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: يجب على إدارة الجامعة الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية، باعتبار أنّ عضو هيئة التدريس هو حجر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية، ويجب على إدارة الجامعة وضع برامج تدريبية خاصة بتطوير ورفع مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس لتتواءم مع التكنولوجيا والمتغيرات البيئية. وعلى إدارة الجامعة العمل على وضع سياسات واضحة لتقييم أداء الكفاءات وتحفيزهم وتمكينهم من أجل تحسين الأداء وذلك لخلق ميزة تنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** تنمية الكفاءات، الموارد البشرية، الميزة التنافسية.



*The impact of developing human competencies in achieving competitive advantage: A field study at the Faculty of Economics, Al-Ajailat, Al-Zawiya University>*

Ammar Almabrouk Al-Ashgar  
amar40573@gmail.com

**Abstract**

This study aimed to discover the reality of developing human competencies, as well as how to assess human competencies. The study relied on the analytical descriptive approach, and data collected through designing and distributing a questionnaire, For the purpose of achieving the study's objectives, the analytical descriptive curriculum has been adopted as the appropriate curriculum for the nature of the study through access to previous studies, books and periodicals relevant to the subject matter of the study. The study sample was made up of all 180 teaching members of Faculty of Economics and Political Science(Ala'jelat), The total of sample was 123 respondents, and the study found a number of results: Table 16 shows a morally significant (positive) expulsive relationship between the planning and recruitment of competencies in achieving competitive advantage. Table 17 shows a morally significant (positive) expulsion relationship between the evaluation of competencies in achieving competitive advantage. Table 18 shows a morally significant (positive) thread relationship between the incentive dimension in achieving competitive advantage. That is, the more excellent the incentives increase faculty performance and thus increase competitive advantage. The study came up with a series of recommendations, the most important of which; The university administration must pay attention to the development of human competencies, as the faculty member is the cornerstone in achieving competitive advantage. The university administration should develop training programmes to develop and upgrade the skills and abilities of faculty members to keep pace with technology and environmental variables. The University's management should work on developing clear policies to evaluate, motivate and empower competency performance in order to improve performance and to create a competitive advantage.

**Keywords:** development of competencies, human resources, competitive advantage

## مقدمة:

يُعدّ العنصر البشري مورداً مهماً للمؤسسات، فتكوينه وتدريبه وتطويره له دور فعّال في تنميته وخلق الكفاءات التي تُعدّ من أهم أدوات وأساليب تحسين الأداء فالعديد من المؤسسات تركز في عالمنا المعاصر، وضمن استراتيجياتها على المورد البشري، وتعتمد على منطوق الكفاءة، باعتبارها الثروة الحقيقية التي ينبغي استغلالها لتحقيق الفعالية والفاعلية، ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات توليه عناية خاصة لا سيما الكفاءات منها، لما لها من أهمية في تحقيق التميز والإبداع والميزة التنافسية وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ بها والاستفادة من قدراتها المميزة وأفكارها الإبداعية. فهذه الفئة تكتسي أهمية بالغة لقدرتها على تحقيق التطور والاستمرار لأي مؤسسة في ظل احتدام المنافسة التي فرضتها العولمة. فازدياد الاهتمام بالكفاءات وازدياد معه عملية التنمية لهذا العنصر الفعّال يضمن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية تدفعها للنمو والديمومة، نظراً لتأثيره بصورة معتبرة في درجة تنافسية الجامعة، فكان البحث عن كيفية تنمية هذه الكفاءات يشكل أكبر اهتمامات المفكرين والباحثين. ومن بينها الدراسة التي نحن بصدد إنجازها لتساهم بشكل بسيط في إبراز الأثر الموجود بين تنمية الكفاءات البشرية وفي خلق الميزة التنافسية .

فاهتمت الدراسة بتنمية الكفاءات البشرية لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات وتحليل أثر التنمية البشرية على تحقيق لميزة التنافسية، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة أعدت لهذا الغرض تم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول الى مجموعة من النتائج والتوصيات يستفيد منها لدراسات قادمة.

## إشكالية الدراسة:

تُعدّ معرفة تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية من الموضوعات الحديثة، حيث إنّها تعزيز متطلبات سوق العمل على الخريجين، وفي ضوء ما تقدّم يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤل الرئيس: ما أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية؟

### فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر دلالة إحصائية لتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بكلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية ؟  
ويندرج تحت هذه الفرضية مجموعات من الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دلالة إحصائية لتخطيط الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة ؟
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دلالة إحصائية بين تقييم الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة ؟
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دلالة إحصائية بين تحفيز الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة ؟

### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مدى تنمية الكفاءات البشرية بكلية الاقتصاد العجيلات.
2. التعرف على مستوى تحقيق الميزة التنافسية في كلية الاقتصاد العجيلات.
3. تحليل أثر تنمية الكفاءات البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في كلية الاقتصاد العجيلات.
4. معرفة المعوقات التي تواجه تنمية الكفاءات البشرية بالكلية.
5. الوصول لعدد من النتائج والخروج بمجموعة من التوصيات تساعد في الاستفادة منها في تنمية الكفاءات البشرية بالكلية.

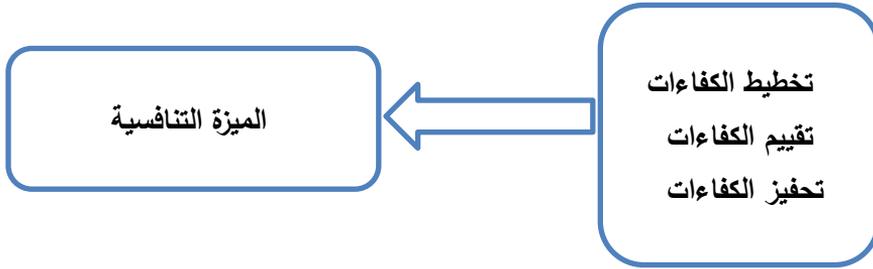
### أهمية الدراسة:

- دراسة أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تنمية الكفاءات تُعدّ غاية ووسيلة في الوقت ذاته، فهي غاية بالنسبة للموارد البشرية التي تتنافس على اكتساب كفاءات جديدة تحقق من خلالها ذاتها، وتعزز منزلتها ومكانتها بالمنظمة.
- تُعدّ الدراسة إضافة إلى التراكم الأكاديمي الحاصل في مجال تنمية الكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية في الجامعات.
- إثراء المكتبة الليبية والعربية بمثل هذه الدراسات والاستفادة منها في دراسات مستقبلية.

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الميزة التنافسية

المتغير المستقل: تنمية الكفاءات البشرية



حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .

الحدود الزمنية: جمع البيانات من أغسطس 2022 إلى ديسمبر 2022.

الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية.

الدراسات السابقة:

- دراسة (حمدي، 2003 / 2004)، بعنوان تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة ماجستير، منشورة. عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية: كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد في دعم الميزة التنافسية؟ وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- تلعب عملية تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية لأي مؤسسة.

- تنمية كفاءات الأفراد هي تحريك موارد الأفراد.

- دراسة (رقية دهام، 2015 / 2016)، بعنوان تنمية الكفاءات البشرية وأثرها على الميزة التنافسية، دراسة ماجستير، منشورة، عاجلت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما علاقة تنمية الكفاءات بالميزة التنافسية في مؤسسة فرفوس؟ وتوصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

- أن كل من التدريب والتطوير والتكوين هي عمليات لزيادة وتنمية كفاءات الأفراد.

- أن الميزة التنافسية التي تتسم بالإبداع والابتكار والإنجاز في الأداء الوظيفي من قبل الأفراد

يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

- دراسة (طواهير، 2021)، بعنوان أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية، دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ورقلة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف بشكل دقيق على مفهوم التكوين وأثره على تنمية الكفاءات البشرية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود مستوى متوسط من مفهوم التكوين لدى العاملين نظراً لاهتمام المؤسسة بالتكوين، العلاقة الارتباطية بين التكوين كمتغير مستقل وتنمية الكفاءات البشرية كمتغير تابع علاقة ارتباطية طردية قوية، وبتجسد ذلك من خلال البعدين تقييم التكوين وتنفيذ البرنامج التكويني من أبعاد التكوين .

- دراسة (حيمر، 2018)، بعنوان تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، أيضاً الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة التي تستحقها بالمنظمات العمومية الجزائرية المدروسة، وهذا دليل على غياب إدارة الكفاءات لديها، الأمر الذي يضعها أمام تحدي تقادم كفاءات مواردها البشرية، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تعرفها الأنشطة الإدارية بالمنظمات، فرغم مستويات الكفاءة الجيدة التي لمسناها من خلال دراستنا الميدانية، إلا أنّها لا تضمن النجاح مستقبلاً، بل تحتاج للتنمية باستمرار.

أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في البيئة المطبقة فيها الدراسة ونوع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة الميدانية، حيث إنّ دراستنا كانت على دراسة ميدانية في كلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية في دولة ليبيا، بدلاً من شركات حكومية متنوعة، ومؤسسات عامة، وقطاعات حكومية، كذلك الدراسات السابقة لم تتناول الموضوع بشكل مباشر ولم يكن هذا من أهدافها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة، والتعرف على أبعاد ومفاهيم جديدة التي لها تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا من خلال

الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة كأبحاث دورية وكتب، والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة.

### ما يميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميّزت هذه الدراسة عن سابقتها من الدراسات السابقة كونها من الدراسات القليلة التي تطّبق على في كلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية، وكذلك من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في دولة ليبيا على حد علم الباحثين، وعاجلت الدراسة الحالية الموضوع بأساليب وأدوات إحصائية متعددة، من خلال استخدام برنامج (SPSS) في نسختها (23).

### منهج الدراسة:

من أجل التأكد من صحة فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الأنسب والملائم لطبيعة موضوع هذه الدراسة، ذلك أنّ طبيعة الدراسة هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، حيث لا يقف المنهج الوصفي التحليلي عند حد جمع المعلومات وتنظيمها وإنما يتعدى ذلك إلى تحليلها وتفسيرها والربط بين مدلولاتها للوصول إلى بُعد أعمق لتفسير الظواهر والحقائق وتعميمات ذات معنى.

وفي هذه الدراسة نود معرفة أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، ولهذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى دراسة هذه الظاهرة التي لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتقييم.

### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - العجيلات والبالغ عددهم (180) عضو هيئة تدريس، ولقد تمّ تحديد عينة البحث والبالغ عددها (123) عنصراً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية، والتي تمّ تحديدها بناء على الجدول الذي قدّمه كل من (Krejcie & Morgan) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (5%)، تمّ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، أُسترجع منها (102)، وعند فحصها اتضح وجود (23) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي تمّ استخدامها في تحليل البيانات (79) استبانة.

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

**تنمية الكفاءات:** هي عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة ومنحها كفاءات جديدة، قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكييفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي.

**الموارد البشرية:** عرّفها (عبد الباقي، 2002) بأنها ذلك الجانب من الإدارة التي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويز العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

**الميزة التنافسية:** قدرة المنظمة على إنجاز أنشطتها بكفاءة وفاعلية عالية أفضل من المنافسين من خلال استخدام مواردها، أو أن تستخدم براعتها وخبراتها في إنجاز أنشطتها بشكل يحقق قيمة أكبر للزبون نسبة إلى المنافسين. (مزهري، 2009).

## مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يطلق على وظيفة إدارة البشرية في المؤسسات تسميات مختلفة منها إدارة الأفراد، وإدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الموارد البشرية، إلا أنه في الوقت الحاضر فإن اصطلاح إدارة الموارد البشرية يُعدّ اصطلاحاً حديثاً، والذي حلّ محلّ إدارة الأفراد أو التسميات الأخرى نتيجة للتوسع والتعمق في النظرة إلى العنصر البشري باعتباره مورداً كبقية الموارد الأخرى للمؤسسة، وقد كانت سنة 1990 هي نقطة التحوّل حيث قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ليتماشى مع الدور الاستراتيجي لهاته الموارد بالمؤسسات الاقتصادية. (رواية محمد، 2002)

وللوقوف على مهام وأهداف إدارة الموارد البشرية فإننا سنتناول مجموعة من التعاريف

لأهم الكتاب المختصين في هذا المجال:

لقد حدد "معهد إدارة الأفراد البريطاني" في سنة 1954 مفهوم إدارة الموارد البشرية بأنه: "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة". (صالح

عودة، 1994)

إنّ هذا التعريف قد تأثر بالمرحلة الزمنية التي طرح فيها حيث لم يكن قد تعمق في دور الأفراد بمؤسسات الأعمال بالقدر الذي يجعل مفهومها ذا نواحي شمولية متعددة، ولهذا فقد أشير إليها بأشكال تلك الوظيفة المتعلقة بالعلاقات الإنسانية.

ويرى **مصطفى محمود أبو بكر**: "أشكال عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة والمتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة". (مصطفى محمود، 2004)

كما يرى الأستاذ "**Sikula. A**" إدارة الموارد البشرية بأشكال: "استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات التخطيط، القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتب، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد" (صلاح الدين، 2002)

وأخيراً يشير أستاذ إدارة الأعمال على مستوى الجامعات الأمريكية "**Gary Dessler**" أنّ إدارة الموارد البشرية هي: "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه". (جاري ديسلر، 2003)

ويتضح من التعريفات السابقة أنّ إدارة الموارد البشرية تتمثل إحدى الوظائف المهمة في المنشآت الاقتصادية التي تختصّ باستخدام العنصر البشري، وكل ما يتعلق به من أمور، وأنّ هدفها الأساس هو: "تكوين قوة عمل مستقرة وفعّالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه"

**تعريف الكفاءات:**

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، كما تشكل مؤشراً للموارد غير الملموسة ضمن تلك الاستراتيجية .

"عرفت الكفاءات نشأتها كامتداد لتسيير التقديري للعمال، إذ تتمثل هدفها الأول بالإسهام في تخفيض العمالة الزائدة والناجحة عن تحول في محيط المؤسسات، وبتوالي السنوات أصبح ومصطلح الكفاءات بتحديد العاملين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية، والقدرات

والمهارات المحورية، الضرورية للمؤسسة بهدف إدماجهم ضمن أقطاب الكفاءات التي تسمح للمؤسسة بجائزة ميزة تنافسية مستدامة (موساوي زهية، 2002).

وأقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري سنة 1930 وهي " مجموعة المعارف، والمميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة، وفحص اتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفرض معارف مبررة، وبصفة عامة لا توجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة (موساوي زهية، 2005).

**مفهوم الكفاءة:**

حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً يتعين علينا الإشارة إلى بعض المصطلحات والمفاهيم التي تتداخل معه ومن هذه المفاهيم نذكر ما يأتي: (أبو أنس الأنصاري، 2012)

**المهارة:** محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية، والكفاءات الحركية تعني خصوصاً الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الحال في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريداً.

**تعرف الكفاءة:** على أنّها: "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة" (مزغيش عبد الحليم، 2012) أي أنّها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل، أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى، وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات". (مزغيش عبد الحليم، 2012)

**الفعالية:** تُعرف الفعالية بأنّها جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح، ويقال إنّ المدير الناجح هو المدير الفعّال، ويشترط لفظ الفعالية إلى ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح، ولعل من الأمور الواجب الانتباه إليها هو أنّ المدير يؤدي عمله بطريقة فعّالة في الأجل القصير، غير أنّ هذا الأسلوب في أداء العمل قد يكون غير فعّال في الأجل الطويل (جلال إبراهيم، 2003).

**القدرة:** وهي إمكانية النجاح، والكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة حسب قانيي تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلاً يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهر، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

### أنواع الكفاءات:

يتم التطرق إلى كل من أنواع الكفاءات والجوانب المتعلقة بها، حيث نتناول الكفاءات الفردية والجماعية، والكفاءات التنظيمية والاستراتيجية على اعتبار أنّ هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة.

**1. الكفاءات الفردية:** تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية، والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات، والمعرفة العملية، والسلوكيات، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة تطويرها.

"فالكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي، وتتضمن ثقافته الاجتماعية وإدراكاته، ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة وتقوم بتقويمها، وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة" (كمال منصور، 2010).

**2. الكفاءات الجماعية:** وتُعرف على أنّها: "تلك المهارات الناجمة عن تظافر، وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها". (حز الله، 2016)

فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تُعدّ نتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط، والمتمثلة أساساً في: "معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا نضاعف من تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق، كما أنّها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية". (حز الله، 2016)

**3. الكفاءات التنظيمية:** ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت الدراسات أنّ التنظيم الميكانيكي يلائم المؤسسة التي تنشط بمحيط مستقر، حيث المركزية والرسمية، أمّا التنظيم العضوي فيلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر، ومعقد ومتميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثمّ فحولات، وتغيرات البيئة، ودرجة تعقدها، وعدم استقرارها تحتم على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور التسيير في تحقيق ذلك. (سملاي يحضية، 2002)

**4. الكفاءات الاستراتيجية:** إن مفهوم الكفاءة يُعدّ من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إنّ أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيّراً ضرورياً لتكيف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك أمراً مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية. (الهادي بقلقول، 2004)

**مفهوم وتعريف الميزة التنافسية المستدامة:**

تطرّق العديد من علماء الإدارة لمفهوم وماهية الميزة التنافسية، وأهم المحددات المرتبطة بها وفق وجهة نظر كل منهم، ومن هذه التعاريف، المقدرة على تحقيق متطلبات الزبون أو القيمة التي يتمني الزبون الحصول عليها من المنتج (نديم، 2006)، وهي ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقها في حالة اتباعها لاستراتيجية تنافس معينة (خليل، 1996)، وهي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عمّا يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن المنافسين من وجهة العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون (السلمي، 2001)، كما تعرّف الميزة التنافسية على أنّها مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، قد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، أو تميّز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة

(إدريس، المرسي، 2002).

ولقد امتد التباين في وجهات نظر الكتاب والباحثين إلى تحديد مفهوم الاستدامة أيضاً إذ نجد البعض يعبر عنها بالرغبة طويلة الأجل، كما أشار إليها بعضهم الآخر بالأداء فوق المتوسط في محاولة للتعبير عن كون أداء المنظمة متفوق على أداء الصناعة التي تنتمي إليها تلك المنظمة. ومن هنا نجد أنّ مفهوم الاستدامة يرتبط بالأجل الطويل (رضيب، شايب، 2007).

فقد عرف Alderson (1995) الميزة التنافسية المستدامة بأنها الخصائص الفريدة التي تميّز المؤسسة عن منافسيها الحاليين والمحتملين. (الدوري و بو سالم، 2011)  
أنواع الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية أنواع ومن أشهرها: (الزعيبي، 2005)

1. **ميزة التكلفة الأقل:** يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث إنّ التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل.
2. **ميزة التميز:** تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق به وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد.
3. **ميزة التركيز:** وهي تحديد فئة أو طبقة معينة من السوق والتركيز عليها وخدمتها بشكل مميز ومختلف عن المنافسين.

الجانب العملي للدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجانب عرضاً مفصلاً للإجراءات التي تمّ الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية، بهدف التعرّف على أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في كلية الاقتصاد العجيلات بجامعة الزاوية، ويشمل عرض التعريف بالمنظمة قيد الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي، إضافة إلى صدق أداة الدراسة وثباتها، وتحليل البيانات الوصفية واختبار فرضياتها.

أولاً: التعريف بالمنظمة قيد الدراسة.

### - كلية الاقتصاد العجيلات:

هي إحدى كليات جامعة الزاوية، ومقرها مدينة العجيلات، بدأت نشاطها العلمي والثقافي من عام 1992، وتسعى الكلية إلى تأهيل الكفاءات العلمية المتخصصة في مجالات العلوم الإدارية والمالية والاقتصادية، وتعنى الكلية بالدراسات العلمية في مجال تخصصها وربطها بالواقع العملي لرفع مستوى الخدمات الإدارية والمالية والدفع بالنمو الاقتصادي، وتكمن مهمة الكلية في تقديم أفضل السبل لخدمة الطلاب وافراد المجتمع من خلال الارتقاء بمستوى جودة الخدمة التعليمية لتحقيق معايير الجودة الشاملة بهدف أرضاهم وتحقيق أعلى معدلات الاستفادة من الخدمات التي تقدم اليهم، وحرصاً من إدارات الكلية المتعاقبة على أن تكون رائدة في إدارة برامجها التعليمية، ومسايرة للتطورات الاقتصادية والاجتماعية بالدولة وحاجة سوق العمل للمزيد من الكوادر البشرية، توالى افتتاح الأقسام العلمية، حيث تأسست الكلية بثلاثة أقسام وهي: قسم الإدارة، وقسم الاقتصاد، وقسم المحاسبة، تم افتتاح قسم تحليل البيانات سنة 2004، ثم قسم التمويل سنة 2006، وقسم العلوم السياسية سنة 2007، وأخيراً قسم التسويق سنة 2018.

### ثانياً: أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث على طريقة قوائم الاستقصاء (الاستبيان)، لأنها تعدّ أهم أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، وتتماشى مع طبيعة هذه الدراسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وقام الباحث بتصميم استمارة استبيان من النوع المقفل كأداة لجمع بيانات من مجتمع الدراسة، وتم إعدادها بعد الاطلاع واستقراء العديد من الدراسات السابقة منها دراسة طواهرير، (2021)، ودراسة حيمر، (2018)، ودراسة رقية دهام، (2015 / 2016)، ودراسة حمدي، (2003 / 2004)، اشتملت في المحور الأول على البيانات الشخصية والمتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)، واشتمل المحور الثاني مجموعة من الفقرات المتعلقة تنمية الكفاءات بأبعادها (تخطيط وتوظيف الكفاءات، تقييم الكفاءات، التحفيز)، بينما اشتمل المحور الثالث على الفقرات المتعلقة بالميزة التنافسية، وتمّ تصميم استمارة استبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الرتب، وقد تمّ تحديد أوزان فقرات الاستبيان على النحو التالي: خمس نقاط للإجابة (أوافق بشدة)، وأربع نقاط

للإجابة (أوافق)، وثلاث نقاط للإجابة (محايد أو إلى حد ما)، وإعطاء نقطتين للإجابة (لا أوافق)، ونقطة واحدة للإجابة (لا أوافق بشدة)، وقد تمّ تحديد درجة الموافقة لكل فقرة من فقرات الاستبيان في كل محور من مقارنة قيمة متوسط الاستجابة المرجح مع طول فئة المقياس الخماسي، وحسب طول فئة المقياس من خارج قسمة (4) على (5).

#### منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تمّ جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة إلى المصادر الأولية من خلال أداة الاستبانة الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية - العجيلات والبالغ عددهم (180) عضو هيئة تدريس، ولقد تمّ تحديد عينة البحث والبالغ عددها (123) عنصراً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية، والتي تمّ تحديدها بناءً على الجدول الذي قدّمه كل من (Krejcie & Morgan) اعتماداً على حجم المجتمع وهامش الخطأ المسموح به (5%)، وتمّ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة، أسترجع منها (102)، وعند فحصها اتضح وجود (23) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها، وبذلك أصبح عدد الاستبانات التي تمّ استخدامها في تحليل البيانات (79) استبانة.

#### مصادر وأداة جمع البيانات:

- المصادر الأولية: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة التي تتعلق بأبعاد تنمية الكفاءات البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، ولقد تمّ تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان على النحو الآتي.

جدول (1) مقياس الدراسة المعتمد الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

فُصِّمَت أداة القياس المستخدمة في الدراسة إلى ثلاث اجزاء على النحو الآتي:

أ- معلومات عامة: تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق (الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية).

ب- تنمية الكفاءات البشرية: ويتضمن ثلاثة أبعاد لكل بُعد (6) عبارات.

ت- تحقيق الميزة التنافسية: وتتضمن (8) عبارات.

المصادر الثانوية: جُمعت المصادر الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثّلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات، والمقالات، والأبحاث، والدراسات السابقة.

صدق أداة الدراسة: قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

1- الصدق الظاهر: عُرِضَت الاستبانة على (3) محكمين مختصين في المجال، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصدق الظاهر.

2- صدق المقياس (الاتساق الداخلي): صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغيّر الذي تنتمي اليه العبارة، فقد تمّ حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغيّر والدرجة الكلية للمتغيّر نفسه، والموضحة في الجداول الآتية:

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعد تخطيط وتوظيف الكفاءات.

ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	تنتهج الجامعة استراتيجية واضحة في تخطيط الاحتياجات من الكفاءات.	.718**	.000
2	تعتمد الجامعة في عمليه الاستقطاب على أسس عملية.	.657**	.000
3	تم عمليه اختيار المرشحين بكل شفافية بناءً على المواصفات المطلوبة.	.690**	.000
4	يتم التوظيف في الجامعة على أساس احتياجاتها من الكفاءات البشرية.	.740**	.000
5	تمتلك الجامعة أفراد ذات كفاءه عالية.	.751**	.000
6	تدعم الجامعة برنامج المشاركة في المؤتمرات والملتقيات.	.753**	.000

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تخطيط وتوظيف الكفاءات والدرجة الكلية لها، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

### جدول (3) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعده تقييم الكفاءات.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات لبعده تقييم الكفاءات والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	تقوم الجامعة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم.	.783**	.000
2	يتميز نظام تقييم الأداء في الجامعة بالشفافية.	.754**	.000
3	نظام التقييم المتبع يجعل أعضاء هيئة التدريس أكثر شعوراً بالمسؤولية.	.618**	.000
4	بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.	.676**	.000
5	تحدد الجامعة كوصفات يتم على أساسها قياس جوده مخرجاتها.	.621**	.000
6	يرتبط نظام الحوافز في مؤسستكم بمستوى الكفاءة.	.799**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يبين الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بُعده تقييم الكفاءات والدرجة الكلية لها، والذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

### جدول (4) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لبعده الحوافز.

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات لبعده الحوافز والدرجة الكلية لها.			
ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهارتكم وتحسين أدائكم.	.566**	.004
2	زياده الحوافز لأعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى زيادة الولاء الجامعي.	.765**	.000
3	تتمتع الكفاءات في الجامعة برؤية إبداعية في العمل.	.766**	.000
4	تمتلك الجامعة الكفاءات القادرة على حل مشكلات المرتبطة بأعمالهم.	.695**	.000
5	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الجامعة في تنمية أداء أفرادها.	.712**	.000
6	الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات العادية.	.685**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يبين الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الحوافز والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

### جدول (5) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحور الميزة التنافسية.

ت	العبارات	معامل الارتباط	Sig.
1	تستخدم الجامعة تكنولوجيا جديدة مقارنة بمنافسيها.	.844**	.000
2	تعني الجامعة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العلمية للتميز عن منافسيها.	.905**	.000
3	تستقطب الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة.	.851**	.000
4	تشجع الجامعة الطلبة على إعداد البحوث وتدعم المتميزة منها.	.799**	.000
5	يشارك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمين بأوراق متميزة.	.866**	.000
6	تهتم إدارة الجامعة بالأبحاث العلمية المشارك بها من قبل أعضاء هيئة التدريس.	.709**	.000
7	تستقطب الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس.	.712**	.000
8	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الإبداع والتميز.	.897**	.000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

يبين الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

**3- الصدق البنائي:** يُعدّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل متغيّر من متغيّرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة والمبينة بالجدول رقم (4،2،3) أي أنّ جميع معاملات الارتباط لجميع متغيّرات الاستبانة دالة إحصائية وبذلك يُعدّ جميع المتغيّرات صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثبات أداة القياس:** يقصد بثبات أداة القياس هي أنّ تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تمّ إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ولقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (ألفا كرو نباخ)، وتُعدّ النسبة الموضحة بالجدول رقم (6) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة.

### جدول (6) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

البيات	عدد العبارات	المتغيّرات
.777	6	القيمة الكلية لعدد تخطيط وتوظيف الكفاءات.
.812	6	القيمة الكلية لعدد تقييم الكفاءات.
.845	6	القيمة الكلية لعدد الحوافز.
.765	8	القيمة الكلية لمحور الميزة التنافسية
.977	26	القيمة الكلية للاستبيان

## أساليب المعالجة الإحصائية:

- استخدم الباحث نظام (SPSS .V22) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي:
- التكرارات والنسبة المئوية: لوصف عينة الدراسة.
  - معامل ارتباط بيرسون: لتحديد صدق الأداة، وطبيعة العلاقة بين أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - معامل الثبات (ألفا كرونباخ): لتحديد معامل ثبات المقياس.
  - استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.
  - اختبار الانحدار الخطي البسيط: لاختبار الفرضيات.

## عرض البيانات:

الجدول (7) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الجنس

ت	الجنس	العدد	النسبة
1	ذكر	66	%83.5
2	أنثى	33	%16.5
	المجموع	79	%100

يتضح من الجدول رقم (7) أنّ معظم أفراد العينة كانوا من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم (%83.5) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبة الإناث (%16.5)، وهذا يدل على أنّ كلية الاقتصاد والعلوم السياسية يكون أعضاء هيئة التدريس الغالبية العظمى من فئة الذكور.

الجدول (8) يبين التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب العمر.

ت	العمر	العدد	النسبة
1	من 30 سنة إلى اقل 40 سنة	41	%51.9
2	من 40 سنة إلى اقل من 50 سنة	25	%31.
3	من 50 سنة فأكثر	13	%16.5
	المجموع	79	%100

نلاحظ من الجدول رقم (8) أنّ أكبر نسبة من الفئة العمرية كانت في الفئة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، وكانت النسبة (51.9%) من حجم عينة الدراسة.

#### الجدول (9) يبين التكرارات والنسب المئوية لإفراد العينة حسب الخبرة في العمل

ت	الخبرة في العمل	العدد	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	37	46.8%
2	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	21	26.6%
3	أكثر من 10 سنوات	21	26.6%
	المجموع	79	100%

يتضح من الجدول رقم (9) أنّ النسبة الكبرى كانت في عدد سنوات الخبرة في العمل هي من فئة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم (46.8%) من حجم عينة الدراسة.

#### الجدول (10) يبين التكرارات والنسب المئوية لإفراد العينة حسب الدرجة العلمية

ت	الدرجة العلمية	العدد	النسبة
1	مساعد محاضر	15	62.5%
2	محاضر	5	20.8%
3	أستاذ مساعد	2	8.3%
4	أستاذ مشارك	2	8.3%
5	أستاذ	1	1.3%
	المجموع	28	100%

يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية ونلاحظ أنّ أغلبية أفراد العينة من فئة مساعد محاضر حيث يمثلون أكثر من (63.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

#### تحليل البيانات:

تحليل مستوي متغيرات أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

للتعرّف على أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، تمّ الاعتماد على المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً على ذلك، وتمّ تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم (11)، بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الاعلى في المقياس} - \text{الدرجة الادنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول (11) مستويات درجة الممارسة أثر تنمية الكفاءات البشرية  
في تحقيق الميزة التنافسية

ت	المستويات	درجة الممارسة
1	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفضة جداً
2	من 1.81 إلى أقل من 2.60	منخفضة
3	من 2.61 إلى أقل من 3.40	متوسطة
4	من 3.41 إلى أقل من 4.20	مرتفعة
5	من 4.21 إلى أقل من 5	مرتفعة جداً

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية  
لعبارة بعد تخطيط وتوظيف الكفاءات.

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تنتهج الجامعة استراتيجية واضحة في تخطيط الاحتياجات من الكفاءات.	3.63	1.379	مرتفعة	3
2	تعتمد الجامعة في عملية الاستقطاب على أسس عملية	3.32	1.246	متوسطة	5
3	تتم عملية اختيار المرشحين بكل شفافية بناءً على المواصفات المطلوبة.	3.90	1.303	متوسطة	2
4	يتم التوظيف في الجامعة على أساس احتياجاتها من الكفاءات البشرية.	3.52	1.131	مرتفعة	4
5	تمتلك الجامعة أفراد ذات كفاءه عالية.	3.96	980.	مرتفعة	1
6	تدعم الجامعة برنامج المشاركة في المؤتمرات والملتقيات.	2.49	1.724	منخفضة	6
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.34	.786	متوسطة	

يتضح من الجدول رقم (12) أنّ نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق ببعد تخطيط وتوظيف الكفاءات، فقد جاءت بدرجة ممارسة منخفضة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.34)، وانحراف معياري قدرة (0.786).

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بُعد تقييم الكفاءات.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تقوم الجامعة بتقييم أداء مواردها البشرية حسب الوصف الوظيفي لهم.	2.35	1.177	منخفضة	6
2	يتميز نظام تقييم الأداء في الجامعة بالشفافية.	2.61	1.181	متوسطة	4
3	نظام التقييم المتبع يجعل أعضاء هيئة التدريس أكثر شعوراً بالمسؤولية.	3.86	.717	مرتفعة	1
4	بيئة العمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.	2.37	.963	متوسطة	5
5	تحدد الجامعة موصفات يتم على أساسها قياس جودة مخرجاتها.	2.84	1.265	متوسطة	3
6	يرتبط نظام الحوافز في مؤسستكم بمستوى الكفاءة.	3.52	1.060	مرتفعة	2
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.47	.594	منخفضة	

يتضح من الجدول رقم (13) أنّ نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق ببُعد تقييم الكفاءات، فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.47)، وانحراف معياري قدرة (0.594).

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات بُعد الحوافز.

ت	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	نظام الحوافز يساعدكم على تنمية مهارتكم وتحسين أدائكم.	3.58	1.402	مرتفعة	3
2	زياده الحوافز لأعضاء هيئة التدريس تؤدي إلى زيادة الولاء الجامعي.	4.44	.780	مرتفعة جداً	1
3	تتمتع الكفاءات في الجامعة برؤية إبداعية في العمل.	3.41	1.056	مرتفعة	5
4	تمتلك الجامعة الكفاءات القادرة على حل مشكلات المرتبطة بأعمالهم.	3.91	1.303	مرتفعة	2
5	تساهم التكنولوجيا التي تمتلكها الجامعة في تنمية أداء أفرادها.	1.99	1.115	مرتفعة	6
6	الحوافز الممنوحة تزيد من رضا ذوي الكفاءات العادية.	3.52	1.060	مرتفعة	4
	المتوسط والانحراف المعياري العام	3.47	.585	مرتفعة	

يتضح من الجدول رقم (14) أنّ نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق ببُعد الحوافز، فقد جاءت بدرجة ممارسة مرتفعة، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (3.47)، وانحراف معياري قدرة (0.585).

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية  
لعبارة محور تحقيق الميزة التنافسية.

ر	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تستخدم الجامعة تكنولوجيا جديدة مقارنة بمنافسيها.	2.04	.741	منخفضة	8
2	تعني الجامعة باستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العلمية للتميز عن منافسيها.	2.10	.810	منخفضة	7
3	تستقطب الجامعة الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة.	2.61	1.018	متوسطة	5
4	تشجع الجامعة الطلبة على إعداد البحوث وتدعم المتميزة منها.	2.87	1.191	متوسطة	4
5	يشارك أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات العلمية بأوراق متميزة.	3.87	.966	منخفضة	2
6	تهتم إدارة الجامعة بالأبحاث العلمية المشارك بها من قبل أعضاء هيئة التدريس.	2.20	.925	منخفضة	6
7	تستقطب الجامعة ذوي الكفاءات للعمل في حقل التدريس.	3.97	.987	منخفضة	1
8	تقوم الجامعة بتطوير كفاءات أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الإبداع والتميز.	2.89	1.109	منخفضة	3
	المتوسط والانحراف المعياري العام	2.28	.428	متوسطة	

يبيّن الجدول رقم (15) نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بمحور تحقيق الميزة التنافسية، فقد جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (2.28)، وانحراف معياري قدرة (.428).

#### اختبار الفرضية الأولى:

وقد تمّ إعادة صياغتها الفرضية الأولى في صور إحصائية بحيث تكون:  
الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.  
الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.

## جدول (16) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات

في تحقيق الميزة التنافسية

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
.009	1.766	.107	.039	197.	العلاقة بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

يوضح الجدول رقم (16) دراسة العلاقة بين البُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات كمتغيّر تابع في تحقيق الميزة التنافسية كمتغيّر مستقل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (1.766) بدلالة معنوية محسوبة (0.009). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

اختبار الفرضية الثانية:

وقد تمّ إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.

الفرضية البديلة H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.

## جدول (17) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	البيان
.007	2.229	.177	.061	.246	العلاقة بين بعد تقييم الكفاءات وتحقيق الميزة التنافسية.

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

يوضح الجدول رقم (17) دراسة العلاقة بين تقييم الكفاءات كمتغير تابع في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير مستقل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2.229) بدلالة معنوية محسوبة (0.007). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وهي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

### اختبار الفرضية الثالثة:

وقد تمّ إعادة صياغتها في صور احصائية بحيث تكون:

الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.

جدول (18) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين بُعد الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيانات
.002	3.205	.251	.118	.343	العلاقة بين بُعد الحوافز وتحقيق الميزة التنافسية.

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

يوضح الجدول رقم (18) دراسة العلاقة بين بُعد الحوافز تابع في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير مستقل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (3.205) بدلالة معنوية محسوبة (0.002). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الحوافز وتحقيق الميزة التنافسية)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية.

## اختبار الفرضية الرئيسية:

وقد تم إعادة صياغتها في صور إحصائية بحيث تكون:  
الفرضية الصفرية  $H_0$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.  
الفرضية البديلة  $H_1$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.

جدول (19) تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالكلية قيد الدراسة.

مستوي الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	البيان
.004	2.953	.260	.102	.319	العلاقة بين أثر تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية

دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

يوضح الجدول رقم (19) دراسة العلاقة بين أثر تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير مستقل، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أنّ قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (2.953) بدلالة معنوية محسوبة (0.004). وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية)، وهذا يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين أثر تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. أي أنّه كلما كانت تنمية الكفاءات البشرية عالية زاد من تحقيق الميزة التنافسية.

## النتائج:

بعد استخدام الأساليب الإحصائية توصلت الدراسة للنتائج الآتية:

1. يتضح من الجدول رقم (16) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد تخطيط وتوظيف الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.

2. يتضح من الجدول رقم (17) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد تقييم الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية.
3. يتضح من الجدول رقم (18) وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين بُعد الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية، أي أنه كلما كانت الحوافز متميزة زاد ذلك من أداء أعضاء هيئة التدريس وبالتالي يزيد من تحقيق الميزة التنافسية.
4. يتضح من الجدول رقم (19) يدل على وجود علاقة طردية (موجبة) ذات دلالة معنوية بين أثر تنمية الكفاءات البشرية وتحقيق الميزة التنافسية. أي أنه كلما كانت تنمية الكفاءات البشرية عالية زاد من تحقيق الميزة التنافسية.

#### التوصيات:

- بعد عرض وسرد وتحليل أهم نتائج الدراسة، فإنّ الدراسة توصي بعدد من التوصيات أهمها:
1. يجب على إدارة الجامعة الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية، باعتبار أنّ عضو هيئة التدريس هو حجر الأساس في تحقيق الميزة التنافسية.
  2. يجب على إدارة الجامعة وضع برامج تدريبية خاصة بتطوير ورفع مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس لتتواءم مع التكنولوجيا والمتغيرات البيئية.
  3. على إدارة الجامعة العمل على وضع سياسات واضحة لتقييم أداء الكفاءات وتحفيزهم وتمكينهم من أجل تحسين الأداء وذلك لخلق ميزة تنافسية.
  4. على إدارة الجامعة الاهتمام بالأبحاث العلمية التي شارك بها أعضاء هيئة التدريس في المؤتمرات والمجلات المحلية والدولية.
  5. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول موضوع تنمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

## المصادر والمراجع:

- أبو أنس الأنصاري، تنمية الكفاءات البشرية، تاريخ التصفح 2012/06/11:  
<http://benasla.arabblogs.com/archive/2008/5/567195.html>
- إدريس، ثابت والمرسي، جمال الدين، (2002)، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقي، الدار الجامعية، القاهرة.
- جاري ديسلر، (2003)، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية.
- جلال إبراهيم العبد، (2003)، إدارة الأعمال، مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارة والمديرين، وظائف الإدارة، المهارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- حرز الله محمد لخضر، (2016)، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 14.
- خليل، نبيل مرسي (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت.
- الدوري، وبو سالم، زكريا مطلق، أبو بكر أحمد، (2011)، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، الجزائر.
- رضيف، شايب، جم، فاطمة الزهراء، (2007)، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد (20)، جامعة عنابة، الجزائر.
- رواية محمد حسن، (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الزعبي، حسن علي، (2005)، نظم المعلومات الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- السلمي، علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- سملاي يحمية، (2002)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- صالح عودة سعيد، (1994)، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس.
- صلاح الدين عبد الباقي، (2000)، الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- كمال منصور، سماح صولح، (2010)، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 07، جوان.
- مزغيش عبد الحليم، (2012)، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- مزهر، أسيل علي، (2009)، علاقة القيادة التحويلية في عملية التغيير الاستراتيجي وأثرهما في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الأول لجامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الأول.
- مصطفى محمود أبو بكر، (2004)، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- موساوي زهية، (2002)، الاستراتيجية وإدارة الموارد، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 01.
- موساوي زهية، خالد خديجة، (2005)، التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية، ورقة بحثية مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن.
- نديم، زيد شكري (2006)، أثر قرارات تصميم المنتج في تحقيق الميزة التنافسية، دار وائل للنشر، عمان.
- الهادي بقلقول، (2004)، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة، ورقة بحثية مقدمة في ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 09 - 10 مارس.



المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
( الواقع والتطلعات )  
سرت 09 مارس 2023م



  
المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
The Second International Scientific Conference of Economics Faculty  
تحت عنوان  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
The centralization and its reflections on the spatial development in Libya  
تحت شعار  
الواقع و التطلعات  
فترة انعقاد المؤتمر 09 مارس 2023م  
[centralization.conf@su.edu.ly](mailto:centralization.conf@su.edu.ly)

  
كلية الاقتصاد  
Economics College

  
جامعة طرابلس  
Tripoli University

## انعكاسات تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية كأداة لتحسين التنافسية المصرفية - الواقع والصعوبات - (دراسة حالة المصرف التجاري الوطني)

أ. محمد عبد المولى المهدي

محاضر بقسم العلوم الإدارية والمالية المعهد العالي للعلوم والتقنية-العزينة  
moh93619@gmail.com

أ. مفتاح عثمان الرفاعي

محاضر بقسم المحاسبة/ جامعة سرت  
m.o.alrifae@elmergib.edu.ly

### الملخص:

تهدف الدراسة للتعرف على انعكاسات تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية، وتحديد الصعوبات التي تحدّ من هذا الانعكاس، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام الباحثين لأسلوب تحليل المحتوى لإيرادات مصرف التجاري الوطني الليبي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع مجموعة من المسؤولين بالمصرف التجاري الوطني الليبي (بالإدارة العامة). ومن أهم نتائج الدراسة أنّ الخدمات المصرفية الإلكترونية تنعكس إيجابياً على الأداء المالي للمصرف التجاري الوطني مما ساهم في تحسين قدراته التنافسية، وتجعله رائداً على مستوى تقديم تلك الخدمات، ومنافساً قوياً لباقي المصارف الليبية، وأنّ هناك مجموعة من الصعوبات التي تحدّ من تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصرف التجاري الوطني وهي الصعوبات الفنية ومن أهمها (رداءة برامج الحماية للأجهزة والمنظومات، ورداءة شبكات الاتصال، والأعطال المتكررة لشبكات الاتصال وأجهزة الصراف الآلي، والأعطال المتكررة للأجهزة المشغلة والمنظومات وأجهزة نقاط البيع، وضعف الاهتمام بالتطوير والتحسين لشبكات الاتصال)، وصعوبات إدارية تتمثل في (مركزية إصدار البطاقات المصرفية الإلكترونية، وتدني اهتمام إدارة المصرف بإعداد برامج تدريب للموظفين المختصين بالخدمات المصرفية الإلكترونية، وتدني اهتمام إدارة المصرف بإعداد برامج تدريب للموظفين المختصين بالخدمات المصرفية الإلكترونية). ومن أهم توصيات الدراسة الاهتمام بتوفير الأجهزة وبرامج التشغيل الحديثة ذات الجودة العالية، والعمل على معالجة مشاكل الأعطال المتكررة للبنية التحتية الإلكترونية من خلال التعاقد مع الشركات المتخصصة في الصيانة ومعالجة المشاكل، وإعداد البرامج الدعائية التسويقية للخدمات الإلكترونية المصرفية، التي تعمل على رفع وعي العملاء حول الخدمات الإلكترونية المصرفية.

**الكلمات المفتاحية:** الخدمات المصرفية الإلكترونية، الأداء المالي، المصارف التجارية الليبية، التنافسية المصرفية.

## المقدمة:

القدرة التنافسية للمصارف هي قدرتها على التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية، ومع عناصر البيئة المحيطة بصورة أفضل؛ أي العمل بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها، وتنحصر مجالات التنافسية المصرفية في الاستحواذ على المصارف من خلال المنتجات الجديدة، والأسعار، والتسويق، واستخدام التكنولوجيا المصرفية الذي له آثار إيجابية على القطاع المصرفي من حيث تعزيز قدرته على استخدام الفرص المالية، ورفع الكفاءة التشغيلية، وزيادة الميزة التنافسية لها على المستوى المحلي والدولي، وساهم التطور التكنولوجي في توسيع أنشطة المصارف وبناء شبكات واسعة من الفروع، والتحرر من الروتين الإداري التقليدي، بالإضافة إلى ذلك يؤدي استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي إلى تقليل التكاليف، وزيادة الربحية، وتسويق وتقديم خدمات إلكترونية مصرفية جديدة ومتنوعة للرفع من الربحية من خلال إصدار للأدوات والمنتجات الإلكترونية من رسوم عديدة. (محمد ومحمد، 2016، ص85-96).

## مشكلة الدراسة:

اعتمدت المصارف التجارية في الآونة الأخيرة بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات المصرفية، ولاقت انتشاراً واسعاً بين عملاء هذه المصارف مما يخلق مزايا تنافسية لها، وفي هذا الشأن يرى بخت وآخرون (2016) أنّ استخدام المصارف للخدمات الإلكترونية أدى إلى زيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي؛ وذلك من خلال جذب أكبر قدر من العملاء، وتوفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تحقيق مزايا تنافسية ومعدلات أداء مرضية لهذه المصارف، وكذلك أكد رحاب وآخرون (2019) على أنّ استعانة المصارف بالتحوّل التكنولوجي جاء للمحافظة على استقرارها ومكانتها ضمن النظام المالي من خلال جذب الاستثمارات، وزيادة حجم الأعمال المصرفية، والاستفادة من تخفيض التكاليف التي يوفرها تقديم الخدمات الإلكترونية مما يساهم في الرفع من مستوى الأداء المالي، وعليه تمّ طرح التساؤلات الآتية:

**التساؤل الأول:** ما انعكاس تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية كأداة لتحسين التنافسية المصرفية؟

**التساؤل الثاني:** ما الصعوبات التي تحدّ من انعكاس تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية

على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية أداة لتحسين التنافسية المصرفية ؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على انعكاس تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية.

- تحديد الصعوبات التي تحدّ من انعكاس تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية أداة لتحسين التنافسية المصرفية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها ستسلط الضوء على دور التطور التكنولوجي على تحسين التنافسية المصرفية، بالإضافة إلى دفع مسؤولي المصارف التجارية نحو زيادة الاهتمام باستخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي من خلال بيان انعكاسات تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية؛ وذلك بما يتكشف من نتائج سيتم التوصل إليها من خلال إجراء هذه الدراسة.

### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على موضع الخدمات المصرفية الإلكترونية أداءً لتحسين الميزة التنافسية وانعكاسها على الأداء المالي بالمصارف التجارية، وتمثّلت الحدود الزمنية في تحليل إيرادات المصرف التجاري خلال السنوات الثلاث (2016، 2017، 2018).

### مصطلحات الدراسة:

الخدمات المصرفية الإلكترونية: هي تلك الخدمات التي تقدّمها المصارف إلكترونياً؛ وذلك من خلال شبكات اتصال إلكترونية تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها، وفقاً لشروط العضوية التي تحددها المصارف من خلال أحد المنافذ على شبكة المعلومات الدولية، وتتكون من: خدمة الرسائل الهاتفية، والتحويل الإلكتروني للأموال، والرسائل القصيرة SMS. (التير، 2017).

الأداء المالي: ومن خلاله يمكن إعطاء صورة كاملة وشاملة عن سير أنشطة وأعمال المؤسسة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية؛ أي مدى تحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. (حسين والبشير، 2015، ص 107-126).

الميزة التنافسية: هي قدرة المؤسسة أو تمكّنها من التفرد في مجال أو أكثر في تقديم الخدمات، أو إنتاج السلع، ونتيجة لهذا التفرد تستطيع المؤسسة أن تكون في مركز أفضل بين المنافسين. (التميحي، 2018، ص 95-118).

#### الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات موضوع الخدمات المصرفية الإلكترونية والميزة التنافسية، وكذلك موضوع الأداء المالي ومنها ما توصل إليها الباحثان:

- دراسة (الفاضلي وآخرون، 2022): هدفت الدراسة إلى فحص أثر المتغيرات الخاصة بالمصرف، والمتغيرات الخاصة بالصناعة والاقتصاد الكلي على الأداء المالي الداخلي والخارجي للمصارف التجارية المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة (من سنة 2008 إلى سنة 2018)، واستخدمت الدراسة تحليل السلاسل الزمنية لتحليل بيانات (11) المصارف خلال الفترة (من سنة 2008 إلى سنة 2018)، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أن المصارف الأكثر كفاءة تشغيلية لديها أداء مالي أفضل.

- دراسة (بو شباطة، 2021): هدفت الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا المالية في تحسين الأداء المالي للمصارف التجارية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع آراء موظفين المصرف الوطني المحلي ومصرف الجزائر الخارجي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: وجود ارتباط إيجابي بين التكنولوجيا المالية بأبعادها (التمويل، التحويلات المالية، الإقراض) والأداء المالي للوكالات المصرفية، وأن التكنولوجيا المالية تساهم في تحقيق الاستقرار المالي من خلال الامتثال للقواعد التنظيمية وإدارة المخاطر واستخدام وسائلها سيحسن الأداء المالي للمصارف، وأن التكنولوجيا المالية تخفض من التكاليف التي يتحملها العملاء من جراء صرف العملة الصعبة والتحويلات المالية، وأن تنفيذ الإجراءات الاستراتيجية التي تعزز الشمول المالي من خلال التحوّل الرقمي تزيد من الربحية وتعزز الأداء المالي للمصارف الجزائرية بشكل مباشر، وأن التكنولوجيا المالية بأدواتها المتطورة أداة مساهمة في تحسين الأداء المالي بفضل منصات التمويل الجماعي والبرامج المتطورة لتحويل الأموال وصرف العملة الصعبة.

- دراسة (الرفاعي والدوفاني، 2021): تهدف الدراسة إلى التعرف على معوقات استخدام البطاقات المصرفية الإلكترونية في حل أزمة السيولة في ليبيا، واعتمدت الدراسة على

المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب المقابلة الشخصية مع أصحاب نقاط البيع، ورؤساء أقسام البطاقات المصرفية الإلكترونية بالمصارف التجارية العاملة في مدينة الخمس، ومن أهم نتائج الدراسة أنّ الصعوبات الفنية بالإضافة إلى المعوقات الفنية التي تحدّ من استخدام البطاقات المصرفية الإلكترونية في حل أزمة السيولة في ليبيا تمثلت في (ضعف شبكات الاتصال الخاصة بالمنظومات المصرفية واعتمادها على شبكة اتصال واحدة فقط وهي شبكة المدار، والانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي)، أما الصعوبات الإدارية فتمثلت في (مركزية إصدار البطاقات المصرفية الإلكترونية، ونقص عدد الموظفين بأقسام البطاقات والخدمات الإلكترونية بالمصارف).

- دراسة (علام، 2021): هدفت الدراسة إلى التعرف على التحوّل الرقمي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء، والعمل على تحديد أبرز العوامل التي تساعد على التحوّل الرقمي بجميع أبعاده لتعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدمت أسلوب الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع آراء مسؤولي خدمة العملاء بالمصارف العاملة بالقطاع المصرفي بجنوب الصعيد، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ التحوّل الرقمي بأبعاده المختلفة يؤثر على تخفيض التكلفة أحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال تقليل حالات الفشل الداخلي، ويؤثر على الجودة في أداء الخدمة من خلال وضع معايير موضوعية لتقديم الخدمة والالتزام بها، ويؤثر على المرونة في أداء الخدمة أحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال الاستجابة إلى التغييرات المتلاحقة في السوق المصري، ويؤثر على الإبداع في أداء الخدمة أحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال تبني الأفكار الإبداعية والابتكارية المقترحة من مسؤولي خدمة العملاء، والحرص على الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، ويؤثر على السرعة في أداء الخدمة أحد أبعاد الميزة التنافسية للخدمات المصرفية عن طريق استخدام التقنيات الحديثة؛ لتحقيق السرعة في تقديم الخدمة للعملاء، وأوصت الدراسة بالحرص على نشر ثقافة التحوّل الرقمي بالمنظمة سواء داخلياً أو خارجياً بحيث تشمل العاملين والعملاء، والعمل على توفير العناصر البشرية المهرة والمدربة اللازمة لتطبيق التحوّل الرقمي بالمنظمة.

- دراسة (عبد الله والأبيض، 2020): هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر البنية التحتية الكافية التي تتلاءم مع طبيعة عمل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه هذه النظم داخل المصارف، والعمل على وضع الحلول لها بهدف تحسين جودة الخدمات المصرفية، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، واستخدمت أسلوب الاستبيان لجمع آراء المدراء، ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام، وموظفي أقسام المحاسبة بالمصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة طرابلس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه تتوفر البنية التحتية الكافية التي تتلاءم مع طبيعة عمل نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية، كما تكمن المعوقات التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في ضعف الكفاءة لدى العاملين بالمصارف.

- دراسة (رحاب وآخرون، 2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء المصارف التجارية، واعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبيان لجمع آراء أعضاء مجالس الإدارة، ومدراء الإدارات والفروع في المصارف التجارية العاملة بمدينة طرابلس، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات على أداء المصارف التجارية من حيث (قواعد البيانات، البرمجيات، الأجهزة والمعدات، وشبكات الاتصال)؛ وذلك لأنها تساهم في زيادة الإيرادات وتطوير العمل المصرفي، وتزويد من الشفافية في العمل المصرفي ويقلل من الفساد الإداري، وأوصت الدراسة بالعمل على إجراء التطوير والتحديث المستمر لتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وبالشكل الذي يساهم في سرعة ودقة الأعمال المنحزة.

- دراسة (فودة وآخرون، 2019): هدفت إلى دراسة أثر كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على تحسين تقييم الأداء في المصارف التجارية المصرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي، واستخدمت أسلوب الاستبيان والمقابلة الشخصية لجمع آراء مدراء المصارف التجارية المقيّدة في بورصة الأوراق المالية المصرية والعاملين في أقسامها الفنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية تؤثر على تحسين تقييم الأداء في المصارف التجارية، وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة الحالة التنافسية الشديدة في القطاع المصرفي ووضع استراتيجيات وخطط بديلة لضمان الحصة السوقية والوضع التنافسي الشديد عند بناء وتطوير نظم

المعلومات الحاسوبية لحماية الحصة السوقية وزيادتها.

- دراسة (بخيت وآخرون، 2016): هدفت إلى دراسة أثر العلاقة بين الخدمات المصرفية الإلكترونية والربحية، والتعرف على انعكاسات كفاءة وجود الخدمات الإلكترونية المصرفية في تحقيق أفضل معدلات إدارة الأصول، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الاستقرائي، واستخدمت أسلوب الاستبيان لجمع آراء عينة من العاملين بالمصارف الليبية موزعة على (10) مصارف تجارية قامت بإحداث تطوير مصرفي في تقديم الخدمات الإلكترونية وهي (الجمهورية، التجاري الوطني، الوحدة، الصحاري، شمال إفريقيا، الواحة، المتحد، التجاري العربي، التجارة والتنمية، المتوسط)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه توجد علاقة بين تقدم وتكلفة وسرعة الخدمات المصرفية الإلكترونية وربحية المصارف التجارية متمثلة في معدّل العائد على الأصول، ومعدّل العائد على حقوق الملكية حيث استخدام الخدمات الإلكترونية يساهم في خفض التكاليف (عدد الموظفين أقل) مما يساهم في زيادة الربحية، أما من حيث السرعة فإنّ تشجيع العملاء على استخدام البطاقات الإلكترونية في عمليات السحب والشراء يحقق سرعة استفادة العملاء من الخدمات مما يزيد الربحية، وأوصت الدراسة بأنّ تعمل المصارف التجارية في ليبيا على الاستمرار دائماً في تطوير آليات العمل بالخدمات المصرفية الإلكترونية وتحديثها وفقاً لمجريات التطور الحاصل في المصارف العالمية حتى تواكب العولمة المالية.

- دراسة (دغيش، 2016): هدفت الدراسة إلى إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء الأقسام المالية ومجموعة من الموظفين الإداريين بوحدات المحاسبة، والميزانية، والخزينة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ تكنولوجيا المعلومات تسمح بفتح أسواق جديدة للمؤسسة من خلال جذب الزبائن، كما أدى استخدام أنظمة المعلومات المتطورة إلى تحسين الأداء المالي بالمؤسسة من خلال تقليل التكاليف، وزيادة الإيرادات، وتوفير الوقت والجهد، وتقليل الأخطاء، ودعم العمل الجماعي، وزيادة القدرة الإنتاجية، وتقليل التعامل بالأسلوب التقليدي الورقي، وأوصت الدراسة بالعمل على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، وتوسيع دائرة استخدامها

في المؤسسة، وضرورة التركيز عليها من قبل المؤسسة عند بناء الاستراتيجيات في الواقع العملي بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

- **دراسة (محمد ومحمد، 2016):** هدفت الدراسة إلى بيان الطريقة التي يتم من خلالها تحسين منافسة المصارف الجزائرية من خلال إدارة التكنولوجيا المصرفية، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها: أنّ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر على المؤسسات المالية والمصرفية بشكل أفضل حيث تؤدي إلى زيادة قدرتها على تنوع الفرص المصرفية وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وكذلك تؤثر تكنولوجيا المعلومات على المؤسسات المالية والمصرفية حيث تساهم في تقليل التكاليف، وزيادة الربحية، وتسويق وتقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة والرفع من الربحية، وأدى ظهور المنافسة إلى زيادة اهتمام المصارف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- **دراسة (حسين والبشير، 2015):** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التميز في الأداء المالي للمصارف التجارية السودانية من حيث تحقيق الأرباح، وجذب الودائع والمحافظة عليها، وكذلك معرفة أثرها في رأس المال، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى للتقارير السنوية للمصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم عن الفترة (2008-2013)، وكذلك أسلوب الاستبيان لجمع آراء العاملين بإدارات التقنية والتخطيط والخدمات الإلكترونية بالمصارف محل الدراسة، ومن أهم نتائجها: أنّ تطبيق استراتيجية التميز يؤثر إيجاباً في زيادة الأرباح بالمصارف التجارية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق استراتيجية التميز مع التحسين المستمر والتطوير لمواكبة العالمية والمنافسة بالمصارف السودانية.

- **دراسة (الحمداني، 2013):** هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى اهتمام المصارف التجارية الأردنية بخدمات الصيرفة الإلكترونية، ومدى التوسع في تحديثها ومواكبة التطور العالمي، وقياس أثر مؤشرات الصيرفة الإلكترونية على مؤشرات الأداء المالي للمصارف، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أسلوب تحليل المحتوى للتقارير السنوية الخاصة بأربعة مصارف في الأردن، وكذلك أسلوب المقابلة الشخصية مع عدد من رؤساء الأقسام ومدراء المصارف الرئيسة والفروع التابعة لها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ القطاع المصرفي الأردني استفاد من التقدم العلمي الكبير في مجال التكنولوجيا مما انعكس بصورة مباشرة على أعمال المصارف، وأدى إلى خلق بيئة تنافسية شديدة بين المؤسسات

المالية والمصرفية، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط معنوية بين مؤشرات الصيرفة الإلكترونية ومؤشرات الأداء المالي للمصارف من حيث (مؤشر الربحية، مؤشر السيولة، مؤشر ملاءمة رأس المال، ومؤشر توظيف الأموال)، وأوصت الدراسة بالعمل على ترقية الأساليب التكنولوجية الحالية إلى أساليب متطورة بدرجة أكبر من أجل تقليل التباين بينها وبين التكنولوجية المصرفية المستخدمة في البلدان المتطورة، ودراسة الخدمات الجديدة للمصارف المنافسة داخل الأردن من أجل الإلمام بمستوى الخدمات الإلكترونية العامة، والمحافظة على الموقع التنافسي للمصرف، وإجراء مراجعة وتقييم دوري للخدمات المصرفية الإلكترونية، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، ومدى ملاءمتها للمستوى التكنولوجي الذي يزداد تطوراً بشكل كبير جداً، وأيضاً استحداث وحدات أو أقسام خاصة بالبحث والتطوير هدفها تطوير الخدمات المصرفية مما ينعكس على زيادة الحصة التنافسية للمصرف.

ومن خلال عرض الدراسات السابقة يلاحظ أنّها أكّدت على أنّ من أهم أدوات زيادة الأداء المالي للمصارف التحوّل نحو تقديم الخدمات الإلكترونية، وكذلك أوردت أنّ تقديم هذه الخدمات يمكن المصارف من مواجهة العديد من المشاكل منها (زيادة جودة الخدمات، تخفيض التكاليف، وحل أزمت السيولة)، وهذا بدوره حسب رأي تلك الدراسات يساهم في تحسين الميزة التنافسية لهذه المصارف، وقد أوصت أغلب الدراسات السابقة بالاهتمام بتطوير البنية التحتية الإلكترونية بما يحقق المتوقع منها، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إثبات مشكلة الدراسة واختيار أدواتها المناسبة للبحث، إلا أنّها اختلفت عنها في موضوع الربط بين تقديم الخدمات الإلكترونية المصرفية وبين الأداء المالي للمصارف أداءً لتحسين الميزة التنافسية.

#### منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال استخدام الباحثين لأسلوب تحليل المحتوى لإيرادات المصرف التجاري الوطني، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع مجموعة من المسؤولين بالمصرف التجاري الوطني الليبي (بالإدارة العامة) للتعرف على أهم الصعوبات التي تحدّ من انعكاس الخدمات الإلكترونية المصرفية على الأداء المالي للمصرف التجاري الوطني الليبي.

## مناقشة نتائج الدراسة:

أولاً: انعكاسات تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف التجارية  
الليبية أداة لتحسين التنافسية المصرفية:

جدول (1) الإيرادات من الخدمات الإلكترونية في المصرف التجاري الوطني الليبي

السنوات	إيرادات 2016	إيرادات 2017	إيرادات 2018
الإيرادات الإجمالية	85,691,895.488	102,767,132.516	248,549,973.380
الإيرادات من الخدمات العادية	63924624.670	69,994,104.477	163,249,966.334
الإيرادات من الخدمات الإلكترونية	21,767,270.818	32,773,028.093	85,300,007.046
نسبة الإيرادات من الخدمات الإلكترونية	%25.40	%31.89	%34.31

يلاحظ من الجدول السابق أنّ الإيرادات من الخدمات المصرفية الإلكترونية لسنة (2016) بقيمة (21,767,270) ديناراً، تمثل (25%) تقريباً من إجمالي الإيرادات، بينما كانت في سنة (2017) بقيمة (32,773,028) ديناراً، أي بنسبة (32%) تقريباً، أما في سنة (2018) فكانت (85,300,007) ديناراً، أي بنسبة (34%) تقريباً، وهذا يدلّ على أنّ الخدمات المصرفية الإلكترونية تنعكس إيجابياً على الأداء المالي للمصرف التجاري الوطني مما تساهم في تحسين قدراته التنافسية، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (علام، 2021) التي أكّدت أنّ التحوّل الرقمي بأبعاده المختلفة يؤثر على تخفيض التكلفة أحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال تقليل حالات الفشل الداخلي.

كذلك يلاحظ الزيادة في حجم الإيرادات من الخدمات المصرفية الإلكترونية من سنة إلى أخرى، حيث ارتفعت بقيمة (11,005,758) ديناراً في سنة (2017)، أي بنسبة (50,561%) وهي زيادة ملحوظة، أما في سنة (2018) فكانت الزيادة في الإيرادات من الخدمات المصرفية الإلكترونية بنسبة كبيرة جداً وهي (160,275%)، وبقيمة (52,526,979) ديناراً، وهذا مؤشر على زيادة فاعلية وكفاءة المصرف التجاري الوطني في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بما يجعله رائداً على مستوى تقديم تلك الخدمات، ومنافساً قوياً لباقي المصارف الليبية، وهو ما يؤيد نتائج دراسة (الفاضلي وآخرون، 2022) التي أكّدت أنّ المصارف الأكثر كفاءة تشغيلية لديها أداء مالي أفضل، وكذلك يتفق مع نتائج دراسة (بو شباطة، 2021) التي أوضحت أنّ استخدام المصارف لتكنولوجيا المالية بأدواتها المتطورة تُعدّ أداة مهمة لتحسين الأداء المالي.

## ثانياً: تحليل إجابات المقابلات الشخصية:

### جدول (2) المعلومات الشخصية للمبحوثين

ت	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	التخصص	الخبرة العملية	تاريخ المقابلة
1	رئيس قسم مبيعات الأفراد والشركات	ماجستير	تمويل ومصارف	أكثر من 15 سنة	الثلاثاء 20/09/2022 الساعة 1:00 ظهراً
2	رئيس قسم المبيعات والتسويق	ليسانس	قانون	5 سنوات	الثلاثاء 20/09/2022 الساعة 1:15 ظهراً
3	موظف سابق في إدارة البطاقات	بكالوريوس	محاسبة	12 سنة	الخميس 22/09/2022 الساعة 17:20 مساءً
4	رئيس قسم المحاسبة	ليسانس	لغة إنجليزية	5 سنوات	الثلاثاء 27/09/2022 الساعة 10:30 صباحاً
5	رئيس قسم الدعم الفني بإدارة البطاقات	دبلوم عالي	برمجة وتحليل نظم	20 سنة	الثلاثاء 27/09/2022 الساعة 12:00 ظهراً
6	رئيس قسم العمليات	ليسانس	لغة إنجليزية	6 سنوات	الثلاثاء 27/09/2022 الساعة 12:20 ظهراً

من خلال عرض الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات الشخصية للمبحوثين يتبين أنّ لديهم التأهيل العلمي المناسب، والخبرة العملية الكافية في مجال العمل المصرفي مما يجعلهم قادرين على فهم أسئلة المقابلة والإجابة عليها.

### أسئلة وإجابات المقابلات الشخصية:

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ طرح سؤالين، الأول خاص بالصعوبات الفنية التي تحدّد من دور المصرف التجاري الوطني في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، والثاني تعلق بالصعوبات الإدارية.

**السؤال الأول:** ما الصعوبات الفنية التي تحدّد من دور المصرف التجاري الوطني في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية ؟

أفاد كلٌّ من رئيس إدارة مبيعات الأفراد والشركات، ورئيس قسم المحاسبة، والموظف بإدارة البطاقات سابقاً أفادوا أنّ أكثر الصعوبات الفنية التي تحدّد من دور المصرف التجاري الوطني في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية رداءة برامج الحماية للأجهزة والمنظومات، ورداءة شبكات الاتصال إضافةً إلى رداءة برامج تشغيل المنظومات الإلكترونية، وهذا بدوره سيؤثر على جودة الخدمات الإلكترونية المصرفية، حيث أوصت دراسة (رحاب وآخرون، 2019) بضرورة العمل على إجراء التطوير والتحديث المستمر لتكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وبالشكل الذي يساهم في سرعة ودقة الأعمال المنحزة.

كما أنّ رئيس قسم المبيعات والتسويق، والموظف بإدارة البطاقات، ورئيس قسم المحاسبة، ورئيس قسم الدعم الفني بإدارة البطاقات، ورئيس قسم العمليات أكدوا وجود صعوبات تتمثل في الأعطال المتكررة لشبكات الاتصال وأجهزة الصراف الآلي، وكذلك الأعطال المتكررة للأجهزة المشغلة والمنظومات وأجهزة نقاط البيع، مما يؤدي إلى عقبات أثناء تقديم الخدمات الإلكترونية، وهذا يختلف مع نتائج دراسة (عبد الله والأبيض، 2020) التي أكدت على تتوفر البنية التحتية الكافية في المصارف والتي تتلاءم مع طبيعة عمل نظم المعلومات الحاسوبية الإلكترونية.

بينما تمثّلت أكثر الصعوبات حدة فيما يخصّ التطوير والتحسين حسب رأي رئيس قسم المبيعات والتسويق والموظف بإدارة البطاقات ورئيس قسم العمليات في ضعف الاهتمام بالتطوير والتحسين لشبكات الاتصال، مما أدى إلى إضعاف سرعة تقديم الخدمات الإلكترونية وانقطاعها بين الحين والآخر، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (الرفاعي والدوفاني، 2021) التي أكدت على أنّ من أكثر المعوقات فنية التي تحدّ من استخدام البطاقات المصرفية الإلكترونية في حلّ أزمة السيولة في ليبيا ضعف شبكات الاتصال الخاصة بالمنظومات المصرفية واعتمادها على شبكة اتصال واحدة فقط وهي شبكة المدار.

كما أنّ رئيس قسم إدارة مبيعات الأفراد والشركات، والموظف بإدارة البطاقات، ورئيس قسم المحاسبة، ورئيس قسم الدعم الفني بإدارة البطاقات، ورئيس قسم العمليات أفادوا أنّ الانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي يعرقل ويصعّب تقديم الخدمات الإلكترونية المصرفية، وكذلك تكرار عملية الخصم على العميل أثناء قيامه بالسحب من أجهزة الصراف الآلي.

**السؤال الثاني: ما الصعوبات الإدارية التي تحدّ من دور المصرف التجاري الوطني في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية؟**

أفاد رئيس قسم المحاسبة، ورئيس قسم الدعم الفني، ورئيس قسم العمليات أنّ أكثر الصعوبات الإدارية التي تحدّ من دور المصرف التجاري الوطني من تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية مركزية إصدار البطاقات المصرفية الإلكترونية التي تسبب في إطالة مدة تسليم البطاقات المصرفية للعملاء، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الرفاعي والدوفاني، 2021) التي أكدت وجود صعوبات إدارية تحدّ من استخدام البطاقات المصرفية الإلكترونية في حلّ أزمة

السيولة في ليبيا منها مركزية إصدار البطاقات المصرفية الإلكترونية.

كما أنّ رئيس قسم المحاسبة، ورئيس قسم الدعم الفني، ورئيس قسم العمليات أفادوا أنّ من ضمن الصعوبات الإدارية عدم وجود خطة أو استراتيجية خاصة بتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية يتم فيها تحديد الأولويات والإمكانيات والاحتياجات التي تحتاجها هذه الخدمات وإمكانية تطويرها مستقبلاً، وهذا سينعكس سلباً على الأداء المالي للمصرف حيث أوصت دراسة (دغيش، 2016) بضرورة التركيز من قِبَل المؤسسات المصرفية على بناء الاستراتيجيات في الواقع العملي بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي.

كما أنّ رئيس قسم إدارة مبيعات الأفراد والشركات، ورئيس قسم المبيعات والتسويق، ورئيس قسم العمليات أفادوا بتدني اهتمام إدارة المصرف بإعداد برامج تدريب للموظفين المختصين بالخدمات المصرفية الإلكترونية لغرض تطويرهم بما يواكب التطورات التكنولوجية، وكذلك قلّة الاهتمام بإعداد برامج تسويقية وتعريفية بالخدمات المصرفية الإلكترونية، والعمل على تقديم إرشادات للعملاء حول التعامل مع الخدمات المصرفية الإلكترونية.

### نتائج الدراسة:

- بعد تحليل إجابات المقابلة الشخصية التي أُجريت مع الباحثين تمّ التوصل للنتائج الآتية:
1. الخدمات المصرفية الإلكترونية تنعكس إيجابياً على الأداء المالي للمصرف التجاري الوطني مما تساهم في تحسين قدراته التنافسية، حيث كانت نسبتها من الإيرادات الإجمالية لسنوات (2016، 2017، 2018) على التوالي (25%، 32%، 34%).
  2. زيادة فاعلية وكفاءة المصرف التجاري الوطني في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بما يجعله رائداً على مستوى تقديم تلك الخدمات ومنافساً قوياً لباقي المصارف الليبية، حيث ارتفع حجم الإيرادات من الخدمات المصرفية الإلكترونية في سنة (2017) بنسبة (51%)، وفي سنة (2018) بنسبة كبيرة وهي (160%).
  3. هناك مجموعة من الصعوبات التي تحدّ من تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بالمصرف التجاري الوطني وهي:

أ: الصعوبات الفنية ومن أهمها:

- رداءة برامج الحماية للأجهزة والمنظومات، ورداءة شبكات الاتصال، ورداءة برامج تشغيل المنظومات الإلكترونية.

- الأعطال المتكررة لشبكات الاتصال وأجهزة الصراف الآلي، والأعطال المتكررة للأجهزة المشغلة والمنظومات وأجهزة نقاط البيع.

- ضعف الاهتمام بالتطوير والتحسين لشبكات الاتصال، والانقطاع المتكرر للتيار الكهربائي يعرقل ويصعّب تقديم الخدمات الإلكترونية المصرفية.

**ب: الصعوبات الإدارية ومن أهمها:**

- مركزية إصدار البطاقات المصرفية الإلكترونية التي تسبب في إطالة مدة تسليم البطاقات المصرفية للعملاء، وعدم وجود خطة أو استراتيجية خاصة بتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية يتم فيها تحديد الأولويات والإمكانيات والاحتياجات التي تحتاجها هذه الخدمات وإمكانية تطويرها مستقبلاً.

- تدني اهتمام إدارة المصرف بإعداد برامج تدريب للموظفين المختصين بالخدمات المصرفية الإلكترونية لغرض تطويرهم بما يواكب التطورات التكنولوجية.

- قلة الاهتمام بإعداد برامج تسويقية وتعريفية بالخدمات المصرفية الإلكترونية، والعمل على تقديم إرشادات للعملاء حول التعامل مع الخدمات المصرفية الإلكترونية.

**توصيات الدراسة:**

بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. الاهتمام بتوفير الأجهزة وبرامج التشغيل الحديثة ذات الجودة العالية، ومعالجة مشاكل الأعطال المتكررة للبنية التحتية الإلكترونية من خلال التعاقد مع الشركات المتخصصة في الصيانة ومعالجة المشاكل.

2. البحث عن شبكات اتصال (محلية أو دولية) بديلة توقّر انسياب المعلومات دون انقطاع أو توقف.

3. العمل على إعداد خطة استراتيجية يتم فيها تحديد الرؤية المستقبلية حول الخدمات المصرفية.

4. تنسيق وإعداد البرامج التدريبية للرفع من قدرات الموظفين بما يواكب التطورات التكنولوجية.

5. إعداد البرامج الدعائية التسويقية للخدمات الإلكترونية المصرفية التي تعمل على رفع وعي العملاء حول الخدمات الإلكترونية المصرفية.

## المصادر والمراجع:

- بخت، محمد بهاء الدين، وعز الدين، آسرا حسن، وعوض، عبد المنعم سعد (2016)،  
أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على ربحية البنوك التجارية، متاحة على الموقع الآتي:  
<https://abj.journals.ekb.eg/article>
- بو شباطة، ريان (2021)، دور التكنولوجيا المالية في تحسين أداء البنوك التجارية، (رسالة  
ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة أم البواقي).
- التير، عبد الهادي عدلي (2017)، أثر التجارة الإلكترونية المصرفية على تطوير نظم  
المعلومات المحاسبية في المصارف العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية  
التجارة الجامعة الإسلامية - غزة).
- التيمي، صلاح علي (2018)، ديناميكية التخطيط الاستراتيجي وأثره في تعزيز الميزة  
التنافسية، مجلة الجامعي، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي بدولة  
ليبيا، ع 27.
- حسين، وهيبه رمضان، والبشير، إبراهيم فضل (2015)، أثر استراتيجية التميز في الأداء  
المالي للمصارف التجارية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي بجامعة السودان  
للعلوم والتكنولوجيا، ع 16 (2).
- الحمداني، محمد مجيد (2013)، قياس أثر الصيرفة الإلكترونية في مؤشرات الأداء المالي  
للمصارف، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق).
- دغيش، الحسين محمد (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المالي  
للمؤسسة، (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير جامعة  
محمد حبيضر، الجزائر).
- رحاب، فوزي عبد القادر، وآخرون، (2019)، أثر تكنولوجيا المعلومات على أداء  
المصارف التجارية الليبية، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، كلية الاقتصاد والتجارة الجامعة  
الأسلمية الإسلامية، ع 13.
- الرفاعي، مفتاح عثمان، والدوفاني، صالح فتح الله (2021)، معوقات استخدام البطاقات  
المصرفية الإلكترونية في حل أزمة السيولة في ليبيا "دراسة تطبيقية بمدينة الخمس"، مجلة

- دراسات الاقتصاد والأعمال، كلية الاقتصاد جامعة مصراتة، م 8، ع 1.
- عبدالله، محمد منصور، والأبيض، شعلة أبو القاسم (2020)، الصعوبات التي تواجه نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمات المصرفية، مجلة الجامعي، النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الليبية، ع 29.
- علام، وليد كامل (2021)، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ع 1.
- الفاضلي، عبد الله رجب، وآخرون، (2022)، العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمصارف التجارية، مجلة آفاق اقتصادية، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ع 8.
- فودة، شوقي السيد، وسيد، سيد عبد الفتاح، والغبور، أماني سعد الدين (2019)، أثر كفاءة وفعالية نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية على تحسين تقييم الأداء في البنوك التجارية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة جامعة كفر الشيخ، ع 6.
- محمد، أممو، ومحمد، زيدان (2016)، إدارة التكنولوجيا المصرفية من أجل تحسين تنافسية البنوك الجزائرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ع 16.

## السلطة التشريعية وعلاقتها بالسلطة التنفيذية في توزيع الاختصاص

أ . جمال مفتاح أبو حجر

عضو هيئة تدريس بكلية الشريعة والقانون /الجامعة الأممية

د. علي منصور إشتيوي

عضو هيئات قضائية ومتعاون بالجامعات الليبية

[Afnan.alo1310@gmail.com](mailto:Afnan.alo1310@gmail.com)

### الملخص:

تُعدُّ المجالس البلدية الوحدة الأساسية للحكم المحلي والإدارة المحلية في ليبيا، وتشكل حلقة الوصل الوسيط بين المواطن والإدارة المركزية، خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمة العامة وتنفيذ السياسات العامة للدولة والخطط التنموية؛ ولذلك نحاول الكشف عن أثر السياسة العامة التشريعية على دور الإدارة في توزيع الاختصاصات ودعم العملية التنموية المستدامة، وإسهامها بالرقمي والتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وتحديد العقبات التي تحد من هذا الدور في تحقيق التنمية؛ ولذلك تدور الإشكالية حول: ما مدى انسجام اختصاصات الواقع المحلي مع التركيز الإداري ورقابة الأخير عليه؟ ، وهل أفلح القانون رقم 59 لسنة 2012 في إعطاء الاختصاصات الكافية وتوزيعها بين المركزية والمحلية أم أنه توجد عوائق تشريعية تنفيذية؟، وهل هناك رؤية لإستدراك هذا العجز والفرغ والقصور؟ ، وتوصلنا إلى أن سعي المشرع عند صياغة القانون رقم 59 لسنة 2012م وما طرأ عليه من تعديل من أجل أن تصبح هذه المجالس شريكاً في العملية التنموية من خلال التوسع في اختصاصاتها، لتمكينها من القيام بالأدوار المنوطة وتقريب الإدارة من المواطن، والعبء لا تكمن في التكريس القانوني لتنظيم مجالس البلدية على أساس قواعد ومبادئ الديمقراطية و إنما في وجود مشاركة المواطن على مستوى سير المجلس.



## *The legislative power and its relationship to the executive power in the distribution of competence.*

Dr. Ali Mansour Ishtiwi

a. Jamal Muftah Abu Hajar

### **Abstract :**

Municipal councils are the basic unit of governance and local administration in Libya, and they constitute the mediating link between citizenship and the central administration, especially when it comes to public service and the implementation of public policies of the state and development plans. Thus, we try to reveal the impact of legislative public policy on the role of administration in the distribution of competencies. Supporting the sustainable development process and its contribution to economic and social advancement and progress, and identifying the obstacles that limit this role in achieving development. Therefore, it revolves around the problem of what is the extent of the compatibility of the competences of the local reality with the administrative focus and the latter's control over it? Has Law No. 59 of 2012 succeeded in giving sufficient competencies and distributing them between the central and localities, or are there executive legislative obstacles? Its distribution between the central and the localities, or are there legislative and executive obstacles? Is there a vision to rectify the deficit, the void and the current shortcomings? And we reached a number of results, the most important of which is the endeavor of the legislator when drafting Law No. 59 of 2012 AD and the amendment that occurred in order for these councils to become a partner in the development process by expanding their term..

## مقدمة:

إنَّ السلطة التشريعية ( المجلس الانتقالي - المؤتمر الوطني - مجلس النواب) لها دور بارز في رسم السياسات العامة التنموية للبلاد، لا سيما في خصوص توزيع الأعباء والاختصاصات والتنسيق مع السلطة التنفيذية، فصدر عن الأولى قانون نظام الإدارة المحلية في ليبيا رقم 59 لسنة 2012م ليواكب التحولات الدولية وتأثيراتها على وظائف الدولة وبما يتماشى والإصلاحات الاقتصادية في ليبيا.

وتُعَدُّ المجالس البلدية الوحدة الأساسية للحكم المحلي والإدارة المحلية في ليبيا، وتشكل حلقة الوصل الوسيط بين المواطن والإدارة المركزية خاصة إذا تعلق الأمر بالخدمة العامة وتنفيذ السياسات العامة للدولة والخطط التنموية .

## أهمية الدراسة :

تتمثل في محاولة الكشف عن أثر السياسة العامة التشريعية في دور الإدارة حول توزيع الاختصاصات ودعم العملية التنموية ومساهمتها بالرقى والتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وتحديد العقبات التي تحد من هذا الدور في تحقيق التنمية و محاولة التغلب عليها.

## أهداف الدراسة :-

الهدف الأساسي من هذه الدراسة معرفة دور السلطة التشريعية وعلاقتها بالتنفيذية وفقاً للتشريعات النافذة في تحديد الاختصاصات وتوزيعها بين المركزية والمحلية؛ بغية تحقيق التنمية الموعودة وأيضاً هناك أهداف أخرى أهمها:-

- 1- محاولة التعرف على واقع الإدارة المركزية في ليبيا من خلال قانون الإدارة المحلية النافذ.
- 2- التعرف على العلاقة التي تربط الإدارة المركزية بالمحلية.
- 3- أثر القانون رقم 59 لسنة 2012 على واقع الحكم المحلي في ليبيا.
- 4- وضع توصيات تعزز دور السلطة التنفيذية في رسم الاستراتيجية المناسبة، بالتشاور مع السلطة التشريعية وانعكاس ذلك على الواقع.

## منهج الدراسة :-

أُعتد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي؛ بُغية توضيح النصوص التشريعية واللائحية المعنية لبيان دور السلطتين التشريعية والتنفيذية وتوجيه الأخيرة في تنفيذ قوانين الأولى المعنية للوصول إلى الهدف المنشود، وهو اختصاصات الإدارات وتعاونها وتحقيق التنمية

في ربوع البلاد، والاعتكاف على المنهج الوصفي لتحليل أدبيات الأبحاث والكتب التي تناولت موضوع الدراسة، وتقديم رؤية وتوصيات لتحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

### إشكالية الدراسة :-

تتجلى في أن التشريعات غير وافية وغير منطلقة من الواقع الحقيقي المحلي، و يتفرع عن هذه المشكلة عدة تساؤلات أبرزها:

- ما مدى انسجام اختصاصات الواقع المحلي مع التركيز الإداري ورقابة الأخير عليه؟.
- هل أفلح القانون رقم 59 لسنة 2012 في إعطاء الاختصاصات الكافية وتوزيعها بين المركزية والمحلية؟ أم أنه توجد عوائق تشريعية تنفيذية؟، وهل هناك رؤية لاستدراك العجز والفراغ والقصور؟.

### خطة الدراسة:-

للإجابة على التساؤلات السابقة تم تقسيم الدراسة إلى مطلبين، كل مطلب ينقسم إلى فرعين كالاتي:-

- المطلب الأول / السلطة التشريعية والحكم المحلي.
- الفرع الأول/ دراية السلطة التشريعية بأهداف الحكم المحلي.
- الفرع الثاني/ الصياغة التشريعية في إنشاء السلطات المحلية .
- المطلب الثاني/ اللوائح و إدارة الحكم المحلي.
- الفرع الأول/ معايير تقاسم الاختصاص بين المركزية والمحلية.
- الفرع الثاني/ إدراك الإدارة المحلية بأهداف التشريعات واللوائح.

## المطلب الأول

### السلطة التشريعية والحكم المحلي

رغم العمر المديد للدولة الليبية منذ استقلالها 1951م، وما تخلله من تطبيقات لنظام الحكم المحلي إلا أنه لم تحظ بالدراسة الشاملة من الناحية القانونية والتاريخية أسوة بالدراسات والمنشورات في العديد من الدول العربية.

حيث شهد التنظيم الإداري في ليبيا تغييراً كبيراً بعد عام 2011م وما تبعها من

صدور الإعلان الدستوري المؤقت في 2011/8/3 وتعديلاته (الإعلان الدستوري المؤقت، 2011)، وما تبعه من إصدار المجلس الوطني الانتقالي المؤقت لقانون رقم 59 لسنة 2012م بشأن نظام الإدارة المحلية الذي يعد حجر الزاوية لبناء ليبيا اللامركزية وركيزة استقراره، وبمقتضاه استعاد المشرع الليبي المفهوم التقليدي للإدارة المحلية، وهو الأمر الذي هجره منذ زمن بعيد وآخرها كان القانون رقم (130) لسنة 1972م، ونرى في ذلك مسلکًا حميدًا يُحسب له في ظل المتغيرات التي يشهدها العالم (الحراري، 2011، ص93) .  
وعليه سننتقل إلى دراية السلطة التشريعية بأهداف الحكم المحلي (كفرع أول)، ثم نتعرض للصياغة التشريعية الدقيقة للسلطات المحلية (كفرع ثانٍ) على النحو الآتي:-

## الفرع الأول

### دراية السلطة التشريعية بأهداف الحكم المحلي

نصت المادة (25) من القانون رقم 59 لسنة 2012م (حواس، 2014، ص20) " تختص البلدية بوجه عام بتنفيذ اللوائح البلدية، وإنشاء وإدارة المرافق العامة المتعلقة بشؤون التخطيط العمراني، والتنظيم والمباني والشؤون الصحية والاجتماعية، ومرافق المياه والإدارة والصرف الصحي، والطرق والميادين والجسور، والوسائل المحلية للنقل العام، والنظافة العامة والحدائق وأماكن الترفيه العام والملاجئ، والمقابر والساحات، والأسواق العامة، والموافقة على الترخيص بإنشاء المشروعات السياحية والاستثمارية داخل حدودها، وللبلدية أن تنشئ وتدير في دائرة اختصاصها وذلك بالذات أو بالوساطة المؤسسات التي تراها كفيلة بتنفيذ اختصاصاتها، وذلك على النحو الذي تبينه اللائحة التنفيذية لهذا القانون.

كما تتولى البلدية على الأخص: "شؤون السجل المدني، تنظيم الحرس البلدي والأسواق المحلية والسلخانات، وإنشاء وإدارة الطرق والجسور المحلية، وإصدار الرخص المحلية، ومراقبة البيئة والصحة العامة، وإنشاء وإدارة حاضنات المشاريع الصغرى بالتعاون مع الجهات المختصة" (الجزيدة الرسمية، 2012، ص883).

عليه يتبيّن أنّ المصالح المحلية نابعة من صلب القانون محل الدراسة، الذي يبيّن أهم الأهداف للحكم المحلي التي وضعتها السلطة التشريعية آنذاك "المجلس الوطني الانتقالي" لهذا القانون، إذ أن الأهداف تتفق بإرادة وسياسة المشرع في انفتاح الإدارات المحلية، وتحقيق

التنمية على كافة الأصعدة لا سيما المحلية منها.

## الفرع الثاني

### الصياغة التشريعية في إنشاء السلطات المحلية

يتكون نظام المحلية في القانون 59 لسنة 2012 من المحافظات والبلديات<sup>(1)</sup>.

#### أ/ الجهة المختصة بإنشاء المحافظات:

المحافظات أحد مكونات الإدارة المحلية في القانون رقم 59 لسنة 2012م ، ففي المادة 3 والمادة 5 أكدت على تمتع بالشخصية الاعتبارية، والذمة المالية المستقلة. واعتمد المشرع القانون أداة لإنشاء المحافظات ففي المادة الرابعة منه " تنشأ المحافظات ويحدد نطاقها الجغرافي.. بقانون". إذ أنها تتمتع باستقلال واستقرار كبير عن السلطة المركزية؛ ممّا ينتج عنه أدائها للوظيفة المناطة بها على أكمل وجه.

#### ب/ إنشاء البلديات:

أيضاً تعد مكون للنظام الإداري المحلي، ففي المادة (3) منه والمادة (24) أكدنا على كون البلدية وحدة نظام الإدارة المحلية تنفيذياً، تهدف لتقديم الخدمات مباشرة للمواطنين. وتنشأ وتحدد نطاقها بقرار من مجلس الوزراء بناءً على اقتراح من الوزير المختص، الذي أنشأ (99) بلدية بناءً على القرار الصادر في 25/4/2013م (الجريدة الرسمية، 2013، ص104).

وإن منح صلاحية إنشاء البلديات إلى السلطة المركزية يؤدي إلى عدم الاستقرار، وأن المشرع الدستوري في صياغة مشروع الدستور لم يحدد التنظيم المحلي وتركه لأهواء السلطة التشريعية.<sup>(2)</sup>

## المطلب الثاني

### اللوائح و إدارة الحكم المحلي

إنّ التنظيم الإداري للدولة يعد من بين المسائل الأساسية نظراً لما يكتسبه من أهمية بالغة، فهو يعتبر من الركائز المهمة التي تبنى عليها السلطة الإدارية بوجه عام، ويختلف التنظيم

(1) يتكون نظام الإدارة المحلية في ليبيا من المحافظات والبلديات والمخلات و مكونات مكملة، وهي: المجلس الأعلى للإدارة المحلية والأقاليم الاقتصادية والمجلس الأعلى للتخطيط الإقليمي.

(2) في البيضاء 2017/7/29م ثم الانتهاء من صياغة مشروع الدستور الليبي.

من دولة إلى أخرى، حيث يعتبر نتاج لعدة عوامل من أبرزها الإطار السياسي للدولة الذي يلعب دوراً أساسياً في بلورة هذا التنظيم.

فمن الواضح أن غالبية الدول تعتمد التنظيم الملائم للفلسفة السياسية التي تعتمدها، إضافة إلى أن التطور الذي عرفته الدولة الحديثة من حيث اتساع نطاق نشاطها، وكذلك إزدياد وتنوع مجالات تدخلها، حيث إنها أصبحت في وضعية أكثر صعوبة، ممّا يؤدي بصفة حتمية إلى إتخاذ إصلاحات لا يمكن لها أن تطلع بجميع المهام الإدارية في كل نقطة من إقليم الدولة، وحثاً على هذه الأخيرة أن ترتبط بإدارة على المستوى المحلي كما أسلفنا ذلك أعلاه، وأن ليبيا كغيرها من الدول تحاول أن تجد وتوفر نظام محلي يقوم على فكرة التعايش والمزج بين التنظيم المركزي واللامركزي في تنظيمها الإداري (الرابطي، 2009، ص 87).

تماشياً مع ما سبق يتم التعرض إلى معايير تقاسم الاختصاص بين المركزية والمحلية (كفرج أول) ثم نؤكد على محاولة إدراك الإدارة المحلية بأهداف التشريعات واللوائح (كفرج ثانٍ) على النحو الآتي:

## الفرع الأول

### معايير تقاسم الاختصاص بين المركزية والمحلية

- للتفرقة بين المصالح الوطنية ( المركزية) والمصالح المحلية (البلدية) الذي يتحدد على ضوئها أسلوب أداء الخدمة بالأسلوب المركزي أو اللامركزي ، وأن أهم هذه المعايير :
- 1- معيار مدى قابلية المرافق العامة للتجزئة: وفقاً لهذا المعيار أن المرافق التي لا تقبل التجزئة ولا يمكن توزيع النشاط فيها بين المركزية والمحلية تعد من المرافق العامة الوطنية ، وتبقى من اختصاص السلطة المركزية كمرفق الجيش والقضاء.
  - 2- معيار ظروف الخدمة : عند ضرورة التواءم مع العادات والأعراف السائدة المحلية فنكون إزاء المحلية ، أما إذا لم تكن كذلك فترجح المركزية.(الطهرواي، 2009، ص 63)
  - 3- معيار التكلفة: المرافق ذات الأسعار الكبيرة تترك للمركزية، والمرافق الصغيرة والمتوسطة التكاليف تترك للمحلية.
  - 4- معيار الفائدة : النفع المباشر العائد للجميع بالتساوي يكون للمرفق العام الوطني، أما إذا كان الفائدة لفئة محلية في مكان محدد يكون المرفق محلياً.

- 5- معيار الكفاءة :إذا كانت الكفاءة ذات جودة متطورة مواكبة بدراية عالية فمن المستحسن تدار مركزياً، وإذا كانت ليست بحاجة للكفاءة فتترك للوحدات المحلية(عثمان، ب ت، ص63).
- 6- المعيار التاريخي: عند إكتساب الخبرات عبر تواتر أزمة طويلة لصيقة بوحدة إدارية محلية تفضل أن يُترك الأمر للوحدة المحلية ، وإذا كان العرف السائد عبر الزمان ذو طابع عام قومي يُترك الأمر للمركزية.
- 7- عدم وجود معيار جامع مانع لتلك المعايير لتحديد التكييف القانوني للمرافق المحلية والقومية نتيجة سياسة الدولة يتشابه مع المصالح الوطنية والمحلية من جهة، وصعوبة التمييز بين المرافق العامة المحلية والقومية ، فضلاً عن اشتراك المرافق بين الفئتين .
- 8- المرافق التي تمس الدولة في كيانها الشامل تتولاها الحكومة المركزية بحجة هيكلها وقرنها للصالح العام.
- 9- المرافق التي تهتم بجهة محددة وبحاجة هذه الجهة، ولاستمرارية الرقابة عليه فالأولى بمحليتها.

## الفرع الثاني

### إدراك الإدارة المحلية بأهداف التشريعات واللوائح

إنَّ القانون رقم 59 لسنة 2012م في مادته 25 خص البلدية بتنفيذ اللوائح البلدية وإنشاء المرافق وإدارتها المتعلقة بالشأن العمراني والمباني والصحة والمرافق المائية وما في حكمها، ويركن لأي دور أيضاً مذكور إلى اللائحة التنفيذية لهذا القانون، ويُترك ماعدا ذلك لشأن المركزية (حواس، 2019، ص48).

وضحت المادة السادسة من ذات القانون في الأسلوب المتبع في توزيع الاختصاص بين المركزية والمحلية فحددت للثانية في حدود السياسة العامة إدارة المرافق العامة الواقعة في دائرتها والإشراف على موظفيها تحت توجيه العام لوزارة الحكم المحلي .

وتتولى أيضاً بمقتضى القوانين واللوائح النافذة كافة اختصاصات الوزارة المعنية عدا المرافق الوطنية وتلك ذات الطابع الخاص السياسي بناءً على قرار مجلس الوزراء، وتُحدد اللائحة التنفيذية المرافق التي تتولى المحافظات إدارتها.

وإنَّ المادة (12) من القانون محل الدراسة خصت مجلس المحافظة في حدود السياسة

العامّة للدولة للإشراف والتوجيه والرقابة والمتابعة على الشؤون الإدارية والمالية على مستوى المحافظة والإشراف العام على أعمال البلديات، ومختلف المرافق والأعمال التي تدخل في اختصاص المحافظة وفقاً للقانون، وأيضاً للإشراف على سبل التنمية واستراتيجيتها وفقاً لللائحة التنفيذية لهذا القانون التي احتوت على 133 مادة معظمها لتشجيع مرافق المجالس البلدية والمحلية وسبل تنميتها (الجريدة الرسمية، 2013).

وصدر القانون 9 لسنة 2013 (الجريدة الرسمية، 2013) المعدل للقانون رقم 59 لسنة 2012م به مادتين للتعديل أصبحت البلديات تمارس اختصاصات المحافظات وأيضاً ما أكدت عليه المادة الأولى من القانون الأخير وإسنادها مؤقتاً اختصاصات المحافظات إلى مجلس البلدية وعميدها، رغم أنه لم يبين إسناد الاختصاصات الخاصة بالمجلس البلدي والاختصاصات الخاصة بعميده.

والخلاصة: أنّ الاختصاصات الخاصة بالوحدات المحلية ثلاثة أنواع، الأولى: ذاتية لا علاقة للمركزية بها، والثانية: منقولة من المركزية، والثالثة: مشتركة بين المحلية والمركزية فنظم جميعها بقانون يصدر عن الجهة التشريعية.

#### الخاتمة:

بعد تسليط الضوء على الموضوع الموسوم بـ السلطة التشريعية وعلاقتها بالسلطة التنفيذية في توزيع الاختصاصات، توصلنا لجملة من النتائج والتوصيات أهمها:-

#### أولاً: النتائج:

- 1- استقلالية الجماعات المحلية من عدمها تبرز من خلال عدد الصلاحيات الذاتية المسندة لها، وهو ما يميز الصلاحيات الذاتية عن بقية الصلاحيات .
- 2- سعي المشرع عند صياغة القانون رقم 59 لسنة 2012م وما طرأ عليه من تعديل رقم القانون رقم 9 لسنة 2013 من أجل أن تصبح هذه المجالس شريكاً في العملية التنموية من خلال التوسع في اختصاصاتها لتمكينها من القيام بالأدوار المنوطة لها وتقريب الإدارة من المواطن.
- 3- العبرة لا تكمن في التكريس القانوني لتنظيم مجالس بلدية على أساس قواعد ومبادئ الديمقراطية؛ وإنما في وجود مشاركة المواطن على مستوى سير المجلس.
- 4- تعتبر الاختصاصات عنصراً أساسياً في استقلال الوحدات المحلية عن المركزية، فبدون هذه

الاختصاصات لا يمكن لتلك الوحدات أن تؤدي وظيفتها.

### ثانياً: التوصيات:

- 1- إضافة نص في القانون المعدل لتبيان الاختصاص الدقيق لعميد البلدية، وعدم الخلط مع اختصاصات المجلس البلدي.
- 2- تحديد نسبة البلدية من الضرائب والرسوم باعتبارها مصادر أساسية لتمويل ميزانيات الوحدات المحلية بموجب قانون.
- 3- وجود مواطن محلي فعال وواعي بأهمية دوره في المشاركة على مستوى اختيار ممثليه ووجوده الفاعل على مستوى سير البلدية خصوصاً.

### المصادر والمراجع:

#### أولاً: الكتب:

- احواس، خليفة (2014)، الإدارة المحلية في ليبيا، دار النهضة العربية، القاهرة.
- احواس، خليفة (2019)، القانون الإداري الليبي الحديث، مكتبة طرابلس العلمية العالمية، ط1.
- الحراري، محمد (2011)، أصول القانون الإداري الليبي، ط6، منشورات المكتبة الجامعية للطباعة، الزاوية، ليبيا.
- عثمان، محمد (ب ت)، المبادئ والأحكام القانونية للإدارة السياسية في ليبيا، منشورات قاريونس.
- الطهرواي، هاني (2009)، القانون الإداري، دار الثقافة للشعر، عمان، الاردن.

#### ثانياً: البحوث العلمية:

- الرباطي، إيمان (2009)، تطور الإدارة المحلية في ليبيا على المركز القانوني للموظف العام، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، كلية القانون، جامعة طرابلس.

#### ثالثاً: القوانين والتشريعات النافذة:

- الإعلان الدستوري الصادر في 3-8-2011م بمدينة بنغازي وتعديلاته.
- القانون 59 لسنة 2012 بشأن الإدارة المحلية و تعديله.
- اللائحة التنفيذية رقم 130 لسنة 2015 للقانون رقم 59 لسنة 2012م بشأن الإدارة المحلية.

## المركزية والاستقرار السياسي في ليبيا (2022 - 2014)

د. الفيتوري صالح السطي

أستاذ مساعد بقسم العلوم السياسية/ كلية الاقتصاد/ جامعة سرت  
alsati\_1967@yahoo.com

### الملخص:

تنسم ليبيا بمساحتها الشاسعة ومحدودية التوزيع السكاني فيها، حيث يتركز معظمهم في مناطق محددة بالشمال؛ نظراً لظروف الطبيعة القاسية والتضاريس الوعرة والمناخ الصحراوي، غير أنّ هناك أسباباً بشرية زادت من قلة ذلك الانتشار، منها: المركزية السياسية والإدارية، والتي بدورها ساهمت في الانفلات الأمني، وعدم توفّر المتطلبات الأساسية للحياة، ونقص الخدمات في أغلب المناطق، وانقطاع الكهرباء لفترات طويلة، وانعدام التنمية المكانية، وهذه مجتمعة جعلت من العاصمة وما حولها مفعمة بالحياة، بتوفّر الخدمات فشذت إليها الرحال وأصبحت مقصد أهالي الوطن.

كذلك أثّرت المركزية السياسة والإدارية متبعة من قبيل صانعي القرار في فرص التوصل لاتفاق يرضي كل الأطراف السياسية، وكان ذلك سبباً في ظهور مجموعات لا تمتثل للقانون تستخدم السلاح، وتحاول فرض إرادتها بالقوة مستفيدة من دعم أطراف داخلية وخارجية، مما جعلها تستحوذ على السلطة وتستمر في الحكم. وقد تكوّنت نتيجة لذلك طبقة من المستفيدين بإدارة الدولة ومؤسساتها، نتج عنها الانفراط بالقرار، وزيادة الفجوة بين أفراد المجتمع، والانقسام السياسي، والفساد الإداري والمالي. ونتيجة لذلك حدث تغيير ديمغرافي في كثير من المناطق وخاصة الجنوب، وسيطرة قوة نفعية على القرار السياسي لتوجيهه حسب مصالحها، وظهور التنظيمات المتطرفة والراдикаلية، مما دفع البعض للمناداة بالتقسيم الفيدرالي حلاً للنزاع الليبي لعدم الوفاق.

**الكلمات المفتاح:** المركزية السياسية والإدارية، الجنوب والشمال الليبي، التنمية المكانية، الفساد، الانقسام السياسي.

## مقدمة:

ليبيا دولة ذات مساحة كبيرة مترامية الأطراف، إذ تأتي في المرتبة الرابعة عربيًا وإفريقيًا مع قلة عدد السكان، والذي يقدر بسبعة ملايين نسمة يتمركز أغلبهم في الوسط والشمال، ومعظم مناطق الجنوب خالية تمامًا من السكان؛ نظرًا للتضاريس القاسية والظروف الطبيعية الصعبة كالجفاف، وارتفاع درجات الحرارة، والرمال المتحركة؛ لذلك يتركز السكان في مناطق محددة بالجنوب أو الشمال بمحاذاة الساحل. ورغم المحاولات المتكررة في السابق لتكوين مشاريع استيطانية بالجنوب نظرًا لوفرة المياه العذبة، وقربها من سطح الأرض، وانسباط الأرض وخصوبتها، وخلوها من العوائق، وعلى أساس ذلك عُدد الجنوب سلة غذاء ليبيا من الحبوب والتمور. (العتيبي، 2019).

ورغم ما ذكر سابقًا من أسباب صعوبة لاستيطان البشرية انتقل معظم أهل الجنوب نحو الشمال، إلا أنّ هناك أسبابًا أخرى زادت من الهجرة العكسية لبعض المناطق، وهي من الأسباب غير الطبيعية التي زادت من انتقالهم نحو الشمال، وكذلك الأمر ينطبق على بعض مناطق الشمال التي بدأت تشهد هجرة نحو العاصمة والمناطق المحاذية لها، حتى أصبحت ذات كثافة السكانية عالية، نظرًا لعدة أسباب أهمها: انعدام عمليات التنمية بالمناطق الأخرى، وتمركز الخدمات التي تقدمها الحكومة ومؤسساتها في العاصمة وما حولها، وتوفر سبل العيش فيها؛ لذلك فإنّ الخارطة الحالية للسكان تؤشر لتركيزهم بكثافة في المناطق المحصورة بين مدينة مصراتة ورأس جدير، وتلك المناطق تحتكر فيها خدمات وتتوفر دون غيرها، حتى أطلق عليها البعض (حكومة العاصمة).

رغم أنّ الدولة الحديثة تختار أسلوب التنظيم والإدارة بما يتلاءم مع ظروفها الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، فقد لجأت الدول للمركزية في مطلع نشأتها، وعندما استقرت وازدادت واجباتها، وتوسّعت خدماتها تحوّلت للمركزية ضمانيًا لتقدم الخدمات لجميع المناطق بما يتناسب مع سكانها، وتفترغ الحكومة المركزية للأمور السياسية، والاقتصادية، والدفاعية، والجوانب المهمة الأخرى، والعمل على تحقيق مشاركة المواطنين في إدارة مرفقهم، وتحميلهم جزءًا من المسؤولية.

ومع بداية استلام كل حكومة لمهامها تزداد آمال الليبيين في توفير الخدمات، وتوزيع عادل لها والابتعاد عن المركزية، وحلّ معظم العضلات السياسية، والانتقال بمفهوم الدولة من

دولة حارسة إلى دولة خدمات تسعى لتوفير الرفاه، وتقوم بتوزيع الخدمات بين مختلف المدن والمناطق بالتساوي، ويكون دورها الرئيس الإشراف والمتابعة، ولا يَختصر على مدينة بعينها بل تشمل جميع المدن، وتباشر عملها بشكل عام من أي منها فهي حكومة الدولة. وحتى لا يتم ابتزازها، ولا تتحكم فيها مجموعة تمتلك القوة وتلّوح بها، ويتم الضغط على الحكومة من المدينة لتحقيق أغراض جهوية.

ورغم صدور قانون رقم (59) لسنة 2012، بشأن نظام الإدارة المحلية، والذي يُعدّ تأكيداً على الشراكة والابتعاد عن المركزية، إلا أنّ الحكومات المتعاقبة لم تعطِ السلطات المحلية حقها لتحقيق أهدافها، والتخطيط للتنمية المحلية والمكانية، وتقديم الخدمات الاقتصادية والاجتماعية، كلاً حسب المناطق التي يقطنونها؛ لتخفيف العبء والمسؤوليات عن كاهل الحكومات المركزية وأجهزتها (المجلس الوطني الانتقالي، 2012، ص 182-908)، لكي تتفرغ الحكومة لمهامها الأساسية المنوطة بها من توحيد المؤسسات والمصالحة الوطنية، واسترجاع سيادة الدولة، وتهيئة الليبيين لإجراء الاستحقاقات الانتخابية، ومحاولة جبر الضرر، وإنهاء الانقسام السياسي، وحل مشاكل الهجرة غير الشرعية، والعمل على استقرار الوطن والمواطن.

مما سبق تتضح مشكلة البحث حول أثر المركزية الإدارية والسياسية للحكومة ومؤسساتها في الدولة الليبية في تقديم الخدمات، وتأثير ذلك على التنمية المستدامة والهجرة العكسية والمساهمة في حالة الاستقرار السياسي لدولة، وإنجاح العملية السياسية في ليبيا والوصول لاتفاقات سياسية، وإنهاء حالة الانقسام السياسي والفوضى.

**1. فرضية البحث:** يفترض البحث أنّ المركزية هي إحدى العوامل الرئيسة المساهمة في حالة عدم الاستقرار السياسي التي تمرّ بها ليبيا. ويفترض أيضاً وجود قوة سياسية مسيطرة على البلاد، ويجري استخدام المركزية من أجل واستمرار حالة الفوضى وعدم الاستقرار لتحقيق مصالحها الخاصة، وهو ما أسهم في ظهور العديد من المشاكل منها غياب التنمية المكانية، وخلخلة التوزيع السكاني، والتغير الديمغرافي للسكان في ليبيا.

**2. أهداف البحث:** يهدف البحث إلى التعريف بالآثار السلبية للمركزية، ومدى تأثيرها على حالة الاستقرار السياسي في ليبيا وتبعاتها في خلق حالة من عدم التوازن التنموي، وما ترتّب عليها من مطالبات بالرجوع للتقسيم الفيدرالي؛ نظرًا لتهميش جُلّ المناطق، وانعدام الخدمات

فيها، وما ترتّب عليها من عقبات أخرى.

**3. منهج البحث:** استخدم الباحث المنهج التاريخي لعرض أدبيات المركزية والتعريف بها وعرض عيوبها ومميزتها، والمنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل ظاهرة المركزية الإدارية والسياسية، وأثرها على الاستقرار السياسي في ليبيا، والاعتماد على المصادر والأبحاث المتخصصة في هذا المجال.

**4. تقسيمات البحث:** من أجل تحليل أثر المركزية في النظام السياسي الليبي ومدى مساهمتها في حالة عدم الاستقرار السياسي، والآثار المترتبة عليها، تمّ تقسيم البحث لثلاثة محاور، **أولها:** يعرض الباحث فيه المركزية والتعريف بها، ثم سرد أنواعها وأهميتها وعيوبها، **والمحور الثاني:** يتطرق فيه الباحث لحالة الاستقرار السياسي في ليبيا، وعرض أدبيات الموضوع، **والمحور الثالث:** يعرض فيه الباحث ركائز الاستقرار والنتائج التي آلت إليها المركزية السياسية والإدارية، مع توضيح حالة الجمود السياسي التي أدت إليها المركزية وصولاً للنتائج والتوصيات.

### المحور الأول: المركزية - مقارنة مفاهيمية:

#### أولاً: المقصود بالمركزية السياسية:

يقصد بالمركزية تموضع السُلطة وارتكازها في أيدي مجموعة محدودة من الأفراد، أي قلة منهم، مكونين سُلطة قيادية إدارية في صورة رئاسة الحكومة والمؤسسة الدولة، كوّنت مركزية في اتخاذ قراراتها ويعود إليها البت في شؤون جميع الوحدات الفرعية للدولة. وتجتمع الإدارة واتخاذ القرار والوظائف المكلفة بها في يد هيئة رئاسية واحدة تتخذ من العاصمة مركزاً لها في أغلب الأحيان دون مشاركة من أحد في اتخاذ قراراتها حتى ولو كانت ذات جدارة، وتتكون السُلطة المركزية من مجموعة من المؤسسات الرئاسية والوزارية في الدولة، وفي أغلب الأحيان تمثل العاصمة مركز الخدمات الإدارية والسياسية لها، لذلك تكون الخدمات محدودة. (المكان والمجتمع) (يكيبيديا، 2022).

والمركزية السياسية هي درجة تركيز السُلطة في أيدي مجموعة محدودة من الحكومة أو مؤسساتها، وعدم إعطاء أي صلاحيات لأي جهة أخرى، وعادة ما تتخذ من العاصمة مقراً لها لتنفيذ إدارتها دون باقي المناطق، وتتمركز فيها معظم المؤسسات المهمة في الدولة مع

تتميش بقية المناطق. وتعدّ المركزية أقدم النظم الإدارية والسياسية؛ لأنها منبثقة من حكم زعيم القبيلة والعشيرة ثم الملك والذي بيده كل شيء وتصدر عنه الأوامر. أما المركزية الإدارية فتعرّف بأنها السياق الإداري الذي يعهد بكل المهام والوظائف الإدارية إلى السُلطة التنفيذية في الحكومة، ويعود إليها في اتخاذ قراراتها بالشكل النهائي في القضايا السياسية والإدارية، وفي بعض الأحيان يتم تفويض بعض الاختصاصات لمن ينوب عنها في الأقاليم من خلال تكليف بعض أفراد بالوظائف إدارية لفترات محدودة وبمتابعة من السُلطة المركزية، وبذلك تنحصر جميع الاختصاصات في يد إدارة رئيسية واحدة. (الحيارى، 2022).

#### ثانياً: ملامح المركزية:

هناك مجموعة من الخصائص إذا ما توقّرت تؤكد على مركزية الدولة، ومن تلك العناصر:

أ: **القصور:** وذلك بانحصار السُلطة واقتصرها على شخص أو أشخاص محدودين، وتترك آلية اتخاذ القرار في يد واحدة أو مجموعة قليلة، سواء الحكومة ووزارتها، أو رؤساء المؤسسات والشركات التابعة لها، دون إشراك غيرهم من خبرات الأقاليم والمناطق الأخرى بالدولة، مع احتكار القلّة للقرار.

ب: **الخضوع:** وذلك بأن تكون كل الإدارات الفرعية والمؤسسات تابعة للإدارة الرئيسية خاضعة لها، وتأتمر بأمرها، ولا تتصرف دون الرجوع إليها، ولها الأمر والنهي في جميع القرارات دون النظر للخصوصية المكانية أو الاجتماعية لإقليم أو المدينة، ودون مساهمة أو إشراك بقية الأقاليم فيها، وتكون حكراً على القلّة من رؤساء المؤسسة دون غيرهم.

ت: **السُلطة الرئاسية:** وهو مصدر صدور القرار، وتكون مركزية محصورة في رئاسة الحكومة، ومن ثمّ الوزارة ومديرو المؤسسات دون إشراك الجهات الأخرى، أو الأخذ بأرائها.

#### ثالثاً: عيوب المركزية:

ظهرت المركزية في بادئ الأمر من أجل بسط الدول سيطرتها على كل الأقاليم وضمان استمرار ولائها وعدم الانفصال عنها، ولكن بعد استقرار الدولة تصبح المركزية معيبة، ويستحسن إعطاء هامش من الحرية والتصرف والعمل للأقاليم، ولها كثير من العيوب أهمها:

1. رغم النظرة الشمولية التي تتميز بها المركزية للدولة بشكل عام، غير أنّها تغفل عن بعض الجوانب المحلية التي لا يمكن معرفتها وتحديدها إلا من قِبَل سكان الأقاليم أنفسهم، وخاصة عند يتم تنفيذ برامج السياسات العامة فهم أعرف من غيرهم بتحديد أولوياتها، ويكون ذلك أكثر دقة، وأهم من الحكومة المركزية. (السطي، درياق، 2021).
2. إنّ تعزيز المركزية يؤدي في الغالب لتقوية الحكم المطلق وطغيان واستبداد الحاكم، وأنها طريق الديمقراطية، حيث تتركز السُلطة في أيدي قلة من المسؤولين والوزراء وكبار الموظفين، وقد يؤدي ذلك للابتعاد عن تولي الكفاءات والقدرات الفاعلة، وكذلك تؤدي لخلل في عملية التنفيذ، وتزيد من انتشار الفساد، وتؤدي لسيطرة مجموعة بعينها على مؤسسات الدولة، ترعى مصالحها فقط دون مصالح المجتمع.
3. تؤدي المركزية المفرطة للسيطرة من قِبَل القلّة على الوزارات والمؤسسات، ودون ترك أي فرصة للمشاركة من الأفراد المختصين وذوي الخبرة في التطوير أو التدخل في قراراتها، مع ضعف في التنسيق والتخبط في التخطيط. إضافة لذلك فإنّ مركزية السُلطة للجهات التنفيذية في الغالب تؤدي لتعطيل تنفيذ الأعمال لفترات طويلة؛ وذلك نظرًا لتراكم الأعمال وانشغال المختصين، نظرًا لازدحام العمل والمبالغة في الروتين الإداري المتبع. (بادي، 2021).
4. نظرًا للمركزية المقيّنة للحكومة واحتكار الخدمات في مدن معينة دون غيرها، تظهر مشكلة (الإنماء المتوازن)، حيث يقتصر الإنماء على مناطق محددة دون غيرها، وإن كان لا يخلو من كثير من الفساد وسوء التنفيذ، ويؤدي للتفاوت في الإنماء بين المناطق، وهذه الخلخلة في التنمية على مستوى المناطق تكون لها آثار سلبية على الاستقرار الاجتماعي والسياسي، حيث يؤدي ذلك لحركة نزوح من المناطق النائية إلى المناطق الأكثر نموًا والأوفر خدمات، وهذا النزوح تسبب بمشكلات أخرى، منها: خلو بعض المناطق من سكانها وانتقالهم لمناطق أخرى أوفر خدمات، وفي الحالة الليبية عندما ترك السكان الجنوب وانتقلوا للشمال، حلّت بدلاً منهم مجموعات من دول الجوار (مهاجرين) من القبائل الممتدة، وأدى ذلك لحدوث تغيير ديموغرافي في بعض المناطق. (غانمي، 2017).
5. قد يؤدي عدم الإنماء المتوازن إلى شرح في صف الوحدة الوطنية وحساسيات بين المجتمع، فيشعر أبناء الوطن بمختلف مناطقه بالضعيفة وعدم المساواة، وينظرون للحكومة على أنّها لا تحتضنهم ولا ترعى شؤونهم، كما يتقلص التفاوت في المستوى الاجتماعي

بين أبناء المناطق، وهذه جوانب تؤدي إلى تفكك النسيج الوطني. ومن ناحية أخرى يمكن أن تلعب اللامركزية دورًا مساعدًا للسلطة المركزية في تحقيق معدلات عالية في التنمية على مستوى المحلية التي هي عنصر أساس من عناصر الإنماء المتوازن، فالإدارات اللامركزية لا يقتصر دورها على تقديم الخدمات الضرورية على الصعيد المحلي، وتنظيم وإدارة الشأن العام في إطار عملها الجغرافي، إنما يتعدى دورها إلى إنشاء واستثمار بعض المرافق الاقتصادية، التي تغذي موازنتها السنوية، وتمكّنها بالتالي من القيام بالأعباء الملقة على عاتقها، فتلعب دورًا متعاظمًا في عملية التنمية المحلية، مما تسهم في توطيد المجتمعات، وتقلل من الهجرة العكسية.

إن أسلوب المركزية الذي اتبعته الحكومات في ليبيا يتجلى في تركيز جميع السلطات في أيدي الحكومة المركزية في القرارات والإدارة، وهي التي بدورها تقوم بالبت في جميع القضايا السياسية والإدارية، وهذا في نظرنا عرقل للعمليات السياسية والإدارية للدولة، بل تركزت الخدمات التي تقدمها الحكومة بشكل يقتصر على العاصمة، مما أدى لظهور الحكومة وكأتمها مجلس بلدي للعاصمة دون باقي المناطق (دولة العاصمة).

## المحور الثاني: الاستقرار السياسي.

### أولاً: مفهوم الاستقرار السياسي:

الاستقرار السياسي في أبسط صوره هو قدرة الدولة على إدارة الصراعات القائمة داخل المجتمع بشكل تستطيع من خلاله أن تحافظ عليها في دائرة تمكّنه من السيطرة والتحكّم فيها، بحيث لا يصاحبها استخدام للعنف والقوة، وذلك يتطلب أن تتمتع الحكومة بشرعية الكاملة، وقيادتها تكون فاعلة ذات كفاءة.

ويعدّ الاستقرار السياسي مطلبًا لكل المجتمعات باختلاف أنواعها وأشكالها، فهو مبتغى وهدف كل الأنظمة السياسية والحكومات لكي تكون الدولة مستقرة من أجل الاستمرار والبقاء في القيادة والحكم، وأن تقوم الحكومة بدورها المنوط بها على أكمل وجه، وصفة الاستقرار التي تعني استمرار المجتمع في حالة سلم دون اضطرابات ومستقر، بمعنى وجود حالة من التوازن المستمر (بكر، 2021).

وبصفة عامة الاستقرار السياسي يعني استتباب النظام والأمن على أسس مقبولة من قبل غالبية المجتمع بفئاته المختلفة، لضمان سير الحياة بشكل طبيعي من أجل قيام الحكومة بالوظائف الملقاة على عاتقها، ولضمان حياة طبيعية لأفراد المجتمع. كذلك يتضمن قدرة النظام السياسي على التعامل بنجاح مع الأزمات التي قد تواجهه، والتعامل معها بحرفية في إدارة الصراعات القائمة داخل المجتمع، بحيث يستطع المحافظة على وحدة الدولة ككيان سياسي متماسك، وإحداث ما يلزم من تغييرات من أجل الاستجابة، وتوفير الحد الأدنى من مطالب المواطنين وحاجاتهم والقيام بوظائفه. (عثمان، 2010)، وذلك لا يعني وجود قوة عسكرية أو أمنية قوية وكبيرة رغم ضرورتها في بسط الأمن والاستقرار، وإنما هو نتاج تداير سياسية، واجتماعية، واقتصادية، وثقافية، فالاستقرار الحقيقي يتطلب خطوات سياسية حقيقية تعمق من خيار الثقة المتبادلة بين السلطة السياسية والمجتمع، وتشرك جميع الشرائح والفئات في عملية بناء الثقة والامتنان للقوانين واللوائح التي أقرتها الجهات المنتخبة من الشعب. (محفوظ، 2022).

ثانياً: مؤشرات الاستقرار السياسي:

للاستقرار السياسي مجموعة من المؤشرات تدل عليه داخل المجتمع من عدمه، ويمكن إجمالها في ما يأتي (حسين، 2020):

**1. طريقة انتقال السلطة السياسية:** المقصود بما انتقال السلطة بين السياسيين لقيادة الدولة متمثلة في الحكومة والوزارات التابعة لها، كيف تصل إليهم وتنقل منهم، ومدى امتثال جميع الأطراف لخيار الشعب بالاستلام والتسليم لمقاليد الأمور السياسية، وقيادة الدولة وحكمها بسلاسة ويسر، وهي عملية تختلف حسب نوع النظام السياسي ومعظم الأنظمة حددت في الدستور أنّ عملية الانتقال تتم طبقاً لما هو متعارف عليه، وذلك يُعدّ مؤشراً على الاستقرار السياسي.

**2. العمل بالطرق المؤسسية:** عندما يعمل النظام السياسي في مجتمع بشكل مؤسسي يكون ذلك مؤشراً لاستقراره السياسي، بحيث يصبح العمل لا يختصر على مؤسسة بذاتها أو إدارة بعينها، وإنما كل المؤسسات حسب التخصص، وما يتم تكليفه بها بحيث تكون صناعة القرار السياسي تحكمه آليات مؤسسية تأخذ بنظام الفصل بين السلطات، واحترام سلطة القانون وتبتعد عن الانفراد بصناعة القرار.

3. **شرعية النظام السياسي:** تُعدّ شرعية النظام السياسي من الأسس المهمة للاستقرار السياسي؛ وذلك بتبرير السُّلطة الحاكمة من منطلق الإرادة الجماعية، ليكتسب شرعيته من خلال اختيار الشعب والاحتكام لصندوق الانتخابات، وتحقيق مصالح الشعب، وصيانة استقلاله، وحماية حقوقه، والامتثال للإرادة الشعبية وتنفيذ متطلباتها، ويُظهِر ذلك تقبّل المجتمع للنظام السياسي والإذعان له، وهذه أسمى علامات الشرعية بقبول النظام والخضوع له طواعية. (الجابري، 1994).
4. **قوة النظام السياسي:** والمقصود بها مقدرة النظام السياسي على حماية المجتمع، وتوفير متطلباته، والمحافظة على سيادة الدولة، ويُعدّ ذلك من مؤشرات الاستقرار السياسي؛ لأنّ النظام عليه مسؤوليات لا بد من تنفيذها، ولا يمكن تحقيقها إلّا بامتلاك عناصر القوة التي يمكن بها تنفيذ القانون وردع المخالفين، وحماية الوطن وصون المجتمع. (محمود، 1996).
5. **التغيير في مناصب القيادات السياسية:** ويقصد بذلك أن يكون التغيير طبعياً وبشكل محدود للقيادات السياسية والبرلمانية في السُّلطة التنفيذية والتشريعية، فاستمرار القادة السياسيين يولّد لديهم خبرات في القيادة ومعرفة بجوانب يصعب تعلمها إلّا من خلال الممارسة، وبذلك وجودهم لفترة طويلة يُعدّ مؤشراً للاستقرار السياسي، ويستوجب استمرار دعم الشعب لهم. (مسعد، 1988).
6. **الديمقراطية والمشاركة السياسية:** تُعدّ المشاركة السياسية إحدى الجوانب التي تأتي بشرعية الحاكم وبذلك تسهم في عملية الاستقرار السياسي من خلال تطبيق النظام السياسي لقواعد الديمقراطية، وامتثال الحكومة للإرادة الشعب، وتنازل لما تفرزه الانتخابات والاتفاقات السياسية، بذلك تصبح المشاركة الشعبية وسيلة لتحقيق الاستقرار السياسي وتدعيم شرعية السُّلطة السياسية في الدولة. (حسين، 2015).
7. **غياب العنف واختفاء الحروب الأهلية:** يرى البعض أنّ الاضرابات والمظاهرات ضد السُّلطة القائمة هي نوع من عدم الاستقرار السياسي، في حين يراها آخرون عكس ذلك، ولكن ما يهمنا في هذا الجانب الأسباب التي قد تؤدي لذلك، والتي تكون واضحة بأنّ المركزية وتركيز التنمية والخدمات في مناطق دون غيرها قد تكون سبباً في عدم الاستقرار؛ نظراً للتهميش الذي تعانیه بعض المجموعات من المجتمع والمناطق. (شاهر، 2015).

### ثالثًا: تأثير المركزية على الاستقرار السياسي في ليبيا:

غالبًا المركزية لا تؤثر في المجتمعات المستقرة بشكل كبير، ولكن في المجتمع غير المستقرة كحال ليبيا فإنّ المركزية أدت لانقسام سياسي صاحبه هجرة عكسية، وانتشار الفساد في معظم القطاعات والمؤسسات، والذي بدوره له آثار عدة على المجتمع، حيث يؤثر في سياسات الحكومة وتنفيذها للسياسات العامة للدولة، وتحقيق الخطط التنموية، كذلك يؤدي لانحيار المؤسسات وضياع هبة الدولة، والالتفاف على القانون وانعدام ثقة المواطنين بالحكومة، ويؤدي إلى ضعف جهود الإصلاح المعززة للديمقراطية، والابتعاد عن الاتفاقات السياسية، وخاصة أنّها جاءت عقب حروب وانقسامات سياسية، ولا تسمح لمن يتم انتخابهم إلا بشروط أولئك المستفيدين والمسيطرين على مؤسسات الدولة، ويكون هؤلاء في قمة هرم الفساد؛ وذلك يؤدي إلى انعدام الاستقرار السياسي، وبذلك يزيد من استنزاف اقتصاد الدولة، مما يؤدي لظهور تبعات أخرى، من أهمها: هجرة العقول العلمية من البلاد، والأيدي الماهرة والخبرات من خلال إجبارهم على ترك البلاد والهجرة للخارج، وسيطرة مجموعات إجرامية ليس لها هدف سوى زيادة أرصدها المالية، والتصارع على النفوذ وتكون قوى مسلحة تحمي مكاسبهم، من أجل تكريس ذلك، يتم العمل على زيادة الدعم للمجموعات المسلحة من أجل الحفاظ على مكاسبهم السياسية وإقصاء الكفاءات وتقاسم المناصب بينهم بما يزيد من حالة السخط المجتمعي، وامتناعهم من التعاون مع مؤسسات الدولة، وتصبح الدولة ومؤسساتها دولة أبوية لرئيس وحاشيته فقط. (موقع الشرق الأوسط، 2021).

### رابعًا: مسيرة الاستقرار السياسي في ليبيا:

يُعبّر الاستقرار السياسي عن قدرة النظام السياسي على استثمار الظروف والتعامل بنجاح مع الأزمات، واستيعاب الصراعات التي قد تحدث داخل المجتمع، وطريقة التعامل معها بعدم اللجوء للعنف والقوة لكبح تلك الصراعات، كذلك هو حال الثبات وعدم التغيير في مؤسسات الدولة السياسية التي ترسم سياساتها في حالة عدم الاستقرار. (شاهر، 2022).

ولعل أهم مؤشرات الاستقرار السياسي تتباين في التداول السلمي للسلطة، واستجابة الحكومة لمتطلبات واحتياجات الجماهير، والابتعاد عن العنف السياسي، ومع القبول

والاعتراف بشرعية النظام ومؤسساته والرضا العام عن النظام الحاكم من الأفراد، وسيادة القانون، وإعلاء قيم العدالة الاجتماعية مبادئ حاکمة لسياسة الدولة في مختلف المجالات، وقوة النظام السياسي وقدرته على حماية المجتمع وسيادة الدولة. (حسين، 2021، ص ص 78-88).

لهذا فالاستقرار السياسي لا يتحقق إلا بتضافر جهود النظام السياسي والمجتمع على حد سواء، فعندما يحظى النظام بقبول شعبي نتيجة سياساته المشجعة، والابتعاد عن المركزية، وإشراك المجتمع في رسم سياسة، حينها يُعبر المواطن بالقبول والاعتراف بتمثيل النظام له، وبالتالي يؤيد المواطنون عمل مؤسسات الدولة والنظام الاجتماعي، ويجعل من كل قوى المجتمع وفتاته عيناً ساهرة على الأمن، ورافداً أساسية لاستقرار الدولة وكيانها، فالاستقرار الحقيقي يستوجب خطوات سياسية حقيقية تعمق من خيار الثقة المتبادلة بين السُلطة والمجتمع، وتشرك كافة الشرائح في عملية البناء والتعمير.

وفي الحالة الليبية خرجت مجموعة من الشباب من أجل الإصلاح وإعادة بناء الدولة، لكن النتيجة جاءت عكسية، فما إن سقط النظام حتى بدأت الفوضى والصراع بين القوى المختلفة، وظهور حالة الانقسام والتشردم، حيث ظهرت الخلافات والصراعات على أساس (القبلية/ الجهوية/ العقائدية) أدى ذلك لتكوين شرخ في النسيج الاجتماعي، وقسم البلاد والمجتمع لأطراف متعددة وجعلها في تصادم مستمر، وأصبح استعمال القوة هو اللغة السائدة بدل الحوار بين تلك المجموعات، وبدأت الخصومات مع تغذية الخارجية. (سبع، 2017).

بيد أنّ الصراع على السُلطة والتنافس بين القوى السياسية كان أقوى من تغليب المصلحة العليا للوطن، حيث بدت شواهد العملية في العديد من الأحداث أغلبها كانت الدموية بين القوى السياسية المختلفة، فقد اندلعت الاشتباكات بين المجموعات المسلحة للسيطرة على البلاد ومواردها وصولاً للعاصمة طرابلس، والتي تُعدّ مصدر القرارات السياسية والإدارية، ونظرًا للمركزية فإنّ من يسيطر على العاصمة يحكم ليبيا، ويمكن تسمية الحالة الليبية بالحالة الفوضوية التي يلجأ فيها النظام لاستخدام العنف والقوة بطرق مختلفة حتى يضمن البقاء على رأس الحكومة، وتحقيق المصالح والمنافع الشخصية (مسعد، 1988، ص 68).

وهناك العديد من الأسباب الأخرى منها الاستقرار الاقتصادي والذي يتأثر بالاستقرار السياسي، وباستقراره يوجه سياساته الاقتصادية نحو أهداف التنمية، وهذه السياسات التنموية التي ترفع مستوى المعيشة والرفاهية للأفراد، لخلق نوع من الطمأنينة والرضا من المجتمع عن النظام السياسي، كذلك مدى فاعلية وكفاءة النظام السياسي في التعامل مع البيئتين الداخلية والخارجية، وذلك عن طريق حسن استخدام موارده المتاحة لمواجهة أي ضغوط. (مخفوظ، 2006).

#### خامساً: الانقسام السياسي في ليبيا:

وفي الحالة الليبية تكوّنت مجاميع سياسية كلاً منها محاط بقوات مسلحة (مليشيات) تحميهم، وأصبحت تلك الجماعات محتكرة للسلطة واستخدام القوة، تحميهم وتنفذ توجهاتهم السياسية ومناطقهم، نظراً للأموال التي تحصل عليها من الحكومة ومؤسساتها مقابل دعمهم وتوفير الحماية والوقوف معهم ضد المعارضين، وازدادت قوة الجماعات المسلحة من أجل تحقيق أغراضها، واستعمال طرق تعسفية كالاعتقال والخطف لمسؤولين للضغط عليهم من أجل تحقيق أغراض تلك المجموعات والوصول لغايتها. (علي، 2015).

وبدأت الانقسامات بين أقطاب مختلفة من الدولة الواحدة، منها: حكومة (عبد الله الثني) في شرق ليبيا مدعومة من مجلس النواب، ومن عملية الكرامة عسكرياً، وحكومة أخرى برئاسة (خليفة الغويل) مدعومة من معسكر فجر ليبيا، واستمر الوضع على حاله حتى تم إبرام اتفاق الصخيرات الذي تولدت عنه حكومة الوفاق في إبريل/2016، غير أنّ الوفاق لم يتم واستمر الانقسام بحكومتين في الشرق والغرب. (علي، 2016).

وبعد انتخاب حكومة الوحدة الوطنية في فبراير 2020، والليبيون كلهم أمل في قيامها بما لم تستطع الحكومات السابقة القيام به من توحيد مؤسسات الدولة المنقسمة والعمل على توحيد المجتمع بالمصالحة الوطنية والاستعداد لإجراء الاستحقاقات الانتخابية، وبسط الدولة سيطرتها.

غير أنّ الأوضاع سارت خلاف أمل الليبيين وتطلعاتهم، حيث زادت الصراعات بين مجموعات رسمية وأخرى تدعيها، وظهر الانقسام مرة أخرى بين حكومة الوحدة الوطنية وحكومة الاستقرار، الأمر الذي دفعها أمام تحدٍ وانفلات أمني، وظهر تشكيلات مسلحة متعددة الأسماء وقيادات مدنية وغير مؤهلة لقيادة المرحلة الحالية، مع تآكل شرعيتها زادت

من حدة الانقسام، إضافة لذلك تحوّلت الحكومة لحكومة مستبدّة مسيطرة على الحكم بالقوة من أجل الاستمرار في الحكم. (السطي، درياق، 2022، ص ص 129-142)، وساعدها في ذلك مجموعة من رؤساء المؤسسات السيادية كمصرف ليبيا المركزي والمؤسسة الوطنية للنفط وغيرهما من أجل الاستمرار في مناصبهم، وتنفيذ أجندتها وهي بالمركزية تستمر وثيقة، وبذلك تكوّنت قوة أخرى تحافظ على بقاء الحكومة من أجل المال والحصول على المناصب، وبجمايتها ولأنّ مركزها انحصر في العاصمة لذلك أحكمت سيطرتها عليها، وأصبحت دولة العاصمة (المدينة التي تحكّم دولة، وبمركزية مقبّية حتى في أبسط المطالب (الدواء، والعلاج، والوقود، والسيولة، والأمن). (غبارة، 2022).

### المحور الثالث

#### مظاهر المركزية في ليبيا وأثره على الاستقرار السياسي

للمركزية آثار واضحة على الدولة الليبية أسهمت في اتساع الهوة بين الفقاء في المجتمع الليبي، منها: الانقسام السياسي والحروب الأهلية، وتهميش أهالي بعض المناطق من الجنوب والشمال، وما نجم عنها من هجرة عكسية، وعدم مقدرة المؤسسات على أداء عملها نظرًا للانقسام، وظهور قوى تفرض نفسها على الحكومة ومؤسساتها والمجتمع، وتكوّنت شبكة من المصلحين المستفيدين من مركزية الدولة وإدارتها، ويمكن توضيح أهم آثار المركزية على المجتمع والدولة الليبية كما يأتي:

**1. المركزية والاستبداد السياسي:** إنّ المركزية وتمركز السُلطة السياسية والإدارية في العاصمة خلق نوعًا من الاستبداد والانفراد بالسُلطة والفساد المسؤول وانعدام الثقة من المواطن (موقع الشروق الإخباري، 2022)، وأدى ذلك لإعاقة المجتمعات المحلية بالمدن والقرى من المساهمة في وضع الخطط والإدارة المهمة التي تتعلق بجهود التنمية في مجتمعاتها والمشاركة السياسية، وكانت من أسبابها نزوح وترك مدنها ومناطقهم؛ نظرًا لقلّة الخدمات وتركزها في مدينة دون غيرها، والبعض الآخر هروبًا وهلعًا من عدم وجود الخدمات الأساسية، ونقص الأمن ومضايقة الخارجين على القانون لهم، حيث تحوّلت ليبيا لدولة يحكمها قانون الغاب، وتكثر فيها الجريمة وانعدام الأمان، وتحوّلت لدولة فاشلة. (موقع الشرق الأوسط، 2022).

2. انتشار الفساد: نظرًا للمركزية ظهر التواطؤ والرشوة من قِبل كثير من أصحاب الأنفس الضعيفة والمسؤولين، حيث تكوّنت حلقة من الفاسدين بين المواطنين والمسؤولين، وامتنع البعض الفساد من أجل الحصول على المال، وأصبحت له مكاتب بمسميات متعددة وقوالب متنوعة، ونظرًا للمركزية فإنّ معظم الإجراءات لا تتم إلا في العاصمة، وبذلك يقع فريسة للفاسدين فلا يستطيع المواطن استكمال إجراء إلا عن طريقهم، ولا يتم استكمال أي من الإجراءات إلا بدفع رشوة مقابل استكمال إجراءات الأعمال، فمثلاً لا يمكن لأصحاب الشركات الحصول على عقود عمل إنشاء أو صيانة بمناطقهم إلا بدفع رشوة أو وضع نسبة من المشروع للمسؤول. (السطي، درياق، 2021، ص ٢٢)، مع عجز الأجهزة الرقابية المتابعة واتخاذ إجراءات حيال ذلك؛ والسبب الرئيس في ذلك مركزية الإدارة، والانقسام السياسي الذي يجعل من تلك الإدارات واللجان شبه محرم عليها الوصول لمناطق معينة لمتابعة تنفيذ تلك المشاريع، والتي تتبع الطرف الآخر للوقوف على آلية لذلك تتم المتابعة عن بعد وعدم الوقوف على عمليات التنفيذ ومتابعتها بالشكل المطلوب، وكذلك فساد الحكومات منها مثلاً ما أصدره عن النائب العام في عامي 2022م من تشكيل لجان لتحقيق مع جهات متهمه بالفساد في حكومة الوحدة الوطنية، والتي طالت عدداً من وزارات الحكومة، حيث أمرت النيابة العامة بالحبس الاحتياطي والتحقيق مع وزيرة الثقافة والتنمية المعرفية وعدد من موظفي الوزارة، على ذمة فساد لبعض المشاريع تم إنجازه بالوزارة، شملت تعاقدات على تنفيذ وأعمال صيانة مباني وقاعات للوزارة، رغم وجود مستندات تؤكد صيانتها السنة الماضية. (الموقع 24 الإخباري، 2021).

3. استنزاف ثروات البلاد: نظرًا للمركزية حدث إهدار للمال العام بشكل كبير، حيث إفادة التقارير الوارد من ديوان المحاسبة، أنه تمّ إنفاق أكثر من 21 مليار دينار على مرتبات الموظفين البالغ عددهم حوالي 2,362.756 موظفًا عمومياً، بمعدل 37% من عدد السكان، يقابلها معدلات إنتاجية منخفضة تقدّر بربع ساعة يوميًا، وفي تقرير آخر سنة 2021 بلغ الإنفاق الفعلي لمرتبات الموظفين حوالي 646,611 مليون دينار ليبي، وهذا الإنفاق لم ينجم عنه تحسين نوعية الأداء، وإنما ناجم عن عدم المتابعة والمركزية والتي لا تستطيع القيام بزيارتها للوقوف على احتياجات الحقيقية للمؤسسات من الموظفين؛ لذلك أصدر تعيينات بالمخالفة تزيد من كاهل الخزينة العامة، وقرارات منح وتكليفات وهمية من قِبل

الموظفين ورؤساء تلك القطاعات نظرًا لفساد الموظفين في أغلب القطاعات، وعدم اكتمال الصورة لدى رؤساء المؤسسات والإدارات، مع قصور في الخبرة لديهم وعدم تأهلهم لذلك؛ نظرًا للمركزية والتقارير التي تكون غير دقيقة من البلديات. (السطي، 2022).

**4. قيادات ضعيفة:** نظرًا للمركزية واستغلال المناصب العامة لتحقيق مصالح شخصية وجهوية، يتم التكليف بإدارة الحكومة، والقطاعات، والشركات الاستثمارية لأشخاص أقرب لهم أو حسب الولاء السياسي، دون الأخذ بمبادئ الكفاءة والخبرة، ومن ذلك: ما يحدث من الحكومة وبتكليفات في إدارة القطاعات العامة والوزارات، كما هو الحال بوزارة الخارجية والاستثمارات الخارجية بصور قرارات بها أسماء تحمل نفس اللقب في القوائم، فقد وجدت القوائم شاملة مجموعة من العائلات المحددة، رغم وجود موظفين أكفاء (الفيثوري، 2022)، كذلك هناك توسع في البعثات والإيفاد الدبلوماسي في كثير من دول لا تحتاج للتمثيل الدبلوماسي فيها دون معيار وضوابط استراتيجي لهذا التمثيل. (درياق، 2020).

**5. مضاربة بالنقد:** نظرًا للمركزية وانقسام المؤسسات السيادية حدثت مضاربة بالنقد المحلي والأجنبي، وتهرب الأموال للخارج، والتلاعب بالاعتمادات المستندية، والتوريدات الوهمية، وغسيل الأموال من خلال القطاع المصرفي، وليس بعيد ما ورد في مواقع التواصل الاجتماعي من صور لحاويات من الموانئ الليبية مليئة بالمياه والطوب، رغم أنّ تلك الاعتمادات صادرة من مصرف ليبيا المركزي بتوريد سلع غذائية، ومواد أولية، وأدوية مدعومة من الخزينة العامة، ويحدث ذلك عن طريق مجموعات معينة تمتهن الفساد وأحد نتائج المركزية، في ظل انقسام المؤسسة المصرفية بمصرف ليبيا المركزي (درياق، 2020). ومن ضرر المركزية صدور عملات نقدية تمّ تداولها في جزء من الوطن دون البقية، واعتراف طرف بها دون الآخر، وعدم استحابة الأطراف رؤساء بعض المؤسسات المستقلة الرئيسية كالمؤسسة الوطنية للنفط ومصرف ليبيا المركزي للدعوات للحضور لجهات المتابعة لتقديم تقاريرها لاستيضاح بعض الأمور بحجة عدم شرعية تلك الجهات، وعدم الامتثال للقرارات التي تصدر عنها، مما اضطر مجلس النواب لإصدار قرار بتكليف موظف آخريين لإدارة المصرف، ولم يستجب نظرًا لأنّ الحكومة التي تسيطر على مقرّ مصرف ليبيا المركزي لا تعترف بمجلس النواب المنتخب بعد تكليف حكومة أخرى لإدارة البلاد وانقضاء الفترة الممنوحة للحكومة لرئاسة الدولة، وكذلك الحالة مع رئيس الشركة الوطنية للنفط، والذي تمّ إقالته من حكومة طرابلس فلجأ للحكومة

الموجودة في بنغازي متهمًا الحكومة الأولى بالفساد والمركزية، وهذا يحدث كثيرًا مع المؤسسات الأمنية والعسكرية. (موقع البلد الإخباري، 2022).

**6. تكون حلقات منفعية:** نظرًا لتمرکز الحكومة ومؤسساتها في العاصمة، أدى ذلك لظهور حلقة من النفعيين وأصحاب المصالح للسيطرة على الدولة وتصرف في ومقدراتها دون باقي الشعب، وزاد ذلك من انتشار الفساد بشكل كبير في أغلب مؤسسات الدول مما جعل المجموعات الفاسدة تكون حلقات للإفشال أي اقتراحات لتهدئة في الوضع الليبي، ورأت أنه ليس لها صالح في استقرار الدولة لزيادة أرصدهم المالية والسيطرة الكاملة بوجود المركزية؛ لكي تكون هي المسيطرة والمتحكمة في تسيير الدولة، مع تهميش وضعف المؤسسات الرقابية والضبطية، وفساد بعضها، وانعدام وضعف المؤسسات المساعدة في الرقابة كمؤسسات المجتمع المدني. (حفناوي، 2019).

**7. الفصل بين السلطات:** لم يتم الفصل بين السلطات (التنفيذية- القضائية- التشريعية)، فالسلطة التنفيذية تسيطر على التشريعية وتتدخل في شؤون القضائية، وهنا يغيب طريق واضح للمساءلة ومكافحة الفساد، والتي تُعدّ ضمن نتائج المركزية، فالسلطة التشريعية غير قادرة على محاسبة السلطة التنفيذية، والسلطة القضائية غير مستقلة بشكل كافٍ لتحاسب الفاسدين، مع غياب المنافسة السياسية الفعالة، وانعدام مؤسسات المجتمع المدني القوية والفعالة للمساهمة في الرقابة. (مشاقبة، 2021، ص ص 136 - 152).

**8. التكليف وتولي المناصب:** أصبحت السمة الغالبة بين الوزراء والمسؤولين في القطاعات بالوزارات المختلفة بينهم من أجل الاستحواذ على قطاعات معينة والسيطرة عليها وكأنّ القطاع خلق لهم؛ وذلك بتقاسم المناصب وتعيين ذويهم وأقاربهم في تلك المناصب والإدارات ومنها ما يحدث في السلك الدبلوماسي والتكليفات للقيام بالإدارة، الأمر الذي أعاق عن التزامها بالشروط والمعايير لتولي منصب الخارجية والدبلوماسية، وأصبحت تولى تلك المناصب على أساس اكتساب رضى أطراف بعينها وحسب القوة التي تقف خلفهم على الأرض، وأصبحت التصرفات الدبلوماسية الليبية في الخارج مريبة وعليها كثير من علامات الاستفهام من الدول التي يوجدون فيها، وغير مؤهلين للقيام بذلك، وخلق التزامات مالية كبيرة. (ديوان المحاسبة، 2014).

**9. فاعلية النظام القضائي:** المتتبع للوضع الليبي يلاحظ عدم فاعلية النظام القضائي وقدرته في ظل نظام مركزي غير مسيطر على كامل التراب الليبي في ظل انقسامات سياسية، وغياب القانون وقوة تنفيذه، فحجم الفساد في البلاد أكبر من أن يواجه بالمحاكم خاصة وأنّ الفساد مستشر في المؤسسات الدولية، وبعضهم من العصابات العابرة للحدود ويتخفى وراء تحالفات سياسية إقليمية ودولية تحميها من العقوبات، فكثيراً ممن كانوا في السجون ومطلوبين في جرائم أخرى أصبحوا مسيطرين على معظم مؤسسات الدولة، ولا يريدون إشراك غيرهم في إدارة البلاد، ووجدوا في المركزية ضالتهم للاستمرار والسيطرة على مؤسسات الدولة. (سلامة، 2017).

**10. هروب الفاسدين من أيدي العدالة:** رغم هشاشتها في ظل نظام مركزي والانقسام السياسي، حيث أصبح هروب المتهمين بالفساد من أيدي تطبيق القانون والمحاسبة إلى الحكومة الأخرى وانتقاد الحكومة الأولى، واستخدام مصطلح الإرهاب والعمالة للهروب من المحاسبة، كما حدث مع العديد من الشخصيات التي كانت تحسب على الحكومات السابقة (المؤقتة/ الوفاق/ الوحدة الوطنية/ الاستقرار)، كذلك نتج عن ذلك الدعم اللامحدود من قِبل الحكومات لشراء ولاء تلك المجموعات المسلحة للوقوف معها، وخلق أعداء مقابل لهم من الأطراف الأخرى لضمان استمرار التأييد، وبذلك تضمن الاستمرار في مناصبهم.

**11. الانقسام وغياب الاستقرار السياسي:** المركزية كانت سبباً رئيساً في الانقسام وغياب الاستقرار السياسي، والذي نتج عنه مواجهات حروب بين أبناء الوطن الواحد، والتي بدورها أفرزت عشرات الجماعات المسلحة مختلفة الانتماءات السياسية، مستعملة التهيب لتحقيق المجموعات المسلحة مصالحها الدونية دون مصالح المجتمع، مستبيحة للمال العام لتحقيق غايتها، إضافة إلى عمليات الخطف والمطالبة بفدية، والسطو المسلح على البنوك والمحلات، وتهريب البشر والوقود والسلع المدعومة من الأساليب الشائعة لتحقيق الثراء الفاحش والسريع. (سلامة، 2019).

### أضرار المركزية على الدولة الليبية:

تظهر في الحالة الليبية كثير من الأضرار، والتي كانت المركزية سبباً في تكوينها وتضعفها، ومن أهمها:

1. **أزمات وخلافات داخلية:** من ضمن أضرار المركزية على الحالة الليبية والتي زادت من الانقسام السياسي وعدم الاستقرار يضاف إليها الاعتصامات التي ما بدأت حتى تنتهي من قطاع للآخر، واحتجاجات عن عدم قيام الحكومة بدورها، ومنها احتجاجات مرضى الأورام وجرحى الحروب في الخارج، والديون المتراكمة على الدولة الليبية لتلك المصحات ومطالبتها بسداد الديون، وكذلك الحال بداخل الوطن بمعاناة كثير من الناس نظرًا لنقص للأدوية وقلة الإمكانيات في المستشفيات، ونقص الكتاب المدرسي، وانقطاع الكهرباء، وقلة الإمكانيات، واستمرار الجريمة، وتكون العصابات العابرة للدول وخاصة في الجنوب نظرًا لخلوه من سكانه، وانتشار الجريمة، وتهريب المخدرات، والوقود المدعوم للخارج ومعاناة أهل الجنوب من التهميش، ناهيك عن التضارب في تغيير الإدارات بين السلطات المختلفة المسيطرة على الدولة. (السطحي، درياق، 2022).

2. **انقسام المؤسسات:** أدت المركزية لانقسام طال الجسم الشرعي الوحيد المنتخب من الشعب (مجلس النواب)، حيث انقسم مجلسين بدعم من الحكومات الموازية لخلق نوع من الشرعية لها، أحدهما يمارس المركزية، والآخر يحاول الانتقال من التهميش ويريد تطبيق نظام اللامركزية، مما جعله يتبع طرقًا أخرى من أجل حشد التأييد والدعم؛ وذلك بتكليف تولي المناصب، ودفع الأموال من الخزينة العامة، والتكليف بمناصب وبوزارات حتى انحرفت تلك المؤسسات عن المهام الموكلة إليها، وأصبحت الحكومة بالأموال الفاسدة تسيطر على الجهات التشريعية وجرها للفساد لكي تكون ورقة ضغط ضد تلك الأجسام لتحجدها عن الدور الأساس الذي من المفترض أن تقوم به.

3. **عدم المساواة في التعامل:** نظرًا لحالة الانقسام والتنافس لكسب الولاء، بدأت الحكومة تتعامل مع المدن على أساس المركزية وتقديم الخدمات مقابل الولاء لها، وتوزيع الميزانية والمشروعات على المدن حسب تبعية والولاء للحكومة، وذلك أحدث تفرقة بين المدن والمناطق، وزاد من انقسام المجتمع بين موالي ومعارض.

4. **ظهور تنظيمات متشددة:** نظرًا للمركزية وانشغال القوى السياسية بالسلطة، أضحت الفرصة سانحة لظهور التنظيمات الإرهابية وانتشارها والسيطرة على معظم المدن الليبية، والأدهى والأمر أن بعض الحكومات تغضّ البصر عنها بحجة مواجهة الخصم، ومن تلك الجماعات جماعات التشدد والتطرف التي استغلت الفراغ السياسي واتخذت من بعض المدن

الليبية مقرات لها في (بنغازي/ درنة/ سرت/ صبراتة) وغيرها، معتبرةً ليبيا بيت مال المسلمين، في تنويه واضح للسيطرة على أموال الدولة من أجل توفير الدعم المالي لتلك الجماعات، وقد استفادت هذه الجماعات كثيراً من الوفرة المالية لتؤسس أركانها في ليبيا وتنتشر بشكل واضح وعلني مستغلة الانقسام السياسي وضعف قوة الإرشاد الديني في معظم مناطق الدولة الليبية.

**5. قيادات غير مؤهلة:** ومن أجل ضمان ولاء القادة السياسيين للحكومات المتعاقبة، بهدف الاستمرار في أداء عملها، بدأت ظواهر الواسطة والمحسوبية تنتشر في البلاد، حيث تمّ استغلال ذلك من أشخاص تنقصهم الخبرة وغير مؤهلين لقيادة المؤسسات والمصالح الحكومية، مما نتج عنه حدوث فراغ تمّ استغلاله بشكل سيئ مما أضرّ بمصالح الليبيين في الداخل والخارج.

**6. الاتهامات المتبادلة وعدم القدرة على المحاسبة:** ساعدت المركزية وانقسام مؤسسات الدولة على زيادة الاتهامات المتبادلة بين الحكومات، بممارستها للفساد والتورط في إهدار المال العام خدمةً للمصالح الخاصة، كاتهامها بصرف ما يزيد عن 90 مليار دينار ليبي، منها 20 ملياراً على بعض المشاريع التي يشوبها الفساد، في حين لم يتم صرف مرتبات القوات المسلحة (الجيش الليبي) الذي يقوم بواجبه بحماية الحدود وحقوق النفط ويكافح الإرهاب وتأخر مرتبات القطاعات الخدمية، مع غياب الرقابة والمحاسبة. (غانمي، 2022).

**7. قرارات غير مدروسة:** نظراً لممارسة المركزية من الحكومة ومحاولتها الانفراد بالسلطة قامت بإصدار قرارات مستعجلة وغير مدروسة هدفها تجميع أكبر مؤيدين، ومن تلك القرارات (أبو عيشة، 2016):

- **منحة الزواج:** والتي تمّ صدورها لكي تكون دعماً للمتزوجين الجدد بقيمة أربعين ألف دينار ليبي، دون وجود قوانين وضوابط أو شروط للحصول عليها، نتج عنها كثير من التبعات، منها: زواج القاصرات والأعمار الصغيرة والتي لا ترى في الحياة من مسؤوليات سوى القيمة المالية المتحصّل عليها من الحكومة، كذلك زادت نسبة الطلاق لعدم مسؤولية المتزوجين، إضافة لحالة التزوير والفساد التي رافقتها.

- **زيادة المرتبات:** تمّ رفع مرتبات بعض القطاعات دون تمييز، ومن ذلك قطاع التعليم العام، حيث تمّ رفع المرتبات لجميع المدرسين دون تمييز، وتحصّل عليها الجميع دون استثناء؛ أدى ذلك للإحباط من الذين كانوا يؤدون عملهم بشكل جيد، مما جعل نوعاً من التقاعس

وعدم الرضى من قِبَل الشريحة التي كانت تعمل بإخلاص، نظرًا لمساواتها مع غيرهم من المتقاعسين.

**8. الهجرة العكسية:** نظرًا لمركزية الخدمات وتقديمها، فإنّ الحياة تركزت في العاصمة وما حولها دون باقي المناطق وخاصة مدن الجنوب مع انعدام الخدمات الأساسية التي يحتاجها المواطن من كهرباء، وتعليم، وصحة، ونقص في الوقود مما اضطر الناس للهجرة نحو الشمال، وأثر ذلك في:

- **التغيير الديمغرافي للجنوب:** نظرًا لهجرة السكان الأصليين للاحق بالخدمات في الشمال قام سكان تلك المناطق ببيع أرضهم وبيوتهم من أجل توفير المال الكافي للإقامة بالشمال، حيث بيعت بيوت وأراض لوافدين من دول الجوار من القبائل الممتدة مما غير من تركيبة السكان لمدن كاملة.

- **فراغ الجنوب:** نظرًا لهجرة أهل الجنوب نحو الشمال فإنّ الجنوب أصبح فارغًا من أهله، وأدى ذلك لانتشار الجريمة ونشاط المجموعات الخارجة عن القانون، ومن تلك الجماعات عصابات التهريب والحطف والابتزاز من أجل الحصول على المال، كذلك ظهور صراعات بين من بقي من سكان تلك المناطق وبين الوافدين على الأراضي الفضاء، ومشاريع الإسكان العامة المتوقفة والتي لم تستكمل، ونظرًا للتسويق السياسي والمركزية فإنّ الحكومة تعُدّ أوليك السكان الجدد بأرقام وطنية، رغم أنّهم غير مجنسين بالجنسية الليبية. (السطي، 2019).

### الخاتمة:

نظرًا لتطبيق المركزية السياسية الشديدة والإدارية، وظهور مجموعات سيطرت على الحكم ومؤسسات الدولة ولا ترغب بتركها، بل تريد أن تورثها لأتباعها من بعدها، وبذلك انقسم المجتمع الليبي لمجموعات: مسؤولون وحكام وأصحاب القرار، ومحكومون يعانون من التهميش، والأوضاع السياسية والاقتصادية والاقتيال الداخلي، دفعتهم تلك الظروف للهجرة إلى مناطق أخرى بحثًا عن أوضاع أمنية ومعاشية أفضل.

تلك الجوانب سابقة الذكر أثّرت في المجتمع الليبي وزادت من الانقسام السياسي، مما أدى إلى نزوح معظم أهل الجنوب وبعض مدن الشمال للعاصمة، بسبب انعدام الأمن، ونقص التنمية المكانية، وقلة الخدمات في تلك المناطق، بل إنّ ذلك الأمر جعل بعض أبناء

المجتمع الليبي يناهز بتقسيم البلاد والرجوع للتقسيم الذي كان متبعًا مع بداية الاستقلال (1951) على أساس فيدرالي؛ لأنّ من يحكم في العاصمة (ولاية طرابلس) اتبعوا المركزية والسيطرة على مقدرات البلاد: القرار، والأموال، والمناصب، والتكليفات، وإتمام المعاملات. ونظرًا لمركزية الإدارة والقرار أحدث كثير من التكليفات بإدارة المؤسسات القيادية وتغييرهم حسب رغبات القوى المسيطرة على العاصمة، وتمّ تغييرهم حسب ولاءاتهم السياسية وليس حسب كفاءتهم الإدارية والعلمية، مما أحدث ربكة في عملية التعامل وتقديم الخدمات نظرًا لعدم كفاءتها وقلة مقدرتهم وغياب الخبرة، وكذلك تمّ تكليف كثير من الوزارات حسب الولاء للحكومة المركزية والمحاصصة وليس على أساس التميز والكفاءة مما أدى بدوره إلى زيادة المركزية، واتساع هوة الانقسام السياسي، وانعدام التوافق. كذلك فإنّ عددًا من الوزارات والمؤسسات لم تقم بعملها بالشكل المطلوب وينقصها الحرفية في أدائها وأدى ذلك لحدوث كثير من التداخل في الاختصاصات وصدور القرارات المتضاربة كلّفت تلك القرارات كثيرًا من الالتزامات على الدولة الليبية.

المركزية حوّلت الوضع السياسي في ليبيا لنظام استبداد سياسي، ينكر حق الآخرين في المشاركة السياسية، وينفرد باتخاذ القرار، وتحول النظام السياسي لنظام يشبه السُلطة الأبوية، وحرمان القوى السياسية الأخرى من التعبير، وإبداء الرأي، والمشاركة السياسية، وذلك في ظلّ حالة من ممارسة العنف، وتقييد الحريات العامة، وعدم الاعتراف بحق الاختلاف مع باقي القوى الاجتماعية، مما يزيد من مشاعر السخط والإحساس بالظلم والاستبداد والدونية، وهذا بدوره يؤدي إلى العنف السياسي، خطوة للتعبير من المجتمع عن الطريقة التي تمّ بها عزلهم، وعدم تقديم الخدمات الضرورية لهم واحتكار ذلك على بعض المناطق والمدن، وهذا محاولة عزل النظام وسقوط شرعيته.

تلك التصرفات من الحكومة المركزية لها أثر وانعكاسات على مختلف مناحي الحياة السياسية والاقتصادية، حيث أدت لوجود أكثر من حكومة، تولّد عنها عبث اقتصادي واستنزاف المال العام، وأصبحت الاستثمارات الداخلية والخارجية محل تلاعب ومجالًا للفساد الكبير في ظلّ غياب إدارة منضبطة وآلية واضحة للتتبع والمحاسبة على أموال الدولة الليبية في الداخل والخارج، وظهور لوبي انتفاع قوي لا يريد أن تصل ليبيا إلى حالة التفاهم والتوافق في العملية السياسية، وتلك المجموعات ليس من صالحها الاتفاق وتكوين حكومة واحدة؛ لأنّ



ذلك ينهي دورها، ويشكل خطراً على مصالحهم ويوصلهم ذلك ليد العدالة التي سوف تقوم بحسابتهم على ما اقترفوه من فساد؛ لذلك فإنّ تلك الطفيليات لا تعيش إلاّ في البيئة الفاسدة التي حققتها لهم المركزية لذلك تمسكوا بها.

#### التوصيات:

- العمل على إقرار قوانين للحد من المركزية، وإقرارها بشكل يجعلها ملزمة للجميع، وتفعيل المجالس المحلية، وإعادة النظر في تعديل قانون المجالس البلدية (المحلية) وإعطائها غطاء دستوري بما يجعل الصلاحيات ملزمة.
- الاهتمام بمناطق الجنوب، بتوفير الخدمات فيها ونقل الصلاحيات المتعلقة بتسيير المرافق العامة والمؤسسات السياسية والاقتصادية إلى الهيئات المحلية، باستثناء تلك المرافق والمشروعات التي تتجاوز بحكم طبيعتها النطاق المحلي، أو تعجز الهيئات المحلية عن القيام بأعبائها.

## المصادر والمراجع:

- أبو عيشة، ياسمين حمدي، (2016)، أثر تظاهرات 25 يناير على انتشار ظاهرة العنف السياسي، برلين، المركز الديمقراطي العربي، يوليو/2016، متاح على الرابط:  
<https://democraticac.de/?p=34203>
- بادى، عماد الدين، (2021)، اتفقوا على ألا يتفقوا: حكومة الوحدة الجديدة في ليبيا، موقع الصدى، فبراير، تاريخ الوصول 2022/11/15، متاح على الرابط:  
<https://carnegieendowment.org/sada/83865>
- بكر، مروة محمد، (2021)، الثقافة السياسية والاستقرار السياسي: دراسة حالة دولة الإمارات العربية المتحدة (2004-2020)، جامعة بني سويف، مجلة السياسة والاقتصاد، المجلد 12، العدد (11) يوليو 2021.
- تقرير ديوان المحاسبة وهيئة الرقابة الإدارية، (2014)، التقرير العام لديوان المحاسبة وهيئة الرقابة الإدارية، ليبيا.
- الجابري، محمد عابد، (1994)، فكر ابن خلدون: العصبية والدولة، ط6، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية.
- الجريدة الرسمية، (2012)، المجلس الوطني الانتقالي، العدد15، قانون رقم (59) لسنة 2012، بشأن نظام الإدارة المحلية، متاح على الرابط:  
[https://security-legislation.ly/sites/default/files/lois/62-Law%20No.%20%2859%29%20of%202012\\_ORG.pdf](https://security-legislation.ly/sites/default/files/lois/62-Law%20No.%20%2859%29%20of%202012_ORG.pdf)
- حسين، سرتية صالح، (2021)، جدلية العلاقة بين الاستقرار السياسي والتنمية المستدامة دراسة حالة ليبيا، الخرطوم، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، نوفمبر، 2021، المجلد الاول، العدد 11، متاح على الرابط:  
<https://www.hnjournal.net/2-11-7>
- حسين، علي عبد الكريم، (2020)، إشكالية عدم الاستقرار السياسي في العراق بعد عام 2003، الجامعة العراقية، مجلة كلية التربية، متاح على الرابط:  
<https://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t2741-topic>
- حفاوي، آمال، (2019)، العوامل المؤدية للفساد الإداري والمالي ومؤشرات قياسه علمياً، الجزائر، جامعة العربي التبسي تبسة، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 04.

- الحيارى، إيمان، مفهوم المركزية واللامركزية، موقع الموضوع، تاريخ الوصول 6. 11. 2022، متاح على الرابط: <https://mawdoo3.com>
- درياق، محمد هدية، (2020)، دور الفساد في تفاقم مشكلة المهجرة غير الشرعية في ليبيا، بنغازي، وزارة العدل، 20-22 سبتمبر 2020.
- سبع، سداد مولود، (2017)، عدم الاستقرار السياسي في ليبيا: دراسة في العوامل الداخلية والخارجية، بغداد، جامعة بغداد، مركز الدراسات الاستراتيجية والدولية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد السادس.
- السطى، الفيتوري صالح، (2019)، الآثار السلبية للمهجرة غير الشرعية على دول المعبر" دراسة تلك الآثار على جنوب ليبيا" - جامعة سرت كلية الاقتصاد في 18 ديسمبر 2019 الصادرة عن مؤتمر الدولي الأول للدراسات الاقتصادية والسياسية.
- السطى، الفيتوري صالح، درياق، محمد هدية، (2021)، أثر العامل القبلي على انتخابات المجالس البلدية وانعكاساتها على تنفيذ السياسات العامة "دراسة استقصائية على المجلس البلدي سرت 2014-2021"، مجلة جامعة سرت للعلوم الإنسانية، العدد الثاني/ديسمبر.
- السطى، الفيتوري صالح (2022)، تأثير الفساد على الاستقرار السياسي: دراسة الحالة الليبية، جامعة سبها، ورقة مقدمة المؤتمر الدولي حول انتشار ظاهرة الفساد في المجتمع (الأسباب والحلول)، تحت شعار "مكافحة الفساد مسؤولية الجميع"، 12/13 - 12 - 2022.
- السطى، الفيتوري صالح، درياق، محمد هدية، (2022)، ليبيا والاستحقاقات الانتخابية- تجارب الماضي وتحديات المستقبل- المركز الديمقراطي العربي، مجلة الاتجاهات السياسية، العدد الثامن عشر، مارس، متاح العدد كامل على الرابط: <https://democraticac.de/?p=81205>
- سلامة، غسان، (2019)، هناك مليونير جديد كل يوم في ليبيا وطبقة وسطى تتقلص يوماً بعد آخر، موقع بوابة الوسط، تاريخ الاسترجاع: 2022/10/10، نشر بموقع: <http://alwasat.ly/news/libya/240073>
- شاهر، إسماعيل الشاهر، (2015)، الدولة في التحليل السياسي المقارن، دمشق: الهيئة العامة السورية للكتاب.

- شاهر، إسماعيل الشاهر، (2022)، الاستقرار السياسي - معايير ومؤشراته، مجلة المختبر القانوني، تاريخ الوصول 2022/11/17، متاح على الرابط:  
<https://alhoriyatmaroc.yoo7.com/t2741-topic>
- العتيبي، رولا داوود، (2019)، ترتيب مساحة الدول العربية، موقع الموضوع الإلكتروني، تمّ الوصول 2022/10/26م، متاح على الرابط: <https://mawdoo3.com>
- عثمان، سعد الدين، (2010)، دور الوسطية في تحقيق الاستقرار السياسي، البحرين، صحيفة الوسط البحرينية، العدد 2982، 5، نوفمبر.
- علي، خالد حنفي، (2016)، الأزمة الليبية بين محفزات التسوية وعراقيل الإنفاذ، مجلة السياسة الدولية، العدد 205، القاهرة، يوليو.
- علي، خالد حنفي، (2015)، مسارات التحول في النزاع الليبي، القاهرة، مجلة السياسة الدولية، العدد 199، يناير.
- غانمي، منية، (2017)، جنوب ليبيا ... فراغ للسلطة وفوضى الوضع نحو الأسوأ، موقع العربية الحدث الإخباري، سبتمبر 2017، تاريخ الوصول 2022/10/15، متاح على الرابط: <https://www.alarabiya.net/north-africa/2017/09/22>
- غانمي، منية، (2022)، فضائح الفساد تلاحق حكومة ليبيا.. فهل تسرع بإقالتها.
- غبارة، عبد الباسط، (2022)، الجنوب الليبي يدفع ثمن الانقسامات السياسية، بوبة إفريقيا الإخبارية، متاح على الرابط: <https://www.afriqatnews.net/article>
- الفيتوري، أحمد، (2022)، الفساد الليبي الفساد الحاذق، Independent عربية، تاريخ الاسترجاع 2022/9/7، نشر بموقع:  
<https://www.independentarabia.com/node/298591/>
- محفوظ، محمد (2022)، الاستقرار السياسي: قراءة في المفهوم والغايات، شبكة النبا الإعلامية، تاريخ الوصول 2022/11/17، متاح على الرابط:  
<https://www.annabaa.org/arabic/authorsarticles/28014>
- محفوظ، محمد، (2006)، في معنى الاستقرار السياسي، صحيفة الرياض، العدد: 13819، 25 إبريل.
- محمود، مصطفى عبد الجواد، (1996)، الأحزاب السياسية في النظام السياسي الدستوري الحديث والنظام الإسلامي، دار الفكر العربي، القاهرة.

- مسعد، نيفين عبد المنعم، (1988)، الأقليات والاستقرار السياسي في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية.
- مشاقبة، صلاح الدين محمد، (2021)، الآثار السياسية والاجتماعية لظاهرة الفساد الإداري، المركز الديمقراطي العربي، مجلة العلوم السياسية والقانون، المجلد الخامس، العدد 29، سبتمبر 2021.
- موقع 24 الإخباري، (2021)، الدببية: من يتهمنا بإهدار المال العام غير وطني وغير مسؤول، تاريخ الاسترجاع 2022/9/10، نشر على موقع:  
<https://www.alsaaa24.com/2021/11/19>
- موقع البلد الإخباري، (2022)، الجلسة انطلقت في سرت.. مجلس النواب الليبي يبحث مشروع الميزانية، تاريخ الاسترجاع 2022/8/12، متاح على الرابط:  
<https://www.elbalad.news/5319284>
- موقع الشرق الأوسط، (2022)، سكان الجنوب الليبي يشتكون للبعثة الأممية التهميش والإهمال، أغسطس، العدد/ 15956، تاريخ الوصول 2022/11/27، متاح على الرابط: <https://aawsat.com/home/arti>
- موقع الشروق الإخباري، (2022)، الدببية: نرحل جميعاً بعد الانتخابات، وباشاغا: حكومتنا نتاج ديمقراطية ليبية، تاريخ الوصول 2022/11/23، متاح على الرابط:  
<https://asharq.com/ar/3yoU9GyoVWOzgGfgxoonKm>
- موقع الشرق الأوسط، (2021)، الجنوب الليبي ينتظر حلاً لمشكلاته المتفاقمة، 26 يوليو 2021، العدد رقم/ 15581، تاريخ الوصول 2022/11/20، متاح على الرابط:  
<https://aawsat.com/home/article/3098381>
- موقع يكيبيديا الموسوعة الحرة، تمّ الوصول للموقع 2022/11/6، متاح على الرابط:  
<https://ar.wikipedia.org/wiki>

## واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية دراسة تطبيقية على جامعة الزاوية

د . فوزي محمود اللافي الحسومي

المعهد العالي للعلوم والتقنية/ مدير مكتب الشؤون العلمية

Foze28@gmail.com

### الملخص:

هدفت الدراسة للتعريف بالرقابة الإدارية، والرقابة الإلكترونية، والفساد الإداري، والتعريف على واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية، والتعريف على علاقة الرقابة الإدارية الإلكترونية بمكافحة الفساد الإداري. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبيان أداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: انخفاض ممارسة الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية، فلا يتوفر شبكات إنترنت داخلية لربط جميع أجهزة الكمبيوتر لجميع الوحدات الإدارية لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة، ولا تتوفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيقها؛ ليساهم في الحد من الفساد الإداري، وتوفير نظام رقابي دقيق جداً، والقضاء على الرشوة والمحسوبية، ويسهل عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية.

الكلمات المفتاحية : الرقابة الإدارية الإلكترونية، الفساد الإداري، ليبيا، جامعة الزاوية.

### *The reality of electronic administrative control and its role in combating administrative corruption at Al-Zawiya University: An applied study on Al-Zawiya University.*

#### **Abstract**

The study aimed to define administrative control, electronic control and administrative corruption, to identify the reality of electronic administrative control at Zawiya University, to identify the relationship of electronic administrative control to combating administrative corruption. The study reached a set of results, the most important of which are: the decline in the practice of electronic administrative control at the University of Zawiya, there is no internal Internet networks available to connect all computers to all administrative units for the application of electronic administrative control in the university, the technical requirements necessary for the application of electronic administrative control in the university are not available, the application of electronic administrative control It contributes to reducing administrative corruption, the application of electronic administrative control contributes to providing a very accurate control system, the application of electronic administrative control contributes to the elimination of bribery and nepotism, the application of electronic administrative control facilitates communication between administrative levels.

**Keywords:** electronic administrative control, administrative corruption, Libya, Zawiya University.

## مقدمة:

تُعدّ الرقابة الإدارية الإلكترونية من الوسائل الرقابية الحديثة، حيث تعتمد على تقنية المعلومات في المتابعة والمراقبة لمختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة إلكترونياً، مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة، والحصول على نتائج رقابية دقيقة، وفي أي وقت، ومن أي مكان باستخدام تكنولوجيا المعلومات بواسطة أحدث التقنيات لتتقدم أفضل الخدمات الرقابية للمؤسسة. حيث تعتمد المؤسسات لتحقيق أهدافها في الحصول على خدمات بجودة ودقة وبالسرعة والكفاءة مع توفير الجهد والمال والوقت والفاعلية من خلال الاعتماد على التحوّل الإلكتروني للمؤسسات، وتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية والمتمثلة في الرقابة الإلكترونية والتي تُعدّ نخطاً إدارياً حديثاً لمكافحة ظاهرة الفساد الإداري بالانتقال من الرقابة التقليدية إلى الرقابة الإدارية الإلكترونية. (وردة، 2022)

## مشكلة الدراسة:

تواجه الجامعات الليبية الكثير من المشكلات والصعوبات المختلفة في ممارسة أعمالها وإدارة شؤونها، وما تعانيه هذه المؤسسات من كمية التعاملات الورقية الكبيرة، وصعوبة الرجوع لها، وضياعها وتلفها، وهو ما يُعدّ فساداً إدارياً في عملياتها وأنشطتها المختلفة، وبما أنّ نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية يتمتع بالكفاءة والفاعلية (العرايشي، 2015)، حيث تساهم الخدمات الإلكترونية في تنظيم العمل، والحد من الفساد الإداري ومكافحته. (الحسومي، 2021)، وتساهم الرقابة الإلكترونية بفاعلية في الوقاية من الفساد الإداري ومكافحته (وردة، 2022)، وهذا ما دفع الباحث إلى محاولة الإجابة على التساؤل الآتي:

- ما واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية؟

## أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرّف على واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية، ودورها في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية، وذلك من خلال الأهداف الآتية:

1. التعريف بالرقابة الإدارية.
2. التعريف بالرقابة الإلكترونية.
3. التعريف بالفساد الإداري.
4. التعرّف على واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية.

5. التعرف على علاقة الرقابة الإدارية الإلكترونية بمكافحة الفساد الإداري.

6. تقديم نتائج وتوصيات تساعد جامعة الزاوية على مكافحة الفساد الإداري.

#### فروض الدراسة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرقابة الإدارية الإلكترونية بمكافحة الفساد الإداري.

#### أهمية الدراسة:

1. دراسة الرقابة الإلكترونية في جامعة الزاوية.
2. دراسة الفساد الإداري في جامعة الزاوية وبيان مفهومه وآثاره وطرق مكافحته.
3. توضيح دور الرقابة الإدارية الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري.
4. التوصل إلى نتائج واقتراحات وتوصيات لمكافحة الفساد الإداري في جامعة الزاوية يستفيد منها متخذو القرار، وصناع السياسات في جامعة الزاوية.

#### منهج الدراسة:

يتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبيان أداة لجمع المعلومات، كما استعان الباحث بالكتب، والدوريات، والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

#### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على جامعة الزاوية.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة للعام 2022.
- الحدود البشرية: العاملون في الوظائف الإدارية في جامعة الزاوية.

#### الدراسات السابقة:

– دراسة (وردة، 2021)، بعنوان دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، وهدفت الدراسة إلى التعرف على قدرة نظم الرقابة الإلكترونية على مكافحة مظاهر الفساد الإداري وتعزيز الشفافية، من خلال التعرف على مميزاتها، والصعوبات الإدارية، والبشرية، والتكنولوجية، والمالية التي تواجه استخدامها، ومدى فعاليتها في مكافحة هذه الظاهرة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أنّ الرقابة الإلكترونية تساهم بفاعلية في الوقاية من الفساد الإداري ومكافحته، وتساهم في سرعة إنجاز المعاملات وزيادة دقة الأعمال، ورفع مستوى جودتها ومستوى انضباط الموظفين، وتوفير الوقت والجهد والمال، كما تساهم وسائل

التكنولوجيا الحديثة في تسهيل اكتشاف التجاوزات والانحرافات الإدارية، وإعطاء التنبيهات بشكل إلكتروني دون الحاجة للتدخل البشري، ولها أثر إيجابي في تعزيز الشفافية والوضوح في العمل وفي صنع القرارات الإدارية المناسبة.

- **دراسة (الحسومي، 2021)**، بعنوان دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، هدفت الدراسة للتعريف بالإدارة الإلكترونية، والفساد الإداري، والتعرّف على مدى ممارسة المعاهد العليا للبيئة للإدارة الإلكترونية، والتعرّف على علاقة الإدارة الإلكترونية بمكافحة الفساد الإداري، وتمّ في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبيان أداةً لجمع المعلومات، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ هناك صعوبة في تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلكترونياً، وهناك صعوبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لنقص توفير أجهزة الحاسوب في جميع الوحدات الإدارية بالمعهد، وهناك صعوبة في تطبيق الإدارة الإلكترونية لقلّة الدورات التدريبية للعاملين بالمعهد، وأنّ تطبيق الرقابة الإلكترونية يساهم في توفير نظام رقابي دقيق جداً، وفي تطبيق الإدارة الإلكترونية في المعهد، وتساهم الخدمات الإلكترونية في تنظيم العمل والحد من الفساد الإداري ومكافحته.

- **دراسة (العماري وبو شعالة، 2020)**، بعنوان دور المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التمويل المصرفي، هدفت الدراسة إلى معرفة دور المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التمويل المصرفي في المصارف التجارية في مدينة سرت، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتوصّلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّه لا توجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة على دور إدارة المراجعة الداخلية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت في الحد من مخاطر التمويل.

- **دراسة (العرايشي، 2015)**، بعنوان واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره، هدفت الدراسة إلى التعرّف على واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره؛ وذلك من خلال دراسة المعايير التي تساعد في الكشف عن مستوى فعالية الرقابة الإدارية الإلكترونية، والمتمثلة في: حجم الإنجاز، وصحة المدخلات، ودقة العمليات، وسلامة ووضوح المخرجات الناتجة عن الأنظمة المحوسبة، بالإضافة إلى المقترحات لتطوير نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية، وتوصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية يتمتع بالكفاءة والفاعلية بدرجة متوسطة، وأنّ توفير متطلبات تطبيق الرقابة

الإلكترونية يحتاج إلى المزيد من الدعم المالي لتلبية الاحتياجات المادية والتدريبية، وعدم وجود جهة فعّالة مسؤولة للإشراف على جودة الأنظمة المحوسبة.

- **دراسة (برححي، 2015)**، بعنوان الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية أجهزة الرقابة الإدارية في مكافحة ظاهرة الفساد الإداري، وتشخيصها، وتحديد أسبابها والآثار الناجمة عنها وكيفية محاربتها؛ وذلك عن طريق الرقابة الإدارية التي تتم بواسطة آليات جديدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: إبراز دور أجهزة الرقابة الخاصة بمكافحة الفساد؛ وذلك عن طريق وضع الحلول الممكنة والمستقبلية، والقيام بالإصلاحات الشاملة في مؤسسات الدولة.

- **دراسة (الحسومي، 2015)**، بعنوان الفساد الإداري وأثره على الدولة الليبية وطرق مكافحته، تناولت الدراسة مشكلة الفساد الإداري وأثره على أداء المؤسسات الحكومية في الدولة الليبية، موضحة أسبابه، وطرق علاج هذه المشكلة والحلول للقضاء عليها، والأبعاد والآثار لهذه الظاهرة التي أصبحت منتشرة في المجتمع الليبي في جميع الأجهزة الحكومية، والخطر الذي يشكّله الفساد الإداري على الاقتصاد والتنمية في ليبيا، وتوصلت الدراسة إلى أنّ الأجهزة الحكومية في ليبيا تعاني من ظاهرة الفساد بدرجة مرتفعة، وأنّ ظاهرة الفساد منتشرة في ليبيا بصورة يجب الاهتمام بمحاربتها وعلاجها، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالأجهزة الرقابية لمكافحة الفساد الإداري، واستخدام الأساليب الحديثة من خلال الإدارة الحديثة في الكشف عن الفساد الإداري مثل تطبيق الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، ودعم دور مؤسسات المجتمع المدني في عملية التوعية بخطورة الفساد والحد منه.

**علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:** تمّت الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة، وفي بناء الإطار النظري، وتفسير النتائج وتحليلها، وتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في دراسة واقع الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، واختلفت عنها من حيث المكان والزمان وعينة ومجتمع الدراسة.

### مفهوم الرقابة الإدارية:

يعرفها الباحث بأنّها الأداة التي يتم من خلالها التعرف والكشف عن الانحرافات والأخطاء قبل وقوعها، وتصحيحها للخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة، ومتابعة العمليات الإدارية التي تتم في المؤسسة، ويتم من خلالها تقييم وضع المؤسسة الحالي ومقارنته

بالمستهدف الوصول إليه.

## أهداف الرقابة الإدارية:

تهدف الرقابة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الآتية: (برحيجي، 2015، ص 39)

### 1- الرقابة الداخلية والخارجية:

- أ- أهداف الرقابة الداخلية: يتم ممارستها من قِبَل السلطة الإدارية بالمؤسسة وتعتمد على:
  - تشمل كل العمليات التي تتم بالمؤسسة بجميع جوانبها الإدارية والمالية والقانونية.
  - يتم تحديد واختيار عينات للعمليات التي تركز عليها الإدارة وترى أنّها ذات أهمية في اختيارها بالنسبة للمؤسسة.
- ب- أهداف الرقابة الخارجية: تتم من خلال المتابعة الدورية والمستمرة لأنشطة المؤسسات والعمليات التي تتم بها بواسطة أجهزة رقابية متخصصة تكون من خارج المؤسسة.

### 2- الأهداف السياسية والاقتصادية للرقابة:

- أ- الأهداف السياسية: تتمثل في التحقق من السياسة التي رسمتها السلطة التشريعية للموازنة العامة للدولة، ومتابعة عملية التنفيذ والكشف عن الانحرافات بها ومعالجتها، والتأكد من تنفيذها والالتزام بها.
- ب- الأهداف الاقتصادية: تحتم بمتابعة إنفاق المال العام وفق المعدلات المحددة، والتأكد من تنفيذ البرامج الموضوعية، ومتابعة تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- ج- حماية الصالح العام: تكون بمراقبة الخطط والبرامج والنشاطات والأعمال المحددة من خلال الأهداف المراد تحقيقها، والكشف عن الانحرافات والمخالفات بها.

### مفهوم الرقابة الإلكترونية:

هي القدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالعمليات الإدارية من حيث التنفيذ وسير العملية التنظيمية، وعمليات التصحيح التي تتم عند التنفيذ، وتسمح الرقابة الإلكترونية بالمراقبة المباشرة من خلال المؤسسة أو من خلال شبكة المؤسسة مما يساعد على إمكانية تقليص الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف أو الخطأ وعمليات تصحيحه من خلال تدفق المعلومات المستمر، وهو ما يساعد على زيادة الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة والمستفيدين والإدارة مما يجعلها تكون أكثر قربًا إلى الثقة.

## مميزات الرقابة الإلكترونية:

تحقق الرقابة الإلكترونية العديد من المزايا من أهمها: (الحسومي، 2021)

- تعزيز مبدأ المحاسبة والمساءلة.
- تحقيق الرقابة الوقتية ومعرفة التغيرات والانحرافات في نفس الوقت بدل الحصول على تقارير الرقابة عن الماضي.
- تسهّل عملية المتابعة والمراقبة لجميع الإجراءات الإدارية.
- سهولة الوصول إلى المعلومات ومتابعتها.
- تحقق الرقابة الإلكترونية بالنتائج بدل الرقابة على العمليات والأنشطة في المؤسسة.
- إمكانية تحديد المسؤولين عن ارتكاب الأخطاء ومحاسبتهم.
- الاعتماد على وسائل تقنية تقدّم معلومات كافية وسريعة عن أداء المؤسسة والعاملين بها.
- الرقابة المستمرة والحصول على معلومات رقابية في أي وقت وبشكل دوري.
- تساعد في معرفة جميع المعلومات عن المؤسسة لجميع العاملين مما يحقق مستلزمات الرقابة في المؤسسة.
- نشر اللوائح والإجراءات والقوانين والأنظمة الخاصة بالخدمات لجميع الأطراف.

## الرقابة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري:

- تستطيع الرقابة الإلكترونية الحد من المفاجآت، وتحديد الانحرافات بوقت حدوثها، وإعطاء التنبيه بشكل إلكتروني من خلال البرامج الرقابية المستخدمة دون الحاجة إلى التدخل البشري.
- توفر الرقابة الإلكترونية استخدامًا فعالاً لأنظمة المعلومات، وتوفير قاعدة معلومات عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية؛ لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لها لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
- تُعدّ الرقابة الإلكترونية عنصرًا أساسيًا لإيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة في أداء الجهات التنفيذية في المنظمة والتي تحدد نجاح وفشل المنظمة.
- تفعّل الرقابة الإلكترونية الشفافية للجهات التنفيذية ما يؤدي إلى وضوح نشاطات الجهات الرقابية.
- تُعدّ الرقابة الإلكترونية إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات الناتجة عن التطورات

التكنولوجية الحديثة في الوظيفة وتسريب البيانات الوظيفية. (الكساسبة، 2011، ص 25)  
مفهوم الفساد الإداري:

الفساد الإداري يؤدي بالضرر بالمجتمع بأكمله والأجيال القادمة، ويجعل الدولة متأخرة في التنمية الاقتصادية، ويعيق عملية التطوير، ويخلف طبقات في المجتمع مما يؤدي إلى صراع مستمر بين فئات المجتمع؛ لعدم تحقيق العدالة الاجتماعية ومطالبة المتضررين من الفساد بحقوقهم بجميع الطرق والوسائل المشروعة وغير المشروعة، وكذلك يجعل هذه الظاهرة تنمو وتزايد بين أبناء المجتمع وعلى الدولة مما يجعلها من الدول المتأخرة اقتصاديًا وتنمويًا، وانتشار الفقر والجهد، وإلحاق الضرر بجميع أفراد المجتمع. (الحسومي، 2015، ص 17)  
أنواع الفساد الإداري:

يوجد عدة أنواع للفساد الإداري هي: (الحسومي، 2015، ص 6-7)

### 1- فساد متعلق بسير العمل ماليًا وإداريًا:

- مخالفة القواعد والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة.
- يتم فرض غرامات والحصول على الأموال بطريقة مخالفة أو من خلال استخدام العاملين في الأعمال الشخصية.
- المبالغة في استخدام المقتنيات العامة من أثاث وسيارات، وإقامة الحفلات في المناسبات، والإسراف في استخدام المال العام.

### 2- فساد في سلوك العامل:

- يقوم العامل بالخدمات الشخصية في العمل من خلال استعمال السلطة التي يحملها لتسهيل الأعمال، وتجاوز الاعتبارات الموضوعية، ومنحها لأقاربه وأصدقائه أو بصورة تقرب من المسؤولين.
- يقوم المدير بتعيين أقاربه ومعارفه من غير المؤهلين لهذه الأعمال بحسبوية مما يؤثر على كفاءة الأعمال التي يقوم بها هؤلاء الأشخاص وبالتالي يؤثر على زيادة الإنتاج وتقديم الخدمات.
- يتم استخدام مكان العمل لفعل الأفعال الفاحشة كاستعمال المخدرات والجرائم الأخلاقية.

### 3- فساد الموظفين في العمل :

- عدم قيام الموظف بالعمل المطلوب منه في الوقت المناسب أو بالصورة الصحيحة، أو الامتناع عن القيام بالعمل المكلف به.
- أداء العامل يكون بصورة أقل مما يجب أن يعمل للحصول على أجر أعلى، وبجهد أقل، وبأقل معدل أداء بكسل وتراخ.
- خروج العامل في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي مع التأخر في الحضور إلى العمل.
- بقاء العامل في مكان العمل بدون إنجاز الأعمال المطلوبة منه تضييعاً للوقت فتكون بالتالي إنتاجيته أقل بكثير مقارنة بغيره من العاملين.
- عدم رغبة العامل بالتعاون مع زملائه من خلال العمل الجماعي، والامتناع عن الحضور والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال عدم إبداء الرأي والانعزالية واللامبالاة.
- يتهرب العامل من تحمّل المسؤولية في العمل وبالتالي يقوم بالانتقال إلى جهات أخرى لتجنّب المسؤولية، وتعطيل العمل، وعدم الاحتفاظ بأسرار العمل وإظهارها دون مسؤولية منه.

### 4- القيام بالأعمال الجنائية:

- الحصول على مقابل نتيجة القيام بالأعمال بما يسمى بالرشوة.
- الحصول على الأموال والممتلكات العامة من خلال التزوير في المستندات.
- عمليات اختلاس المال العام.

### الآثار الناتجة عن الفساد الإداري:

ينتج عن الفساد الإداري مجموعة من الآثار تتمثل في: (الحسومي، 2021)

#### 1- الآثار الإدارية:

- يقف عتبة أمام تطبيق معايير الأداء الإداري وبالتالي يخفض من مستوى الإنتاج والكفاءة الإدارية.
- ضياع مصالح أفراد المجتمع وخاصة الباحثين عن عمل وعدم حصولهم على فرص العمل المناسبة لهم.
- يؤدي إلى دوران العمالة لعدم الرضا وعدم العدالة وبالتالي خسارة عمالة ماهرة مدربة.
- يجعل الموظفين الجدد يعملون به ويؤدي إلى أن يصبح هذا السلوك مقبولاً للجميع، ويكون

عائماً للتطوير الإداري والتنمية.

## 2- الآثار الاقتصادية:

- ارتفاع الأسعار لوجود الرشاوى والعمولات والابتزاز، وهذه التكاليف الإضافية تضاف على السلع والخدمات.
- استنزاف أموال الدولة ويكون بسرقة الدولة عن طريق الأعمال غير مطابقة للمواصفات نتيجة لدفع الرشاوى للحصول عليها، وتحميل الرشوة على المشروع الذي يتم تنفيذه.
- إنشاء مشاريع اقتصادية غير ذات جدوى لغرض الحصول على العمولات والرشاوى.

## 3- الآثار السياسية:

- يعمل على عدم الثقة في الحكومة ونظام الحكم، ويجعلهم متورطين في الفساد، وبالتالي عدم الإقبال على التعاون مع الحكومة.
- يساعد المعارضة ويساندها للإطاحة بالحكومة لحرمان فئة من أفراد المجتمع من حقوقهم.
- انتشار الظواهر السلبية في المجتمع مما يدفعهم إلى العنف والثورة على النظام الحاكم لتغييره لتحقيق العدالة وخاصة الفئات الفقيرة والمتضررة من الفساد.

## 4- الآثار الاجتماعية:

- تدهور الخدمات في أجهزة الدولة ومنها التعليم والأمن والصحة.
- يُضعف قيم المجتمع ويساعد على ظهور جيل فاسد.
- يُضعف الدولة ويستنزف إيراداتها، ويجعلها غير قادرة على الانفاق على المشاريع والبنية الأساسية.
- عدم تحقيق العدالة الاجتماعية.

## مظاهر الفساد الإداري:

تتمثل مظاهر الفساد الإداري في الآتي: (الحسومي، 2021)

- 1- التسبب الوظيفي: يتمثل في مخالفة القوانين والأنظمة واللوائح، وتكون بعدم حضور للعمل في المواعيد المحددة، والخروج من العمل قبل المواعيد الرسمية، وعدم التواجد في مكان العمل لفترات طويلة ودون مبرر مقبول مع إهمال أداء الواجبات والأعمال الرسمية، والقيام بأعمال غير رسمية وقت الدوام الرسمي.

- 2- المحسوبة والمحابة: تتمثل في قيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أساس القرابة أو الولاء السياسي، أو بهدف تعزيز نفوذهم الشخصي، أو القيام بتوزيع مساعدات، أو مبالغ مالية من المال العام على فئات ومناطق معينة.
- 3- الرشوة: هي عبارة عن اتفاق بين الموظف وبين طالب الحصول على الخدمة بمقابل يقدمه له، وتكون الرشوة في عدة صور: الرشوة المالية، الرشوة المادية، الرشوة المعنوية، الرشوة المعجلة، الرشوة المؤجلة.
- 4- التزوير: اصطناع الأوراق والمستندات وتقليد التوقيعات والأختام الرسمية الحكومية عن طريق طباعة شهادات وشيكات وأوراق تجارية ونقود مالية، ويكون تزوير الموظف لمصلحته الخاصة أو لمصلحة غيره للحصول على ثمن أو مقابل من عملية التزوير للحصول على منفعة لشخصه أو لغيره.
- 5- كثرة وتعقيد الإجراءات الإدارية: يُعدّ تعقيد الإجراءات الإدارية في الإدارات العامة من مظاهر الفساد، إذ يستطيع الموظف أن يمنح، أو يمنع، أو ينفذ، أو يؤجل القيام بالإجراء ما يرغب طالب الخدمة أو المعاملة على اتباع وسائل غير شرعية.
- 6- انعدام الطاعة التسلسلية بين موظفي الإدارات العامة: يُعدّ عدم إطاعة المرؤوسين للرؤساء من أهم مظاهر الفساد، وهو ما يؤثر على سير العمل وهو بمثابة أداة هدم للتنظيم الإداري ما يفعله المرؤوسون بالاستهانة بالأوامر التي يوجهها الرئيس لهم.
- 7- هدر الموارد الاقتصادية: تتمثل في الاستهانة بالملكية العامة وهدر في موارد البلاد الاقتصادية، والاختلاس والتزوير وسرقة المال العام، وسوء استغلال السلطة، وعدم الحس بالمسؤولية اتجاه المال العام.

### أسباب تفشي الفساد في ليبيا:

يوجد أسباب تؤدي إلى تفشي الفساد في ليبيا تتمثل في: (ديوان المحاسبة الليبي،

2015)

- 1- عدم وجود قوانين وتشريعات صارمة وواضحة بحق مرتكبي الفساد.
- 2- عدم وجود مؤسسة حكومية متخصصة لها كافة الصلاحيات لكشف الفساد ومحاسبته.
- 3- غياب أجهزة الرقابة في كل مؤسسات الدولة أو تواطؤها مع المفسدين.
- 4- ضعف المراقبين الماليين بالمؤسسات العامة للدولة، وعدم تقييدهم بلوائح الميزانية والتقصير

في إعداد التقارير الشهرية.

- 5- التعقيدات الإدارية والبيروقراطية غير المبرر لها في جميع أجهزة الدولة.
  - 6- تدني مستوى دخل الأفراد مما يدفعهم إلى أخذ الرشاوى والابتزاز والوساطة وغيرها من مظاهر الفساد.
  - 7- سوء توزيع الثروة بين فئات الشعب المختلفة واتساع الفجوة بينها مما يدفع العاملين إلى التورط في الفساد.
- مجتمع وعينة الدراسة:** سعت الدراسة للتعرف على واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في جامعة الزاوية، ويتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس، والعاملين في الوظائف الإدارية بجامعة الزاوية حيث تم اختيار عينة عشوائية تم استرداد 76 استبانة صالحة للتحليل.
- أداة الدراسة:** قام الباحث بتطوير الاستبانة لمعرفة واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في جامعة الزاوية، وتتكون من محورين تتمثل في:
- المحور الأول:** يقيس واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية، ويتكون من 13 فقرة.
- المحور الثاني:** يقيس دور الرقابة الإدارية الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية، ويتكون من 16 فقرة.
- مقياس أداة الدراسة:**
- تم اعتماد مقياس لكثير الخماسي الأبعاد بدرجات: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وقد أعطيت الأوزان التالية (1,2,3,4,5).

جدول (1) مقياس لكثير خماسي الأبعاد

القيمة الترتيبية	الدرجة المعيارية	النسبة	التقييم
1	اقل من 1	أقل من 20%	ضعيف جدا
2	من 1 الي اقل من 2.5	من 20% الي أقل من 50%	ضعيف
3	من 2.5 الي اقل من 3.5	من 50% الي أقل من 65%	متوسط
4	من 3.5 الي اقل من 4.5	من 65% الي أقل من 85%	جيد
5	من 4.5 فأكثر	من 85% فأكثر	عالي

## ثبات وصدق أداة الدراسة:

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا كالآتي:

جدول (2) نتائج معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات محاور الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
85 %	13	واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية.
96 %	16	دور الرقابة الإدارية الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية.
89 %	29	المتوسط الإحصائي لجميع المتغيرات.

نلاحظ أنّ قيم معامل كرونباخ ألفا بلغت 89 %، وهذه النسبة تمثل المتوسط الإحصائي لجميع الفقرات، وتعدّ مرتفعة مما يشير إلى ثبات واتساق داخلي بدرجة عالية بين أفراد عينة الدراسة، وبالتالي تُعدّ مناسبة لتحقيق أغراض الدراسة.

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	78 %
	أنثى	17	22 %

يعرض جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس، ويتضح من الجدول أنّ نسبة 78 % من إجمالي أفراد العينة من الذكور، ونسبة 22 % من إجمالي أفراد العينة إناث.

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30	13	17 %
	30 - 40	29	38 %
	40 - 50	23	31 %
	أكبر من 51	11	14 %

يعرض جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب العمر، ويتضح من الجدول أنّ نسبة 38% من إجمالي أفراد العينة أعمارهم بين 31 - 40، ونسبة 31% من إجمالي أفراد العينة أعمارهم بين 41 - 50.

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم عالي	14	18%
	بكالوريوس	32	42%
	ماجستير	19	24%
	دكتوراه	12	16%

يعرض جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية يتضح من الجدول أنّ نسبة 42% من إجمالي أفراد العينة درجتهم العلمية بكالوريوس، ونسبة 24% من إجمالي أفراد العينة درجتهم العلمية ماجستير.

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير مكتب	9	12%
	رئيس قسم	11	14%
	إداري	18	24%
	موظف	38	50%

يعرض جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، ويتضح من الجدول أنّ نسبة 50% من إجمالي أفراد العينة موظفين، ونسبة 24% من إجمالي أفراد العينة إداريين.

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	10%
	من 5 سنوات - 10 سنوات	13	17%
	من 11 سنة - 15 سنة	28	37%
	من 16 سنة - 20 سنة	18	24%
	أكثر من 20 سنة	9	12%

يعرض جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، ويتضح من الجدول أنّ نسبة 37% من إجمالي أفراد العينة سنوات الخبرة تتراوح من 11 سنة - 15 سنة، ونسبة 24% من إجمالي أفراد العينة خبرتهم من 16 سنة - 20 سنة.

جدول (8) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عدد الدورات التدريبية	دورة واحدة	6	8%
	دورتان	3	4%
	ثلاث دورات فأكثر	2	3%
	لم يتحصل	65	85%

يعرض جدول (8) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية، ويتضح من الجدول أنّ نسبة 85% من إجمالي أفراد العينة لم يتحصل على دورات تدريبية، ونسبة 8% من إجمالي أفراد العينة تحصلوا على دورة واحدة.

#### تحليل تساؤلات الدراسة:

استخدمت الدراسة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، ومستوى الموافقة لتحليل متغيرات الدراسة، والجدول التالي توضّح النتائج:

1. ما واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية ؟

تشير معطيات الجدول رقم (9) إلى النتائج الآتية:

1. إنّ قيمة المتوسطات الحسابية الكلية للبنود تقيس واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية، والتي بلغ عددها (13) بنداً، تراوحت قيمتها بين (3.87 و 2.22) بتفديرات متفاوتة بين موافق وغير موافق.

2. البنود الثلاث التي نالت أعلى درجة في هذا المحور وفق آراء عينة الدراسة: جاءت بالمرتبة الأولى هناك صعوبة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية نتيجة لقلّة الدورات التدريبية للعاملين، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.87، وانحراف معياري 1.29، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق، تليها العبارة هناك صعوبة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية لضعف الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.83، وانحراف معياري 1.38، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق، تليها العبارة هناك صعوبة في تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية إلكترونية، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.80، وانحراف معياري 1.36،

وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق.

جدول (9) الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بواقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية.

واقع الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية								
رقم	الفقرة	الدرجة المتوسطة	الدرجة المتوسطة	النسبة النسبية	مستوى الموافقة			
1	هناك صعوبة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية لنقص توفير أجهزة الحاسوب في جميع الوحدات الإدارية بالجامعة.	3.61	1.39	72.2	موافق			
2	المتطلبات البشرية تتوفر لديهم القدرة والكفاءة على تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.	2.47	1.54	49.4	غير موافق			
3	تتوفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.	2.41	1.46	48.2	غير موافق			
4	يتوفر منظومة إلكترونية للصادر والوارد بالجامعة.	2.58	1.5	51.6	غير موافق			
5	يتم الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية المختلفة إلكترونياً.	2.49	1.51	49.8	غير موافق			
6	تتوفر الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية.	2.95	1.48	59.0	محايد			
7	هناك صعوبة في تحويل الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إدارية إلكترونية.	3.80	1.36	76.0	موافق			
8	يتوفر برامج حماية أصلية لحماية امن وسرية المعلومات .	2.41	1.46	48.2	غير موافق			
9	هناك صعوبة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية نتيجة لقلّة الدورات التدريبية للعاملين.	3.87	1.29	77.4	موافق			
10	يتوفر شبكات إنترنت داخلية لربط جميع أجهزة الكمبيوتر لجميع الوحدات الإدارية لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.	2.22	1.26	44.4	غير موافق			
11	يتميز نظام الرقابة الإدارية بالمرونة لمواجهة التغيرات التي تطرأ على أساليب العمل المختلفة.	3.08	1.47	61.6	محايد			
12	التقنيات الإلكترونية لا تواكب تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.	3.78	1.3	75.6	موافق			
13	هناك صعوبة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية لضعف الإنترنت وانقطاع التيار الكهربائي.	3.83	1.38	76.6	موافق			
جميع الفقرات					60.8	1.55	3.04	محايد

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

3. البنود التي نالت أقل درجة في هذا المحور وفق آراء عينة الدراسة: جاءت بالمرتبة الأولى يتوفر شبكات إنترنت داخلية لربط جميع أجهزة الكمبيوتر لجميع الوحدات الإدارية لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.22، وانحراف معياري

1.26، وهي تقع عند مستوى الموافقة غير موافق، تليها العبارة تتوفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة، والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.41، وانحراف معياري 1.46، وهي تقع عند مستوى الموافقة غير موافق، تليها العبارة يتوفر برامج حماية أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات، والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.41، وانحراف معياري 1.46، وهي تقع عند مستوى الموافقة غير موافق، تليها العبارة المتطلبات البشرية تتوفر لديهم القدرة والكفاءة على تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة، والتي بلغ متوسطها الحسابي 2.47، وانحراف معياري 1.54، وهي تقع عند مستوى الموافقة غير موافق.

وهذه النتيجة تشير إلى انخفاض ممارسة الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية، فلا يتوفر شبكات إنترنت داخلية لربط جميع أجهزة الكمبيوتر لجميع الوحدات الإدارية لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة، ولا تتوفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة، ولا يتوفر برامج حماية أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات، والمتطلبات البشرية لا تتوفر لديهم القدرة والكفاءة على تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.

تشير معطيات الجدول رقم (10) إلى النتائج الآتية:

1. إن قيمة المتوسطات الحسابية الكلية للبنود تقيس دور الرقابة الإدارية الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية، والتي بلغ عددها (16) بنداً تراوحت قيمتها بين (3.88 و 3.59) بتقديرات متفاوتة بين موافق.

2. البنود الثلاث التي نالت أعلى درجة في هذا المحور وفق آراء عينة الدراسة:

جاءت بالمرتبة الأولى يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في المتابعة والتوجيه المستمر لمختلف العمليات الإدارية، ومعرفة الانحرافات وعلاجها، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.88، وانحراف معياري 1.20، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق، تليها العبارة يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في تنظيم العمل للحد من الفساد الإداري، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.87، وانحراف معياري 1.22، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق، تليها العبارة يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في كشف التزوير في الوثائق الإدارية، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.84، وانحراف معياري 1.30، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق.

جدول (10) الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بدور الرقابة الإدارية الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية.

دور الرقابة الإدارية الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري بجامعة الزاوية.					
رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	مستوى الموافقة
1	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري.	3.59	1.43	71.8	موافق
2	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في توفير نظام رقابي دقيق جدًا.	3.62	1.38	72.4	موافق
3	يساعد تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في الكشف عن جميع المعلومات وعدم إخفائها عن مستحقيها.	3.82	1.25	76.4	موافق
4	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في توزيع الأعباء والواجبات الوظيفية بين الموظفين بعدالة.	3.78	1.28	75.6	موافق
5	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في التقليل من النفقات المالية على الخدمات الإدارية.	3.83	1.27	76.6	موافق
6	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في القضاء على الرشوة والمحسوبية.	3.67	1.31	73.4	موافق
7	يساهم توفير منظومة الصادر والوارد الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري.	3.80	1.28	76	موافق
8	تساهم الخدمات الإلكترونية في تنظيم العمل والحد من الفساد الإداري.	3.82	1.27	76.4	موافق
9	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في تنظيم العمل للحد من الفساد الإداري.	3.87	1.22	77.4	موافق
10	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في تقليل الوثائق الورقية للمعاملات الإدارية.	3.79	1.30	75.8	موافق
11	تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية يسهل عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية.	3.72	1.28	74.4	موافق
12	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في فصل العلاقات الشخصية عن علاقات العمل.	3.75	1.35	75.0	موافق
13	يساعد تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات في العمل.	3.62	1.40	72.4	موافق
14	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في المتابعة والتوجيه المستمر لمختلف العمليات الإدارية ومعرفة الانحرافات وعلاجها.	3.88	1.20	77.6	موافق
15	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في توفير المعلومات للموظفين وسهولة الرد عليها.	3.76	1.31	75.2	موافق
16	يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في كشف التزوير في الوثائق الإدارية.	3.84	1.30	76.8	موافق
	لجميع الفقرات	3.76	1.31	75.2	موافق

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات SPSS.

3. البنود التي نالت أقل درجة في هذا المحور وفق آراء عينة الدراسة: جاءت بالمرتبة الأولى تساهم الرقابة الإدارية الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.59، وانحراف معياري 1.43، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق، تليها العبارة يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في توفير نظام رقابي دقيق جداً، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.62، وانحراف معياري 1.38، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق، تليها العبارة يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في القضاء على الرشوة والمحسوبية، والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.67، وانحراف معياري 1.31 وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق، تليها العبارة تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية يسهل عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.72 وانحراف معياري 1.28، وهي تقع عند مستوى الموافقة موافق.

وهذه النتيجة تشير إلى أنّ تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية يساهم في الحد من الفساد الإداري، ويساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في توفير نظام رقابي دقيق جداً، ويساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في القضاء على الرشوة والمحسوبية، وتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية يسهل عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية.

### النتائج:

- 1- انخفاض ممارسة الرقابة الإدارية الإلكترونية بجامعة الزاوية.
- 2- لا تتوفر شبكات إنترنت داخلية لربط جميع أجهزة الكمبيوتر لجميع الوحدات الإدارية لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.
- 3- لا تتوفر المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.
- 4- لا تتوفر برامج حماية أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات.
- 5- المتطلبات البشرية لا تتوفر لديهم القدرة والكفاءة على تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.
- 6- إنّ تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية يساهم في الحد من الفساد الإداري.
- 7- يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في توفير نظام رقابي دقيق جداً.
- 8- يساهم تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية في القضاء على الرشوة والمحسوبية.
- 9- تطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية يسهل عمليات الاتصال بين المستويات الإدارية.



### التوصيات:

- 1- يجب على الجامعة التحوّل إلى ممارسة الرقابة الإدارية الإلكترونية.
- 2- يجب على إدارة الجامعة توفير شبكات إنترنت داخلية لربط جميع أجهزة الكمبيوتر لجميع الوحدات الإدارية لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.
- 3- يجب على إدارة الجامعة توفير المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.
- 4- يجب على إدارة الجامعة توفير برامج حماية أصلية لحماية أمن وسرية المعلومات.
- 5- يجب العمل على تدريب العاملين على المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الرقابة الإدارية الإلكترونية بالجامعة.

## المصادر والمراجع:

- برحيجي، أمينة، 2015، الرقابة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- الحسومي، فوزي محمود، 2021، دور الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، الإصلاح الوطني في ليبيا الفرص والتحديات، المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، زليتن.
- الحسومي، فوزي محمود اللافي، 2015، الفساد الإداري وأثره على الدولة الليبية وطرق مكافحته، المجلة الدولية للعلوم والتقنية، ع6.
- ديوان المحاسبة الليبي، 2015.
- العرايشي، حسين عفيف، 2015، واقع نظام الرقابة الإدارية الإلكترونية وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
- العماري، امباركة سالم، وبو شعالة، كريمة الهادي، 2020، دور المراجعة الداخلية في الحد من مخاطر التمويل المصرفي بفروع المصارف التجارية العاملة في مدينة سرت، المؤتمر الدولي الثالث للعلوم والتقنية، طرابلس.
- الكساسبة، عماد علي سلامة، 2011، أثر الرقابة الإلكترونية في جودة الخدمات الداخلية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- وردة، خلاف، 2021، دور الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري، المجلة الجزائرية للدراسات التاريخية والقانونية، مج 6، ع 3.



المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
(الواقع والتطلعات)  
سرت 09 مارس 2023م



المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد  
The Second International Scientific Conference of Economics Faculty  
تحت عنوان  
المركزية وانعكاساتها على التنمية المكانية في ليبيا  
The centralization and its reflections on the spatial development in Libya  
تحت شعار  
الواقع و التطلعات  
فترة انعقاد المؤتمر 09 مارس 2023م  
centralization.conf@su.edu.ly



## *The Role of Centralization-Coordination-Decentralization towards Success decentralization in industrial sector in Libya: A case study*

**Ali M. Bakeer**

University of Misurata

*Ali.bakeer@misuratau.edu.ly*

### **ABSTRACT**

This study aims to contribute to knowledge-based decentralization business and an explanation of the companies' decision process to create and sustain competitive advantages based on so-called Enterprise Resource Planning (ERP) systems. The theoretical basis is extended through a detailed case study of a specific ERP in a manufacturing company in the Cement industrial sector in Libya. The approach is particularly suitable for decentralization processes analysis because it includes the influence of strategic factors, such as data and technology outline, process management, together with human influences, and overall implementation strategy. The study was conducted in **Al-AHLIA** Cement Company, and preliminary data was collected through interviews with ICT team, department managers, committee chairs, and the company's general manager. The study revealed critical aspects in developing resource management basis describes perceptive and cultural factors that support or hinder progress, including uncertainty, familiarity gaps, knowledge transfer problem, management skills, and the difficulties of ensuring that ERP usage is converted into competitive advantage. The result also led to a model that contribute to addresses decision-making implications and potential solutions to such obstacles throughout the process. The paper has identified the factors needed to ensure a successful decentralization activity and to explain different ERP project outcomes. The model will guide managers in the development of processes decentralization based on ERP adoption, and it will support the companies to make decisions towards decentralization by identifying the role of digital technology and its influence.

**Keywords:** Decentralization, ERP, industry, Data, Knowledge, technology, cement, technology transfer, critical success factors.

## INTRODUCTION

The foundation for a centralized organization was placed out in the works of Taylor, Fayol (1949) through a focus on specialization, standardization and modularization [1]. A particular indicator of the understandings of centralization is the bureaucracy. Decentralization in business is when daily operations and decision-making power are delegated by top management to middle-and lower-level managers and sometimes even team members [2]. Companies with a decentralized structure allow top management level to focus more on growth opportunities and major decisions, rather than day-to-day responsibilities [2]. Traditional decentralized approaches may still apply inflexible frameworks with checks and controls, while fundamental types of decentralization extend the scope of decision-making. However, the differences between centralization and decentralization in management still mainly based on the organizational structure.

## CENTRALIZATION OR DECENTRALIZATION

Pearce, R.D., 1999 argue that decentralization is a distribution of powers, thus presenting an unclear similarity between decentralization and distribution [3]. Usually, companies choose between two main types of management structures: centralized management and decentralized management although they may choose for a grouping of the two [5]. Table (1) illustrates the difference between centralisation and decentralization.

**Table 1: Difference between Centralisation and Decentralisation**

Basis	Centralisation	Decentralisation
Meaning	The concentration of authority at the top level is known as Centralisation.	The evenly and systematic distribution of authority at all levels is known as Decentralisation.
Delegation of authority	There is no delegation of authority as all the authority for taking decisions is vested in the hands of top-level management.	There is a systematic delegation of authority at all levels.
Suitability	It is suitable for small organisations.	It is suitable for large organisations.
decision making Freedom	There is no freedom of decision-making at the middle and lower level.	There is freedom of decision-making at all levels of management.
Flow of Information	There is a vertical flow of information.	There is an open and free flow of information.
Employee Motivation	Employees are demotivated as compared to decentralisation.	Employees are motivated as compared to centralisation.
Conflict in Decision	There are least chances of any conflict in decision as only top-level management is involved.	There are chances of conflict in decision as many people are involved.

Source: Abrol, A. (2022) [6]



However, the company can't just trust on the knowledge of last century's leadership leaders if it wants to deliver value and have success over time [9]. Moving from this last point, a shared positive element of decentralisation focuses on the transfer of power and resources away from the central administration [7]. The deeply unclear manner in which technology roles at the same time promote forms of centralization and decentralization can only be addressed through critical, empirically open studies. Thus, in this study, the author takes both a theoretical and a practical approach to explore the possibility of a bottom-up approach for decentralization approach in industrial sector in Libya.

Due to changes in technology, people and users' expectations, and workforce prospects make the decision more important than ever. Exploring whether decentralisation model can be a means to improve people's participation in company processes management and development [8], Some examples of theoretical issues of centralization and decentralisation are presenting as following:

### **Centralized Structure**

In a centralized structure, all users are connected to a central holder of data stores, which other users can access, and also user information. This user information may include user HR details such as user profiles, user-generated content, and more. A centralized system is easy to set up and can be prepared swiftly.

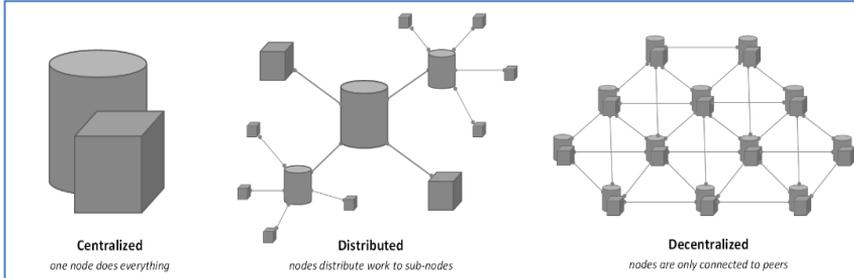
### **Decentralized Structure**

The decentralized structures don't have one fundamental data stores owner. Instead, they use numerous central owners, each of which typically supplies a copy of the resource's users can access. A decentralized-based system can be just as weak to crashes as a centralized one. However, it is by design more easy-going to responsibilities. That's because when one or more central owners or servers fail, the others can continue to provide data access to users.

### **Distributed Structure**

A distributed system is like a decentralized one in that it doesn't have a single central data stores owner. But it removes centralization. In a distributed system, users have equivalent access to data, however, user rights can be enabled when needed. The best example of a distributed system is the internet itself. The distributed structure enables employers to share ownership of the data. Hardware and software resources are also shared between users, which in some cases may improve the performance of the process. A distributed system is safe from the

independent failure of components, which can improve its readiness significantly.



**Figure .1: The concept of a centralized, distributed and decentralized [10]**

However, certain organisations implement vertical decentralisation which means that they have handed the power to make certain decisions, down the hierarchy of their organisation. Vertical decentralisation increases the input, people at the bottom of the organisation chart have in decision making. On the other hand, Horizontal decentralisation spreads responsibility across the organisation. A good example of this is the implementation of new technology across the whole business. This implementation will be the sole responsibility of technology specialists. Vergne, (2020) argue that, in the post-industrial society the key problem is how to organise to make decisions that is, to process information [11]. In today's age of combined systems and cheap digital storage, there is a smaller need for managers to identify exactly in advance which data might be relevant for decision-making. Rather, for many companies, collecting as much data as possible has become a guiding principle, which at the end leading to decentralization approaches.

## **TOWARD ERP-Based DECENTRALIZATION FRAMEWORK**

The deployment of networks, work-stations and PCs (80s – 90s) in a parallel way generate indications of decentralising effects. Every company has to decide how to approach management and decision-making. The discussion on how technology does or is expected to have centralizing/decentralizing significances has been discussed in several aspects in Information Systems research [3, 4]. ERP-based company depends mostly on the skills and capabilities of its leaders and employees [8]. However, a unique example of knowledge-based and people-centered development at AHLIA company is provided. Both theories of decentralisation will be expanded and that theoretical considerations need to be moderated by practical concerns. Many research, provided a theoretical reflection on the meanings and

understandings of the concepts of decentralization across Technology-related contexts, revealing decentralization as a multifaceted concept with several dimensions. The main mechanism for gaining that focus is through clarifying the relative importance and meaning of technological, and administrative requirements and encouragements, which can be achieved by answering the following question:

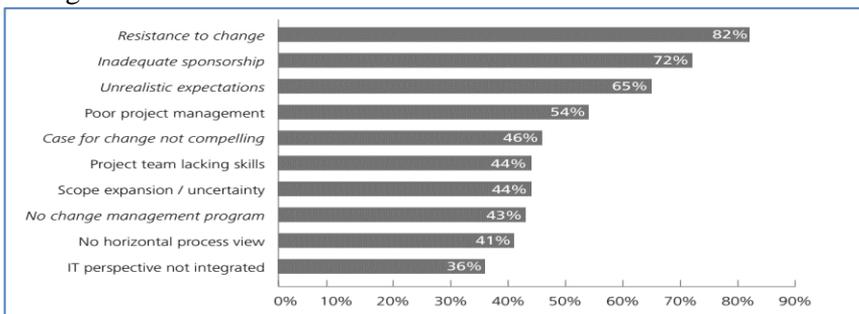
How ERP-based systems can support industrial companies to move to decentralization?

### **The HYBRID COORDINATION TACTICS**

An understanding of the benefits of each of the models is helpful, but most organizations are complex, and usually, a hybrid model makes the most sense. The model has been placed out on a range from more centralized to more decentralized approaches. From a management perspective, the nature of the ERP roles could include strategic, organization, and technical dimensions. ERP implementation involves a mix of business process change (BPC), and software configuration to align the software with the business processes [14]. The paper will contribute to identify the factors needed to ensure a successful ERP project and to explain different potential project outcomes.

### **BARRIERS TO ERP DEPLOYMENT**

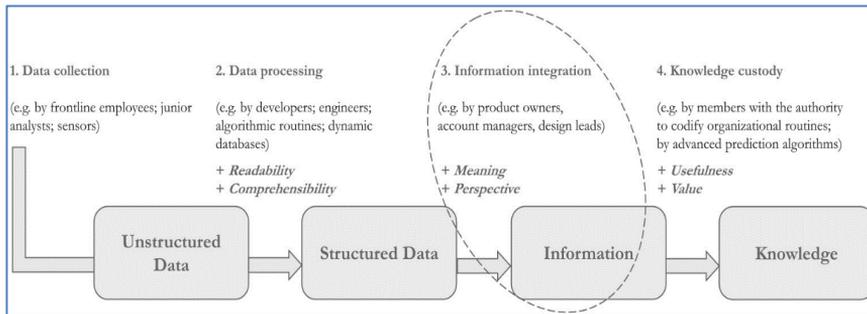
When making estimates about the company shift to decentralization according to the ERP-based approach, it is necessary to take into account the prospects of this change from numerous aspects, such as technically and institutionally [12]. An ERP project is not just a technical change but a cultural one too. However, In a survey conducted by Deloitte, it was recognized that there are 10 barriers to ERP implementation. Out of all these barriers, the main reason of concern is resistance to change, inadequate support, unrealistic expectations, and poor project management.



**Figure 2: Top 10 barriers to implementation**

Source: Deloitte Touche Tohmatsu CIO Survey

Turnbull, (2017) arguing that through its human and technology resources, companies are producing unstructured data from their business processes environment; structure these data by making them readable and understandable; turn them into information by adding meaning and viewpoints; and, over time, generate knowledge by making information useful and valuable [13]. The development includes coordinating communications among the company's human agents (e.g., members, employees, managers, users), technology representatives (e.g., sensors, ERP, Database) and process re-engineering leading to what so far called Hybrid coordination approaches. Figure 3 illustrate in role of data structure on generating knowledge-based decentralization.



**Figure 3: From Data to Knowledge: knowledge-based decentralization**

## RESEARCH METHODOLOGY

This is an interpretative, a case-study approach based on multi cases conducted during October 2022. It is a natural of a long-term relationship with the company. This relationship made it possible for the author to gain access to the ERP project team. this relationship with AHLIA is based on a commitment to focus on problem areas (like the present ERP project) that are supposed as relevant and interesting for AHLIA. Empirically, this study draws upon several sources: participative observations; semi- and unstructured interviews; paper-based as well as electronic documentation. A total of 3 different meetings have been practical over the October 2022. These meetings include central project meetings, local project meetings at the different sites. A total of 7 semi- and unstructured interviews have been conducted. AHLIA keeps an extensive record of paper-based and electronic information. The author has had access to reports, memos, and email discussions. In addition, the author has over the last two years engaged in many informal discussions, conversations with the ERPpro team. These informal discussions form a backdrop for our interpretation of the primary sources of data. The followed approach is particularly suitable for the analysis of ERP projects because it includes the influence

of critical factors, such as technical software configuration and project management variables, together with broader strategic influences, such as the overall implementation strategy.

## FINDINGS AND DISCUSSION

Following the results of the data collected process, the critical factors that affect ERP implementation activities have been discussed in detail. These factors were identified during data collection by interviews. ERP deployment faced stressed implementation processes where the staff are not yet using ERP application. However, the implementation activities have faced number of good practices indicators as well as presented a number of negative impacts, which were determined using different techniques. Based on the interview activities, the researcher identifies critical success factor that affect implementation of the ERPpro project, the assessment result illustrated all participants agree that the organizational support was inadequate during the operation, the supports from the top management have been unclearly provided. According to people capabilities, trainings support was not provided to the project team members and majority of the interviewees believe that training is a significant factor and it need to be provided for both technical and functional team members of the project and consultants are also significant to be appointed into the project team.

However, the common result from the participants shows that data availability was also key success factor that help the project positively progress, but number of data still need to be well classified and clarified such as the case in data and coding of the spare parts in the warehouses located in different sites of the company's factories and the technique of classification of spare parts differs from one factory to another. The data was not be able to be tested in several test environments to check the accuracy and it were not also available the to the project implementer as required. The warehouse manager stated that:

***" We have activities with number of distributed stores that are worried by creating more codes and data, and users are already technically struggling to manage what they have"***

The project management were also identified as critical factor the implementation of ERPpro project. The company have selected staff who have inadequate knowledge for the ERP implementation and the project management phases. In addition, top management involvement was also one of the critical factors for the implementation of project. As discussed, results in the above, the interview project manager explained that the active procedures related to the implementation of the project phases are undecided, and this is attributed to several reasons such as:



lack of good coordination in managing the phases of work, lack of seriousness in implementation by the provider, lack of knowledge of ERP techniques by the team assigned to follow up the project, and also, lack of Clarity of vision and goal of senior management regarding the level to which the project can be benefited at the current stage.

Most of the interviewed participants agreed that centralised processes could be decentralise if there is a truly commitment to it but noted it would be extremely difficult to make that change, since it requires a culture and people change. Also, some believe that the need to switch to a decentralized system still not desirable for them, because the move to centralization allows them to save money in the short term and maintain profitability. The user's belief of the necessity and importance of adoption and access to a technology based central system that increases decentralization processes in the company. The ICT manager stated that:

*" the decentralized workplaces indicates that the company need to ensure thousands employees in the five factories locations all have customized access to the computers, platforms, documents and databases"*

The accounting manager stated that the ERPpro can support the company towards decentralised digital business transformation, and he added:

*" ... the correctly use of ERP technologies will help company unlock new sources of value that will improve our experiences and relationships with whole company processes managers"*

It is also stated that that the company process cannot decentralize without keeping transparency and strong business authority at operation management level. The director of ICT stated tha:

*"If our company are not fully committed to transparency and good governance, the system could create a mess,".*

It has been supported by the factory manager as he stated that:

*".... our project could end up at the commitment of the factories general managers and the success is dependent on how good and truthful those team and managers are."*



However, The AHLIA's most important push for centralized processes and incorporated solutions so far has still unsuccessful. AHLIA has seriously underestimated the critical decision-making elements of the decentralization decision, and following the top-down practice, was one of the negative influences on the context of the project.

## ANALYSIS

In this study, data collection and data analysis were divided in the logic that data analysis began once data collection had been completed. Data analysis started based on results of interviews within the AHLIA case study which were coded before proceeding to another case study. The people, technology and processes readiness were mostly not at the level of ability to contribute to the changing of the work environment in the independent units of the company. Likewise, the nature of the data, its focus, the stages of information maturity, the method of managing it and making decisions did not proceed in a way that could allow the adoption of a decentralization activities so far. The company may need to reconsider the arrangement of effective stages to move towards decentralization by the effective implementation of ERPpro project from one stage to another according to a hybrid context between maintaining current centralization processes and enabling decentralization transformation.

Due to the study initial results, the company impossibility achieving a complete centralization or decentralization approach, rather, it could need to have both. Some of resone where the combined ERP project analysis and processes mapping indicates that complete centralization is impossible in the company as the top management level makes all decisions. On the other hand, due to the company transformation readiness, complete decentralization suggests no control over followers' actions. Hence, maintaining a balance between the two is equally important. However, Through the results, it is possible to respond to the research question (how ERP-based systems can support industrial companies to move to decentralization?) and introduce a joint framework that could positively influences the benefits of both models (centralisation and decentralization). This combination model gives greater open-mindedness.

However, to include the people capabilities, processes mapping and technology applications of both approaches side, and the focus would be on the aspects of coordination. The illustration shown in Figure 5 shows the projected model that can contribute to positive effectiveness in achieving the goal of decentralization through the inter-combination between centralization and decentralization CSFs (People, Process and technology) and focusing on coordination and alignment priorities to

achieve the better possible success outputs in improving decentralization principles and achieving less problem on operators. The ERPpro project could present combined centralized and decentralized model in its collaboration with the company as following:

**Centralisation:** the company need to assess its current centralised operation which depend on a single team that works on behalf of all other operation units in the company. This structure was a common in AHLIA company and direction always towards to focus decision-making at the top Level.

**Decentralisation:** Preliminary data collection suggestions that the initial level of ERP system implementation processes enhanced the development of the team's powers to participate in operational decision-making and to participate in setting development policies processes in the company. The ERPpro intial implementation processes, fairly indicates more potential resources with authority and decision-making of decentralistion processes resulted by adopting ERP technologies is distributed across a committee of the ERP teams. This structure has the benefit of enforcing more wider responsibility across the whole company, which in turn increases user-level enforcement and commitment.

**Coordination:** In this structure, the company have not well coordination establishment and no expert team were funded that could positively support the establishment of required sets the standards and blueprint to then coordinate with the rest of the company pros operation process and business strategy for decentralization and centralization combination. Figure 5 illustrate the study Conceptual decentralization model

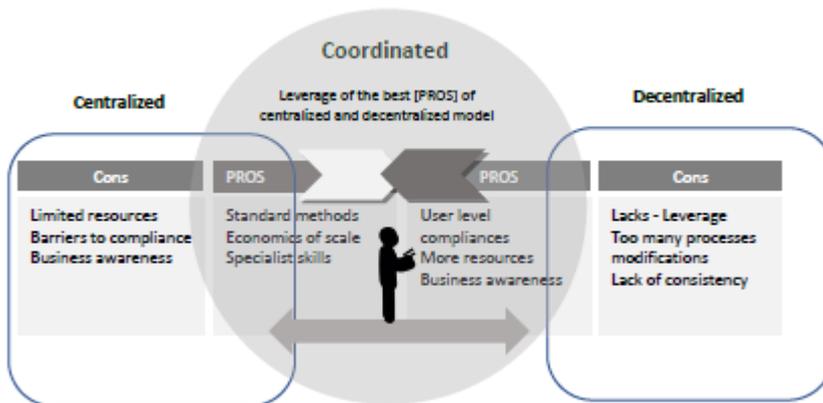


Figure 5 shows the Conceptual decentralization model



## CONCLUDING REMARKS

This study traces the influence of decentralisation in the industrial sector based on ERP distribution and its business models; presents changes taken up by ERP applications; compares existing ICT-based business models and offers an indication of this emerging technology's promise and potential size. The study recommends AHLIA Company to adopt combined Centralised and Decentralised Structure. The study illustrates that the company aspect for adopting ERP for its decentralisation activities need to firstly identify the Centralization and Decentralization aspect, the study contributes to the aspect that both concepts are different modes of working of a company. In centralization, the higher positions of the management hold the decision-making authority. Further, in case of ERP deployment project for decentralization, the project aims to deploys the decision-making authority across the company and brings it closer to the foundation of action and information. However, based on the study results, the company may need to decide that a combination of centralisation and decentralisation is more effective for them. For example, functions such as accounting and purchasing may be centralised to save costs. Whilst tasks such as recruitment may be decentralised as units away from head office may have staffing needs specific to them.

The Centralization-Coordination-decentralization model guide managers in the development of an implementation strategy and will help them make decisions by identifying the role and influence. Based on the discussion above, one may envision a tentative framework which will help the future researcher direct their focus in their future work by breaking down decentralization into its dimensions and examining which ones can be tackled by means of blockchains and smart contracts.

## References

1. Hepsø, I.L., Monteiro, E. and Schiefloe, P.M., 2000. Implementing multi-site ERP projects: centralization and decentralization revisited. *Proceedings from NOKOBIT 2000*, pp.249-263.
2. Khatri, N., 2009. Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision*, 13(1), pp.1-9.
3. Pearce, R.D., 1999. Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). *Research policy*, 28(2-3), pp.157-178.
4. Anthony Jnr, B., 2021. Distributed ledger and decentralised technology adoption for smart digital transition in collaborative enterprise. *Enterprise Information Systems*, pp.1-34.

5. Blundell, R., Green, D.A. and Jin, W., 2022. The UK as a Technological Follower: Higher Education Expansion and the College Wage Premium. *The Review of Economic Studies*, 89(1), pp.142-180.
6. Abrol, A. (2022) *Decentralized Vs. Centralized: A Detailed Comparison*. Available at: <https://www.blockchain-council.org/blockchain/decentralized-vs-centralized/>.
7. Torrisi, G., Pike, A., Tomaney, J. and Tselios, V., 2011. Defining and measuring decentralisation: a critical review.
8. Bingi, Prasad, Maneesh K. Sharma, and Jayanth K. Godla. "Critical issues affecting an ERP implementation." *Inf. Syst. Manag.* 16, no. 3 (1999): 7-14.
9. Dess, G.G. and Picken, J.C., 2000. Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), pp.18-34.
10. Ahsan, J. (2020) *Centralized vs. Decentralized: The Best (and worst) of Both Worlds*. Available at: <https://medium.com/hackernoon/centralization-vs-decentralization-the-best-and-worst-of-both-worlds-7bfdd628ad09>.
11. Vergne, J.P., 2020. Decentralized vs. distributed organization: blockchain, machine learning and the future of the digital platform. *Organization Theory*, 1(4), p.2631787720977052.
12. Stone, A.R. and Zhang, X., 2021. Understanding success factors for ERP implementation: An integration of literature and experience. *Issues in Information Systems*, 22(2), pp.146-156.]
13. Turnbull, S., 2017. Grounding a theory of firms in the natural sciences. *Humanistic Management Journal*, 1(2), pp.159-186.
14. Emhmed, Slem, Omar Ismael Al-Sanjary, Adam Amril Jaharadak, Saeed Hameed Aldulaimi, and Mohammed HazimAlkawaz. "Technical and Organizational Facilitating Conditions—The Antecedent Factors and Impact on the Intention to Use ERP System in Libyan Universities." In *2021 IEEE 17th International Colloquium on Signal Processing & Its Applications (CSPA)*, pp. 41-46. IEEE, 2021.

## Implementation of the fiscal decentralization policy in Indonesia

- Nurbayani / Fajar University-Indonesia
- Ibrahim Mohammed A. / Sirt University-Libya
- Abdul Hamid Habbe / Hasanuddin University- Indonesia
- Mediaty / Hasanuddin University- Indonesia
- Syamsuddin / Hasanuddin University- Indonesia

### الملخص:

لا يمكن فصل اللامركزية المالية في إندونيسيا عن تنفيذ الحكم الذاتي الإقليمي الذي يتميز بوجود القانون رقم 22 لعام 1999 بشأن الحكومة الإقليمية، بالإضافة إلى ذلك فإن القانون رقم 25 لعام 1999 بشأن التوازن المالي بين الحكومة المركزية والحكومات الإقليمية يوفر الأساس القانوني لتطبيق اللامركزية المالية في إندونيسيا. تهدف هذه الدراسة إلى وصف تنفيذ سياسات اللامركزية المالية في إندونيسيا المتعلقة بمواءمة السياسات المالية المركزية والإقليمية في إندونيسيا، واللامركزية المالية، وتطوير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والعامه في إندونيسيا وانعكاسات ذلك على السياسات الضريبية المستقبلية وتوقعات اللامركزية في إندونيسيا.

اعتمدت هذه الدراسة على طريقة مراجعة الأدبيات واللوائح والقوانين مع مناقشة وصفية نوعية. تظهر نتائج البحث أن: (1) مواءمة السياسات المالية والإقليمية تبدأ بالتأخر في عملية التخطيط الإنمائي كأساس لإعداد السياسة المالية، والتي تُترجم بعد ذلك إلى APBN (ميزانية الإيرادات والنفقات الحكومية) و APBD (ميزانية الإيرادات والنفقات الإقليمية) كأدوات مالية في تمويل التنمية. وتتمثل الأطر المتضاربة الرئيسية في هذا الصدد في الأطر التمويلية والتنظيمية ومجالات الخدمة العامة، ويتم التعاون في عملية التخطيط التنظيمي من خلال تسهيل وتشجيع وتنظيم سلوك الناس. (2) منذ عصر اللامركزية المالية، تم تعزيز إدارة الضرائب الإقليمية في جهود المجتمع من خلال الرسوم الجارية، ولم يصاحب الزيادة في الاقتصاد انخفاض في عدم المساواة في الدخل، لذلك تم تشديد سياسات التخصيص والتوزيع والاستخدام منذ عام 2015 لجميع القرى في إندونيسيا. (3) في المستقبل، ينبغي أن تدعم اللامركزية المالية بشكل أكبر تعزيز القوة المالية المحلية مع الاستمرار في تشجيع الاستثمار وتسهيل النشاط التجاري والمساهمة بشكل إيجابي في التنمية الاقتصادية للمناطق.

الكلمات المفتاحية: التنفيذ، السياسة، اللامركزية المالية.



### **Abstract:**

*Fiscal decentralization in Indonesia cannot be separated from the implementation of regional autonomy which is marked by the presence of Law Number 22 of 1999 on Regional Government. In addition, Law No. 25 of 1999 concerning the financial balance between central and regional governments provides the legal basis for the implementation of fiscal decentralization in Indonesia. This study aims to describe the implementation of fiscal decentralization policies in Indonesia related to the harmonization of central and regional fiscal policies in Indonesia, fiscal decentralization, and the development of economic, social, and public services in Indonesia, as well as reflections on future taxation policies and expectations. decentralization in Indonesia.*

*The method used is a review of the literature and regulations with a qualitative descriptive discussion. The research findings show that: (1) Harmonization of fiscal and regional policies begins with synergy in the development planning process as the basis for the preparation of fiscal policy, which is then translated into the APBN and the APBD as fiscal instruments in financing development. The main synergized frameworks in this regard are the financing, regulatory, and public service frameworks. The synergy of the regulatory planning process takes place within the framework of facilitating, encouraging, and regulating the behaviour of people. (2) Since the era of fiscal decentralization, the management of regional taxation has been strengthened in the effort of the community through ongoing levies. The increase in the economy has not been accompanied by a decrease in income inequality, so allocation, distribution, and use policies have been tightened since 2015 for all villages in Indonesia. (3) In the future, fiscal decentralization should further support the strengthening of local fiscal power while continuing to encourage investment, facilitate commercial activity and contribute positively to the economic development of regions.*

**Keywords:** *Implementation, Policy, Fiscal Decentralization.*

## **1. Introduction**

As the world's fourth most populous country with diverse cultures covering a vast geographic area, Indonesia must manage regional resources efficiently and effectively to improve public services delivery, thus requiring an adequate fiscal decentralization policy. Fiscal decentralization in Indonesia cannot be separated from the implementation of regional autonomy which is marked by the presence of Law Number 22 of 1999 on Regional Government. In addition, Law No. 25 of 1999 concerning the financial balance between central and regional governments provides the legal basis for the implementation of fiscal decentralization in Indonesia. The



presence of this law brings the hope of improving the lives of people through the establishment of maximum public services, increased well-being, empowerment, and community participation in the regions. As a manifestation of the government's commitment to implement fiscal decentralization, the central government allocates sources of funding to the regions of the APBN through transfer expenditures to the regions as part of the execution of business that falls under the jurisdiction of the regions by laws and regulations. In addition, the regional government is also empowered to collect local revenue sources, in particular regional taxes and regional retribution (PDRD), as well as to improve their governance. The regional government as an autonomous region has the power to manage the regional revenue and expenditure budget (APBD) within the context of providing optimal public services to the people of the regions to realize the welfare of all Indonesians.

Puspita dkk (2022), in the book *Two Decades of Fiscal Decentralization in Indonesia*, states that The implementation of fiscal decentralization which started in 2001 has become one of the most important fiscal policies in Indonesia which has been marked by the allocation of transfer funds to APBN regions which have increased dramatically. significant to reach 145.06% compared to 2000. Moreover, in parallel with the increase in transfer funds to the regions, the Government is making continuous efforts to improve the implementation of fiscal decentralization which is stipulated in the various regulatory levels. Until 2020, the fiscal decentralization policy in Indonesia has been ongoing for two decades and has produced a lot of progress. However, the results of the evaluation indicate that the quality of policy implementation still needs to be improved. The various obstacles encountered and the very diverse characteristics of the regions of Indonesia pose a challenge in efforts to formulate appropriate fiscal decentralization policies for all regions of Indonesia.

The publication of law number 1 of 2022 concerning the financial relations between the central government and the regional governments on January 5, 2022, is an impetus for the reform of the policy of fiscal decentralization to improve the quality of fiscal decentralization which is more fair, transparent, accountable and efficient in achieving an equitable distribution of people's well-being. The strategy for implementing the fiscal



decentralization policy involves strengthening the regional tax system, reducing vertical and horizontal inequalities, improving the quality of regional spending, and harmonizing central and regional spending.

Since 2001, the government has very significantly increased the transfer funds into the APBN i.e. 145.06% from IDR 33.07 trillion (2000) to IDR 81.05 trillion (2001). In two decades, the amount of remittance funds has steadily increased from IDR 81.05 trillion (2001) to IDR 812.97 trillion (2019) and slightly decreased in 2020 to IDR 762.54 trillion. IDR due to the Covid-19 pandemic (Puspita, dkk 2022). Transfer funds should reduce the fiscal gap between central and regional governments (vertical gap) and between regional governments (horizontal gap) to accelerate development and increase the well-being of people in the regions.

Transfer funds from the APBN then become the main source of revenue for the regional income and expenditure budget (APBD), which for two decades averaged 66.81% of total regional revenue. In addition, the role of PAD as a source of revenue for the APBD continues to increase, as indicated by an increase in the ratio of PAD to total regional revenue from 14.69% (2001) to 23.67 % (2020) (Dewi, dkk 2022). The development of an improved PAD should motivate regions to increase their ability to explore their regional revenue potential. The quality of APBD expenditure and funding management is an important factor in the effective and efficient use of resources. Regional governments should continue to improve their capacity to manage the PDBA as a fiscal instrument for the implementation of regional development and the well-being of their populations.

Decentralization can be explained from two perspectives, namely positive and negative perspectives. From a positive perspective, it is explained that decentralization is a strategy to improve public sector efficiency, and good governance and increase government accountability. This can be achieved because local governments know better the needs of their people to achieve prosperity. Decentralization is seen as a policy and a solution to economic and political problems (Bahl and Linn, 1992; Gramlich, 1993). Furthermore, decentralization can be used as a means of encouraging regional economic development performance and reducing poverty and inequalities between regions (Akai and



Sakata, 2002; Akai, Sakata, and Ma, 2003; Galasso and Ravallion, 2005).

On the negative side, decentralization is not suited to areas where the institutional capacity of local governments is weak and budgets are limited to meet people's preferences (West and Wong, 1995; Prud'homme, 1995; and Ravallion, 1998). Furthermore, Prud'homme (1995); Ravallion (1998); Tanzi (2001); and Azfar and Livingston (2002) suggest that decentralization tends to increase the costs and opportunities for corruption and abuse of power, reduces the efficiency of government services, distorts the economy, and can lead to more serious inequalities between regions and macroeconomic instability.

Demands for democracy and agitation for reform after the fall of the New Order era in 1998 wanted an increased role for the regions and greater empowerment of the communities. The government responded to this by enacting Law Number 22 of 1999 on Regional Government and Law Number 25 of 1999 on Financial Balance between Central and Regional Governments. The stipulation of these two laws marked the beginning of a new era of regional autonomy through the transfer of broader competencies to the regions as well as the transfer of funding, infrastructure, and human resources. The delegation of funding sources and financial management authority to support the implementation of development in the regions under the decentralization regulated in the two laws is a "big bang" in the implementation of decentralization tax in Indonesia.

Until 2020, fiscal decentralization in Indonesia has come a long way in two decades. Various studies on the implementation of fiscal decentralization in Indonesia have produced several important findings that can be viewed from a positive or negative point of view. The research results of Suwanan and Sulistiani (2009) in 33 provinces during the period 2001-2008 through a dynamic panel analysis showed that a high degree of fiscal decentralization had a positive effect on the improvement of regional disparities. However, fiscal decentralization has not had a significant impact on areas with limited resources. Research by Setiawan and Aritonang (2019) using spatial regression analysis of district/city data for the period 2008-2011 showed that fiscal decentralization had a positive and significant impact on the economy. On the other hand, regions with good economic



performance have a spatial dependence on the surrounding areas. Giting et al. (2019) conducted research using panel data regression and quadrant analysis for 2013-2018 in districts/cities that linked fiscal decentralization to economic growth. The results of his research show that fiscal decentralization has a positive and significant effect on economic growth in all quadrants. However, the relatively low regression coefficient of the fiscal decentralization variable indicates that increasing regional economic growth is not enough to rely solely on fiscal decentralization.

Various research findings that show the dynamics of the implementation journey of fiscal decentralization in Indonesia over these two decades have become important things as lessons learned for central and regional governments as well as the community in at broad sense to continue working to achieve just, prosperous and equitable social welfare in all corners of the country. Monitoring and evaluation are also always carried out by the government on the implementation of policies, challenges, and their impact on the improvement of public services and the well-being of people. In addition, central and regional governments also continue to make policy improvements stipulated at different regulatory levels as the legal basis for the implementation of fiscal decentralization.

Fiscal decentralization aims essentially to respond to regional aspirations in terms of control of the financial resources of the State, to encourage the accountability and transparency of regional governments, to increase community participation in regional development processes, to reduce inequalities between regions, to ensure the implementation of minimum public services in each region and, ultimately, is expected to increase the welfare of society in general (Nurhemi and Suryani 2015). This argument is inseparable from the belief that development cannot be achieved through market mechanisms alone but requires the role of government through its fiscal policies. Based on the description above, it is important to research “*Policy Implementation Fiscal Decentralization In Indonesia*”.

## 2. Research Problems

Based on what was mentioned in the introduction to the research above, we can formulate the research problem in the following question:

1. How is central and regional fiscal policy harmonized in Indonesia?
2. How are fiscal decentralization and the development of economic, social, and public services going in Indonesia?
3. What are the policy thoughts and hopes for future fiscal decentralization in Indonesia?

## 3. Research Objectives

Referring to the context of the problem and previous empirical reviews, this study aims to identify the following:

1. Central and regional fiscal policy harmonized in Indonesia.
2. Fiscal decentralization and the development of economic, social, and public services going in Indonesia.
3. The policy thoughts and hopes for future fiscal decentralization in Indonesia.

## 4. Method

This research belongs to the study of literature and regulation with a qualitative descriptive discussion that explains the fiscal decentralization policy in Indonesia. The discussion focuses on the fiscal decentralization policy in Indonesia. Meanwhile, the data collection technique is to conduct a literature survey of books, literature, notes, and reports that have something to do with the problem to be solved. Library sources can be obtained from books, journals, magazines, research results (theses and dissertations), and other appropriate sources (internet, newspapers, etc.).

## 5. Result and Discussion

### Harmonization of Central and Regional Fiscal Policy in Indonesia

In the era of decentralization in Indonesia, which currently consists of 542 autonomous regions, harmonization in



the implementation of development is a necessity to achieve optimal public services. This harmonization starts with synergy in the development planning process as the basis for the preparation of the budgetary policy, which is then translated into the APBN and the APBD as fiscal instruments for financing development. The APBN and APBD budgeting processes form an integrated system and cannot be separated from the development planning system.

The development planning and budgeting process was also reformed along with demands for the implementation of decentralization following the turmoil of reforms in 1998. The turmoil of reforms that occurred in 1998 resulted in the constitution of 1945 undergoing four amendments from 1999 to 2002. Amendments to the Constitution of 1945 in addition to having an impact on the evolution of the system of governance Decentralized management also makes it possible to improve the provisions for managing the finances of the State to that they are more in phase with the evolution of the institutional system of the State. In 2003, Law No. 17 of 2003 on State Finances was enacted. It regulates the management of state finances/fiscal management, including the budgeting process at the central (APBN) and regional (APBD) levels. This law supersedes the legislation on the implementation of state financial management, which still uses until now the legal provisions developed under the colonial administration of the Dutch East Indies.

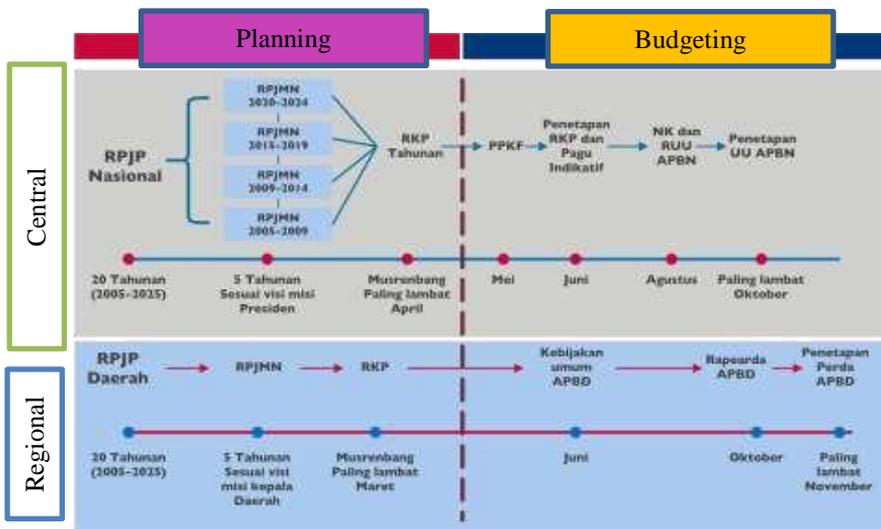
Following the amendments made to the law on state finances by strengthening the position of the legislative power in the preparation of the APBN, the strengthening of regional autonomy through the implementation of broader decentralization and the elimination of the Outline of State Policy (GBHN) as guidelines for the preparation of national development plans, other provisions are needed for the planning process. In 2004, the government and the People's Representative

Council (DPR) also stipulated a law regarding the National Development Planning System through Law Number 25 of 2004 regarding the National Planning and Development System.

The flow and relationship between the development planning and budgeting processes governed by Law Number 25 of 2004 and Law Number 17 of 2003 are illustrated in Figure 1. The following elements:

Picture 1.

Central and regional government planning and budgeting flows



Source: Dua Dekade Implementasi Desentralisasi Fiskal di Indonesia

In replacement of the GBHN, long-term development plans are determined every 20 years through the establishment of the National Long-Term Development Plan (RPJP) and the Regional RPJP. The national RPJP is stipulated by law and the regional RPJP is stipulated by regional regulations. Currently, the current national RPJP regulates the development plans for the period 2005-2025. This national RPJP is used as a reference in the preparation of the RPJP for each autonomous region (provincial, district, municipal government) which also contains regional development plans for the same period (2005-2025).



This RPJP is then translated into the National Medium-Term Development Plan (RPJMN) and Regions (RPJMD) which contains a development plan for 5 years. The RPJMN is an elaboration of the vision, mission, and program of the president, while the RPJMD is an elaboration of the vision, mission, and program of the regional leader. The preparation of the RPJMD should be guided by the regional RPJP and pay attention to the RPJMN so that national and regional development plans remain aligned. The RPJMN and the RPJMD are stipulated by the Presidential Regulations and the Regulations of the Regional Chief no later than three months after the inauguration of the President and the Regional Chief.

This development plan is then translated into a central government work plan (RKP) and a regional government work plan (RKPD) which contains the development priorities, macroeconomic framework, and fiscal policy direction for the year. a budget exercise. The preparation of the RKPD must be aligned with the RKP. It is this development plan in the RKP and RKPD that then becomes the basis for the preparation of the APBN and APBD. The process of preparing RPJP, RJPM, and RKP at national and regional levels is carried out through a Development Planning Meeting (Musrenbang) which is attended by elements of state administrators and involves community participation. The RKP Musrenbang is to be held no later than April, while the RKPD Musrenbang is to be held no later than March.

Once the RKP preparation process is completed, the budgeting process begins. The RKP is used as a reference in the preparation of the Macroeconomic Framework and Fiscal Policy Principles (KEM-PPKF). KEM-PPKF is submitted to the DPR no later than May. The RKP and PPKF were then discussed at the APBN Preliminary Talks (RAPBN) the following year. This preliminary discussion focused on the RKP proposal as well as the indicative ceiling in the RAPBN. This RKP and this indicative ceiling must be stipulated at the latest in June with a presidential regulation. In August, the government submitted the APBN Bill (RUU) to the DPR, and no later than two months before the start of the next fiscal year, the APBN Act must be enacted. Simultaneously with the central budgeting process, the regional budgeting process also began. The regional government must



submit the draft general policy of the APBD to the DPRD at the latest in June, followed by the submission of the draft regional regulations concerning the APBD in October. The publication of the regional budgetary regulations is carried out no later than one month before the beginning of the following financial year.

About laws and regulations regarding planning and budgeting that are regulated separately and implemented by different institutions, the synergy and synchronization of their implementation should be enhanced so that together they can be aligned in the achievement of national goals. The preparation of annual work plans and budgets (RKP and APBN) is the responsibility of the Minister of National Development Planning/Bappenas (planning) and the Minister of Finance (budgeting). This regulation aims to synergize the planning process in law number 25 of 2004 and the budgeting process in law number 17 of 2003. This regulation contains further provisions for the process of planning and budgeting for the development, implementation, monitoring, and evaluation of the information system used. . This regulation re-emphasizes the program-based budgeting approach (money follow program) and performance-based budgeting.

Puspita dkk (2022) Three main frameworks are synergized in this regulation, namely the framework of financing, regulation, and public services. The process of integrating funding sources from both governmental and non-governmental sources is conducted within the framework of achieving national development goals. The synergy of the regulatory planning process takes place within the framework of facilitating, encouraging, and regulating the behavior of public and state administrators in the achievement of national development objectives. Moreover, the integration of activities is carried out by all the relevant stakeholders to provide the necessary public goods and services to the community. Meanwhile, the planning and budgeting process in the regions has been strengthened with the enactment of the Regional Government Law No. 23 of 2014, which comprehensively regulates the planning and budgeting process in the regions. The regulations for the implementation of the regional development planning process from the RPJPD preparation to the RKP are set out in Permendagri number 86 of 2017. number 23 of 2014 is regulated in Government Regulation number 12 of 2019

regarding regional financial management instead of PP number 58 2005 regarding regional financial management.

In addition, in 2019, Permendagri issue 70 of 2019 regarding regional government information systems was also stipulated. This regulation is one of the cornerstones of the implementation of the territorial synchronization of planning and budgeting which should be able to:

- a. improve the quality of regional development planning, budgeting, monitoring, and evaluation, supporting the availability of accurate, timely, and accountable data and information on regional development,
- b. optimize the availability, filling, and evaluation as well as the use of data and information on regional development,
- c. become a tool for administering long-term, medium-term and annual development plans, as well as synchronization between plans, as well as planning information with budget information and other local government information
- d. become a tool to support the implementation, monitoring, and evaluation of regional development planning in a hierarchical manner to ensure that objectives and targets are well-targeted.

Looking at the flow of the development planning and budgeting process above, several potential obstacles have been identified in the process of synchronizing central and regional planning and budgeting.

First, planning regulations are stipulated in different regulations than budgeting regulations and are administered by different institutions. This has the potential for disharmony in planning and budgeting institutions.

Second, there is potential for inconsistency in the preparation stages of the RPJMN and the RPJMD due to the different mandates of the president and the regional heads. An example that happened in 2018, no less than 171 regions held simultaneous regional elections (Pilkada) in 2018, while the next presidential election was held in 2019. Regions that held regional elections in 2019 must immediately prepare a five-year RPJMD. in the future which of course refers to the RPJMN in force at that



time (2015-2019). It is this determination of the RPJMD that does not coincide with the period of the RPJMN that can lead to inconsistencies between regional and national development planning.

Third, the simultaneous period of the APBN and APBD exercises may make regional fiscal policies incompatible with central government fiscal policies. The RKP planning process is performed simultaneously, and even the RKPD Musrenbang is performed faster. Furthermore, the general policy on the APBD is carried out in June, which coincides with the time for discussion and determination of the RKP and the indicative ceiling of the APBN. RKP information and indicative caps are needed by regions to prepare future development plans, especially information regarding the certainty of allocation of transfer funds since most of the regional income comes from transfer funds. The certainty of the amount of transfer funds will greatly affect regional development priorities for the following year. The discussion of the draft APBN law and the draft regional regulation (Raperda) APBD which is only two months apart is also a very short period to make adjustments in the event of a discrepancy between the APBN and APBD policies.

Apart from the harmonization of planning and budgeting processes between the central government and regional governments, the synchronization between planning and budgeting processes in the regions themselves is still weak. Several studies have been conducted to examine the alignment between development planning and budgeting in the regions. Rasyid (2013) analyzed the factors that influenced the synchronization of RKPD documents with APBD documents in the province of Papua in 2009. Based on this research, it was found that the consistency between regional planning and budgeting in the provincial government of Papua had a very low degree. In addition, this study also found that HR capacity, planning and budgeting instruments, and policy budgeting instruments positively and significantly influence RKPD timing, either partially or simultaneously. This means that the better quality of human resources, planning and budgeting instruments, and policy instruments will have an impact on improving the synchronization of the RKPD

Furthermore, Arwin (2016), in an analysis of planning and budgeting coherence in the Central Sulawesi provincial



government, found that the highest level of planning and budgeting coherence in the province of Central Sulawesi central was in the document RPJMD-RKPD-PPAS (Priorities and temporary budget ceilings), while inconsistencies emerge from the PPAS with the APBD which has decreased over the last three years. Factors causing inconsistencies between planning and budgeting are changes in organizational structure, adjustments to central government policies regarding transfer funds, and weak capacity of planning and budgeting staff.

Idris (2019) conducted an analysis of planning and budgeting coherence in the Depok municipal government. The results of the study show that consistency between the planning and budgeting documents for FY 2017 is still weak and needs further improvement. However, the level of coherence from a political point of view is very good. This indicates that the preparation of planning and budgeting took into account the policies that were prepared.

### **Fiscal Decentralization And The Development Of Economic, Social, And Public Services In Indonesia**

The stipulation of Law Number 22 of 1999 is an important step in the implementation of decentralization in Indonesia through the transfer of broader and more tangible governmental authority to regional governments to manage certain governmental affairs within the framework of the Unitary state of the Republic of Indonesia. Along with the transfer of government authority comes the transfer of authority in the financial sector (fiscal decentralization) to carry out delegated government business (money tracking function) which includes management of revenue, expenditures, and regional financing. Through fiscal decentralization, regional governments have more flexibility to regulate PDDB according to the region's development needs and priorities.

The implementation of this decentralization aims to accelerate the achievement of community well-being through improved services, community empowerment, participation, and increased regional competitiveness. Fiscal decentralization and the other three pillars of decentralization, namely political, administrative, and economic decentralization, have been carried out jointly to support the achievement of decentralization



objectives. After two decades of its implementation, it is hoped that the implementation of decentralization has been able to improve welfare in the regions.

Discussions on the impact of fiscal decentralization on the welfare of the people in Indonesia have been conducted by various groups to provide insight into the effectiveness of fiscal decentralization in Indonesia so far with mixed results.

Empirical studies on the impact of fiscal decentralization in Indonesia on economic development have yielded mixed results. Several researchers have found that fiscal decentralization increases economic growth in regions (Ginting, et al., 2019; Aulia, 2014; Rakanita and Sasana, 2012). Aulia (2014) also found that in addition to increasing economic growth in regions, fiscal decentralization also reduces poverty and income inequality in regions. Syamsul (2020), who used the balancing fund and PAD variables as proxies for fiscal decentralization, found that fiscal decentralization reduced the poverty rate.

On the other hand, several studies show different results, such as Cahyadi (2019) who claims that fiscal decentralization has a negative and significant correlation with economic growth. Furthermore, Khamdana (2016) found that fiscal decentralization did not contribute significantly to regional economic growth. Furthermore, the impact of fiscal decentralization on regional economic development may differ between developed and developing countries, as well as between countries. Zhang and Zao (2001) examined the effect of fiscal decentralization on economic growth at the provincial level in China and India. The results of this study concluded that fiscal decentralization hurts economic growth in China, while for India, fiscal decentralization has a positive effect on economic growth.

Similar to economic development, the dynamics of the relationship between decentralization and public services are also supported by previous literature that has not found a clear direction for the relationship between decentralization and public services in various countries. Gupta and Gumber (1999) have empirically proven that the existence of decentralization down to village government in India has been successful in making health services more efficient and increasing accountability in the management of health services. Peterson and Munzini (2005) also found that the cost of constructing new classrooms for schools increased from



305,000 pesos to 180,000-235,000 pesos in the post-decentralization Philippines. Additionally, Liberman et al. (2005) observed improvements in the quality of health services in Indonesia, Vietnam, and the Philippines due to decentralization. Capuno (2008) also argues that decentralization policies have improved health services in the Philippines. He believes that the increase in childhood vaccination coverage and the increase in literacy rates are due to regional innovations. In contrast, Layug's (2009) study in the Philippines denies the positive impact of decentralization on health care. He said that by delegating authority to local governments, the quality of health services was worse because local governments were spending budgets for government administration compared to capital expenditures for health. Simatupang (2009) found that greater allocation of transfer funds after decentralization was associated with increased education and health outcomes in Indonesia.

## **Policy Reflections and Hopes for Future Fiscal Decentralization in Indonesia**

### **1. Political reflection**

The turmoil of reforms in 1998 opened a new chapter in the administration of a more democratic, transparent, and the accountable Indonesian government. The implementation of broader, real, and regionally accountable regional autonomy was one of the biggest reform policies undertaken by Indonesia at that time. The stipulation of Law Number 22 of 1999 regarding regional government is the beginning of hopes for better Indonesian governance in the future. Through the implementation of regional autonomy, it is hoped that the achievement of community well-being can be accelerated by improving services, community empowerment, and participation, as well as increasing regional competitiveness. The implementation of regional autonomy is carried out based on the principle of decentralization by delegating part of the power to administer governmental affairs to the regions.

Along with the transfer of authority, budgetary management was also decentralized, which was emphasized in the stipulation of law number 25 of 1999 concerning the financial balance between the central and regional governments. The regional government receives funding sources to carry out the



delegated authority. The regional government, as an autonomous region, has the possibility of managing these revenues as a source of financing the priority expenditures of the regional government so that it can provide optimal public services to the inhabitants of the region, which, in turn, can create prosperity for all. Indonesians wherever they are.

The implementation of fiscal decentralization was one of the biggest reforms carried out by Indonesia, which was marked by the transfer of transfer funds from the APBN which increased a lot in 2001. Not to mention that the government's regions have also been given the power to collect regional funds. sources of income, in particular Regional Taxes and Levies (PDRD). Since the era of fiscal decentralization, the management of regional taxation has been strengthened to increase the responsibility of local authorities towards the public through the levies made. As explained earlier, during the two decades of implementation of fiscal decentralization, the achievements of various development indicators in terms of economic, social, and public services have mostly shown improvement. The scale of the economy in each region has increased as shown by the increase in GDP and GDP per capita. However, we must be aware that the growth of the economy has not been accompanied by a reduction in income inequality.

The implementation of decentralization in Indonesia in 542 autonomous regions (2020), is one of the largest decentralizations in the world. Indonesia's courage in implementing the decentralization policy is to be commended. Formulating the right policy to implement in all regions (one size fits all) with all its diversity is not easy. Various weaknesses and challenges encountered become an assessment for self-improvement, both from refining the policy design to its implementation. In addition, the quality of human resources, in this case, state employees as state administrators, continues to improve their integrity and competence so that transparent, effective, efficient, and accountable governance can be carried out. For example, the policy for allocating village funds.

The Village Fund's allocation policy since 2015 for all villages in Indonesia is a major step forward. Since 2015, the fund allocation has steadily increased in line with the mandate to fulfill the village fund allocation of 10% and excluding transfer funds. In



addition, to optimize the management of the Village Funds, the allocation, distribution, and use policies are continuously reinforced. The Village Fund's allocation formula is gradually being designed to be more equitable and fair, while the distribution policy is also being strengthened with the performance-based distribution. Meanwhile, the policy of using village funds has so far been prioritized for the development and empowerment of rural communities, as well as being used as social assistance for rural communities during the Covid-19 pandemic.

Since its implementation in 2015, significant improvements have been made to the village's public infrastructure. In addition, the achievements of several well-being indicators in the village show improvement, poverty, and the rural Gini index are slowly decreasing. Even so, managing this big budget in nearly 75,000 villages is not easy. Therefore, the management of village funds in the villages is always done with the assistance either of village assistants appointed by the government or directly from the local government of the district or the central government. During its 6 years of implementation (2015-2020), the policy of the Village Fund has undergone many changes in a short time. One of the reasons for this is that the government continues to seek the most appropriate form of policy to implement in all villages. This constantly evolving policy certainly has an impact on its implementation in the village. The village government must understand the politics in a short time and it is not easy. The policy must be implemented before it can be fully understood, so the implementation of development in the village is hindered. Village readiness, both in terms of the quantity and quality of the village government apparatus, remains a challenge to this day. The quality and intensity of assistance to villages also need to be improved. In addition, the large number of village programs or activities from various funding sources, whether central, regional, or private, can lead to duplication of activity implementation and funding if not accompanied by good synchronization and coordination of all parties involved.

## 2. Hope for The Future

Dewi at. al (2022) After two decades of implementing fiscal decentralization, many lessons can be drawn as a basis for continuing to make improvements in the future. Fiscal decentralization is yet to continue the process of improving day by



day to create prosperity for all Indonesians, without exception, for anyone and anywhere. Two decades is still a short time in the process of maturing fiscal decentralization in Indonesia.

Based on experience, fiscal decentralization, which is an important tool in government administration, has done its job quite well. Obstacles and challenges are resolved one by one so that fiscal decentralization can work according to its purpose. Even so, of course, we cannot be satisfied with the current state of fiscal decentralization. There are still many challenges to be faced and solutions to be found if Indonesia's vision of becoming a sovereign, advanced, just, and prosperous country by 2045 can truly be realized.

Fiscal decentralization is very closely linked to the management of fiscal resources which are shared between the central government and the regional governments through a system of financial equilibrium. Resources are conceptually limited assets, so a strategy is needed to manage them so that they can be used effectively, efficiently, and optimally in implementing development and providing public services for the community. Therefore, in the future, the financial relationship between the central government and the regional governments can be further strengthened, more transparent, and more accountable so that the management of these financial resources is more effective and efficient.

To achieve this, all elements of fiscal decentralization, starting with the transfer of funds, the management of the PBD, the harmonization of central and regional fiscal policies, as well as interregional cooperation, must improve their performance. The management of transfer funds should further reduce disparities in financial capacity between levels of government (vertical) and between regions (horizontal) and can encourage improvements in the quality of regional spending. By minimizing vertical and horizontal inequalities, all local governments can optimally exercise their authority, and the central government can exercise its functions as the government of the Republic of Indonesia. Therefore, the role of transfer funds must continue to be supported by the formulation of appropriate policies, capable of adapting to regional specificities and in line with national priorities.

Minimal vertical inequality means that the central government recognizes the regions as producers of resources (state



revenue), therefore a balance in the financing of these resources is necessary between the central government and the regional governments. So far, the DHP allocation policy aimed at minimizing vertical inequalities has worked well and fairly. However, since DBH is one of the main sources of the regional revenue, the DBH allowance should ensure regional revenue certainty. In the future, it is hoped that the DBH allowance will not be based on actual state revenues for the current year, but on the realization of revenues from previous years. In this way, local governments can better plan their spending. In addition, the DBH should also encourage the improvement of the quality of spending in the regions through earmarking policies. Even so, the allocation policy should still pay attention to local government fiscal space so that the principle of decentralization that gives discretion in expenditure management continues to be realized.

At the same time, minimal horizontal inequality means that transfer funds can create a relatively balanced fiscal capacity between regions in carrying out government business under their jurisdiction to deliver optimal public services. The current instruments of the transfer fund to tackle horizontal inequalities are the DAU, the physical DAK, the non-physical DAK, the Special Fund for Autonomy, and the Privileges Fund. In the future, it is hoped that the DAU allocation can be used as an incentive for regions to encourage increased regional revenues (rather than being a deterrent as hitherto, so that regions are reluctant to explore the potential of their PAD), as well as being able to encourage an increase in the quality of public services in the regions. In addition, the DAU formula, which currently still uses PNSD salaries, needs to be reviewed in terms of effectiveness and efficiency so as not to cause a moral hazard. The management of the DAK, both physical and non-physical, should be more in line with national priorities, more accountable, and emphasize the principle of implementation performance, to produce quality results and lasting benefits. Meanwhile, the management of the Special Self-Reliance Fund and the Privileges Fund should be more accountable and transparent so that the benefits can be seen more clearly by the community. Compared to other regions, the specialties and privileges granted to certain regions should accelerate the acceleration of the development of these regions.

The role of DID as an instrument for rewarding the performance of



local authorities must be continually improved, in particular by refocusing the criteria for evaluating the performance of local authorities which reflect the quality of financial management and regional public services, increasing the validity of data and information used in assessments and the use of information systems to increase the allocative efficiency, governance, and accountability of DID use.

In particular, the Village Fund is a transfer fund that has a different nature from other types of transfer funds because the Village Fund is directed directly to the village to become a source of income in the APBDesa. It is hoped that in the future the management of village funds will further improve the quality of life of village communities through the increase in the capacity of the village apparatus and village assistance, the synergy and coordination of all the actors concerned, and the simplification of the regulations which facilitate the implementation in the villages but always responsible for the implementation.

In addition, fiscal decentralization in the future should further support the strengthening of local fiscal power while continuing to encourage investment, facilitate business and contribute positively to the economic development of regions. In line with developments in technology, the economy, and global competition, the types of regional taxes and levies that are levied also need to be reviewed so that they are better able to capture the growth potential of the economy. . Nevertheless, optimal tax revenues can certainly be obtained if the existing revenue potential can be properly projected, if the quality and capacity of human resources to manage taxation increases, and if public awareness as taxpayers improves.

With a sufficient fiscal capacity from both transfer funds and PAD to meet development spending needs in the regions, regional governments should be able to spend more optimally. Regional expenditure, which has so far been dominated by personnel expenditure, should be allocated more to productive expenditure which will have a multiplier effect on the economy in the future and is geared towards meeting optimal standards of public service. . The discretion in expenditure management that has so far been granted under fiscal decentralization needs to be implemented in a more accountable and transparent manner.



Regarding the regional budgetary conditions, in the future, the regional financial management, especially on the planning side, needs to be improved to avoid surpluses that lead to an increase in the regional SiLPA. Moreover, SiLPA, which is currently very high, requires a regulatory basis that establishes the authority to use it by the local government so that the presence of SiLPA in the APBD is more effective. One way to do this is to clarify the rules regarding the ability to use SiLPA to cover the budget shortfall, both in terms of size and purpose. If the performance of budget planning in the regions is good, and the use and management of the SiLPA are more clearly regulated, then the regions should also be encouraged to be able to take advantage of regional financing instruments, in particular, regional loans to accelerate the development in the regions.

The last and no less important thing to improve the implementation of fiscal decentralization is the increasingly strong harmonization of fiscal policy between the center and the regions. In addition, there is a need to strengthen understanding at different levels of government on the importance of tax cooperation to accelerate the realization of basic public services. A good harmonization of policies supported by strong fiscal cooperation can create a great impetus for the creation of massive and quality basic public services for the community.

From all the above, each step of the policy, from planning to implementation, supervision, monitoring, and evaluation, must be carried out on an ongoing basis. Because it is from the results of supervision, monitoring, and evaluation that implementation performance can be known (based on evidence) as a basis for improving future policies. It must be realized together that supervision, monitoring, and evaluation are not only carried out by the parties who have authority in this field but can be carried out by all levels of society as a check on the implementation of the development. From the people for the people!

## 6. Conclusion

Harmonization in the implementation of development is a necessity to achieve optimal public services. The reform turmoil that occurred in 1998 resulted in four amendments to the 1945 Constitution. The current National Long-Term Development Plan



(RPJP) sets out development plans for the period 2005-2025. This RPJP becomes a reference in the development of the RPJP of each autonomous region. The National Medium-Term Development Plan (RPJMN) is an elaboration of the President's vision, mission, and programs. The draft law (RUU) on the APBN is submitted to the general policies of the DPRD in June, followed by the submission of the draft regional regulations on the APBD in October. The main synergistic frameworks in this regulation are the financing, regulatory, and public service frameworks. The synergy of the regulatory planning process takes place within the framework of facilitating, encouraging, and regulating the behavior of people.

Fiscal decentralization has more flexibility to regulate PDBA according to development needs and priorities. Several studies show different results, such as Cahyadi (2019) who claims that fiscal decentralization has a negative and significant correlation with economic growth. The community in the implementation of regional autonomy is broader, real, and responsible. Stipulation of law number 25 of 1999 concerning the financial balance between central and regional governments. Since the era of fiscal decentralization, regional fiscal management has been increasingly strengthened in its efforts. The company through the direct debits made. The economic improvement has not been accompanied by a reduction in income inequality. Allocation, distribution, and use policies have been continuously strengthened since 2015 for all villages in Indonesia. Fiscal decentralization, which is one of the important instruments of governance, has done its job rather well. There are still many challenges to overcome and solutions sought for Indonesia's vision to become a sovereign, developed, just, and prosperous country.

Minimal vertical inequality means that the central government recognizes the regions as producers of resources (state revenue). Therefore, the role of transferring funds must be supported by appropriate policy formulations. The DAU allocation, which currently still uses the salaries of civil servants, needs to be reviewed to verify its effectiveness and efficiency. Given to certain regions should be able to accelerate the acceleration of development.

In the future, fiscal decentralization should further support the strengthening of local fiscal power while continuing to

encourage investment, facilitate business activities and make a positive contribution to the economic development of regions. In line with developments in technology, the economy, and global competition, the types of regional taxes and levies that are levied also need to be reviewed so that they are better able to capture the growth potential of the economy. By improving the implementation of fiscal decentralization, the harmonization of fiscal policy between the center and the regions is strengthened. In addition, there is a need to strengthen understanding at different levels of government on the importance of tax cooperation to accelerate the realization of basic public services. A good harmonization of policies supported by strong fiscal cooperation can create a great impetus for the creation of massive and quality basic public services for the community.

## 7. References

- Akai, N., & Sakata, M. (2002). *Fiscal decentralization contributes to economic growth: Evidence from state-level cross-section data for the United States*. *Journal of Urban Economics*, 52(1), 93–108.
- Akai, N., M. Sakata, and N. Ma (2003). *Complementarity, Fiscal Decentralization, and Economic Growth*. Paper to be presented at the 4th International Public Economic Theory Conference. Duke University.
- Aulia, Nely. (2014). *Hubungan Desentralisasi Fiskal Terhadap Pertumbuhan Ekonomi, Tingkat Kemiskinan, Dan Kesenjangan Pendapatan Kabupaten/Kota Di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2012*. *Economics Development Analysis Journal*.
- Azfar, O. and J. Livingston (2002). *Federalist Disciplines or Local Capture? An Empirical Analysis of Decentralization in Uganda*. IRIS, University of Maryland.
- Bahl, R. W., & Linn, J. (1992). *Urban Public Finance in Developing Countries*. Oxford University Press.
- Cahyadi, Erdhany Dwi. (2019). *Fiscal Decentralisation and Economic Growth in Indonesia*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik* Vol. 5, No 3, pp 320-327.
- Capuno, J. J. (2008). *A case study of the decentralization of health and education services in the Philippines*. *Human Development Network Discussion Paper series*. PHDR Issue: 2008/2009, No. 3. Quezon City, Philippines: UP School of Economics, UP Diliman.
- Galasso, E., & Ravallion, M. (2005). *Decentralized targeting of an antipoverty program*. *Journal of Public Economics*, 89, 705–727. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2003.01.002>
- Ginting, Ari Mulianda, dkk. (2019). *The impact of fiscal decentralization on economic growth in Indonesia*. *Economic Journal of Emerging Markets*, 11(2) 2019, 152-160
- Gramlich, E. (1993). *A Policymaker's Guide to Fiscal Decentralization*. *National Tax Journal*, 46(2), 229–235.



- Gupta, D. B., & Gumber, A. (1999). *Decentralization: Some initiatives in the health sector. Economic and Political Weekly*, 356-362.
- Halim, Abdul. 2001. *Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP-AMPYKPN.
- Idris. (2019) *Konsistensi Perencanaan Dan Penganggaran Pada Pemerintah Kota Depok / Administratie Jurnal Administrasi Publik*.  
<https://ojs.unida.ac.id/index.php/AJAP/article/view/1908>
- Khamdana, Abdillah. (2016). *Pengaruh desentralisasi Fiskal terhadap Pertumbuhan Ekonomi Daerah di Indonesia, 2008-2012*. *Indonesia Treasury Review Vol.1, No. 1, 2016 Hal 23-38*.
- Layug, S.A. (2009). *Triangulation for local service delivery. Discussion Paper Series No. 2009-37. Makati City, Philippine: Philippine Institute for Development Studies*.
- Liberman, S.S., Capuno, J.J., & Minh, V.H. (2005). *Decentralizing health: Lessons from Indonesia, the Philippines, and Vietnam. In East Asia decentralizes: Making local government work. Washington, DC: The World Bank*.
- Nurhemi dan Guruh Suryani. (2015). *Dampak Otonomi Keuangan Daerah Terhadap Pertumbuhan Ekonomi di Indonesia, Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan, Volume 18, Nomor 2, Oktober 2015, 183-205*.
- Peterson, E. G., & Muzzini, E. (2005). *Decentralizing basic infrastructure services. In East Asia decentralizes: Making local government work. Washington, DC: The World Bank*.
- Prud'homme, R. (1995). *The Dangers of Decentralization. The World Bank Research Observer*, 10(2), 201–220.
- Puspita Dewi, Pahlevi Merita, dkk. (2022), 'Dua Dekade Desentralisasi Fiskal di Indonesia', *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*.
- Rakanita, Amanda M. dan Sasana, Hadi. (2012). *Kajian Desentralisasi Fiskal Terhadap Inflasi Dan Pertumbuhan Ekonomi. Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Vol. 5. No 1*.
- Rasyid, Abdul. 2013. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sinkronisasi Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah dengan Dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*.  
(<https://media.neliti.com/media/publications/55635-ID-analisis-faktor-faktor-yang-mempengaruhi.pdf>).
- Rasyid, Abdul. 2013. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Sinkronisasi Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Daerah dengan Dokumen Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Future: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*.  
(<https://media.neliti.com/media/publications/55635-ID-analisis-faktor-faktor-yang-mempengaruhi.pdf>).
- Ravallion, M. (1998). *Reaching Poor Areas in a Federal System. The World Bank*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-1901>
- Setiawan, F., & Aritenang, A. F. (2019). *The impact of fiscal decentralization on economic performance in Indonesia. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 340, 012021. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/340/1/012021>



- Simatupang, Rentanida Renata. (2009). *Evaluation of decentralization outcomes in Indonesia: Analysis of health and education sectors. Economics Dissertations Paper 58. Atlanta: Department of Economics, Georgia State University.*
- Suwanan, A. F., & Sulistiani, E. H. (2009). *Fiscal Decentralization and Regional Disparities in Indonesia; A Dynamic Panel Data Evidence. Journal of Indonesian Economy and Business, 24 (3), 328-336.*
- Syamsul. (2020). *Desentralisasi Fiskal dan Tingkat Kemiskinan di Indonesia. Jurnal Akuntabel 17 (1). 2020 140-147.*
- Tanzi, V. (2001). *Pitfalls on the Road to Fiscal Decentralization. Carnegie Endowment for International Peace. <https://carnegieendowment.org/2001/04/26/pitfalls-on-road-to-fiscal-decentralization-pub-688>*
- West, L. A., & Wong, C. P. W. (1995). *Fiscal Decentralization and Growing Regional Disparities in Rural China: Some Evidence in the Provision of Social Services. Oxford Review of Economic Policy, 11(4), 70-84.*
- Zhang, T., & Zou, H. (2001). *The growth impact of the intersectoral and intergovernmental allocation of public expenditure: With application in China and India. China Economics.*
- Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah.  
Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah  
Permendagri Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintahan Daerah  
Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah  
Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah  
Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah  
Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan dan Pembangunan Nasional.  
Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah  
Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara