

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

Human and Community Studies Journal



## مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة علمية محكمة تصدر عن:

مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات



يونيو 2018

العدد الخامس

[www.stc-rs.com.ly](http://www.stc-rs.com.ly)

## مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة علمية مُحكّمة

دورية تختص بنشر الدراسات والبحوث في كافة مجالات وفروع العلوم

الإنسانية والاجتماعية تصدر عن :

مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات

بموجب قرار مدير ادارة المطبوعات والمصنفات الفنية بوزارة الثقافة و

المجتمع المدني رقم (12) لسنة 2016 م.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

*Human and Community Studies Journal*

توجه كافة المراسلات : باسم رئيس تحرير مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات

e- mail: [info.hcsj@gmail.com](mailto:info.hcsj@gmail.com)

[www.stc-rs.com.ly](http://www.stc-rs.com.ly)

00218919677499 - 00218913545302

## هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

د. أحمد الصغير جاب الله

أستاذ مساعد

في مجال الهندسة الميكانيكية وعلوم المواد  
من جامعة بودابست التقنية – دولة المجر

أ. عبد الحميد الطاهر زنبيل

استاذ مساعد- تخطيط موارد بشرية .

المعهد التخطيط للدراسات العليا

أ.البشير محمد بشينة

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع  
استاذ القانون المقارن  
Human and Community Studies Journal



م. ناجي ابراهيم المبروك

تقنية ونظم المعلومات

## كلمة العدد :

.... بسم الله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد رسول الله ، يستمر الجهد رغم الصعاب وتشق سفينة المجلة وتتجاوز العواصف بكل تصميم على الاستمرار بدعمكم انتم الأكاديميين و البُحاث والمهتمين بالعلم .  
وبإصرار هيئة التحرير على المضي قدما تشرق شمس العدد الخامس بمجموعة من الأبحاث والدراسات المميزة التي تتوزع على فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تتناول جملة من المواضيع الغنية بالتحليل والبحث الرصين .  
وبهذا نحن نحس بالفخر بهذه الإضافة للمكتبة الأكاديمية العربية والدولية من خلال مجلتكم بنسختها الالكترونية والورقية .

... كل الشكر والامتنان لمن يساندنا بالقول والفعل للاستمرار ولا ننسى التوجيهات والنقد البناء الذي يرد ألينا من المهتمين . والأبواب قبل القلوب دائماً مفتوحة أمامكم .

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع  
Human and Community Studies Journal



2.....مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

3.....هيئة التحرير

4.....كلمة العدد :

6.....أثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية

35.....دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية

91.....إدارة الانحدار التنظيمي

112.....واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني بليبيا

Does Mandatory Audit Firm Rotation Enhance Auditor Independence?  
133..... Evidence from Libya

The Social Learning Strategies Employed by Libyan Students to  
159..... Improve English Language Communication Skills

## أثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية

دراسة ميدانية عن قادة الكشاف بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات

أ. فتحي أبوالقاسم سالم منصور أ. إبراهيم فتحي امحمد أمبارك

كلية هندسة الموارد بئر الغنم كلية الاقتصاد العجيلات

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي اثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات ، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة عولجت البيانات باستعمال مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث والتي نفذت باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) ، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الكشفيين قيد الدراسة والبالغ عددهم (192) قائد حسب ما تم عرضه في المؤتمر المفوضية السنوي لسنة ( 2017 ) وقد بلغت عينة الدراسة (127) قائد تم اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة ، وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثر ايجابية ذات دلالة معنوية بين التدريب وتنمية القيادات الكشفية حيث انه كلما كان التدريب ايجابيا زاد مستوي تأهيل القيادات الكشفية ، وتوصلت الدراسة إلي العمل علي وضع برامج تثقيفية لزيادة الوعي لدي العنصر النسائي وتعريفهم بدورهم المهم في كشاف ومرشدات ليبيا .

### Abstract

This study aims to identify the impact of training in the qualification of the Scout leaders in the Commission of Boy Scouts and Girl Guides in Zawia. In order to achieve the aim of the study, the descriptive analytical method was adopted and a questionnaire was used as a main tool for data collection and testing of the study hypotheses. The data was processed by using

a number of statistical tools which are suitable to the nature of the research by using the statistical package of (SPSS). The community of the study was formed from all the Scout leaders under study who reach to a number of (192) as per the recommendation of the Annual Conference of the Commission for the year (2017). The sample of the study was formed from (127) Scout leaders who were selected by using the simple random sampling method. The results of the study revealed that there is a positive influence with a moral significance between training and the development of Scout leaders, where the more positive the training is the level of qualification of Scout leaders increased. Moreover, the study aims at developing educational programs to raise awareness among the female component and to identify them of their important role in the Libyan Scouts and Girl Guides

### مقدمة الدراسة

يُعد التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتها والعمل علي تنمية مهاراتها، وفي العصر الحديث ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة ليوضع الفرد أمام مسؤوليات ومهام جديدة وتمكين الأفراد من القيام بمهامهم في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد (القاضي، 2008، 18). كما يعمل التدريب علي تزويد الأفراد بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال بكفاءة وفاعلية وهذا ينعكس بشكل ايجابي علي أداء المنظمات بشكل عام، وأيضا التدريب يهدف إلي تغيير اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوي الأداء، ومع بروز أهمية التدريب برزت الحاجة إلي تدريب القادة باعتبارهم من أكثر أنواع القيادات تعقيد لان القائد يتعامل مع العديد من الشرائح الاجتماعية داخل النظام وخارجة وبطريقة رسمية وغير رسمية ويمكن لهذه الشرائح أن تتفق في أهدافها ويمكن أن تختلف. كما تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة هي حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الاحتياجات الفعلية وعليها يتوقف نجاح أو

إخفاق هذه البرامج فإذا لم يتم تحديد الاحتياجات التدريبية علي أساس علمي فان البرامج التي تعد لن تشبع احتياجات الأفراد في المنظمة وعندها يصبح التدريب نشاط شكليا غير استثماري هدفه دعائي ويؤدي إلي هدر الوقت والجهد والمال (ابوشيخه، 2010، 396) . وتشكل القيادة محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة ومنظمات المجتمع المدني علي حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية ( الحريري، 2012، 106).

ومن هنا يعد التدريب احد وسائل وتنمية وتأهيل القادة للقيام بأعمالهم علي أفضل وجه، كما أن التدريب يعد من الوسائل الناجحة لإثراء وتجديد معارف ومهارات القادة، كما يساعد التدريب القائد علي إتقان مهارات ضرورية لعملة وأهمها اتخاذ القرارات وحل المشكلات بالإضافة إلي أن التدريب يكفل للمنظمة توفير كفاءات قيادية تستطيع قيادة العمل وتقديم خدمات جيدة لإفراد المجتمع (العنزي، 2000).

مشكلة الدراسة .

تتبع مشكلة الدراسة من خلال إحساس وتعايش الباحث للمشكلة كونه احد القادة الكشفيين بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات، إضافة إلي إجراء بعض المقابلات الشخصية مع القادة الكشفيين بالمفوضية قيد الدراسة ومن خلال اطلاع الباحث علي بعض الدراسات التي ترتبط بمتغيرات دراسته (ضحيك 2004، العراونة 2010) ، حيث استنتج الباحث تدني في مستوى التدريب، وأيضا قلة البرامج التدريبية، وضعف كفاءتها وفعاليتها، وقلة توافر الكفاءات التدريبية الجيدة بالمستوي المطلوب، ونقص لوسائل المساعدة للتدريب ومن هنا اتجه فكر الباحث إلي وضع التساؤل التالي .



1- ما مدي تأثير التدريب في تأهيل القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات .

فرضيات الدراسة .

- 1- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .
- 2- يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .

أهداف الدراسة .

1- التعرف على اثر التدريب في تأهيل القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات.

2- محاولة التعرف عن دور إدارة التدريب في تأهيل القادة الكشفيين .

3- أمكانية التعرف عن قدرات ومهارات القادة الكشفيين لخصائصهم الديمغرافية .

أهمية الدراسة .

1- قد يسهم هذا الدراسة في تأهيل بعض القدرات والمهارات الكشفية وخاصة القادة من حيث مراحل الإعداد

2- قد تبرز أهمية هذا الدراسة في كون التدريب احد العناصر الرئيسية التي تؤهل وتطور القادة الكشفيين من مرحلة إلي مرحلة أخرى .

3- يعتبر هذا الدراسة فاتحة إلي بحوث أخرى من حيث تأهيل القدرات الكشفية وتنمية المهارات .

حدود الدراسة .

لقد حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود والتي تم تناولها بهدف أخذها في الاعتبار فيما يتعلق بتعميم النتائج والتوصيات وهذه الحدود هي .

1- الحدود المكانيّة سيتم إجراء هذه الدراسة عن القيادات الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات .

- 2- الحدود الزمنية سيقوم الباحث بهذه الدراسة خلال الفترة 2017  
3- الحدود الموضوعية ستتناول هذه الدراسة ( اثر التدريب في تأهيل القيادات  
الكشفية بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات ).

### مصطلحات الدراسة .

1- **التدريب** . هو عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر علي تعلم واستخدام الأساليب الحديثة (العزاوي، 2006، 14،

2- **القيادة** . هي عملية ديناميكية تتباين حسب المواقف والعلاقات الشخصية بين الأفراد والقائد وطبية الواجب أو المهمة التي يطلب تنفيذها من قبل الأفراد ووجه السلطة أو الصلاحية التي يمنحها الموقع الوظيفي ( ياسين ، 2010، 179،

3- **القائد الكشفي** . هو قمة الجهاز الإشرافي والمنفذ لبرامج الفرقة وهو الذي يترجم البرامج المختلفة إلي واقع عملي ويشترط فيه أن يكون متديرا علي القيادة من خلال مروره بمراحل التكوين اللازمة في الحركة الكشفية ( قاسم ، 2009 ).

4- **الحركة العامة للكشافة والمرشدات** . هي حركة تربية تطوعية غير سياسية موجهة للفتية والشباب ومفتوحة للجميع دون تمييز في الأصل أو الجنس أو العقيدة وذلك وفق للهدف والمبادئ والطريقة الكشفية (مذكرات دورة الإعداد ، 2013).

الدراسات السابقة .

اطلع الباحث علي العديد من الدراسات في مجال التدريب بصفة عامة وتأهيل القيادات الكشفية بصفة خاصة ،ولاحظ الباحث قلة الدراسات في مجال تأهيل القيادات الكشفية ،ومن الدراسات التي اطلع عليها في هذا السياق :

1 . دراسة / إبراهيم رمضان الذيب ( 2009 ) . وهي بعنوان " استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية " وقد هدفت هذه الدراسة . إلي قياس الأهمية التي تولتها المؤسسات التعليمية للتدريب وأيضا إلي قياس مدي فاعلية التدريب في رفع كفاءة العاملين كما هدفت الدراسة إلي إعداد سلسله من الاستراتيجيات الحديثة لتحديد وتفعيل أهم مفردات منظومة التدريب في المؤسسات التعليمية . وتوصلت الدراسة إلي عدت نتائج من أهمها . ضعف وتقادم منظومة التدريب بشكل عام في المؤسسات التعليمية ويرجع ذلك في ندرة وشرح الأدبيات والمراجع المتخصصة في التدريب كما توصلت إلي عدم وجود أكاديميات أو كليات متخصصة في التدريب بالجامعات العربية لتخريج أجيال من المدربين المؤهلين لحمل رسالة التدريب والتأهيل ، وتوصلت أيضا إلي عدم كفاية مراكز التدريب الحكومية والخاصة للوفاء بالاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة في مجال التعليم .

2 - دراسة / تحسين احمد العوارنة (2010) . وهي بعنوان " الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين " وتهدف هذه الدراسة إلي . التعرف علي مدي الالتزام بتطبيق مراحل العملية والتدريبية وأثرها علي مراحل العملية التدريبية وعلي مجالات الأداء كما تهدف أيضا إلي مدي تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة علي مراحل العملية التدريبية وعلي مجالات الأداء . وتوصلت الدراسة إلي انه يوجد التزام بتطبيق مراحل التدريب بدرجة اعلي من المتوسط وان التكنولوجيا تستخدم في البرامج التدريبية بدرجة متوسطة .

3- محمد سلمان مسلم ضحيك ( 2004 ) . وهي بعنوان " القيم المتضمنة في سلوكيات قادة النشاط الكشفي في مدارس محافظات غزة وعلاقتها بالالتزام الانفعالي " وقد هدفت هذه الدراسة إلي . التعرف إلي واقع النشاط الكشفي وعلي مستوى القادة الكشفيين من معلمي محافظات غزة وأيضا تهدف إلي الكشف عن القيم المتضمنة لسلوكيات قادة النشاط الكشفي معلمي المدارس من الجنسين

أيضا الكشف عن الاتزان الانفعالي لدي قادة النشاط الكشفي كما تهدف إلي الكشف عن العلاقة بين القيم المتضمنة لسلوكيات قادة النشاط الكشفي ، وقد توصلت الدراسة إلي النتائج التالية . قلة الأنشطة التي تمارس في الخلاء والتي تمثل شريان الحركة الكشفية حيث تزاوّل اغلب الأنشطة من داخل المدارس كما أكدت النتائج عدم حرص كثير من القادة علي تطبيق الطريقة الكشفية ( نظام الشارات ،نظام الطلائع ،التعلم بالممارسة ،حياة الخلاء ) أيضا عدم إمام اغلب القادة بالإغراض التربوية للحركة الكشفية من خلال الأنشطة التدريبية فيتم تحويل هذه الأنشطة إلي أنشطة ترفيهية .

4- احمد بن عبد العزيز أغمدي (2013) . وهي بعنوان " دور القيادات الكشفية في تعزيز الأمن الفكري لدي الشباب " وقد هدفت الدراسة إلي . التعرف علي مدي قيام القائد الكشفي بدورة في تعزيز الأمن الفكري لدي الشباب في مدينة الرياض من وجهه نظر القادة الكشفيين أيضا هدفت إلي التعرف علي الأساليب التي يمكن أن يمارسها القائد الكشفي أيضا هدفت إلي التعرف علي المعوقات التي تحد من قيام القائد الكشفي بدورة في تعزيز الأمن الفكري لدي الشباب من وجهه نظر القادة الكشفيين ، وتوصلت هذه الدراسة إلي النتائج التالية . إلي إن أفراد الدراسة يقومون بأدوارهم في تعزيز الأمن الفكري لدي الشباب في مدينة الرياض بدرجة عالية كما توصلت أيضا إلي أن أفراد الدراسة موافقون بشدة علي أن هناك أساليب يمكن أن يمارسوها لتعزيز الأمن الفكري لدي الشباب كما أن أفراد الدراسة موافقون من أن هناك معوقات تحد من قيام القائد الكشفي بدوره في تعزيز الأمن الفكري لدي الشباب في مدينة الرياض

5- دراسة علي تايه مسعود ( 2012 ) . وجاءت بعنوان " دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية " وقد هدفت الدراسة إلي . إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين

التدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبيان مضامين وحدود هذه العلاقة كمياً، فضلاً عن طبيعة ونوع البرنامج التدريبية التي تنفذها الشركة المبحوثة وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وقد توصلت الدراسة إلي عدة نتائج أهمها . وقد أوضحت النتائج التطبيقية إن الشركة تولي اهتمام كبير لمراحل العملية التدريبية وإن التدريب في الشركة يمارس تأثير فعالاً علي الوظائف الإدارية التنظيمية بمختلف أبعادها (الإنتاجية، الإبداعية، القيادية، السلوكية) وأيضاً هناك ترابط وتأثير قوي بين التدريب وهذه المتغير ولكن بدرجات متفاوتة.

## 6- الإطار النظري

### أولاً: التدريب

#### 1- مفهوم التدريب .

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب إلا إن تعريفاتهم متفقته علي الركائز الأساسية لعملية التدريب ، في أنها تؤدي إلي التغيير أو التحسين أو التطوير الذي يحدث للمتدرب خلال قيامه بالمهام والأعمال المطلوبة منه بكفاءة وفعالية، وبما يسهم في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة والمجتمع (ميا وآخرون 2009، 148) . فقد عرف التدريب . علي انه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو إن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل (الخطيب 2006، 66).

وعرف بأنه . كل عمل من شأنه أن يؤدي إلي تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه أو خلق مهارات تنموية أو إدارية تحتاج إليها المنظمة أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدي الأفراد

تغيرا من شأنه أن يؤثر بشكل ايجابي علي ناتج عملهم (عبيد، 2003، 103). أيضا التدريب . هو عملية منظمة ومستمرة تهدف إلي إحداث التغييرات التي تعرضها الاحتياجات التدريبية في عقلية الأفراد وقيمهم وسلوكياتهم من اجل رفع مستوى أداء المنظمات أو معالجة أشكلياتها أو تمكينها من مواجهة تحديات مستقبلية محتملة وعرف التدريب . بأنه عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي عملها بمستوي عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها.

أهمية التدريب . وتتلخص أهمية التدريب بوضوح من خلال النقاط التالية .

- أ- زيادة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات المقدمة وتخفيض معدل دوران العاملين .
- ب- يعد التدريب ضروريا لتعليم العامل أو الموظف الجديد ووضع الأسس الأولية والأطر التنظيمية للعمل. حتى يتسنى له التأقلم مع جو العمل أو المنظمة. HCSJ
- ت- لا تقتصر أهمية التدريب علي تطوير قدرات العاملين فقط وإنما تمتد لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في تعاملهم مع المنظمة والرؤساء .
- ث- يكون التدريب مهم لإعداد العاملين لتولي وظائف ذات مستوى اعلي من المسؤولية .
- ج- التدريب يسهم في تطوير العلاقات البشرية داخل مجموعة العمل فهي تكون اقوي وأكثر فعالية عندما تتوفر لدي العاملين مهارات مناسبة وقدرات عالية لأداء الأعمال .
- ح- يعتبر التدريب عملية مستمرة توفر لكافة العاملين طوال حياتهم الوظيفية وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم وتعود عوائدها علي المنظمة والعاملين .

خ- مواكبة التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي الحاصل في العالم ( البر زنجي، 2009، 106) .

## 2- أهداف التدريب .

هنالك العديد من الأهداف لعملية التدريب الناجحة تتمثل في إحداث نوع من التغيير في قدرات ومهارات وآراء واتجاهات المتدربين بما يمكنهم من عكس هذا الغير علي مستوي أعمالهم ،ويمكننا إيجاد أهداف التدريب في النقاط التالية

أ- تزويد الأفراد بالكفاءات اللازمة لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب مما يمكنهم من تحسين قدراتهم الفنية والسلوكية والإنتاجية .

ب- تمكين الفرد من التأقلم مع مواصفات عملة وبالتالي زيادة قدرة المنظمة بشكل عام .

ت- تمكين الأفراد الملتحقين بالعمل حديثا من أداء أعمالهم وذلك من خلال

## المهارات التي اكتسبها في التدريب . دراسات الإنسان والمجتمع

ث- تمكين الأفراد من الاستعداد للتأقلم مع الوظائف والأعمال والمهام الجديدة التي تتطلبها طبيعة العمل.

ج- تمكين ومساعدة الأفراد من الثقة بأنفسهم والاعتماد علي قدراتهم الكامنة كعناصر بشرية.

وباختصار فان الهدف من عملية التدريب هو تدريب الفرد المناسب علي الأشياء المناسبة وبالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ( ثابت ، 2010، 138).

## ثانيا : القيادة

### 1- مفهوم القيادة .

تعد القيادة احدي الوظائف الإدارية الأساسية التي يتم في إطار بذل الجهود المختلفة نحو توجيه الجماعات البشرية من اجل تحقيق الهدف معينة ومحددة

والقيادة الإدارية تعتبر من المفاهيم الفكرية الحديثة التي حققت العديد من المنظمات من خلالها نهوضا وتطورا ملحوظا في مختلف الأقطار والبلدان المتقدمة والنامية علي حد سواء ، ومما هو ملاحظ إن القيادة تعتبر روح الإدارة المعاصرة حيث يتوجب علي الإداري المعاصر إن يجد أفضل العاملين ويشجعهم بالحوافز ويمنحهم حرية انجاز أعمالهم المنوطة بهم بأسلوب القيادي الذي يسير عليه وكذلك يتوجب علي القائد الإداري أن يكون لديه وضوح في الرؤية ليركز علي أهداف المنظمة وان يعرف كيف يمكن إن يحقق تلك الأهداف ، ليس هناك من اتفاق بين الباحثين والتخصصين علي تحديد مفهوم موحد للقيادة بل إن هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة منها : عرفت القيادة . بأنها قدرة الفرد في التأثير علي شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة (المساعدة وآخرون، 2013، 200/201) . القيادة . هي العملية التي يتم من خلالها التأثير علي سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة . وعرفت أيضا القيادة . علي أنها القدرة علي التأثير في الأشخاص بواسطة الاتصال لتحقيق هدف (القيس، 2015، 16) . أيضا القيادة . هي القدرة علي التأثير يفي الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الإقناع ( الصيرفي، 2006، 124) . كما عرفت القيادة . بأنها العملية التي يقوم بمقتضاها القائد بممارسة نوع من التأثير الاجتماعي علي الأعضاء الآخرين في الجماعة وذلك عن طريق استغلال مصادر قوته التنظيمية في التأثير علي سلوك الآخرين وتصرفاتهم . ( غالي وآخرون، 2010، 23) .

## 2- أهمية القيادة .

تعود أهمية القيادة إلي العنصر البشري نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقاؤها ، فوجود العنصر البشري



يستلزم بالضرورة وجود قيادة له ،بغض النظر عن نمط أو أسلوب القائد وذلك لجعل العاملين يشعرون ويدركون بأنهم يحققون أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية وهي بذلك تضمن كسب رضاهم واستجابتهم من جهة وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية من جهة أخرى . ويمكن إيجاز أهمية القيادة بالأمور الآتية .

أ- نشر المناخ الصحي الايجابي والحد من الصراعات التنظيمية من خلال استمالة التنظيم غير الرسمي وتوظيفه ايجابيا للاستفادة منه ،فالإفراد يتخذون من القادة رمزا للعمل الايجابي الذي يخدم المنظمة .

ب- تنمية الأفراد العاملين وراعاتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية

ت- القيادة الإدارية حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها من جهة والإفراد العاملين من جهة أخرى .

ث- ضمان الاستخدام الأمثل لبرامج الحفز والاتصال والتدريب بناء على القناة التي يمثلها القائد في أهمية تلك البرامج

ج- المساهمة في رسم التصورات ومواكبة المتغيرات شحن روح الإبداع والحصول على دعم العاملين وولائهم المؤسسي .

### 3- أنماط وأساليب القيادة .

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة حول ما هيه هذا العلاقات وهل هي علاقة تسلط أو سيطرة ،أم هي علاقة تعاطف ومودة ، لذلك ظهرت أنماط متعددة للقيادة الإدارية وهي علي النحو التالي .

#### أ- القيادة التسلطية ( الأوتوقراطية )

وهنا يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل اتباعية القيام بالأعمال وفقا لرغبته وأهوائه ،ولا يهتم لأرائهم وأفكارهم وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك ويؤدي هذا النوع من القيادة إلي انتظام العمل وزيادة

الإنتاج خوفاً من العقاب ولكن في أمدٍ القصير فقط ويلتزم الجماعة مرهون بوجود القائد، إلا أنه في أمدٍ الطويل سرعان ما يظهر عدم الرضاء والتذمر، وبالتالي تنخفض الروح المعنوية للمرؤوسين (مسعود، 2007، 28). وهناك من يعرف القيادة التسلطية. بأنها احتكار السلطة بيد الرئيس وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار واستخدام العقاب في التعامل مع المرؤوسين. فا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين (طشطوس، 2009، 64).

ب- القيادة الديمقراطية .

تقوم هذه القيادة علي مبدأ المشاركة وتفويض السلطات فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه ، ويباشر مهام عملة من جماعة التنظيم حيث يسعى القائد إلي تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء .

فالقائد الديمقراطي يعمل علي خلق التوازن وإشباع الحاجات لكل من القائد ومرؤوسين حيث أنها تتسم بالاحترام المتبادل بين الطرفين . (المطيري، 2012، 43).

ت- القيادة الحرة أو المتساهلة.

وهي القيادة الشعبية التي تترك الحبل علي الغارب والتي بالطبع يقع العمل والانجاز في آخر سلم أولوياتها ولا يعينها من العمل أو الانجاز إلا تسجيل المواقف الشخصية وبناء العلاقات العامة الزائفة وما تحصل من مكاسب وامتيازات مادية ومعنوية هي أنية، وهذا النوع من القيادة غير محبذ للمنظمات لأنه يحول دون تحقيق الأهداف، الأمر إلي سيؤدي إلي تفهقر الأداء وتراجع الانجازات وصولاً إلي خروج المنظمة نهائياً من دنيا الأعمال (الشوارة، 2013، 179).

## منهجية الدراسة .

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات ، بالإضافة إلي المصادر الأولية من خلال أداة الاستبانة الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات ، واستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول إلي استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه .

## مجتمع وعينة الدراسة :

ينكون مجتمع الدراسة من جميع القادة العاملين والقادة الرواد بمفوضية الزاوية للكشافة والمرشدات والبالغ عددهم (192) قائد حسب ما جاء في تقرير مؤتمر المفوضية السنوي لسنة 2017 المقام بمدينة جربة التونسية إثناء إجراء الدراسة ، ولقد تم تحديد عينة البحث والبالغ عددها (127) عنصر ، باستخدام أسلوب العينة العشوائية ، والتي تم تحديدها بناء علي الجدول الذي قدمه كل من ( Krejcie & Morgan ) اعتماد علي حجم المجتمع وهامش الخطاء المسموح به (5%) ، تم توزيع الاستبانة علي جميع أفراد العينة ، استرجع منها (116)، وعند فحصها اتضح وجود (13) منها غير صالحة للتحليل لعدم استكمال بياناتها ، وبذلك أصبح عدد الاستبانة التي تم استخدامها في تحليل البيانات (103) إستبانة .

## مصادر وأداة جمع البيانات :

**1- المصادر الأولية .** استخدم الباحث الاستبانة كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة التي تتعلق بقباس التدريب والمتغير التابع الذي يقيس مستوى تأهيل القيادات الكشفية ، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان علي النحو التالي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الوزن

أن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلي ثلاث أجزاء علي النحو التالي.

أ- **معلومات عامة** . تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق ( الجنس ،العمر ،المؤهل الكشفي ،المهل العلمي ،الخبرة في القيادة ،المهمة بالفرقة )

ب- **التدريب** . يتضمن نوعان من العبارات ( التدريب ، وإدارة التدريب )حيث تحتوي كل عبارة علي ( سبع فقرات ) .

ت- **تنمية القيادات** . تتضمن ( أربعة عشر ) فقرة لقياس مستوى تأهيل القيادات الكشفية .

2- **المصادر الثانوية** . جمعت المعلومات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة ،والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة ، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة .

**صدق وثبات أداة الدراسة :**

**أولاً :** صدق أداة الدراسة . قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال .

1- **الصدق الظاهري** . عرضت الأستبانه علي (3) محكمين مختصين في المجال ، وتم إجراء التعديلات وتصميمها بصورتها النهائية الحالية وفق ملاحظاتهم بما يحقق الصق الظاهري .

2- **صدق المقياس ( الاتساق الداخلي )** . صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الأستبانه مع المتغير الذي تنتمي اليه العبارة ، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للأستبانه من خلال حساب

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه ، والموضحة في الجدول رقم ( 1 ) .

جدول رقم ( 1 ) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبيان

معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة والدرجة الكلية لها			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة التدريب والدرجة الكلية لها			معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التدريب والدرجة الكلية لها					
Sig.		ت	Sig.		ت	Sig.		ت	Sig.		ت
.000	.500**	8	.000	.607**	1	.000	.683**	1	.000	.598**	1
.000	.594**	9	.000	.657**	2	.000	.727**	2	.000	.644**	2
.000	.721**	10	.000	.667**	3	.000	.635**	3	.000	.557**	3
.000	.604**	11	.000	.468**	4	.000	.716**	4	.000	.699**	4
.000	.634**	12	.000	.637**	5	.000	.699**	5	.000	.589**	5
.000	.403**	13	.000	.549**	6	.000	.654**	6	.000	.698**	6
.000	.652**	14	.000	.540**	7	.000	.640**	7	.000	.641**	7
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

يوضح الجدول رقم ( 1 ) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التدريب والدرجة الكلية لها ومعامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة التدريب والدرجة الكلية لها ، ومعامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة والدرجة الكلية لها ، والذي يبين إن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية ، وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه .

**3- الصدق البنائي .** يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستبيان والمبينة بالجدول رقم ( 1 ) اي ان جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الاستبيان دالة إحصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه .

ثانيا : ثبات أداة القياس . يقصد بثبات أداة القياس هي إن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، لقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفا كرو نباخ ) وتعتبر النسبة الموضحة الجدول رقم ( 2 ) عالية ومقبولة لإغراض الدراسة .

جدول رقم ( 2 ) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

الثبات	عد العبارات	المتغيرات
0.869	14	القيمة الكلية للتدريب
0.853	14	القيمة الكلية للقيادة
0.922	28	القيمة الكلية للاستبيان

#### أساليب المعالجة الإحصائية .

استخدم الباحث نظام (SPSS .V25 ) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي .

- التكرارات والنسبة المئوية . لوصف عينة الدراسة .
- معامل ارتباط بيرسون . لتحديد صدق الأداة ، وطبيعة العلاقة بين التدريب وتنمية القيادات
- معامل الثبات ( الفاكرونباخ ) . لتحديد معامل ثبات المقياس .
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية . لتحديد مستوى التدريب وتنمية القيادات وفق إجابات أفراد العينة .
- اختبار الانحدار الخطي البسيط . لاختبار الفرضيات .
- اختبار الانحدار المتعدد . لاختبار تأثير التدريب علي تنمية القيادات

## عرض البيانات .

### أولاً : وصف خصائص الدراسة

الجدول رقم ( 3 ) يبين التكرارات والنسب المئوية لإفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	فئة المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	101	98.1%
	أنثي	2	1.9%
العمر	اقل من عشرين سنة	3	2.9%
	من 21 سنة إلي اقل من 30 سنة	24	23.3%
	من 31 سنة إلي اقل من 40 سنة	41	39.8%
	من 41 سنة إلي اقل من 50 سنة	27	26.2%
	من 50 سنة فأكثر	8	7.8%
المؤهل العلمي	إعدادي	13	12.6%
	ثانوي	38	36.9%
	جامعي	49	47.6%
	دبلوم عالي	1	1.0%
	ماجستير	1	1.0%
المؤهل الكشفي	دكتوراه	1	1.0%
	إعداد قادة	40	38.8%
	تمهيدي شارة	16	15.5%
	شارة عملي	18	17.5%
	شارة خشبية	16	15.5%
	مساعد قائد تدريب	3	2.9%
	قائد تدريب	4	3.9%
الخبرة في القيادة	بدون مؤهل	6	5.8%
	اقل من سنة	4	3.9%
	من سنة إلي اقل من 5 سنوات	37	35.9%
	من 5 إلي اقل من 10 سنوات	26	25.2%
	من 10 سنوات إلي اقل من 20 سنة	24	23.3%
	من 20 سنة فأكثر	12	11.7%
	قائد فرقة	23	22.3%

18.4%	19	وكيل قائد فرقة	المهمة
13.6%	14	مساعد قائد فرقة	
9.7%	10	أخري	
35.9%	37	بدون مهمة	

ويتضح من الجدول السابق رقم ( 3 )

- الجنس . إن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم (98.1%) من عينة الدراسة في حين بلغت نسبت الإناث (1.9%) .
- العمر . تبين إن الأغلبية كانت من فئة ( من 31 سنة إلي اقل من 40 سنة ) حيث بلغت نسبتهم (38.8%) .
- المؤهل التعليمي . يلاحظ ان النسبة الكبرى من العينة يحملون مؤهلات جامعية ( البكالوريوس ) حيث بلغت نسبتهم (47.6% ) وهذا يشير إلي إن المفوضية يتوفر لديها علي الأغلب ذوي الشهادات الجامعية
- المؤهل الكشفي . يتضح ان اغلب أفراد العينة يحملون دورة ( إعداد القادة ) حيث بلغت نسبتهم (38.8%) من عينة الدراسة .
- الخبرة في القيادة . يتضح من خلال الجدول السابق إن معظم أفراد العينة من الفئة الثانية وهي (من سنة إلي اقل من 5 سنوات ) حيث بلغت نسبتهم (53.9%) من عينة الدراسة .
- المهمة بالفرقة . نلاحظ ان غالبية العينة هم بدون مهمة حيث بلغت نسبتهم (35.9%) من عينة الدراسة

- ثانيا : تحليل البيانات

1- تحليل مستوي متغيرات التدريب وتنمية القيادات .

للتعرف علي مستوي متغيرات التدريب وتنمية القيادات ، تم الاعتماد علي المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة ، ليكون مؤشراً علي ذلك ، وتم



تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول رقم (4) ، بناء علي المعادة التالية .

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الاعلي في المقياس} - \text{الدرجة الانفي في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول رقم ( 4 ) مستويات درجة الممارسة لمتغيرات التدريب وتنمية القيادات

ت.ر	المستويات	درجة الممارسة
1	من 1 إلي اقل من 1.80	منخفضة جداً
2	من 1.81 إلي اقل من 2.60	منخفضة
3	من 2.61 ألي اقل من 3.40	متوسطة
4	من 3.41 إلي اقل من 4.20	مرتفعة
5	من 4.21 إلي اقل من 5	مرتفعة جداً

جدول ( 5 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والأهمية لعبارات التدريب

رق	العبــــــــــــــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	تتوفر لدي الرغبة في التدريب .	3.87	1.319	مرتفعة	1
2	يتوافق محتوى التدريب مع الوعاء الزمني .	2.48	1.074	منخفضة	2
3	التدريب عملية مستمرة لمختلف القيادات .	2.47	1.235	منخفضة	3
4	يتم متابعة المتدرب بعد الانتهاء من التدريب .	2.32	1.087	منخفضة	4
5	يتم الاختيار للمشاركة في الدورات المحلية والدولية بكل شفافية.	2.29	1.391	منخفضة	5
6	تتوفر المساعدات التدريبية طول فترة التدريب	2.22	1.128	منخفضة	6
7	يتم اختيار المتدرب وفق اللوائح والقوانين المعمول بها .	2.08	1.250	منخفضة	7
	المتوسط والانحراف المعياري العام	2.53	0.767	منخفضة	

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) بأن نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق بالتدريب جاءت بدرجة ممارسة منخفضة ، فقد كان المتوسط العام لجميع العبارات (2.53)، وبانحراف معياري قدرة (0.767) بالإضافة ألي جميع العبارات جاءت بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة ، باستثناء الفقرة رقم (1) فقد جاءت بدرجة عالية وبمتوسط حسابي (3.87)، وبانحراف معياري قدرة (1.319) والتي أظهرت إن اغلب أفراد العينة لديهم رغبة كبيرة في التدريب ، بينما جاءت العبارة رقم (7) بأقل درجة انخفاض من قبل أفراد العينة علي إن الاختيار لا يتم وفق اللوائح والقوانين المعمول بها .

جدول ( 6 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والأهمية لعبارات إدارة التدريب

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	يمتلك المدربون الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب.	2.67	1.070	متوسطة	1
2	يتم اختيار المدرب علي أساس المعرفة العلمية .	2.57	1.143	منخفضة	2
3	التدريب مناسب من حيث التوقيت والساعات المحددة للتدريب.	2.50	1.145	منخفضة	3
4	استخدام أساليب تدريبية متطورة في التدريب إثناء إقامة الدورات التدريبية	2.49	1.145	منخفضة	4
5	أماكن التدريب وما تحتويه من تجهيزات تحقق غاية التدريب.	2.48	0.979	منخفضة	5
6	التجديد مستمر في أنشطة التدريب .	2.43	1.072	منخفضة	6
7	تعقد الدورات التدريبية في أوقات مناسبة للمتدربين	2.37	1.075	منخفضة	7
	المتوسط والانحراف المعياري العام	2.49	0.739	منخفضة	

يبين الجدول رقم (6) نتائج التحليل الإحصائي المتعلق بإدارة التدريب فقد جاءت بدرجة ممارسة منخفضة ، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات

(2.49) ، وبانحراف معياري قدرة (0.739) بالإضافة إلي إن جميع العبارات جاءت بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة ، باستثناء العبارة رقم (1) فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.67) وبانحراف معياري قدرة (1.070) والتي بينت درجة موافقة اغلب أفراد العينة علي ان المدربون يمتلك الخبرات العلمية والعملية اللازمة للتدريب ، بينما جاءت العبارة رقم (7) بأقل درجة انخفاض من قبل أفراد العينة علي ان الدورات التدريبية لا تعقد في أوقات مناسبة للمتدربين .

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة والأهمية لعبارات تنمية القيادات الكشفية

رقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
1	أشارك بندوات وورش عمل مختلفة .	3.36	1.392	متوسطة	1
2	تتصف بيئة العمل بأنها محفزة ومشجعة للعمل .	2.58	1.241	منخفضة	2
3	تتبع المفوضية أسلوب الرقابة لمتابعة القادة	2.56	1.194	منخفضة	3
4	يتم استقبال مقترحات القادة لتحسين العمل	2.52	1.235	منخفضة	4
5	تتم تشجيع القادة للتعبير عن مشاكلهم	2.50	1.220	منخفضة	5
6	يوجد شعور لدي القادة بأنهم يعاملون سواسية .	2.48	1.128	منخفضة	6
7	راضي علي تأدية مهامك وواجباتك إثناء القيادة .	2.46	1.219	منخفضة	7
8	توجد سياسات وإجراءات مكتوبة لتسهيل عمل القائد .	2.42	1.176	منخفضة	8
9	يتصرف القائد دون استشارة المفوضية	2.39	1.174	منخفضة	9
10	تتوفر وسائل الاتصال بين القادة	2.38	1.206	منخفضة	10
11	توفر المفوضية فرصاً مختلفة لتقوية دافعية القادة نحو العمل	2.36	1.220	منخفضة	11
12	أشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار .	2.35	1.194	منخفضة	12
13	يعتمد القادة في عملهم علي قاعدة للبيانات والمعلومات .	2.27	1.402	منخفضة	13

14	منخفضة	1.235	2.16	يعمل القادة علي شبكة حاسوب محلية تساعد علي تبادل المعلومات	14
	منخفضة	0.722	2.48	المتوسط والانحراف المعياري العام	

يتضح من الجدول رقم (7) بأن نتائج التحليل فما يتعلق بتنمية القيادات جاءت بدرجة منخفضة ، فقد كان المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات ( 2.48 )، وبانحراف معياري قدرة (0.722)، بالإضافة إلي إن جميع العبارات جاءت بدرجة منخفضة من قبل أفراد العينة ،باستثناء العبارة رقم (1) فقد جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.48)، وبانحراف معياري (0.722) والتي أظهرت إن اغلب أفراد العينة يشاركون بندوات وورش عمل ، بينما جاءت العبارة رقم (7) بأقل درجة انخفاض من قبل أفراد العينة علي إن أفراد العينة لا يستخدمون شبكات محلية تساعدهم علي تبال المعلومات.

#### اختبار الفرضيات

لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأثر التدريب في تنمية القيادات الكشفية  
*Human and Community Studies*  
الجدول رقم ( 8 ) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأثر التدريب علي تنمية القيادات الكشفية

نتائج اختبار الفرضيات	F المحسوبة		R	R2	T المحسوبة		
	قيمة F	Sig . F			Beta	قيمة T	Sig . T
الفرضية الأولى	154.000	0.000 <sup>b</sup>	.777 <sup>a</sup>	.604	.777	4.064	0.000
الفرضية الثانية	130.038	0.000 <sup>b</sup>	.750 <sup>a</sup>	.563	.750	3.899	0.000

## 1- اختبار الفرضية الاولى.

(يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية ) وتم إعادة صياغتها في صورة إحصائية بحيث تكون

**الفرضية العدم  $H_0$  :** لا يوجد اثر بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية.

**الفرضية البديلة  $H_1$  :** يوجد اثر بين التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .

يتضح من خلال الجدول رقم (8) ان هناك علاقة ارتباط قوية بين التدريب وتنمية القيادات الكشفية ، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما ( $0.777^a$ ) وان معامل التحديد بل (0.604) أي إن المتغير المستقل (التدريب) يفسر ما نسبته (60%) من التباين في المتغير التابع (تنمية القيادات)، وقد بلغت قيمة التأثير (بيتا) (0.777) وهذا يعني إن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى التدريب يؤدي إلى نفس الزيادة في تنمية القيادات (0.777) ، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة (F) البالغة (154.000) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.5%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

## 2- اختبار الفرضية الثانية .

(يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية ) وقد تم إعادة صياغتها بحيث تكون

**الفرضية العدم  $H_0$  :** لا يوجد اثر بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .

**الفرضية البديلة  $H_1$  :** يوجد اثر بين إدارة التدريب وتأهيل القيادات الكشفية .

يتضح من خلال الجدول رقم (8) إن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة التدريب وتنمية القيادات الكشفية ، حيث بلغت قوة الارتباط بينهما ( $0.750^a$ ) وان معامل التحديد بل (0.563) أي إن بعد إدارة التدريب، يفسر ما نسبته (56%) من

التباين في تنمية القيادات، وقد بلغت قيمة التأثير (بيتا 0.750). وهذا يعني إن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى إدارة التدريب يؤدي إلي نفس الزيادة في تنمية القيادات (0.750)، ويؤكد ذلك معنوية هذا التأثير قيمة (F) البالغة (130.038) بدلالة معنوية محسوبة (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05%) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

ومما سبق نستنتج وجود علاقة طردية ( موجبة ) ذات دلالة معنوية بين التدريب وتنمية القيادات الكشفية، حيث انه كلما كان التدريب ايجابيا زاد مستوى تأهيل القيادات الكشفية .

### النتائج والتوصيات

توصل البحث الى مجموعة من النتائج لعل أهمها ما يلي

- 1- إن اغلب أفراد العينة من الذكور حيث بلغت نسبة الذكور (98.1%) في حين بلغت نسبة الإناث (1.9%) من عينة الدراسة وهذا يدل علي عدم تقبل فكرة الانضمام لكشاف ومرشدات ليبيا من قبل الإناث في الفترة الراهنة.
- 2- إن الوعي الزمني في التدريب غير كافي لإعطاء المادة ألتدريبه لان حجم المادة التدريبية التي تعطي هي اكبر من الوعي الزمني المخصص لتلك المادة .
- 3- إن المفوضية لا تقوم بمتابعة المتدربين بعد الانتهاء من فتره التدريب (بعد استكمال الدورة التدريبية).
- 4- ان اختيار المشاركين في الدورات التدريبية سواء كانت محلية او خارجية لا يتم وفق الياءات وضوابط محده .
- 5- كما ان الدورات التدريبية تعقد في أوقات غير مناسبة للمتدربين ،و ايضا عدم استخدام أساليب متطورة أثناء إقامة الدورات التدريبية .
- 6- إن وسال الاتصال بين القادة غير كافية حتى تصل اليه المعلومات بشكل سريع .

- 7- لا توجد قاعدة بيانات ومعلومات يستطيع القائد العمل عليها ليتسنى لهم العمل بشكل جيد
- 8- وجود علاقة طردية ( موجبة ) ذات دلالة معنوية بين التدريب وتنمية القيادات الكشفية ،حيث انه كلما كان التدريب ايجابيا زاد مستوى تنمية القيادات الكشفية والعكس .

### التوصيات

- 1- العمل علي وضع برامج تثقيفية لزيادة الوعي لدي العنصر النسائي وتعريفهم بدورهم المهم في كشاف ومرشدات ليبيا .
- 2- العمل علي وضع اليه تحدد فيه المادة التدريبية والوعي الزمني لكل محتوى .
- 3- ضرورة العمل علي متابعة وتقييم العملية التدريبية أثناء التدريب وبعد الانتهاء من التدريب
- 4- يجب العمل علي تطبيق اللوائح والقوانين في عملية اختيار المرشحين للدورات التدريبية سواء كانت هذه الدورات التدريبية داخل البلد وخارجها.
- 5- ضرورة عقد الدورات التدريبية في أوقات مناسبة للقادة حتى يتسنى لأكبر عدد من القادة المشاركة في هذه الدورات .
- 6- إنشاء قاعدة بيانات جيدة وذلك من خلال قادة الفرق والأفواج وذلك سعيا لتوفير المعلومات المناسبة لمتخذي القرارات.
- 7- ضرورة إجراء المزيد من البحوث والدراسات الخاصة بتنمية القيادات الكشفية .

## قائمة المراجع

### أولا الكتب

- 1- احمد رداح الخطيب،التدريب الفعال،عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع ،اربد ،الأردن،2006 .
- 2- سعد غالب ياسين،الإدارة الإستراتيجية،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الأردن 2010 .
- 3- عبد الله زامل العنزي ،الاحتياجات التدريبية للقادة التربويين ،جامعة بنها ،مصر ،2000.
- 4- علي غالي وآخرون،القيادة التربوية دخل استراتيجي،المؤسسة الحديثة للنشر،عمان،الأردن 2010
- 5- فيصل محمد الشواورة ،مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2013 .
- 6- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون ،مبادئ علم الإدارة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ،2013 .
- 7- محمد الصيرفي ،القيادة الإدارية والإبداعية ،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ،مصر ،2006 .
- 8- محمد حسين العجمي ،القيادة التربوية لإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ،مصر ،2008 .
- 9- محمد سرور الحريري ،طرق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية ،الأردن ،عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،2012 .
- 10- محمد وصفي العقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ،دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن ،2005 .



- 11- نادر احمد أبو شيخه ،إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى ،2010 .
  - 12- نجم العزاوي ،التدريب الإداري ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2006
  - 13- نجم العزاوي ،التدريب الإداري ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،2006
  - 14- هایل عبد المولي طشتوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر، عمان الأردن ،2009
- ثانيا الرسائل العلمية .
- 1- إبراهيم رمضان الذيب ،استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية ،رسالة ماجستير منشورة ،الأكاديمية العربية في الدنمارك ،قسم الدراسات العليا ،2009 .
  - 2- احمد بن العزيز الغامدي ،دور القيادات الكشفية في تعزيز الأمن الفكري لدي الشباب ،رسالة ماجستير منشورة ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض ،2013 .
  - 3- صالح خلف زيد المطيري ،دور القيادات الأمنية في مواجهة الحدث الإرهابي ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم والشرطة ،2012 .
  - 4- علي تايه مسعود ،دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية ،رسالة دكتوراه منشورة ،جامعة سانت كليمنتس العالمية ،العراق ،2010.
  - 5- محمد سلمان مسلم ضحيك ،القيم المتضمنة في سلوكيات قادة النشاط الكشفي ،رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية غزو ،كلية التربية ،قسم علم النفس ،2004 .

6- محمد قاسم القيسي ،دور القيادات الإستراتيجية في تطوير السياسات الإدارية ،رسالة ماجستير ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،غزة ،فلسطين ،2015 .

7- نجاح القاضي ،أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية وعلاقتها بالتدريب ،رسالة دكتوراه منشورة ،جامعة اليرموك الأردن ،2008 .

### ثالثا المجالات والدوريات .

1- احمد مسعود ،الإدارة المدرسية الرشيدة في مجال الحكم الرشيد ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغير في العالم النامي ،جامعة فرحات عباس بسطيف الجزائر ،قسم العلوم الاجتماعية ،2007 .

2- أمال كمال حسن البر زنجي ،التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية ،مجلة الإدارة والاقتصاد لجامعة المستنصرية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،العدد 74 ،لسنة 2009 .

3- تحسين احمد العراونة ،الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين ،المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ،المجلد 26 ،العدد 51 .

4- وائل محمد ثابت ،مشاكل التدريب الإداري في المؤسسات غير الحكومية ،مجلة جامعة الأزهر بغزة ،سلسلة العلوم الإنسانية ،المجلد 12 ،العدد 1 ،لسنة 2010 .

5- قائد عمر قاسم ،مهام القائد الكشفي داخل الوحدات الكشفية ،موقع الكشافة الجزائرية ،فوج البصائر ،2009

## دور المراجع الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية

(دراسة تطبيقية داخل مؤسسات التعليم العالي التقني والفني)

د/ خالد أحمد محمد حمودة م.فاطمة شادي هدية حسن م.زهرة عبد السلام محمد  
حمودة

### ملخص الدراسة :

تناقش الدراسة مشكلة دور المراجع الداخلي ودوره في الرقابة على اموال المنظمة ومدى فاعلية دوره وقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم ، وطرحت الدراسة ثلاث فرضيات لحل الاشكالية المطروحة في المؤسسات محل الدراسة .وهدفت الدراسة بشكل مباشر الى تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل و المحافظة علي مستوى الأداء الجاري واكتشاف أية انحرافات كالتغير المفاجئ في سير العمل بما يتعلق بالأمور المالية. وفي المنهجية تم الاعتماد على الدراسة المكتبية من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقة والتقارير المعدة والتي تتناول موضوع البحث. وفي الجانب العملي تم جمع البيانات والمعلومات من خلال العمل الميداني وذلك من خلال الاستبيان والمقابلات الشخصية المباشرة مع مدير عام إدارة الشؤون الإدارية والمالية ورئيس القسم المالي رئيس قسم الشؤون الإدارية. قسمت الدراسة الى قسمين / قسم نظري يتضمن التعريف بالمتغيرات - وقسم ميداني يتضمن الاستبيان الذي عولجت بياناته باستخدام الوسائل الاحصائية . توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها : لا يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة عند أعداد خطط وسياسات. العمل داخل المؤسسة غير روتيني ولا يتم وضع خطة مسبقة. عدم مراعاة المؤهل العلمي للموظفين، مما يؤثر على عدم تقديم العمل بشكل جيد وبالكفاءة

المطلوبة. لا يتم التأكد من أن السياسات والإجراءات التي وضعتها الإدارة يتم إتباعها لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة.

كلمات مفتاحية : المراجع الداخلي - المراجعة الداخلية - المنظمة الخدمية - التعليم العالي .

### Abstract:

The study discusses the role of the internal auditor and his role in controlling the organization's funds and the effectiveness of his role and his ability to take the appropriate decisions at the appropriate time. The study presented three hypotheses to solve the problem presented in the institutions under study. The study aimed directly at determining the executive procedures, regulations and instructions in a way that ensures the flow of work And maintain the level of current performance and detect any deviations such as sudden change in the course of work on financial matters. In the methodology was based on the desk study through access to books and references and previous studies and reports prepared and dealing with the subject of research. On the practical side, data and information were collected through fieldwork through the questionnaire and direct interviews with the Director General of the Department of Administrative and Financial Affairs and the Head of the Finance Section, Head of the Administrative Affairs Section. The study was divided into two parts / a theoretical section that includes the definition of variables - and a field section that includes the questionnaire whose data were processed using statistical means. The study reached a number of results, the most important of which are: The use of specialized experts from outside the institution when preparing plans and policies. Work within the organization is not routine and no advance plan is drawn up. Non-observance of the academic qualification of employees, which affects the failure to provide work well and with the required efficiency. It is not confirmed that the policies and

procedures established by the Administration are followed to accomplish all required work.

**Keywords:** Internal Auditor - Internal Audit - Service Organization - Higher Education.

## 1-المقدمة:-

تعتبر مشكلة تقسيم العمل وصعوبة تحديد المسؤولية لكل فرد داخل المؤسسة وتحديد المسؤوليات والاختصاصات كل هذا يتطلب وضع سياسات مكتوبة وإجراء التعديلات المناسبة في الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة حتى يتكيف مع متطلبات العمل والبيئة المحيطة والتي يمكن أن تؤثر على سير العمل. كما تعد المراجعة الداخلية إحدى الأدوات الهامة للرقابة الداخلية في الوحدات والهيئات الإدارية وذلك لدعم الوظيفة الإدارية والمالية، حيث تهدف إجراءاتها بصفة عامة إلى مساعدة الإدارة في تقييم عناصر نظام الرقابة الداخلية وكذلك في تقييم مدى كفاءة وفاعلية الإدارات الداخلية المختلفة. ومن هنا تتضح أهمية دراسة المراجعة الداخلية وتطورها مهمة أساسية لأنها تعتبر محددة لاستراتيجية ضمان سير العمل داخل المؤسسة والمحافظة على أموالها من أي تلاعب. ومن خلال هذه الدراسة نعرض مدى الأهمية الكبيرة لوجود نظام رقابة داخلية جيد وموظفين مؤهلين تعتمد عليهم المؤسسة، لهذا يعتبر موضوع المراجعة الداخلية من أهم المواضيع التي يجب أن ينصب عليها اهتمام المدراء والمهتمين بهذا الموضوع وكذلك الباحثين.

## 2- مشكلة البحث: -

هناك العديد من المشاكل التي تظهر في المؤسسات العامة والخاصة التي تتعلق بفشل نظام الرقابة الداخلية في إدارة مهامها علي أكمل وجه مثل عدم وضوح مهام وصلاحيات المراجع الداخلي نتيجة لعدم وجود برامج واضحة لتحديد مهام المراجع ومن هنا يمكن القول أن المشكلة الأساسية للبحث تتمثل في الآتي: -

1. عدم اطلاع إدارة المراجعة الداخلية على التطورات والأحداث التي تحدث داخل المؤسسة مثل: التغييرات في الهيكل التنظيمي، الاستراتيجيات والأهداف الرئيسية والفرعية وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على خطة المراجعة مما يؤدي الى عدم تحقيق كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية.
  2. عدم تمتع المراجع الداخلي بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المناسبة وقد يكون ذلك نتيجة لاعتبار وظيفة المراجع الداخلي وظيفة مكمله لهيكل التنظيمي أو تحت سلطة المدير العام.
  3. عدم وجود الدعم المهني الكافي من الإدارة العليا مما يؤدي إلي ترك إدارة المراجعة الداخلية تحت تأثير وضغط الإدارات التنفيذية في بعض المؤسسات و لن يستطيع مدير مكتب المراجعة الداخلية من إبداء الرأي وإصدار تقارير المراجعة باستقلالية وموضوعية.
  4. قلت الكفاءة المهنية لمدير مكتب المراجعة وفريق عمل المراجعة.
  5. الاستغلال السيئ والغير مهني من قبل بعض الموظفين داخل إدارة المراجعة الداخلية.
- 3- فرضيات البحث: -**
- 1- المراجع الداخلي يقوم بدور فعال في تطوير نظام الرقابة الداخلية داخل مؤسسات التعليم العالي التقني.
  - 2- المراجع الداخلي يقوم بدور فعال في ترشيد قرارات الادارة العليا داخل المؤسسات التعليم العالي التقني.
  - 3- المراجع الداخلي يقوم بدور فعال في رفع الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات التعليم العالي التقني.

#### 4- أهمية البحث: -

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة القائمة إلي تطوير نظام الرقابة الداخلية ورفع كفاءته لذلك يلاحظ من خلال الممارسات العملية في المراجع الداخلية ان دور المراجع الداخلي في معظم المؤسسات محصورا علي مراجعة التقارير واكتشاف الأخطاء والغش مع إغفال دور مهم للمراجع الداخلي إلي جانب مراجعة الحسابات وهو العمل علي تقييم نظام الرقابة الداخلية ورفع تقرير إلي المدير العام او الإدارة العليا يتضمن نقاط الضعف في نظام الرقابة الداخلية والتوصيات اللازمة للعمل علي تحسين ورفع كفاءة نظام الرقابة الداخلية.

#### 5- أهداف البحث: -

1-تحديد الإجراءات التنفيذية واللوائح والتعليمات بطريقة تضمن انسياب العمل.  
2- المحافظة علي مستوى الأداء الجاري واكتشاف أية انحرافات كالتغير المفاجئ في سير العمل بما يتعلق بالأمر المالية حتى يتمكن المراجع من معالجة المشاكل في وقتها.  
3-يهدف هذا البحث إلى اقتراح المزيد من الحلول التي من شأنها أن تؤدي إلي تقليل من المخاطر ومشاكل المتعلقة بفشل نظام الرقابة الداخلية.

#### 6- منهجية البحث: -

تتكون منهجية البحث من جانبين هما: -

أولاً: الجانب النظري: -تم الاعتماد على الدراسة المكتبية من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدراسات السابقة والتقارير المعدة والتي تتناول موضوع البحث.

ثانياً: الجانب العملي: -في هذا الجانب من البحث تم جمع البيانات والمعلومات من خلال العمل الميداني وذلك من خلال والاستبيان والمقابلات الشخصية المباشرة مع مدير عام إدارة الشؤون الإدارية والمالية ورئيس القسم المالي رئيس قسم الشؤون الإدارية.

الجانب النظري: -

## 1-المبحث الأول: ماهية المراجعة

### 1.1 تعريف المراجعة:-

في الوقت الذي توجد فيه مصطلحات رقابية عديدة من أبرزها (المراجعة) أو (التدقيق) فإن هناك تعريف عديدة للمراجعة تضمنتها كتب ومؤلفات المختصين بمهنة المحاسبة والمراجعة. يمكن تعريف المراجعة: (المراجعة هي عملية منظمة ومنهجية ومخطط لها تتم بواسطة تكليف شخص مؤهل يتصف بالحياد والاستقلالية، وتتضمن القيام بإنجاز الاختيارات اللازمة للحصول على أدلة الإثبات التي تمكن المراجع من إبداء رأيه في القوائم المالية. يتأمل هذا التعريف نجد أنه يتضمن ما يلي: (الألوسي، ص 36-37)

1-إن عملية المراجعة هي عملية منظمة لمجموعة من الإجراءات المفصلة والمخطط لها بشكل جيد. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع  
2-لا يمكن المباشرة بالمراجعة إلا بوجود تكليف موجه إلي شخص مستقل من خارج المنشأة يحمل مؤهلات عملية ومهنية محددة.  
3-إن مضمون عملية المراجعة هو القيام المراجع بالحصول علي أدلة إثبات كافية وملائمة لكي يستطيع أن يخرج باستنتاجات معقولة لتكون الأساس الذي يبني عليه رأيه المهني.

- كما عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية المراجعة:-

المراجعة هي: عملية منظمة ومنهجية لجميع الأدلة والقرائن وتقييمها، بشكل موضوعي، والتي تتعلق بنتائج الأنشطة والأحداث الاقتصادية وذلك لتحديد مدى التوافق والتطابق بين هذه النتائج والمعايير المقررة وتوصيل ذلك إلى الأطراف المعنية.

من التعريف السابق يمكن ملاحظة ما يلي: -



- 1- المراجعة عملية منظمة ومنهجية: حيث يحكم عملية المراجعة إطار عام من معايير المتعارف عليها ويتم تنفيذها بإتباع إجراءات المراجع.
- 2- جمع الأدلة والقرائن: حيث يتحتم علي المراجع تجميع أو الحصول علي الأدلة والإثباتات والبراهين لتكوين أساسا لإعطاء الرأي.
- 3- تحديد التوافق والتطابق بين النتائج والمعايير: حيث أن المعلومات الخاضعة للمراجعة والنتيجة عن النظام المحاسبي المستخدم يجب أن تتوافق وتكون طبقا للمبادئ المحاسبية المقبولة والمتعارف عليها.
- 4- توصيل النتائج للأطراف المعنية: حيث أن مصادقة المراجع علي المعلومات المتضمنة بالقوائم المالية (وهي وسيلة التواصل) عليها الثقة. كما أن هناك تعريف وصفي أورده الجمع الأمريكي للمحاسبين القانونيين مفاده. "المراجعة هي عملية فحص واختيار البنود الواردة بالقوائم المالية بالرجوع إلي الحسابات والسجلات المنشأة لها وكذلك المستندات المؤيدة لها. وذلك لغرض إعطاء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي ونتائج الأعمال للشركة موضوع المراجعة " ( اشتيوي 2013 ، ص 16 )  
ومن هذا التعريف نلاحظ ما يلي: -

- 1- فحص واختيار البنود الواردة بالقوائم المالية أي إن عمل المراجع يبدأ من حيث ما انتهى المحاسب حيث يبدأ بالبنود الواردة بقائمة المركز المالي وقائمة النشاط (الدخل).
- 2- بالرجوع إلي السجلات والدفاتر بالمنشأة لها: حيث أن كل عملية مالية تحدث خلال السنة المالية يجب أن تثبت في السجلات والدفاتر المحاسبية حسب تسلسل حدوثها، وبالتالي فإن أي عملية حدثت في بند معين هي مسجلة ومثبتة.
- 3- كذلك المستندات المؤيدة لها: حيث أن كل عملية تم إتباعها بالدفاتر والسجلات المحاسبية يجب أن تكون مؤيدة بالمستندات الدالة علي حدوث هذه

العملية، وبالتالي الرجوع إليها يساعد علي عملية التحقيق من البند تحت المراجعة.

4- وذلك لغرض إعطاء رأي فني محايد: حيث أن نتيجة عملية المراجعة هي أن يقوم المراجع بإعطاء رأيه الفني المحايد ضمن تقريره الذي يتم تسليمه إلي الشركة تحت المراجعة.

5- حول مدى عدالة القوائم المالية وتمثيلها للمركز المالي ونتائج الأعمال للشركة موضوع المراجعة: حيث أن هدف المراجعة هو إعطاء الرأي حول مدى عدالة القوائم المالية (الميزانية وقائمة الدخل).

2-1 أنواع المراجعة:- هناك عدة أنواع للمراجعة نذكرها فيما يلي:- (اشتوي ، 2013 ، ص 20 )

أولاً: من حيث الجهة التي تقوم بالمراجعة: -

1 - المراجعة الخارجية:- وهي أن تقوم جهة مستقلة من خارج الشركة (المراجع الخارجي) بعملية المراجعة وذلك لهدف إعطاء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية.

2-المراجعة الداخلية:- وهي المراجعة التي يقوم بها الموظف من داخل الشركة ويهدف أساسا إلى التحقيق من تطبيق السياسات الإدارية والمالية الموضوعة - واكتشاف ومنع الأخطاء والتلاعب وهي تعتبر أداة من أدوات الرقابة الداخلية.

ثانياً: من حيث الإلزام: -

1-المراجعة الإلزامية (إجبارية):- وهي التي يقوم بها المراجع الخارجي لتلك الشركات التي ألزمها القانون بضرورة مراجعة حساباتها- مثال ذلك الشركات المساهمة الخاصة والعامة والهيئات والمؤسسات.

2- المراجعة الاختيارية:- وهي المراجعة التي تتم دون إلزام قانون للوحدة الاقتصادية وخاصة الوحدات الاقتصادية الفردية، أي بمحض إدارة أصحاب

المنشأة ومن أمثلتها مراجعة شركات الخاصة أو المشروعات الفردية وتكون بناء على رغبة الشركاء أو المالك.

ثالثا: من حيث النطاق: -

1- المراجعة الكاملة: - وهي التي يقوم بها المراجع الخارجي لغرض إعطاء رأي فني محايد، ولا تضع الإدارة أية قيود على نطاق المراجعة حيث يقوم المراجع بتحديد درجة التفاصيل فيما يقوم به من عمل.

2- المراجعة الجزئية: - وهي التي يقوم بها المراجع الخارجي ولكن ليس لغرض إعطاء الرأي حول مدى عدالة القوائم المالية، ولكن تقوم الإدارة بتحديد النشاط أو العملية أو القائمة المالية التي يخضعها المراجع للمراجعة وذلك لغرض آخر غير إعطاء الرأي.

رابعا: من حيث حجم الاختيارات: -

1- المراجعة التفصيلية: - وهي أن يقوم المراجع بمراجعة كل العمليات، وهذا النوع يناسب الوحدات الاقتصادية الصغيرة الحجم وعدد عملياتها قليل نسبيا.

2- المراجعة الاختيارية (الانتقائية): - وهي أن يقوم المراجع بأخذ عينات من عمليات المختلفة والأنشطة المختلفة، وهذا النوع يناسب الوحدات الاقتصادية المتوسطة وكبيرة الحجم وعدد عملياتها كثير.

1.3. تقارير المراجع: - أن الهدف الأساسي من وراء عملية المراجعة يعد إعطاء رأي فني محايد حول مدى عدالة القوائم المالية المعدة من قبل إدارة الشركة. طبقا لمعيار الدولي رقم (13) تم تعديل العناصر الأساسية لتقرير المراجع حسب ما يلي: -

1- عنوان التقرير.

2- الجهة الموجه إليها التقرير.

3- الفقرة التمهيدية (الافتتاحية) وتشتمل على: -

أ- تعريف بالبيانات المالية تحت المراجعة.

- ب- الإشارة إلى مسئولية إدارة الشركة ومسئولية المراجع.
- 4- فقرة النطاق (لتوضيح طبيعة عملية المراجعة) يشمل ما يلي: -
- أ- الإشارة إلى معايير المراجعة الدولية أو المعايير الوطنية.
- ب- وصف مختصر للعمل الذي قام به المراجع.
- 5- فقرة الرأي إبداء الرأي وتشتمل علي: -
- أ- الإشارة إلى أن القوائم المالية قد أعدت طبقا للمبادئ المحاسبية المعقولة والمتعارف عليها.
- ب- افتراض الثبات (الاستمرارية) في استخدام نفس المبادئ المحاسبية المقبولة إلا إذا نص التقرير عكس ذلك.
- ج- إبداء الرأي على القوائم المالية كوحدة واحدة.
- د- افتراض كفاية الإفصاح إلا إذا نص التقرير على خلاف ذلك.
- 6- تاريخ التقرير.
- 7- عنوان المراجع.
- 8- توقيع المراجع.
- 3.2-المبحث الثاني:المراجعة الداخلية نشأتها ومفهومها وتعريفها
- 1.3.2-نشأة المراجعة الداخلية- ظهرت المراجعة الداخلية كفكرة في ثلاثينيات القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية، واقتصرت وظيفتها في بادئ الأمر علي المراجعة المحاسبية واكتشاف الأخطاء، بيد أنه بعد تطور الشركات أصبح من الضروري تطوير المراجعة الداخلية وأصبحت تستخدم كوسيلة لفحص وتقييم فاعلية الأساليب الرقابية علي نواحي النشاط المختلفة محاسبية كانت أم تشغيلية ( اشتيوي ، 2013 ، ص87 ). من العوامل التي ساعدت علي تطور المراجعة الداخلية ( الشريف ، 2010 ، ص 86 ).
- 1- الحاجة الي وسائل لاكتشاف الأخطاء والغش.

2- ظهور المؤسسات ذات فروع منتشرة جغرافيا، وكذلك تعدد عملياتها وتنوع أنشطتها.

3- التقدم العلمي الكبير في مجال استخدام الحاسب الآلي.

4- الحاجة الى كشف دورية دقيقة حسابيا وموضوعيا.

5- الاعتراف بالمراجعة الداخلية كمهنة، مما أدى إلى نشاء معهد المراجعين الداخليين بالولايات المتحدة الامريكية في سنة 1941، حيث قام هذا المعهد بوضع المعايير اللازم الالتزام بها عند ممارسة مهنة المراجعة الداخلية (اشتيوي ، 2013 ، ص 84 ).

### 2.3.2- مفهوم المراجعة الداخلية:-

تعتبر المراجعة الداخلية من اهم الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة بغرض التحقيق من فاعلية الرقابة الداخلية. ويمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها (نشاط تقييمي مستقل تقوم به إدارة او قسم داخل المنشأة ومهمته فحص الأعمال المختلفة في المجالات المحاسبية والمالية والتشغيلية وتقييم الإدارات والأقسام في هذه المنشأة وذلك كأساس لخدمة الإدارة العليا و كما انها رقابة ادارية تؤدي عن طريق قياس وتقييم فاعلية الوسائل الرقابية الأخرى (حجازي، 2010 ، ص 24 ).

- وقد عرف مجمع المحاسبين القانونيين ببريطانيا المراجعة الداخلية:-  
(مراجعة للأعمال والسجلات التي تتم داخل المشروع بصفة مستمرة وبواسطة موظفين يخصصون لهذا الغرض وقد تشتمل المراجعة الداخلية خاصة في بعض المشروعات الكبيرة علي أمور لا تتعلق مباشرة بالنواحي المحاسبية) عطا الله ، 1978 ، ص 13 ).

يمكن تعريف المراجعة الداخلية بأنها: - (مجموعة من الإجراءات التي تتشأ داخل الشركة لغرض التحقيق من تطبيق السياسات المالية والإدارية "التشغيلية" المرسومة). من خلال هذا التعريف يتضح ان وظيفة المراجعة الداخلية لا

تقتصر علي الأمور المالية فقط بل تتعداها الى الأمور الإدارية الاخرى (التشغيلية) وبالتالي فهي تهتم بما يلي: (اشتوي، 2013، ص 86)

1- التقييم الدوري للسياسات الإدارية الأخرى والإجراءات التنفيذية المتعلقة بها، وابداء الرأي، حيالها وذلك بغرض تحسينها وتطويرها لتحقيق أعلى كفاءة إدارية.

2- التقييم الدوري لسياسات المالية والمحاسبية وكل الإجراءات التنفيذية المتعلقة بها والتأكد من انها تسير دون انحراف.

#### 1.4.2- مهام المراجعة الداخلية: -

سنتطرق فيما يلي مهام المراجعة الداخلية بشقيها المالي والإداري : (اشتوي، 2013، ص 87).

#### أولاً: مهام المراجعة الداخلية في المجال المالي المحاسبي: -

- 1- التحقق من الوجود الفعلي للأصول ويأتي ذلك بفحص الإجراءات الخاصة باستلام ودفع النقدية، الجرد النهائي للمخزون والأصول الثابتة علي أساس العينات مع التأكد من صحة المعالجات المحاسبية للعمليات المتعلقة بالأصول، بعث مصادقات للمدينين.
- 2- فحص ومراجعة المصروفات والإيرادات والتأكد من إجراءات توجيه القيود المحاسبية قد تمت بصورة صحيحة ورحلت الي الحسابات المعينة مع التأكد من المستندات المؤيدة لذلك. والتحقق من أن المصروفات قد صرفت في الأوجه المخصصة لها وان الإيرادات قد تم تحصيلها.
- 3- التحقق الحسابي لجميع العمليات المالية، والتأكد من ان المبادئ المقبولة والمتعارف عليها وكذلك اللوائح المالية قد تم إتباعها.
- 4- منع او اكتشاف أي تلاعب او تزوير بالسجلات والدفاتر المحاسبية والتحقق من وجود حماية كافية لأصول الشركة ضد السرقة والضياع والسحب غير المسؤول.
- 5- مراجعة واختيار تسويات حسابات المصارف والعهد النقدية من فترة لأخرى.

ثانيا: مهام المراجعة الداخلية في المجال الإداري(التشغيلي): -

1- التأكد من سياسات التخزين للأصناف للسلع كمستويات المخزون والحجم الأمثل للطليبة ونقطة إعادة الطلب، بالإضافة الى تقييم أساليب التخزين ومعرفة مدى ملائمتها لنوعية وطبيعة السلع المختلفة.

2- التأكد من سير برامج التدريب للموظفين والعاملين في الشركة وتحديد مدى كفاءة هذه البرامج واقتراح سبل تطويرها وتحسينها لغرض رفع مستوى الكفاءة لدى العاملين.

3- تقييم كفاءة استخدام الموارد والأصول من الناحية الاقتصادية.

4- دراسة واختبار العمليات المختلفة مثل النشاطات الإنتاجية من حيث مستوى الكفاءة ومراقبة الجودة.

مما تقدم يتضح ان المراجع الداخلي يمارس وظيفة على اعتبار انه موظف في الشركة ومسؤولية تنحصر في تقييم أساليب الرقابة الداخلية سواء كانت محاسبية ام إدارية وذلك بهدف التأكد فاعليتها.

#### 2.4.2-مزايا المراجعة الداخلية( الصحن، النور، 2002، ص20 )

1- ان المراجع الداخلي بسبب وجوده كل الوقت في المشروع ومعاصرته للمشاكل يستطيع ان يلمس كل نواحيه ونشاطاته وإجراءاته والمشاكل المترتبة عليه.

2-ان المراجعة الداخلية تتم بصورة منظمة وعلى مدار السنة بدلا من مرة واحدة سنويا كما هو في حالة وجود مراجع خارجي.

3- ان المراجع الخارجي يتحقق أساسا من سلامة المركز المالي وصحة النتائج، فهو لن يستطيع ان يعطي الوقت الكافي لاكتشاف الأخطاء والتلاعب و إنما يلجا إلى الاختبارات في عملية المراجعة. ولهذا فان إدارة المراجعة الداخلية تقوم بمراجعة كاملة لكافة العمليات عن طريق الفحص المستقل داخل المشروع

وعلى هذا فهي تعتبر رقابة لخدمة الإدارة حيث تعمل على قياس وتقييم فاعلية الرقابة الداخلية.

#### 3.4.2- وسائل المراجعة الداخلية: -

هناك عدة وسائل تتمثل في: -

1- التحقيق - هو وسيلة من وسائل المراجعة تهتم بمراكز العمليات عند نقطة زمنية محددة وليس خلال فترة زمنية محددة أي التحقيق من الأرصدة والإجماليات التي تحتوي علي القوائم المالية والتي تتجه لفحص الملكية والوجود الفعلي ويقسم الأصول والالتزامات ويشمل التحقيق مما يلي السجلات - الأصول المملوكة من قبل المنشأة - التقارير (يوسف ، 1986 ، ص171).

2- التقييم \_ هو فحص السجلات المحاسبية والتقارير عنها، ويقوم المراجع الداخلي بالحكم على مدى قوة النظام المحاسبي وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، كما يستطيع ان يتعرف وقيم الوضع الحقيقي للنظام المحاسبي ويقترح التعديلات المناسبة (الصحن، أبوزيد، 1993، ص154).  
3- الحماية \_ حماية أصول المنشأة والتأكد من سلامة نظم الرقابة الداخلية الذي يهدف بدوره الي حماية المنشأة من الإفلاس والسرقة وذلك بالتأكد من الاتي: ( الشريف، 2010، ص91 )  
أ- حماية الأصول.

ب- سلامة المعلومات المحاسبية وإمكانية الاعتماد عليها.

ج- التأكد من الاستخدام الأمثل للموارد.

د- الملائمة في أساليب القياس والسياسات والخطط والأفراد مع القوانين واللوائح.

هـ- تقييم صحة وكفاية تطبيق الرقابة المحاسبية على الأصل المتعطل.

4- تطبيق معايير المراجعة الداخلية عند القيام بها بغرض تحقيق أهدافها المخطط لها.



ويرى الباحثون انه لا بد من قيام المراجعة الداخلية بالفحص والتحقيق والتقييم للعمليات المالية والتشغيلية وحماية الأصول وتطبيق المعايير لمنع التلاعب بالمستندات او على الأقل منها مما يؤدي الي رفع الكفاءة الإنتاجية.

#### 4.4.2-معايير المراجعة الداخلية:-

- 1- معيار الاستقلالية.
  - 2- معيار الكفاءة والتأهيل.
  - 3- معيار نطاق العمل.
  - 4- معيار أسلوب أداء عمليات المراجعة الداخلي.
  - 5- معيار كيفية إدارة قسم المراجعة الداخلية .
- وفيما يلي نناقش باختصار كل من هذه المعايير: ( اشتيوي، 2013، ص95 )  
اولا:الاستقلالية: -

وقد اورد معهد المراجعين الداخليين الأمريكي معيار الاستقلالية كالتالي: -  
(ان الاستقلالية تتيح الفرصة للمراجعين الداخليين بان يصدروا أحكاما عادلة وغير متحيزة، وبصفة أساسيا تتيح القيام بالإدارة الصحيحة لأعمال المراجعة، وهذه الأمور جميعا تتحقق من خلال الوضع التنظيمي والموضوعية).  
ومن خلال ما تقدم يتضح ان هناك أمران ضروريان لضمان استقلالية المراجع الداخلي وهما الوضع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية والموضوعية التي يجب ان تتمتع بها شخصية المراجع الداخلي.

أ- **الوضع التنظيمي:** -ينبغي ان يكون الوضع التنظيمي لمكتب او قسم المراجعة الداخلية تابعا لأعلي مستوى إداري في الشركة أي بمعنى اخر يتبع مجلس الإدارة، حيث يكون رئيس مجلس الإدارة له الإشراف المباشر علي قسم المراجعة الداخل.

هذا من المنظور النظري، بيد أنه من المنظور العلمي وبسبب كثرة أعباء رئيس مجلس الإدارة مما تمنعه من منح الاهتمام اللازم لقسم المراجعة الداخلية

والتغلب على ذلك وجدت ما تعرف باسم (لجنة المراجعة والتدقيق) وهي لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة حيث تتكون من اربعة أعضاء على الأقل وتكون مسؤولة عن نشاط المراجعة الداخلية بالإضافة إلى التنسيق بين ادارة الشركة والمراجع الخارجي.

وبالتالي يقوم المراجع الداخلي بإحالة تقاريره إلى لجنة المراجعة والتدقيق والتي بدورها تلخص هذه التقارير وتقدمها لمجلس الإدارة لاتخاذ الإجراء للالزم حيال ما ورد فيها. وتبعية قسم المراجعة الداخلية لأعلى مستوى في الشركة يضمن تحقيق الهدفين التاليين: -

1- قيام قسم المراجعة الداخلية بمراجعة جميع أنشطة الشركة دون تدخل المستويات الإدارية المختلفة في عملها او منعها.

2- دعم النتائج المتواصل إليها من قبل المستوى الأعلى الذي يملك اتحاد قرار التنفيذ لها.

وقد اورد معهد المراجعين الداخليين الأمريكي عدة مقومات من شأنها ان تمكن قسم المراجعة الداخلية من أصول إلي أهدافها التي تنشأ من اجلها، نلخصها فيما يلي:-

1- لضمان تغطية كاملة وشاملة لمراجعة جميع الأنشطة فيجب ان يتبع قسم المراجعة الداخلية جهة تتمتع بالسلطة الكافية لتنفيذ توصياته.

2- تعيين او استبدال رئيس قسم المراجعة الداخلية، يجب ان تكون عن طريق الإدارة العليا او بعد موافقتها.

3- وضع لائحة داخلية لقسم المراجعة الداخلية تحتوى على أهداف وسلطات ومسئوليات القسم على ان تتم اعتمادها من الإدارة العليا وتعمم على المستويات الإدارية المختلفة ومن اهم النقاط التي يجب ان توضح في اللائحة ما يلي: -

أ- الموقع التنظيمي لقسم المراجعة الداخلية.

ب- حق اطلاع موظفي قسم المراجعة الداخلية على جميع السجلات والمستندات لجميع عمليات الشركة سواء كانت مالية او تشغيلية.

ج- بيان بنطاق عمل وأنشطة قسم المراجعة الداخلية.

4- يقوم رئيس المراجعة الداخلية بوضع برنامج شامل لنشاط القسم خلال الفترة القادمة يبين فيه الاحتياجات المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج، على ان يتم اعتماده من الادارة العليا.

5- إصدار تقرير سنوي عن أنشطة قسم المراجعة الداخلية بحيث يشمل على العناصر التالية: -

أ- الموضوعات التي خضعت للمراجعة.

ب- النتائج التي تم التوصل اليها.

ج- التوصيات والاقتراحات.

د- بيان بالانحرافات عن البرامج الموضوعية وأسبابها واقتراح تفاديها في المستقبل.

ب -الموضوعية:- إذا كان الوضع المناسب في الهيكل التنظيمي يضمن استقلالية قسم المراجعة الداخلية في تأدية نشاطه فأن الموضوعية تتعلق بموظفي قسم المراجعة الداخلية حتى يؤدون عملهم باستقلالية وحيادية تامة.

كما عرف المعهد المراجعين الداخليين الأمريكي الموضوعية بأنها (الاستقلال الذهني للمراجع الداخلي عند قيامه بعمله، فأحكامه يجب الا تكون خاضعة لتأثير وآراء الآخرين، وحتى يكون المراجع الداخلي موضوعيا وعليه ان يقوم بتأدية عمله بصدق وأمانة والا يضع نفسه في مواقف تجعله غير قادر على إصدار أحكامه بشكل موضوعي). وهناك عدة عوامل لها تأثير السلبي على موضوعية المراجع الداخلي مثال ذلك ما يلي:-

1- قيام احد موظفي قسم المراجعة الداخلية بتأدية أية مهمة تنفيذية تدخل في نطاق اختصاصات إدارات اخرى.

- 2- وجود أقارب للمراجع الداخلي يعملون بالشركة، مما يجعل المراجع في موقف مشكوك فيه من حيث الموضوعية في احكامه عند مراجعته نشاط او عملية قام بها احد اقاربه.
- 3- انتماء المراجع الداخلي الى التنظيمات غير الرسمية بالشركة كالتنقيات والجمعيات والاشترك في الرحلات والملتقيات مما قد يؤثر على موضوعية أحكامه.
- 4- التعاون والانسجام بين المراجع الداخلي والموظفين بالشركة بسبب علاقات العمل قد تتعكس على موضوعية أحكامه التي يصدرها بخصوص نشاطات او عمليات قاموا بها هؤلاء الموظفين.
- وللحفاظ على موضوعية المراجع الداخلي وبالتالي استقلالية وحياده هناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان منها: -
  - 1- عند توزيع العمل بين موظفي قسم المراجعة الداخلية يجب مراعاة عدم وجود تعارض او تضارب في المصالح بينهم وبين الأشخاص الذين تراجع أعمالهم.
  - 2- مراعاة عدم وجود تحيز من قبل المراجع الداخلي تجاه الأشخاص الذين يراد مراجعة أعمالهم او نشاطاتهم.
  - 3- مراعاة دوران العمل بين موظفي المراجعة الداخلية بين الاقسام او المهام المختلفة، ويتم ذلك بشكل دور وذلك دورا لقيام العلاقات التي قد تؤثر في الموضوعية ومن تم الاستقلالية.
  - 4- عدم قيام المراجع الداخلي باي عمل تنفيذي، حيث ان مهمة المراجع الداخلي استشارية ورقابية.
  - 5- الموظفين المنتقلين الى قسم المراجعة الداخلية من الأقسام الاخرى يجب الا يعهد اليهم بمراجعة نشاطات أقسامهم السابقة الا بعد مدة كافية من الزمن حتى لا يقوموا بمراجعة أعمال قاموا بها سابقا.

**ثانيا: الكفاءة والتأهيل:** -موظفي قسم المراجعة الداخلية في اية شركة يجب يكون لديهم التدريب الفني المناسب والكفاءة المناسبة للعمل كمراجعين، ومعايير المراجعة الداخلية لم تطلب مؤهلا علميا بعينة او خبرة عملية بذاتها كما هو الحال عليه بالنسبة للمراجعة الخارجية. ولكن يجب توفر الحد الأدنى من التأهيل والكفاءة العلمية التي تطلبه وظيفة المراجعة الداخلية حسب وجهة نظر الشركة المعينة.

حيث ان كل شركة لها المواصفات التي يجب ان تتوفر في موظفي المراجعة الداخلية والتي تختلف من شركة الي أخرى.وقد حددت معايير الاداء المهني للمراجعة الداخلية الصفات الواجب توافرها في موظفي قسم المراجعة الداخلية وهي: -

- 1- التحلي بصفات أخلاقية وشخصية تتناسب مع ظروف وظيفة المراجعة الداخلية.
- 2- الحصول على مستوى مناسب من الكفاءة والتأهيل. *Human and C.*
- 3- ان يكون على دراية بإجراءات وأدوات الرقابة المستخدمة.
- 4- ان يكون على دراية تامة بمبادئ وأساليب المحاسبة المالية مع معرفة المبادئ الأساسية لبعض العلوم كالاقتصاد والقانون التجاري - الضرائب - التمويل - الطرق الكمية - الاحصاء - نظم المعلومات.
- 5- ان يكون على معرفة بمبادئ علم الإدارة وعمليات التقييم للأنشطة المختلفة وتحديد الانحرافات والبحث عن اسبابها وتقديم الحلول المناسبة لعلاجها.
- 6- ان يكون على معرفة بمبادئ العلوم السلوكية حتى يستطيع التعامل مع الموظفين الآخرين بأسلوب مناسب يساعده على تحقيق أهدافه وخلق علاقات طيبة مع أولئك الموظفين.
- 7- ان يكون على مستوى مناسب من مهارة استخدام اساليب توصيل المعلومات، سواء شفويا او عن طريق التقارير المكتوبة التي يصدرها.

### ثالثاً: نطاق العمل: -

نص المعيار الخاص بنطاق عمل المراجعة الداخلية على ان (مجال عمل المراجعة الداخلية يجب ان يتضمن فحص وتقييم سلامة الرقابة الداخلية المعمول بها وجودة الأداء في تنفيذ المسؤوليات المحددة فيها). من ذلك يتضح ان نطاق عمل المراجعة الداخلية يتحدد من خلال وظيفتين اساسيتين وهما: -

1- فحص وتقييم نظم الرقابة الداخلية والتأكد من سلامتها وابداء النصح في سبيل تحسينها وتطويرها أي وظيفة الحماية.

2- التأكد من جودة اداء العمل من قبل الموظفين في المجالات المختلفة بالشركة و إبداء النصح من اجل تطوير وتأهيل العاملين، أي وظيفة التوجيه البناء. وبالتالي يتحدد نطاق عمل المراجعة الداخلية بالتحقيق من الأهداف

التالية: -

1- التأكد من درجة مصداقية ودقة المعلومات المالية والمعلومات التشغيلية الاخرى.

2- التأكد من مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات واللوائح والقوانين الموضوعة.

3- المساعدة على حماية أصول الشركة.

4- التأكد من تحقيق الأهداف المرسومة للعمليات والبرامج المختلفة.

**رابعاً: أسلوب أداء عمليات المراجعة:** - فيما يلي نستعرض كيفية اداء عمل قسم المراجعة الداخلية، حيث نصت معايير الاداء المهني للمراجعة الداخلية على: - (ضرورة ان يشمل عمل المراجعة، تخطيط المراجعة، فحص وتقييم المعلومات، إبلاغ نتائج المراجعة تم المتابعة).

من خلال هذا المعيار يتضح ان أي عملية المراجعة يجب ان تتم وفق الخطوات التالية: -

**1 - التخطيط:** - قبل التخطيط لعملية المراجعة يجب ان يتم تحديد المجال الذي ستتم مراجعته، فقد يكون هذا المجال المراد مراجعته وظيفية المشتريات او نظاما مثل نظام التخزين، او نظام معالجة المعلومات او أي نشاط من أنشطة الشركة. بعد ذلك تبدأ مراحل التخطيط لعملية المراجعة في مجال معين وذلك بإتباع الخطوات التالية: -

1- يقوم رئيس فريق المراجعة بتحديد أهداف عملية المراجعة ونطاقها بالاتفاق مع مسؤولي الادارة المعنية.

2- تجميع المعلومات عن النشاط المراد مراجعته عن طريق المقابلات والفحص المبدئي وقوائم الاستقصاء.

3- تحديد العناصر البشرية (فريق المراجعة) وكذلك الموارد المادية واللوجستية لإنجاز العلمية.

4- التعرف عمليا عن الأنشطة او العمليات المراد مراجعتها وتحديد المواطن التي تحتاج الي اهتمام خاص. وهذا يتم عن طريق: *Human and Community Studies Journal*  
أ- الاطلاع على السياسات والإجراءات.

ب- مقابلة مسؤولي المجال او النشاط المراد مراجعته التعرف على الأنشطة التشغيلية وغيرها من الامور الاخرى.

5- إصدار تقرير سنوي عن أنشطة قسم المراجعة الداخلية بحيث يشمل على العناصر التالية: -

أ- الموضوعات التي خضعت للمراجعة.

ب- النتائج التي تم التوصل اليها.

ج - التوصيات والاقتراحات.

د- بيان بالانحرافات عن البرنامج الموضوع وأسبابها واقتراح تفاديها في المستقبل.

2- التجميع والفحص والتقييم للمعلومات: -بعد ان يتم وضع الخطة (برنامج العمل) تبدأ هذه المرحلة والتي تشتمل علي: -

1- التجميع والفحص للمعلومات حتى تكون أساسا للتوصيل إلى نتائج المراجعة ويتم التجميع لهذه المعلومات عن طريق الاستقصاء والمقابلات والملاحظة المباشرة لمجريات الأمور في المجال تحت المراجعة.

2- تحليل وتفسير البيانات والمعلومات التي يتم تجميعها (التحليل التفصيلي) وكل هذه تعتبر أدلة وتستخدم كأساس لصياغة النتائج التي تم التوصيل إليها من خلال عملية المراجعة.

3 - تقييم التحليل للوصول الي الاقتراحات التي من شأنها تحسين الوضع القائم. من حيث تحسين الإجراءات او تغيير السياسات، او تصحيح ومعالجة الانحرافات عن الخطط الموضوعة والأهداف المرسومة.

3- إعداد التقرير: -هذه الخطوة تمثل المرحلة الاخيرة لعملية المراجعين، حيث يقوم رئيس فريق المراجعة بصياغة تقريره موضحا فيه: -

1- بيان الهدف من عملية المراجعة.

2 - نطاق وحدود عملية المراجعة.

3- الإجراءات التي اتبعت في عملية المراجعة.

4- النتائج التي تم التوصل إليها من عملية المراجعة.

5- المقترحات والتوصيات في الخصوص.

لضمان نجاح عملية المراجعة والوصول الى نتائج مرضية وتوصيات بناءة فإن هناك عدة امور يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة التقرير وهي: -

أ- ان يكون التقرير واضحا وهادفا وان يصل في الوقت المناسب.

ب- ان يحتوي على حلول للمشاكل ومقترحات للتصحيح عوضا عن إبراز المشاكل والعيوب فقط.



ج- ان تتم مناقشة النتائج التي مع مسؤولي الجهة تحت مراجعة لضمان عدم وجود أي ليس فيها وذلك قبل إصدار التقرير.

د- ان يقوم رئيس قسم المراجعة الداخلية بمراجعة التقرير والتصديق عليه قبل إصداره وتحديد الجهات التي يوجه لها التقرير.

**4- المتابعة:** -تعتبر مرحلة المتابعة مهمة من حيث التأكد من مدى فهم وقبول النتائج والتوصيات من قبل الإدارة العليا والجهات ذات العلاقة، بالإضافة الى التأكد من أنه قد تم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة بناء على النتائج والتوصيات الواردة في التقرير النهائي.

**خامسا: كيفية إدارة قسم المراجعة الداخلية:** -أن رئيس قسم المراجعة الداخلية بالإضافة الي أنه مطالب بمراجعة الأمور الإدارية وتقييمها وابدأ الراي حيالها، فهو مطالب من جانب آخر بإدارة قسم يضم المجموعة من الموظفين، فرئيس قسم المراجعة الداخلية الى جانب وظيفته التقييمية، يقوم في نفس الوقت بمهمة المدير في قسمة، فلا يمكنه ان يصبح مستشارا كفو للمدراء الاخرين إذا لم يكن قادرا علي إدارة قسمه. وبالتالي يجب على رئيس قسم المراجعة ادارة قسمه بالمفهوم العلمي للإدارة من تخطيط، تنظيم، إشراف، ورقابة وذلك تحقيقا لأهداف القسم الذي أنشا من أجلها. وطبقا لمعايير الاداء المهني للمراجعة الداخلية يمكن تقسيم مراحل العملية الإدارية : -

**1- هدف وسلطات ومسؤوليات القسم:** -يستوجب ذلك وجود لائحة مكتوبة ومعتمد من الادارة العليا تحتوي على ما يلي: -  
أ- الهدف من إنشاء القسم.

ب- بيان مسؤوليات وسلطات قسم المراجعة الداخلية.

ج - الإشارة ان وظيفة المراجعة الداخلية هي وظيفة استشارية وليست تنفيذية. كما يجب ان تعمم هذه اللائحة على المستويات الإدارية المختلفة للتعريف بقسم المراجعة الداخلية.

**2- التخطيط:** - هو عبارة عن صياغة الأهداف بشكل يأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والبيئة المحيطة. حيث يقوم رئيس المراجعة الداخلية باقتراح الأدوات والوسائل التي ستستخدم في الوصول الى تلك الأهداف مع مراعاة الاستخدام الفعال و الكفؤ للموارد المتاحة. وتشتمل عملية التخطيط لمسؤوليات قسم المراجعة الداخلية علي: -

أ- تحديد وصياغة الأهداف.

ب- وضع وتصميم برامج العمل المختلفة.

ج - وضع برامج تدريب وتعيين القوى العاملة وتحديد الموازنة التقديرية لذلك.

د- إعداد التقارير الدورية للمتابعة.

ويجب ان تحتوي برامج العمل علي: -

أ- الأنشطة والعمليات المراد إخضاعها للمراجعة.

ب- الأماكن التي ستتم فيها مراجعة هذه الأنشطة والعمليات.

ج- الزمن المعياري لإنجاز عملية المراجعة. *Human and Community*

وعند التخطيط لبرامج المراجعة يجب مراعاة ما يلي: -

1- تاريخ ونتائج اخر عملية مراجعة للنشاط المراد مراجعته.

2- الخطة المالية المبدئية.

3- فريق المراجعة المرشح لكل عملية او نشاط.

4- التغييرات الهامة بالعمليات التشغيلية ونظم وإجراءات الرقابة المتعلقة بها.

5- القدرات التي يتمتع بها أعضاء فريق.

### 1.1. المبحث الثالث: الرقابة الداخلية

**1.1.3 الرقابة الداخلية:** -تعتبر الرقابة الداخلية من أهم العناصر التي يعتمد

عليها المراجع عند قيامه بعملية المراجعة حيث نجد أن المعيار التالي من

معايير العمل الميداني قد نص علي ضرورتها لعملية المراجعة **تعريفات**

**مختلفة للرقابة الداخلية:** -هي الخطة التنظيمية وكل ما يرتبط بها من وسائل

وإجراءات تبناها المشروع للمحافظة علي الاصول، اختبار دقة الحسابات ودرجة الاعتماد عليها، تنمية كفاءة العمل، وتشجيع إتباع السياسات الادارية الموضوعية ( اشتيوي ، 2013 ، ص62 ) .هي الخطة التي تضمن كافة الطرق والمقاييس المتناسقة التي تتبناها المؤسسة لحماية أصولها وضبط الدقة في بياناتها المحاسبية والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية وتشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعية مقدما(توفيق، 1989، ص14).

### 2.1.3- أهداف الرقابة الداخلية: (توفيق ، 1989 ، ص 14,18)وفقا

للتعريف السابق يمكن حصر أهداف الرقابة الداخلية: -

1- توفير الحماية لأصول المنشأة: -تتعد التفسيرات الخاصة بكلمة حماية فقد يقصد بها الوقاية من الأخطاء المتعددة في معالجة العمليات بقصد إخفاء غش أو اختلاس وتستند الأخطاء المتعمدة إلى تخطيط مدروس بواسطة أفراد غير أمناء ذوي نوايا احتيالية ويتم ذلك بعدم إجراء قيد محاسبي أو تحريف في السجلات بشكل لا يبدو متعارض مع التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية فقد تدرج أسماء وهمية في كشوف الأجور لتغطية اختلاس في النقدية ويكون قيد مطابقا لإجمالي كشف الأجور بالرغم من وجود هذه الأخطاء.ويمثل الاختلاس نقل الملكية (الأصل) دون موافقة أو تصريح من أصحابه أو من لهم سلطة التصرف فيه والغش عمل تضليلي غير أمين ينطوي علي: -  
أ- اغتصاب للأصل دون علم مالكة أو موافقته.

ب- تحريف في السجلات بطريقة مدروسة أو إهمال تسجيل العملية.

2- دقة البيانات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها: -يترتب على مزاوله الأنشطة المختلفة للمنشأة مجموعة من العمليات التي تعتبر مجالا لتطبيق نظام الرقابة الداخلية وهذه العمليات تنطوي في الغالب علي وجود مبادلة أصول او خدمات مع أطراف خارج المنشأة (الوحدة الاقتصادية) وتحويل أو استخدام

بعض الاصول داخل المنشأة من خلال سلسلة من الخطوات تشمل التصريح بالعمليات تنفيذها - تسجيلها بالدفاتر والمحاسبة عن نتائجها.

**3- الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية:** -أحد الأهداف الأساسية لإدارة المنشأة هو العمل علي تجنب نواحي الإسراف في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة ومن ثم الارتقاء بالكفاءة الإنتاجية في استخدام هذه الموارد وتعدد الأساليب المتاحة لتحقيق هذا الهدف ولعل أهمها الموازنة التخطيطية، التكاليف المعيارية، دراسة الحركة والزمن، أساليب الرقابة علي الجودة ويصاحب استخدام هذه الاساليب إجراء بعض التحليلات الإحصائية وإعداد نظام لتقارير الدورية لتدفق المعلومات خلال المستويات الإدارية المختلفة وقد يقتضي الأمر إعداد برامج تدريبية للعاملين لمساعدتهم في إنجاز المسؤوليات المحددة لهم ورفع كفاءة أدائهم لهذه المسؤوليات.

**4- الالتزام بما تقضي به السياسات الإدارية المرسومة:** يتم ترجمة أهداف المنشأة في شكل مجموعة من السياسات المتكاملة تغطي الجوانب المختلفة لنشاط المنشأة ومن ثم فإن درجة الالتزام بهذه السياسات تنعكس علي مدى تحقيق أهداف المنشأة وإذا أخذنا عنصر الزمن في الاعتبار فإن بعض هذه السياسات يرتبط بالمدى البعيد (سياسات طويلة الأجل) وبعضها يرتبط بالمدى القصير (سياسات قصيرة الأجل) ومن أمثلة هذه السياسات: -

أ- سياسات التمويل.

ب- سياسات الإنتاج.

ج- سياسات الشراء.

د- سياسات التوزيع.

هـ- سياسات الائتمان.

ويرتبط بوضع أي سياسة تحديد الواجبات والإجراءات التي يتعين إتباعها لمواجهة مقتضيات هذه السياسة ويصاحب تحديد الواجبات لأفراد التنظيم

تفويض قدر من السلطة يتناسب مع حجم هذه الوجبات وعلى الرغم من وجود خطة تنظيمية يمكن من خلالها التعرف على خطوط السلطة والمسؤولية إلا أنه يفضل وجود دليل يوضح هذه الاختصاصات والسلطات بشكل أكثر تفصيلا حتى لا يحدث تضارب أو تداخل أو تكرار للاختصاصات بين الإدارات المختلفة.

**3.1.3-أنواع الرقابة الداخلية: -** مما سبق يمكن تقسيم أنواع الرقابة الداخلية إلى نوعين رئيسيين وهما: -

**أولاً: الرقابة الإدارية:** (عبدالله ، 1999 ، ص229) تشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية مع تشجيع الالتزام بالسياسات الإدارية الموضوعة

- **أهداف الرقابة الإدارية:** (الألوسي ، ص 216 )

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تحقيق أكبر كفاءة في العمل وضمان تنفيذ السياسات الإدارية المرسومة ويتضمن هذا النوع من الأساليب الرقابية السياسات الإدارية والخطط التنظيمية والسجلات والتي تتعلق جميعها باتخاذ القرارات المتعلقة بالتصريح بتنفيذ العمليات المالية وتوضح هذه الأساليب من أجل تنمية الكفاءة التشغيلية وتشجيع الالتزام بتطبيق السياسات والتعليمات والإجراءات الإدارية بالمنشأة وتقليل احتمال حدوث مخالفات لهذه السياسات والتعليمات، وينطوي هذا الجزء من نظام الرقابة الداخلية على وظائف أخرى لا ترتبط بوظائف أقسام المحاسبة والإدارة المالية وإنما ترتبط بأقسام أخرى كأقسام التنظيم والأساليب والتدريب، وهناك وسائل لتحقيق الرقابة الإدارية: -تعدد الوسائل التي يتم تطبيقها لتحقيق الرقابة الإدارية ومن هذه الوسائل ما يلي: -

**1- الكشوف الإحصائية وتحليلها.**

**2- دراسة الوقت والحركة وذلك لغرض تحديد الوقت المعياري لإتمام عملية معينة.**

3- تقارير الأداء .

4- الرقابة علي الجودة.

5- وضع البرامج التدريبية للموظفين والمستخدمين.

6- الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية.

7- التكاليف المعيارية.

8- استخدام الخرائط والرسوم البيانية.

ثانيا: الرقابة المحاسبية: -

تشمل الخطة التنظيمية والإجراءات والسجلات التي تتعلق بحماية الأصول ودقة السجلات المحاسبية ودرجة الاعتماد عليها (الألوسي ، ص 217 )

- أهداف الرقابة المحاسبية: ( الجريوع ، 2000 ، ص 121 )

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى حماية الأصول وضمان دقة البيانات والمعلومات المحاسبية المسجلة بالدفاتر والتأكد بأنه قد تم تنفيذ العمليات المالية وفقا للسياسات العامة للمنشأة أو بناء على تعليمات خاصة وإن العمليات قد تم تسجيلها بشكل سليم يمكن من إعداد التقارير المالية طبقا للمبادئ المحاسبية المتعارف عليها او أي مبادئ أخرى ملائمة لهذه التقارير. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأساليب الرقابية يجب أن تنطوي على إجراءات وقاية الأصول والحد من إمكانية استخدامها إلا في حدود النطاق الذي تضعه ادارة المنشأة مع مقارنة بيانات سجلات هذه الاصول مع نتائج الجرد الفعلي لها على اساس دوري وفحص أسباب أي اختلافات قد تكشفها هذه المقارنة.

هناك عدة وسائل يمكن إتباعها لتحقيق الرقابة المحاسبية: ( الألوسي ، ص 217 )

1- التوصيف الوظيفي الواضح وتحديد المسؤوليات بحيث لا ينفرد شخص معين بتنفيذ عملية بكاملها، وفصل الواجبات الخاصة بموظف الحسابات عن

الواجبات التي تتعلق بالإنتاج أو بتخزين الممتلكات، اعتماد العمليات بواسطة أشخاص مسئولين واعتماد.

2- قيود التسوية وتصحيح الأخطاء بعد مصادقة أشخاص مفوضين.

3- إتباع طريقة القيد المزدوج في قيد العمليات ووجود دورة مستندا لكل نشاط من أنشطة المنشأة.

4- استخدام الحسابات الإجمالية أو حسابات المراقبة مثل حساب إجمالي المدينين وإجمالي الدائنين.

5- إعداد موازين المراجعة بصفة دورية.

6- إعداد كشوفات مطابقة رصيد المصرف بشكل دوري وعمل مذكرات التسوية وقيودها في أوقاتها المحددة.

7- إرسال مصادقات العملاء ومطابقة كشوفات الموردين.

8- إتباع نظام الجرد المستمر وإجراء جرد دوري ومفاجئ من حين لآخر لمطابقة أرصدة بطاقات الصنف مع الكميات الموجودة فعلا. *Human an.*

9- إتباع نظام المراجعة الداخلية ودعم إدارة المراجعة الداخلية بالصلاحيات والعناصر الكفوة.

4.1.3- عناصر الرقابة الداخلية: إجراءات الرقابة تختلف من شركة لأخرى وذلك تبعاً لطبيعة وحجم النشاط فليس هناك في الواقع نظام ثابت ومحدد للرقابة الداخلية بحيث يمكن إتباعه في جميع الشركات، فما هو مناسب لشركة معينة قد لا يكون ملائماً لشركة أخرى، بيد أن هناك بعض العناصر أو المبادئ العامة يمكن الاقتداء بها من أجل الحصول على نظام رقابي كفء من أهمها: (اشتيوي، 2013، 67)

1- تحديد المسؤولية لكل فرد داخل المؤسسة وذلك لمحاسبته عند تقصير ومكافأته بعمله على خير وجه.

- 2- الفصل التام بين من يحتفظ بالسجلات ومن يقوم بأية عمله ينتج عنها التسجيل في الدفاتر. فمثلا الشخص الذي يقوم بتسجيل عمليات المبيعات هو غير الشخص الذي يقوم بالبيع.
- 3- ألا ينفرد شخص معين بإنجاز عملية بأكملها، بل يجب تقسيمها بين عدى أشخاص، حتى يمكن اكتشاف الخطأ إذا وقع سواء عن قصد أو دون قصد.
- 4- الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من حيث تدريبهم المناسب على الأعمال الموكلة إليهم مع تبني نظام عادل للحوافز وغرس روح الجماعة بينهم.
- 5- الفصل التام بين من يحتفظ بالأصل ومن يقوم بتسجيل العمليات المتعلقة بهذا الأصل.
- 6- الفصل التام بين من يقوم بالاحتفاظ بالأصل وبين من يقوم بإقرار الحصول على هذا الأصل أو التخلص منه.
- 7- كل معاملة تقوم بها الشركة يجب أن تكون معتمدة ومصدق عليها من قبل شخص مسؤول يملك هذا الحق. *Human and Community Studies Journal*
- 8- وجود مجموعة متكاملة من السجلات ودليل للحسابات ومجموعة من المستندات لتحقيق الرقابة الفعالة علي العمليات المالية.
- 9- استخدام حسابات المراقبة الإجمالية وما يتبعها من دفاتر أستاذ مساعد للبنود المختلفة.
- 10- تبني سياسة واضحة للتمييز بين النفقات الإيرادات والنفقات الرأسمالية.
- 11- مراعاة عدد النسخ من كل مستند حتى يمكن توفير البيانات والمعلومات اللازمة لمراكز النشاط المختلفة بأكبر قدر من الكفاءة.
- 12- حماية الأصول بكافة الوسائل الممكنة لغرض منع أو تقليل الخسائر الناتجة عن السرقات والضياع والتلف، والاحتفاظ بها في أماكن مناسبة حماية لها في حال وقوع أي خطر.



13- الاحتفاظ بالسجلات والمستندات في أماكن آمنة مع الاحتفاظ بنسخة ثانية من السجلات والمستندات المهمة في أماكن أخرى حتى يمكن الرجوع إليها في حالة تلف أو ضياع النسخة الآلية لأي سبب من الأسباب.

14- وسائل لتقييم نظم الرقابة الداخلية وتحديد مدى فاعليتها مثل الميزانيات التقديرية، وتقارير الأداء الدورية، والمراجعة الداخلية.

15- قيود التسويات في نهاية السنة المالية، والتي تعمل عند إعداد القوائم المالية للفترة، يجب أن تعتمد من قبل شخص يملك هذا الحق.

5.1.3- وسائل تقييم نظم الرقابة الداخلية (اشتوي، 2013، ص 72):-  
بعد أن يقرر المرجع الطريقة التنظيمية لتقييم الرقابة الداخلية يقوم بعملية التقييم ذاتها وذلك باستخدام وسائل التقييم المختلفة.

- طريقة الاستبيان (قائمة الأسئلة): -وهي عبارة قائمة محتوية على أسئلة متعلقة بنظم الرقابة الداخلية على النشاطات والعمليات المختلفة وقائمة الاستبيان تكون مكونة من عدة أجزاء، كل جزء منها يتعلق ببند معين أو دورة معينة أو وحدة نشاط - حسب الطريقة التنظيمية المختارة للتقييم.

- طريقة المذكرة المكتوبة: -تستخدم هذه الطريقة كبديل عن طريقة قائمة الاستبيان في تقييم نظم الرقابة الداخلية، وذلك لاعتقد البعض أن طريقة الاستبيان تعاني من بعض العيوب ان الاسئلة الواردة بقائمة الاستبيان هي أسئلة عامة وغير مرنة كما أن طول قائمة الاستبيان يجعل مهمة الإجابة على أسئلتها مملة وروتينية الأمر الذي يؤدي إلى عدم الجدية في الإجابة من قبل الشخص الذي يقوم بالإجابة.

وتبعا لطريقة المذكرة المكتوبة يقوم المراجع - أو مساعديه - بكتابة تقرير وصفي عن الاجراءات المتعلقة بالرقابة الداخلية في تنفيذ العمليات المختلفة، وعن تدفق المعلومات والبيانات بين الأقسام وحدات النشاط المختلفة. ويتم ذلك عن طريق المقابلات مع المسؤولين والعاملين، الملاحظة، الاختبار، الاستفسار،

وكذلك عن طريق المستندات والسجلات المحاسبية وغيرها من الوثائق المستخدمة في المؤسسة.

#### - طريقة خرائط النظم - خرائط التدفق: -

خرائط النظم عبارة عن وسيلة توضيحية تبين تدفق الإجراءات والمعلومات، نقاط الرقابة المحاسبية والإدارية، تقسيم العمل بين الوظائف المختلفة، ومخرجات النظام من سجلات وتقارير وغيرها. وهذه الخرائط قد تكون موجودة أصلاً ضمن النظام المالي والإداري للشركة، وفي هذه الحالة علي المراجع دراستها وفحصها واختبارها وذلك بتتبع مسار الإجراءات والمعلومات واكتشاف أي نقاط ضعف بها. أما إذا كانت هذه الخرائط غير موجودة فعلى المراجع بأن يقوم بتصميم خرائط النظم بعد أن يكون قد تحصل علي وصف كامل لإجراءات الرقابة الداخلية للعمليات والوظائف المختلفة. تصميم خرائط النظم تبعاً لطريقتين

#### مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

كالاتي: -

أ- طريقة العملية الواحدة: - وتبعاً لهذه الطريقة توضح خريطة النظم الإجراءات المتعلقة بتنفيذ عملية معينة، مثل عملية استلام النقدية، عملية دفع النقدية، عملية إعداد المرتبات وغيرها من العمليات. بحيث تكون كل خريطة نظم خاصة بعملية في صفحة منفردة على أن تربط بعملية أو عمليات أخرى متعلقة بها بواسطة الرمز الخاص بنقطة الربط.

ب- طريقة العمليات المترابطة - الخانات المتعددة: - وتبعاً لهذه الطريقة توضح خريطة النظم تدفق المعلومات والبيانات بين مجموعة من العمليات أو الوظائف التي تربط بينها علاقة. وتعد الخرائط على خانات كل خانة تخص عملية أو وظيفة معينة مع بيان تدفق المعلومات والبيانات بين الخانات (العمليات) المختلفة.

### 6.1.3- مسؤولية المراجع الداخلي تجاه أنظمة الرقابة الداخلية: (الجابري ، ورقة بحثية ، 2014 ، ص 35 ، 33)

يقوم المراجع الداخلي بدراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية بقصد العمل على تحسينها وإحكامها. لقد نصت معايير الممارسة المهنية للمراجعة الداخلية الصادرة من معهد المراجعين الداخليين في أمريكا على أنه يجب أن يتضمن مجال عمل المراجع الداخلي فحص وتقويم كفاءة وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية في المنشأة والحكم على درجة متانتها.

أما بالنسبة لقيام المراجع الداخلي بتقييم الإجراءات فالمقصود منه تقييم نظام الرقابة بشكل شامل بهدف الحصول على تأكيد من أن النظام يعمل بشكل جيد وعرض تقييمه على الإدارة العليا أو لجنة المراجعة. وهذا الأمر يجعل المراجع مشاركاً أساسياً في تطوير نظام الرقابة الداخلية وذلك كوظيفة استشارية، ولكن هنا ينبغي التأكيد على الدور الاستشاري للمراجع الداخلي بمعنى عدم مبادرته في الأساس لوضع الإجراءات الرقابية حتى يستطيع بموضوعية وحيادية القيام بعملية التقييم. وتتم عملية تقييم نظام الرقابة الداخلية بعدة خطوات وهي: -

1- جمع الحقائق والمعلومات عن النظام: ويقصد بها تكوين نظرة شاملة وعامة عن نواحي الرقابة الداخلية داخل الوحدة وأنظمة الرقابة التي يتم تصميمها لنواحي النشاط المختلفة وما يجب أن تكون عليه عملية تشغيل هذه الأنظمة وهذا يستلزم جمع المعلومات عن الدورة المستندية والخرائط التنظيمية والتوصيف الوظيفي وخرائط المراجع داخل الوحدة ودليل الإجراءات.

2- فحص النظام: وتعني هذه الخطوة اختبار التنفيذ الفعلي لنظام الرقابة الداخلية والتحقق من أن تشغيله يتم وفقاً لما هو محدد مسبقاً ويتم ذلك بأجراء مجموعة من اختبارات مدى الالتزام وذلك بمراعاة التوقيت المناسب لهذه الاختبارات.

3- تقييم النظام: وتمثل هذه الخطوة آخر خطوات عملية دراسة وتقييم أنظمة الرقابة الداخلية فبعد القيام بجمع المعلومات الكافية عن النظام وفحص الالتزام به يصبح المراجع الداخلي في وضع يمكنه من الحكم علي فاعلية وكفاءة النظام ودرجة الاعتماد عليه ومن ثم يتم اقتراح السبل الكفيلة بتقويم النظام وتلافي العثرات والثغرات وأوجه القصور والنقص فيه.

#### 0.4 - إجراءات الدراسة الميدانية

#### 1.4 - لمحة عن الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني

الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني أحد الهيئات التابعة لوزارة التعليم العالي التي تتولى الإشراف على كافة مؤسسات التعليم التقني والفني ويتبع الهيئة كل من الكليات التقنية والمعاهد التقنية العليا والمعاهد الفنية المتوسطة. حيث بلغت ما يزيد عن 20 كلية تقنية و117 معاهد عليا وما يزيد عن 380 معهد متوسط. ولقد اخترنا من مؤسسات التعليم العالي التقني في هذه الدراسة كلا من كلية العلوم الإدارية والمالية والتطبيقية - طرابلس، والمعهد العالي للمهن الطبية - أبو سليم.

#### 1.1.4 - كلية العلوم الإدارية والمالية والتطبيقية: -

تأسست كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية في عام 1989م تحت أسم المتقدم للمهن الإدارية والمالية والذي كان في ذلك الوقت تابع للتكوين والتدريب المهني ثم تغيير أسمه ليصبح المعهد العالي للمهن الإدارية والمالية وتبعيته للتعليم ثم تغيير أسمه مجددا ليصبح المركز العالي للمهن الإدارية والمالية وتبعيته للتكوين والتدريب المهني. وفي عام 2009 تم تغيير أسمه ليصبح يتبع الكليات (كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية) وبالطبع ترتب على ذلك تغيير نظام الدراسة فيه من نظام الدبلوم العالي إلى نظام البكالوريوس. كما تعمل الكلية على تدريب وتأهيل الكوادر البشرية لتكون قادرة على شغل مختلف الوظائف في سوق العمل وخلق قاعدة بشرية مؤهلة وقادرة على الإيفاء بمتطلبات خطط

التنمية. ولقد تم اختيار هذه العينة لعلاقتها بالعلوم الإدارية والمالية من بين الكليات وتم توزيع عدد من استبيانات في داخل في قسم الشؤون الإدارية والمالية بالكلية والتي تم الحصول عليها بعد ان تم تعبئتها كما اجريت العديد من المقابلات الشخصية بنفس القسم في الكلية بغرض التأكيد والحصول على معلومات إضافية وتأكيدية للاستبيان.

#### 2.1.4-المعهد العالي للمهن الطبية – أبو سليم: -

تم تغير المرفق الصحي ليصبح المعهد العالي للمهن الطبية والذي كان تابع لصحة تمت إضافته لتعليم العالي التقني الجامعي، كما تم اختيار لأنه من أقدم العلوم الطبية في الهيئة الوطنية للتعليم التقني والفني. وتم توزيع عدد من استبيانات في داخل في قسم الشؤون الإدارية والمالية بالمعهد والتي تم الحصول عليها بعد ان تم تعبئتها، كما أجريت العديد من المقابلات الشخصية بنفس القسم في بالمعهد بغرض التأكيد والحصول على معلومات إضافية وتأكيدية للاستبيان.

#### 2.4المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية: -

1.2.4 الإجراءات المنهجية: -تم تصميم استبيان خصيصا لهذه الدراسة وتم تقسيمه إلى أسئلة عامة، بها (الدرجة الوظيفية - المستوى التعليمي -عدد سنوات الخبرة - أسباب المعرفة بمجال المراجعة الداخلية).حيث تم توزيع عدد 4 استبيانات في كل جهة. وتجميع الردود بعد أن تم طرح عدد من الاسئلة على كل من تم توزيع الاستبيان عليه والمقارنة بالإجابات التي تم الحصول عليها وتجميع الملاحظات أثناء الزيارات في كل من (كلية العلوم الإدارية والمالية والتطبيقية، طرابلس -المعهد العالي للمهن الطبية، أبو سليم).وأسئلة خاصة بفرضيات الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاث محاور وهي: -

1- المراجع الداخلي ودوره في تطوير نظام الرقابة الداخلية، وعدد عباراته 11 العبارة.

2- المراجع الداخلي ودوره في ترشيد قرارات الإدارة العليا وعدد عباراته 8 عبارات.

3- المراجع الداخلي ودوره في رفع الكفاءة الإدارية، وعدد عباراته 9 عبارات.

#### 2.2.4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: -

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات الأولية التي تم جمعها من مفردات العينة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالاعتماد على استخدام برمجية الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها:-

1- المتوسط الحسابي: -المتوسط الحسابي " هو مجموع القيم على عددها"، وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لتقدير معالم المجتمع، أو اختبار الفرضيات الإحصائية. ويتم إيجاد المتوسط الحسابي عن طريق المعادلة التالية: -

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n xi}{n}$$

2- الانحراف المعياري: -الانحراف المعياري لمجموعة من المشاهدات هو " الجذر التربيعي الموجب لمجموع مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي مقسوماً على (n - 1) "، وهو أحد مقاييس التشتت، ويستخدم لمعرفة مدى تقارب أو تباعد إجابات مفردات عينة حول خيار معين ويتم إيجاد الانحراف المعياري من المعادلة التالية: -

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Xi - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

1.2.4 ترميز بيانات الدراسة: -بعد تجميع استمارات الاستبيان استخدمت الباحثات الطريقة الرقمية في ترميز البيانات، وبما أنه يقابل كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية للاستبيان اختيارات وفقاً لمقياس لكارتر

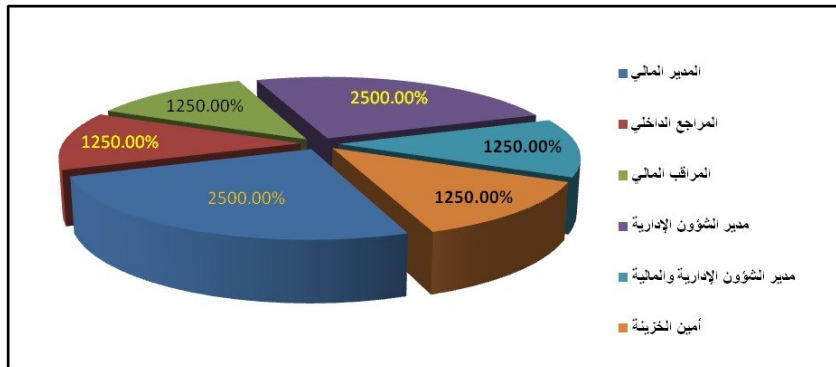
الثلاثي: (موافق- محايد- غير موافق) فقد تم إعطاء كل من الاختيارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق (3) ثلاث درجات، محايد (2) درجتان، غير موافق (1) درجة واحدة، واعتبر الوسط الحسابي مساوياً للرقم (2) باعتبار أن  $(2) = 3/(3+2+1)$ ، وبالتالي فإن المتوسطات الحسابية التي قيمتها أقل من (2) تعبر عن درجة موافقة متدنية، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها (2) تعبر عن درجة موافقة متوسطة، والمتوسطات الحسابية التي قيمتها أكبر من (2) تعبر عن درجة موافقة مرتفعة.

#### 3.2.4- تحليل البيانات الشخصية: -

الدراسة الوظيفية: -

جدول رقم (01) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
المدير المالي	2	25.0
المراجع الداخلي	1	12.5
المراقب المالي	1	12.5
مدير الشؤون الإدارية	2	25.0
مدير الشؤون الإدارية والمالية	1	12.5
أمين الخزينة	1	12.5
المجموع	8	100.0

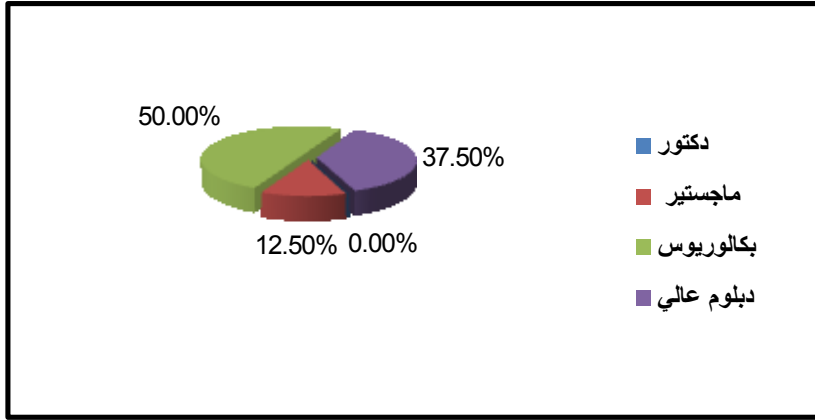


الشكل رقم (1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب الدرجة الوظيفية

## المستوى التعليمي: -

جدول رقم (02) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00.0%	0	دكتوراه
12.5%	1	ماجستير
50.0%	4	بكالوريوس
37.5%	3	دبلوم عالي
100.0%	8	المجموع



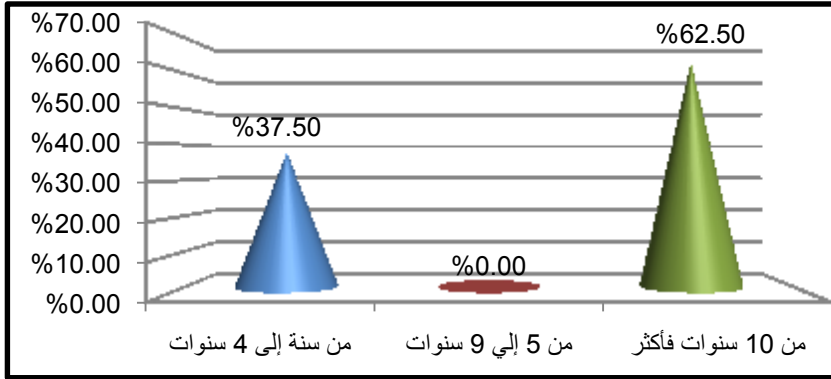
شكل رقم (02) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

## سنوات الخبرة: -

جدول رقم (03) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
37.5%	3	من سنة إلى 4 سنوات
0%	0	من 5 إلى 9 سنوات
62.5%	5	من 10 سنوات فأكثر
100%	8	المجموع



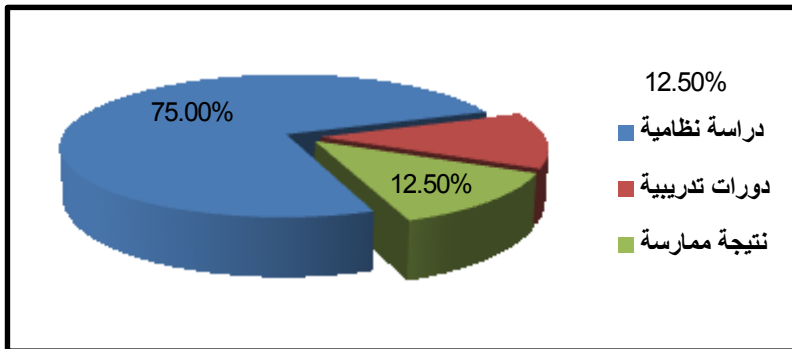


الشكل رقم (03) يوضح التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب سنوات الخبرة

كانت معرفتك في مجال المراجعة الداخلية عن طريق:-

جدول رقم (04) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة الدراسة حسب طريقة معرفتك بمجال المراجعة الداخلية

المعرفة	التكرار	النسبة المئوية
دراسة نظامية	6	75.0
دورات تدريبية	1	12.5
نتيجة ممارسة	1	12.5
المجموع	8	100



الشكل (04) التوزيع النسبي المئوي لمفردات العينة حسب طريقة معرفتك بمجال المراجعة الداخلية

#### 4.2.4 تحليل بيانات الدراسة: -

#### المراجع الداخلي ودوره في تطوير نظام الرقابة الداخلية: -

الجدول رقم (05) يوضح آراء عينة الدراسة حول المراجع الداخلي ودوره في تطوير نظام الرقابة الداخلية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة			الفترة	العبارة	ت
			موافق	مباين	معارض			
1	0.000	3.00	00	00	08	ت	يتم تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية	1
			00.0	00.0	100.0	%		
2	0.463	2.75	00	02	06	ت	تقوم المؤسسة بمعالجة جوانب الضعف الموجودة في أنظمة الرقابة الداخلية التي ترد في التقرير	2
			00.0	25.0	75.0	%		
6	0.991	2.13	03	01	04	ت	لمكتب المراجعة دور في إعداد برنامج سير العمل داخل المؤسسة	3
			37.5	12.5	50.0	%		
8	0.463	1.25	06	02	00	ت	يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط وسياسات	4
			75.0	25.0	00.0	%		
3	0.886	2.25	02	02	04	ت	تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة وتطويرها وتحسينها	5
			25.0	25.0	50.0	%		
4	1.035	2.25	03	00	05	ت	يتم اشتراك الموظفين ورؤساء الاقسام في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة	6
			37.5	00.0	62.5	%		

3 مكرر	0.886	2.25	02	02	04	ت	تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بالمراجعة الداخلية للتعرف علي الجدد في هذا المجال	7
			25.0	25.0	50.0	%		
1 مكرر	0.000	3.00	00	00	08	ت	تقوم الادارة بالمحافظة علي سرية عمليات المراجعة التي تقوم بها	8
			00.0	00.0	100.0	%		
2 مكرر	0.463	2.75	00	02	06	ت	تحرص إدارة المؤسسة علي المحافظة علي استقلالية المراجع الداخلي	9
			00.0	25.0	75.0	%		
5	0.641	2.13	01	05	02	ت	هل يتم تغيير الواجبات المكلف بها العاملون من وقت إلى آخر	10
			12.5	62.5	25.0	%		
7	0.886	1.75	04	02	02	ت	هل العمل روتيني ومعروف ولا يوجد داعي لوضع خطة مسبقة	11
			50.0	25.0	25.0	%		
	.2061 0	2.318	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور المراجع الداخلي ودوره في تطوير نظام الرقابة الداخلية					

الجدول رقم(05) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (المراجع الداخلي ودوره في تطوير نظام الرقابة الداخلية). ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يتم تقييم كفاءة وفعالية نظام الرقابة الداخلية)، وعبارة (تقوم الادارة بالمحافظة علي سرية عمليات المراجعة التي تقوم بها) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (100.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (3.00)، بانحراف معياري (0.00). وجاءت عبارة (تقوم المؤسسة بمعالجة جوانب الضعف الموجودة في أنظمة الرقابة الداخلية

التي ترد في التقرير)، وعبارة (تحرص إدارة المؤسسة على المحافظة على استقلالية المراجع الداخلي) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (75.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.75)، بانحراف معياري (0.463).

وأنت عبارة (تقوم الإدارة بتقييم الخطط السابقة وتطويرها وتحسينها)، وعبارة (تهتم الإدارة بحضور مؤتمرات وندوات خاصة بالمراجعة الداخلية للتعرف على الجدد في هذا المجال) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.25)، بانحراف معياري (0.886). وجاءت عبارة (يتم اشتراك الموظفين ورؤساء الأقسام في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (62.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.25)، بانحراف معياري (1.035). وجاءت عبارة (هل يتم تغيير الواجبات المكلف بها العاملون من وقت إلى آخر) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (25.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.13)، بانحراف معياري (0.641). وأنت عبارة (لمكتب المراجعة دور في إعداد برنامج سير العمل داخل المؤسسة) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.13)، بانحراف معياري (0.991). وجاءت عبارة (هل العمل روتيني ومعروف ولا يوجد داعي لوضع خطة مسبقة) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (25.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.75)، بانحراف معياري (0.886).

وجاءت عبارة (يتم الاستعانة بخبراء ومختصين من خارج المؤسسة عند إعداد خطط وسياسات) في المرتبة الثامنة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (00.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.25)، بانحراف معياري (0.463).

كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (المراجع الداخلي ودوره في تطوير نظام الرقابة الداخلية) يساوي (2.318)، بانحراف معياري (0.2061)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (2) مما يعني أن المراجع الداخلي بمؤسسات التعليم التقني له دور في تطوير نظام الرقابة الداخلية.

#### - المراجع الداخلي ودوره في ترشيد قرارات الإدارة العليا: -

الجدول رقم (06) يوضح آراء عينة الدراسة حول المراجع الداخلي ودوره في

#### ترشيد قرارات الادارة العليا

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة			الفئة	العبارة	ت
			غير موافق	محايد	موافق			
4	0.535	2.50	00	04	04	ت	يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية تساعد علي تعاون والاتصال بين الادارات والاقسام المختلفة	1
			00.0	50.0	50.0	%		
1	0.354	2.87	00	01	07	ت	تعتمد إدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين علي طراح أفكار جديدة	2
			00.0	12.5	87.5	%		
6	0.926	2.00	03	02	03	ت	وجود تهاون من قبل الادارة في معالجة الانحرافات في وقتها	3
			37.5	25.0	37.0	%		

6	0.756	2.00	02	04	02	ت	التأكد من أن الموظفين لا ينحرفون عن السياسات والاحكام المرسومة مما يترتب عليه حماية كافية	4
			25.0	50.0	25.0	%		
2	0.463	2.75	00	02	06	ت	التأكد من السياسات والإجراءات التي رسمتها الادارة كافية لإنجاز الاعمال المطلوبة منها	5
			00.0	25.0	75.0	%		
5	0.886	2.25	02	02	04	ت	تقومون بأعداد خطة تدريبية لكل سنة قادمة	6
			25.0	25.0	50.0	%		
2	0.463	2.75	00	02	06	ت	تعد برامج التدريبية في الفترة التي تظهر فيها الحاجة لتدريب	7
			00.0	25.0	75.0	%		
3	0.744	2.63	01	01	06	ت	يقوم كل موظف بأداء عمل يتفق مع مؤهله العلمي وخبرته	8
			12.5	12.5	75.0	%		
	0.3455	2.468	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور المراجع الداخلي ودوره في ترشيد قرارات الإدارة العليا					

الجدول رقم (06) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (المراجع

الداخلي ودوره في ترشيد قرارات الادارة العليا)

ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (تعتمد إدارة نظام الحوافز في العمل لتحفيز العاملين علي طرح أفكار جديدة) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (87.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.87)، بانحراف معياري (0.354). وجاءت عبارة (التأكد من السياسات والإجراءات التي رسمتها الإدارة كافية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها)، وعبارة (تعد برامج التدريبية في الفترة التي تظهر فيها الحاجة لتدريب) في المرتبة الثانية وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (75.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.75)،

بانحراف معياري (0.463). وأتت عبارة (يقوم كل موظف بأداء عمل يتفق مع مؤهله العلمي وخبرته) في المرتبة الثالثة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (75.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.63)، بانحراف معياري (0.744). وجاءت عبارة (يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية تساعد على تعاون والاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة) في المرتبة الرابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.50)، بانحراف معياري (0.535). وجاءت عبارة (تقومون بأعداد خطة تدريبية لكل سنة قادمة) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.25)، بانحراف معياري (0.886). وأتت عبارة (وجود تهاون من قبل الإدارة في معالجة الانحرافات في وقتها)، وعبارة (التأكد من أن الموظفين لا ينحرفون عن السياسات والإجراءات المرسومة مما يترتب عليه حماية كافية) في الرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (25.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.00)، بانحراف معياري (0.756). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (المراجع الداخلي ودوره في ترشيد قرارات الإدارة العليا) يساوي (2.468)، بانحراف معياري (0.3455)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (2) مما يعني أن المراجع الداخلي بمؤسسات التعليم التقني له دور في ترشيد قرارات الإدارة العليا.

- المراجع الداخلي ودوره في رفع الكفاءة الإدارية: -

الجدول رقم(07) يوضح آراء عينة الدراسة حول المراجع الداخلي ودوره في رفع الكفاءة الإدارية

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط العينة	درجة الموافقة			الفئة	العبارة	ت
			غير موافق	محايد	موافق			
3	0.916	2.38	02	01	05	ت	يوجد تخطيط لكل مراجعة يتم القيام بها	1
			25.0	12.5	62.5	%		
1	0.354	2.88	00	01	07	ت	يجب علي المراجعين التوسيع في خدمات التي يقدمها للإدارة	2
			00.0	12.5	87.5	%		
5	0.835	1.88	03	03	02	ت	عدم مراعاة المؤهل العلمي للموظفين	3
			37.5	37.5	25.0	%		
7	0.744	1.38	06	01	01	ت	حجم عمل إدارة المراجعة يتطلب تعيين موظفين آخرين للمساعدة في إنجاز الأعمال	4
			75.0	12.5	12.5	%		
6	0.886	1.75	04	02	02	ت	بقاء القيادات لمدة طويلة في المؤسسات العامة	5
			50.0	25.0	25.0	%		
4	0.886	2.25	02	02	04	ت	الاختيار الغير موفق للقيادات الادارية	6
			25.0	25.0	50.0	%		
3 مكرر	0.916	2.38	02	01	05	ت	عدم العمل بالأنظمة واللوائح من قبل البعض	7
			25.0	12.5	62.5	%		



2	0.744	2.63	01	01	06	ت	الشخص المناسب في المكان المناسب	8
			12.5	12.5	75.0	%		
4 مكرر	0.886	2.25	02	02	04	ت	هناك دراسة تحدد الوقت المعياري لكل عملية تقوم بها	9
			25.0	25.0	50.0	%		
	0.3649	2.194	المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور المراجع الداخلي ودوره في رفع الكفاءة الإدارية					

الجدول رقم (07) يبين إجابات مفردات عينة الدراسة حول محور (المراجع الداخلي ودوره في رفع الكفاءة الإدارية للمراجع الداخلي).

ومن الجدول يلاحظ أن عبارة (يجب على المراجعين التوسيع في خدمات التي يقدمها للإدارة) جاءت في المرتبة الأولى، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (87.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.88)، بانحراف معياري (0.35). وجاءت عبارة (الشخص المناسب في المكان المناسب) في المرتبة الثانية، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (75.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.63)، بانحراف معياري (0.744). وأنت عبارة (يوجد تخطيط لكل مراجعة يتم القيام بها)، وعبارة (عدم العمل بالأنظمة واللوائح من قبل البعض) في المرتبة الثالثة وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (62.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.38)، بانحراف معياري (0.916). وجاءت عبارة (الاختيار الغير موفق للقيادات الإدارية)، وعبارة (هناك دراسة تحدد الوقت المعياري لكل عملية تقوم بها) في المرتبة الرابعة وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (50.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (2.25)، بانحراف معياري (0.886). وجاءت عبارة (عدم مراعاة المؤهل العلمي للموظفين) في المرتبة الخامسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي

(25.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.88)، بانحراف معياري (0.835). وأنت عبارة (بقاء القيادات لمدة طويلة في المؤسسات العامة) في المرتبة السادسة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (25.0%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.75)، بانحراف معياري (0.886). وجاءت عبارة (حجم عمل إدارة المرجع يتطلب تعيين موظفين آخرين للمساعدة في إنجاز العمل حجم عمل إدارة المرجع يتطلب تعيين موظفين آخرين للمساعدة في إنجاز العمل) في المرتبة السابعة، وكانت نسبة الإجابة مرتفعة في فئة (موافق) وتساوي (12.5%)، وأن متوسط إجابات مفردات عينة الدراسة يساوي (1.38)، بانحراف معياري (0.744). كما أن المتوسط العام لإجابات مفردات عينة الدراسة على محور (المراجع الداخلي ودوره في رفع الكفاءة الإدارية) يساوي (2.164)، بانحراف معياري (0.3649)، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الافتراضي (2) مما يعني أن المراجع الداخلي له دور في رفع الكفاءة الإدارية. *Human and Commu.*

**5.2.4 المقابلات الشخصية:** - تم إجراء مقابلات شخصية مع كل من مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية ورئيس القسم المالي في كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية - طرابلس، ومدير الشؤون الإدارية في المعهد العالي للمهن الطبية - أبو سليم وطرح عدة أسئلة والإجابات

**أولاً: مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية - بكالوريوس - إدارة أعمال: -**

1- كم عدد سنوات العمل داخل المؤسسة؟ وما هي الأقسام التي عملت بها؟  
الإجابة / سنة مقسمة على عدة جهات فقد عملت الإدارة التجارية ومدير قسم المخازن والمشتريات والعلاقات العامة والقسم المالي والشؤون الإدارية وحاليا مدير إدارة الشؤون الإدارية والمالية ويندرج تحته في الهيكل التنظيمي العديد من الأقسام والوحدات وهما قسمان رئيس القسم المالي ويشمل وحدة الخزينة

والأرشيف والمراجعة أما الشؤون الإدارية وتشمل الصيانة والعلاقات والأمن والسلامة الإدارية.

2- هل تحصلت على دورات تدريبية خلال السنوات التي عملت بها في مختلف الأقسام ؟

الإجابة /نعم تحصلت على دورات في التحليل المالي (خارج ليبيا) وكانت بعنوان التحليل الإحصائي للبيانات المالية باستخدام الحاسب الآلي.

3- هل تعتقد أن عملك الحالي يتناسب مع مؤهلك العلمي ؟

الإجابة /نعم يتناسب عملي مع مؤهلي العلمي كما سبقا وأن ذكرت لقد كان عملي منذ البداية ضمن تخصصي (إدارة الأعمال) في العديد من الأقسام الإدارية التي تتطلب تخصص إداري وكذلك تتطلب من الشخص أن يكون على دراية كاملة بالجانب الإداري والمالي.

4- ما هي المؤهلات التي ترى يجب أن تتوفر في موظفين قسم المراجعة الداخلية ؟

الإجابة /تخصص المحاسبة في المرتبة الأولى حيث يجب أن يكون إنسان متخصص وعلى دراية كاملة بأمر المالية ويكون محايد في الأفكار ومن خلال عملي بقسم المراجعة بالماضي والذي استمر لمدة سنة بشركة عامة كمدير لمكتب المراجعة الداخلية ليس الهدف منها تحصل على الأخطاء وتقديم الشكاوى وكتابة التقارير إنما الهدف منها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

5- هل تقومون بأعداد خطة تدريبية لكل سنة قادمة ؟

الإجابة /لا . لا يوجد خطط مسبقة بل لا توجد دورات تدريبية لكل سنة.

6- هل ترى ان حجم عمل إدارة المراجعة يتطلب تعيين موظفين آخرين للمساعدة في إنجاز العمل ؟

الإجابة /لا . يمكن لشخص واحد القيام بعملية المراجعة وخصوصا إذا كان هذا الشخص متخصص بأمر المالية لان العمل بقسم المراجعة سواء كان بالكليات

أو المعهد وأي مؤسسة عامة أخرى بسيط على عكس الشركات والمؤسسات الخاصة.

7- ما الهدف الأساسي من عملية المراجعة ؟

الإجابة /الهدف منها تصحيح الخطاء أن وجد فقد بخطاء الشخص في تدوين رقم حساب الشخص ما أو قيمة المرتبات مثلا أو حرف مكافأة بالخطاء هنا يأتي دور عملية المراجعة (دور المراجع الداخلي) في مراجعة كشوف المرتبات وتأكد من الأرقام الموجودة بالكشوف وتصحيح الخطاء الوارد بها .

8- هل تتوفر الاستقلالية الكافية للمراجع الداخلي ؟

الإجابة /نعم. تتوفر الاستقلالية لذي المراجع. فالمراجع هو الذي يفرض استقلاليته لان القانون قد وفر الاستقلالية للمراجع بمعنى أنه الاستقلالية تعتمد على المراجع نفسه.

9- هل يقوم المراجع بأعداد التقارير؟ **مجلة دراسات الإنسان والمجتمع**

الإجابة /لا. لا يوجد داعي لأنه عمله معروف مقتصر على المرتبات فقط، وفي بعض الأحيان تتم المراجعة على المشتريات والعهد النثرية في حالة طلب من المراجع ذلك.

10- هل يقوم المراجع الداخلي بالمراجعة الإدارية على باقي الأقسام الاخرى ؟

الإجابة / في المؤسسات التعليمية تكون المراجعة على المرتبات فقط (أي مراجعة مالية فقط) الادارية شبه معدومة في المؤسسات العامة على عكس ما تكون في الشركات والمؤسسات الخاصة.

تانيا: رئيس القسم المالي - محاسبة - ماجستير: -

1- كم عدد سنوات العمل داخل المؤسسة ؟ وما هي الأقسام التي عملت بها؟

الإجابة /11 سنة عمل. مقسمة 4 سنوات داخل الكلية.

2- هل تحصلت على دورات تدريبية خلال السنوات التي عملت بها في

مختلف الأقسام ؟

الإجابة /نعم. تحصلت على عدت دورات في مجال المراجعة والتحليل المالي.

3- هل تعتقد ان عمك الحالي يتناسب مع مؤهلك العلمي ؟

الإجابة /نعم يتناسب مع عملي.

4- ما هي المؤهلات التي ترى أنه يجب أن تتوفر في موظفين قسم المراجعة الداخلية ؟

الإجابة /أن لا يقل عن البكالوريوس. لان المراجعة تحتاج إلي دراية كاملة بالأمر الإدارية والمالية .

5- هل تقومون بأعداد خطة تدريبية لكل سنة قادمة ؟

الإجابة /لا. فالعمل في هذه المؤسسة العامة لا يحتاج إلي خطط مسبقة.

6- هل ترى أن حجم عمل إدارة المراجعة يتطلب تعيين موظفين آخرين للمساعدة في إنجاز العمل ؟

الإجابة /لا. بل يستطيع أن يقوم به مراجع واحد يكون على قدر كبير من فهم عمليات المراجعة وكيفية الشغل فيه ويحتاج في كل فترة إلى دورات تدريبية في هذا المجال.

7- ما الهدف الأساسي من عملية المراجعة ؟

الإجابة أ- تأدية وظيفته على أكمل وجه.ب- تقادي الأخطاء لا معالجتها.

8- هل تتوفر الاستقلالية الكافية للمراجع الداخلي ؟

الإجابة /نعم . فعلاقة المراجع الداخلي تتم بتوصل مباشرة مع المدير العام للمؤسسة.

9- هل يقوم المراجع الداخلي بأعداد تقارير ؟

الإجابة / نعم. على حسب الرغبة (في حالة تم طلي منه أعداد وتقديم تقارير)

10- هل يقوم المراجع الداخلي بالمراجعة الإدارية على باقي الأقسام الاخرى ؟

الإجابة /لا. لا يقوم بالمراجعة الإدارية في المؤسسة العامة.

ثالثاً: - مدير الشؤون الإدارية - إدارة صحية و إدارة مستشفيات - دبلوم عالي .

1- كم عدد سنوات العمل داخل المؤسسة ؟ وما هي الأقسام التي عملت بها؟  
الإجابة /27 سنة مقسمة على عدة جهات وكانت من ضمن تخصصاتي في الشؤون الإدارية وكانت البداية بالشؤون العاملين ومدير الشؤون الإدارية بإدارة الخدمات بسرت باللجنة العامة ومنتدب في كلية الطب وكان عملي إداري في صلب تخصصي وحاليا مدير الشؤون الإدارية بالمعهد الصحي.

2- هل تحصلت على دورات تدريبية خلال السنوات التي عملت بها في مختلف الأقسام ؟

الإجابة /تحصلت على دورة تدريبية في الحاسوب ودورة أخرى في أعداد الملكات الوظيفية.

3- هل تعتقد ان عمالك الحالي يتناسب مع مؤهلك العلمي ؟

الإجابة /نعم يتناسب مع عملي الحالي ولا يوجد أي تقصير مني في مجالي.

4- ما هي المؤهلات التي ترا أنه يجب أن تتوفر في موظفين قسم المراجعة الداخلية ؟

الإجابة /الأفضل أن يكون لديه تخصص مالي وأن يكون لديه مؤهل في التخصص المراجعة الداخلية ليس معنى ذلك أنه لا يمكن أن يكتسبه شخص غير مؤهل وليس له علاقة بالمالية لأنه يوجد موظفين ليس لهم علاقة بالمالية ولكن من خلال الممارسة ورغبة في تعلم أصبحت كأنهم حاملون مؤهلات علمية في هذا التخصص. ورغم ذلك فإن الأولوية للأشخاص المتخصصين وتكون لهم دراية بالدفاتر والسجلات.

5- هل تقومون بأعداد خطة تدريبية لكل سنة قادمة ؟

الإجابة /نعم - بالنسبة للنشاط أو الجانب العلمي لذا الطلاب فيما يخص تخصصاتهم أو دراستهم يوجد خطة مسبقة لتدريب الطلاب وإرسالهم

للمستشفيات لإتمام الجانب العملي هناك. أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والكادر الوظيفي ككل يوجد لدينا مكتبة تنمية الموارد الذاتية يشرف على تدريب الموظفين داخل المعهد وأعدادهم لدورات وتأهيلهم حسب النشرة التي تأتي من الجهة العليا ويكون برنامج الدورات معد بعدة تخصصات معينة وتم تبدأ مرحلة ترشيح أسماء الموظفين حسب الدورات والتخصصات الموجودة مثلا (دورات حاسوب - سكرتير - وغيرها) وأحيانا تكون هذه الدورات داخل المعهد.

6- هل ترى أن حجم عمل إدارة المراجعة يتطلب تعيين موظفين آخرين للمساعدة في إنجاز العمل؟

الإجابة / لا - بل يستطيع القيام به شخص واحد ولا يحتاج تعيين موظف آخر لان العمل في الأماكن الصغيرة محدود وعدد الموظفين قليل وعمله يتوقف على مراجعة المرتبات فقط.

7- ما الهدف الأساسي من عملية المراجعة؟ الإنسان والمجتمع  
الإجابة / المراجعة هي الأساس بعد نهاية كل عملية مالية. حتى المراقب المالي لا يعتمد أي شياً لا قبل توقيع المراجع عليه لأنه هو المسؤول، لذلك المراجع ليس أي كلام لان أي مستند مالي مكافأة أو علاوة أو أذن صرف مثلا يمر على المراجع بعد ما يصدر من قبل القسم المالي بعد التدقيق فيه ومراجعته جيدا من قبل المراجع يوقع عليه. كما يوجد هدف رئيسي للمراجعة وهو اكتشاف وتصحيح الأخطاء المالية.

8- هل تتوفر الاستقلالية الكافية للمراجع الداخلي؟

الإجابة / نعم بلا شك المراجع في الهيكل التنظيمي تبعيته للمدير العام مباشرة لا يوجد أي ضغط عليه وبذلك فهو المسؤول الوحيد في حال حدوث أي خطأ أمام المدير العام وأمام أي جهة رقابية أخرى من خارج المعهد أو الكليات.

9- هل يقوم المراجع الداخلي بأعداد التقارير؟

الإجابة /في حالة طلب منه فقط خلال السنة يتم أعداد تقارير نهاية كل سنة من خلال التنسيق من قبل القسم المالي ومدير الشؤون الإدارية والمالية.

10- هل يقوم المراجع الداخلي بالمراجعة الإدارية على باقي الأقسام الاخرى ؟  
الإجابة /لا. بل يراجع على القسم المالي فقط أي كل ما يخص المرتبات فيما يخص اعتماد حوافظ المرتبات ومراجعتها واعتمد المكافأة وأذونات الصرف فقط أي عمله يقتصر على الشق المالي فقط، أما على باقي الأقسام في حال طلب منه فقط (غالبا لا يحدث هذا)

**1.5 النتائج:** -من خلال الدراسة التي قاما بها الباحثتان تبين وجود قصور في نظام المراجعة الداخلية المطبق داخل مؤسسات التعليم العالي التقني تتمثل في الآتي: -

1- لا يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة عند أعداد خطط وسياسات.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

2- العمل داخل المؤسسة غير روتيني ولا يتم وضع خطة مسبقة.

3- عدم مراعاة المؤهل العلمي للموظفين، مما يؤثر على عدم تقديم العمل بشكل جيد وبالكفاءة المطلوبة.

4- لا يتم تعيين موظفين جدد للمساعدة في إنجاز أعمال إدارة المراجعة.

5- عدم الفصل بين الواجبات داخل المؤسسة.

6- عدم وجود مراجعة إدارية ولا يتم تقديم تقارير عن كل فترة من قبل المراجع الداخلي.

7- لا يتم التأكد من أن السياسات والإجراءات التي وضعتها الإدارة يتم إتباعها لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة.

أن كل ما سبق يثبت صحة الفرضيات التي بناء عليها البحث والتي تنص على (المراجع الداخلي يقوم بدور فعال في تطوير نظام الرقابة الداخلية وترشيد قرارات الإدارة العليا ورفع الكفاءة الإدارية).



## 2.5 التوصيات: -

- 1- الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المؤسسة عند أعداد الخطط والسياسات المستقبلية.
- 2- تعيين موظفين متخصصين وحسب الحاجة للمساعدة في إنجاز الأعمال المالية وخاصة في إدارة المراجعة.
- 3- يجب أعداد التقارير بشكل دوري داخل المؤسسة.
- 4- يتم إشراك الموظفين ورؤساء الأقسام في وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة.
- 5- يجب على المراجعين التوسع في الخدمات التي يتم تقديمها للإدارة.
- 6- يجب أن يقوم كل موظف بأداة العمل الذي يتناسب مع المؤهل العلمي والخبراء.

7- التأكد من أن السياسات والإجراءات التي وضعتها الإدارة يتم إتباعها لإنجاز

كافة الأعمال المطلوبة. **مجلة دراسات الإنسان والمجتمع**  
*Human and Community Studies Journal*

قائمة المراجع:

1. إدريس عبدالسلام اشتوي " المراجعة معايير وإجراءات " (بنغازي، جامعة بنغازي، الطبعة السادسة 2013ف).
2. جعفر عثمان الشريف، "مراجعة الحسابات" (الخرطوم، 2010ف).
3. حازم هاشم الالوسي "الطريق إلي علم المراجعة والتدقيق" ( طرابلس - الجامعة المفتوحة).
4. خالد أمين عبدالله " علم تدقيق الحسابات " (عمان، دار وائل للنشر، 1999ف).
5. عبدالفتاح الصحن / أحمد نور " الرقابة ومراجعة الحسابات " ( الإسكندرية - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 2002ف).
6. عبدالفتاح محمد الصحن / كمال فهيم أبو زيد " المراجعة علما وعملا ( الاسكندرية - مؤسسة شباب الجامعة، 1993 ف).

7. عصام محمد متولي - "المراجعة 1" (الخرطوم - دار جامعة السودان المفتوحة، 2003ف).
  8. مجدي جامد حجازي " أصول المراجعة الداخلية " ( دار التعليم الجامعي -2010ف).
  9. محمد توفيق " الرقابة الداخلية والاتجاهات الحديثة في المراجعة " ( القاهرة - جامعة عين الشمس ، 1989ف).
  10. محمد شوقي عطاالله " دراسات وبحوث في المراجعة " ( القاهرة - دار النهضة - 1978ف).
  11. محمد محمود خيرى يوسف " دروس وبحوث في المراجعة " ( القاهرة، دار الفكر العربي، 1986ف).
  12. يوسف محمد الجربوع " مراجعة الحسابات بين النظرية والتطبيق، م- مؤسسة الوراق 2000ف).
- رسائل الماجستير: محمد علي محمد الجابري - ماجستير في المحاسبة " تقييم دور المدقق الداخلي في تحسين نظام الرقابة الداخلية لنظم المعلومات المحاسبية في شركة التأمين (اليمن)

## إدارة الانحدار التنظيمي

عامر المختار عبدالله الحمودي

محاضر بقسم ادارة وتشغيل الموائى - المعهد العالي لتقنيات علوم البحار بصبراتة

[amerhmody@yahoo.com](mailto:amerhmody@yahoo.com)

### ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الانحدار التنظيمي من خلال استخدام المنهج الوصفي. اقتضت مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين : ما هي الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي ؟ ، ما مدى ادراك إدارات المنظمات لأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي ، واثرت ذلك على مسيرة نموها وتطورها ؟ . وقد هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي ، كما هدفت أيضا إلى توعية إدارات المنظمات بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضعف قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التي تسود بيئاتها الخارجية وتجاهل ما يحدث في بيئاتها الداخلية اهم الاسباب الي تؤدي إلى انحدار المنظمات ، وكذلك افتقار المنظمات لوجود استراتيجيات واضحة المعالم يجعلها في مواجهة حالات الفراغ الاستراتيجي ، والقلق الاستراتيجي. كما خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات من أهمها :الاهتمام بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، بهدف تمكين المنظمات من القدرة على دفع منحنى نموها وتطورها إلى أعلى باستمرار، وكذلك الاهتمام بتدريب القيادات العليا للمنظمات من اجل توعيتها بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي .

**الكلمات المفتاحية :** المنظمة ، الانحدار التنظيمي .

**Abstract:** The study examined the subject The management of Organizational Regression through the use of the descriptive curriculum. The problem of the study was limited in the following two questions: What are the effects of weak attention to the phenomenon of organizational regression? What is the extent to

which the organizations' administrations understand the importance of studying the phenomenon of organizational regression, and the impact on its growth and development? . The study was aimed to know the effects of the lack of interest in the phenomenon of organizational regression, and also to raise the awareness of the departments of the organizations of the importance of studying of the phenomenon of organizational regression. The study found several results, the most important are: the weak ability of organizations to adapt to the changes that prevail in their external environments and to ignore what is happening in their internal environments are the main reasons for the decline of organizations, As well as the lack of organizations for the existence of a well-defined strategies for them in the face of situations of strategic vacuum, strategic concern. Finally the study concluded with several recommendations, the most important are : the importance of studying and analyzing the internal and external environmental variables, in order to enable the organizations to be able to push their growth curve constantly upward, as well as to train the senior leadership of the organizations in order to raise awareness of the importance of studying the phenomenon of organizational regression.

**Keywords:** Organization, Organizational Regression.

## 1 - المقدمة:

لقد لاقى الانحدار التنظيمي برغم أهميته، و كونه مطلباً تنظيمياً حتمياً لا يمكن تغاديه، اهتماماً قليلاً من جانب الباحثين، و ذلك لانشغالهم بالنمو التنظيمي و النتائج المترتبة عليه، إلا أن فشل العديد من المنظمات الكبيرة في تحقيق النمو بفعل العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية، أدى إلى بروز الانحدار التنظيمي كظاهرة تتطلب الاهتمام والدراسة. فمثلما هناك فرص لنمو المنظمات، فإن هناك مراحل تتحدّر فيها المنظمات و تضمحل. الأمر الذي يحتم ضرورة تقم إدارات المنظمات لهذه المراحل من حياة منظماتها، والتعامل بفاعلية مع طبيعة المشاكل و التحديات التي تواجهها في هذه المراحل. لذا فقد اهتمت هذه الورقة بدراسة إدارة الانحدار التنظيمي .

## 1-1 مشكلة الدراسة :

لقد أصبح الانحدار التنظيمي أحد الظواهر التنظيمية التي فرضت نفسها على المنظمات المعاصرة، فما نشهده من انحسار للأرباح في العديد من الشركات العملاقة، وقيام تلك الشركات بالاستغناء عن آلاف العمال، ناهيك عن تلك التي أعلنت إفلاسها و تمت تصفيتها، إلا دليل على أن الانحدار التنظيمي أصبح ظاهرة حتمية في حياة المنظمات ووجب دراستها وإدارتها بفاعلية. وبناء على ما سبق تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤلين التاليين:

- ماهي الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي ؟
- ما مدى إدراك إدارات المنظمات لأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي ، واثّر ذلك على مسيرة نموها وتطور ؟

## 1-2 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الي : مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

- معرفة الآثار الكامنة وراء ضعف الاهتمام بظاهرة الانحدار التنظيمي حتى يمكن التخلص منها او التخفيف من حدتها ما امكن.
- توعية إدارات المنظمات بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي حتى تتمكن من المحافظة على نموها وتطور.
- معرفة الخيارات الممكنة لإدارة ظاهرة الانحدار التنظيمي.

## 1-3 أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع ادارة الانحدار التنظيمي الذي يتزايد الاهتمام لاسيما في هذا العصر ، حيث اصبحت ظاهرة انحدار المنظمات ظاهرة حتمية في حياة المنظمات ووجب دراستها وإدارتها بفاعلية.

-تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال إثرائها للمعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والانسانية ، ومجال العلوم الادارية بصفة خاصة.

#### 1- 4 أسلوب ومنهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي ، حيث اعتمد الباحث على الاسلوب النظري في تليخيص وعرض المحاور الاساسية الخاصة بإدارة الانحدار التنظيمي ، وذلك استنادا على دراسة الادبيات العلمية في مجال الدراسة.

#### 2-1 مفهوم الانحدار التنظيمي و مسبباته:

يعتبر الانحدار التنظيمي أحد الظواهر التنظيمية التي فرضت نفسها على المنظمات المعاصرة، فما نشهده من انحسار للأرباح في العديد من الشركات العملاقة، قيام تلك الشركات بالاستغناء عن آلاف العمال، ناهيك عن تلك التي أعلنت إفلاسها و تمت تصفيتها، إلا دليل على أن الانحدار التنظيمي أصبح ظاهرة حتمية في حياة المنظمات.

و حيث أن النمو التنظيمي يعني الزيادة في العديد من العوامل كعدد العاملين، المدخلات و المخرجات، الهيكل التنظيمي، و الموارد المالية و المادية، و ذلك كما سبق مناقشته، فإن الانحدار التنظيمي يعني التناقص أو الانخفاض في جميع العوامل المشار إليها، أي تناقص عدد العاملين، و انخفاض المدخلات و المخرجات، و تقلص الهيكل التنظيمي، و انحسار الموارد المالية و المادية . و قد عرّف الانحدار بأنه "التناقص في حجم القوى العاملة، و الأرباح، و العملاء". (1).

(1) جون جاكسون و آخرون : مرجع سبق ذكره ، ص 548 .

و حيث أن انحدار المنظمات لا يأتي صدفة ، فإن هناك مسببات تؤدي إلى ذلك ، تختلف في حدتها و تأثيرها، و تتفاوت كذلك من منظمة لأخرى، و يتفاوت مدى تأثير المنظمات المختلفة بهذه العوامل أو المسببات ، و من أهم المسببات التي تؤدي إلى الانحدار هي:(2)

1- التغيير في البيئة التي تستمد منها المنظمة مواردها و تقدم لها منتجاتها و خدماتها، فتقلص و انحسار الموارد أو ارتفاع تكلفتها أو الاثنين معا تؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية للمنظمة .

2- زيادة حدة المنافسة و القيود و الإجراءات الإضافية التي تفرضها الدول.(3) و نتيجة لذلك لا يكون النمو محتملا، مما يستدعي إعادة النظر في حجم المنظمة لزيادة القدرة على الصمود، و نتيجة لتقلص الحجم تنخفض الإيرادات مما يجعل من الصعب تغطية التكاليف التشغيلية، و هذا يؤدي إلى انخفاض الأرباح، و الذي يسبب صعوبة في اقتراض الأموال على المدى القصير لتمويل عملية النمو ، أو لتمويل التوسع من خلال القروض طويلة الأجل، أو من خلال طرح أسهم جديدة، أي أن الظروف التي كانت مناسبة للنمو و التوسع تتعكس، و ترغم المنظمة على الاستجابة باستراتيجيات جديدة لإدارة الانحدار بدلا من النمو .

و تجدر الملاحظة هنا بأن الإدارة العليا عادة ما تتأخر في الاعتراف بالواقع، حيث يكابر المديرون و ينكرون حالة الانحدار، إذ يكون هناك شعورا بالصدمة في المرحلة الأولى لظهور المشكلة يليها محاولة الدفاع، و إنكار حقيقة سوء الأوضاع، و في مرحلة ثالثة يتم الاعتراف بوجود الأزمة أو الانحدار إلى أن تتفاقم و يصعب التعامل معها. و بالتالي ستتحمل المنظمة الأثار السيئة المترتبة على انحدارها و التي سيتم تناولها فيما بعد.

(2) حسين محمود حريم "تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل":

مرجع سبق ذكره ، ص 376.

(3) محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره ، ص 402.

## 2-2 المشاكل الإدارية المصاحبة للانحدار :

يصاحب انحدار المنظمات العديد من المشاكل أو الأثار، و التي يؤدي التعرف عليها إلى إدراك و تفهم متطلبات و طبيعة عملية إدارة الانحدار، و التعامل معها بنجاح ، مما يحتم على الإدارة العليا دراستها بهدف معالجتها، و من أهم هذه المشاكل ما يلي:(4)

### 2-2-1 تزايد النزاعات و الصراعات داخل المنظمة :

من أهم أسباب النزاعات و الصراعات داخل المنظمة هو التنافس على الموارد، و حيث أن هذه الموارد تتناقص في مرحلة الانحدار، فمن المتوقع أن تزداد و تتصاعد احتمالات الاحتكار و النزاع للتنافس على الموارد. و بالتالي يحل التنافس محل التعاون في المدى القصير، الذي يتطلب وجوده في مرحلة الانحدار من أجل إعادة الانتعاش للمنظمة، و تستوجب الظروف هنا على الإدارة أن تحسن إدارة النزاع بفاعلية، مما يؤدي إلى تباطؤ الانحدار و بالتالي المساعدة في إعادة الانتعاش .

### 2-2-2 تصعيد اللعبة السياسية:

مع انحصار الموارد في المنظمة يزداد تصعيد اللعبة السياسية و صراع القوة في المنظمة بين الجماعات المختلفة، و من المحتمل أن يتم تقرير التغييرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، من قبل تحالف القوى المهيمنة على المنظمة و ليس استنادا إلى محددات عقلانية مثل الحجم، و التقنية، و البيئة. فوفقا لظروف "الصراع من أجل الحياة " تطرح القواعد المعيارية جانبا، و يتم تشويه المعلومات

(4) حسين محمود حريم " تصميم المنظمة – الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ": مرجع سبق ذكره ، ص ص (378-379).



الحيوية لقرارات، و تفسيرها من قبل التحالفات المختلفة بما يخدم مصالحها، و بالتالي تحل المصلحة الخاصة محل المصلحة العامة.

### 2-2-3 ارتفاع معدل الدوران الوظيفي:

يصاحب مرحلة الانحدار، تزايد حالات ترك العمل، و خصوصا من قبل المديرين و ذوي الكفاءات العالية في المنظمة، و بالتالي تصبح مشكلة الاحتفاظ بالعناصر ذات الكفاءة و المهارات و الإبداع إحدى المشاكل الرئيسة التي تواجهها المنظمة. و يمكن تصنيف الأفراد الذين يتركون المنظمة إلى فئتين هما:

**الفئة الأولى:** و تضم المستويات الدنيا و صغار الموظفين حديثي التعيين.

**الفئة الثانية:** و تضم الأفراد الأكثر كفاءة و تأهيلا، الذين يسهل عليهم و بسبب تميز خبراتهم الحصول على فرص عمل بديلة في مؤسسات أكثر استقرارا.

### 2-2-4 فقدان الإدارة العليا لمصداقيتها:

حيث يتم النظر إليه من قبل كثيرين ككبتش فداء، و مسؤولة عن الانحدار و سوء الأوضاع في المنظمة.<sup>(1)</sup>

### 2-3 مظاهر انحدار المنظمات:

تتمثل أهم المظاهر أو الأعراض التي تسبق الإعلان رسميا عن انحدار المنظمة، في رد الفعل البطيء للتغيرات البيئية، و السحب على المكشوف، و عدم سداد المديونيات، البطء في اتخاذ القرارات، و في نفس الوقت وضع القيود على تبادل المعلومات و زيادة درجة المركزية و الرسمية. و كذلك انخفاض معدل الابتكارات الجديدة، و الاعتماد بصفة أساسية على الاستراتيجيات التي سبق تطبيقها، و زيادة الإشراف المباشر وما يصاحبه من انخفاض للثقة بين الرئيس ومروؤوسيه الذين تزداد مقاومتهم للتغيير و يزداد شعورهم بعدم الأمان. و

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره ، ص 313 .

باقترب مرحلة الانحدار.<sup>(2)</sup> تقل الاستراتيجيات و يزداد التركيز على الحلول القصيرة الأجل، كما تحدث بعض التغيرات الهامة في الهيكل التنظيمي، حيث يقل الاهتمام بإدارات الموارد البشرية، التسويق، والبحث والتطوير، بينما تزداد أهمية إدارات الحسابات و التكاليف، و من أخطر المظاهر التي تسبق الانحدار هي الاهتمام المبالغ فيه بمحاولة تخفيض التكاليف بكل الطرق، مع الاهتمام بنفس القدر بمحاولة تخفيض العمالة، و شراء مواد أقل جودة، والدخول في أنشطة خارجية قبل التأكد من توافر الإمكانيات المالية و الإدارية اللازمة للنجاح في النشاط الجديد من الممارسات الشائعة في هذه الفترة، و إذا لم تستطع الإدارة التعامل بكفاءة و فاعلية مع مظاهر الانحدار فإن ذلك يؤدي في النهاية إلى الإعلان رسميا عن إفلاس .

#### 2-4 أسباب انحدار المنظمات :

يرجع انحدار المنظمات إلى أسباب خارجية و أخرى داخلية يمكن توضيحها كما يلي :

2-4-1 عدم التكيف مع البيئة الخارجية:- يركز معظم الباحثين على أهمية التكيف لمقابلة التغير في البيئة الخارجية، من أجل المحافظة على فاعلية المنظمة ، و يرجح البعض إن عدم تكيف المنظمة مع بيئتها هو أكثر العوامل المؤثرة في تحديد بقائها، حيث أن التسارع في حركة البيئة، و عدم استجابة المنظمة لتغييراتها، يشكل عاملا حاسما في تحديد نمو المنظمة و استمرارها.<sup>(1)</sup> فالتغيرات في البيئة الخارجية يمكن تحملها بدون تكيف في المدى الزمني القصير، و لكن المرونة بالنسبة للأحوال المتغيرة على المدى الزمني البعيد ضرورية لاستمرار بقاء المنظمة.<sup>(2)</sup> غير أن إدراك المتغيرات البيئية من قبل

<sup>(1)</sup> مهدي زويلف و علي العضايلة: مرجع سبق ذكره ، ص15  
<sup>(2)</sup> جون جاكسون وآخرون: مرجع سبق ذكره ، ص ص (540، 546)

المديرين أو الإدارة ليس قرار سهلا بل تهدده مقاومة التغيير وهو سلوك غريزي.

2-4-2 ضعف البيئة الداخلية للمنظمة: تؤثر عوامل البيئة الداخلية تأثيرا كبيرا على بقاء المنظمة ناهيك عن نموها ، و بالتالي تحتاج المنظمة إلى تكيف بنيانها الداخلي مثلما تحتاج إلى تكيف وضعها الخارجي. و يرى العالم جرانير (GREINER)، بان الكثير من الاهتمام و التركيز ينصب على التكيف الخارجي، في حين إن الإمكانية الحقيقية لانقاد المنظمة و المحافظة على بقاءها و نموها، تكمن في تطوير مواردها الداخلية، و الذي يفترض بأن القوى الداخلية هي أكثر أهمية من القوى الخارجية في تشكيل مستقبل المنظمة.(3)

و بالتالي يعتبر الضعف الداخلي للمنظمة من أكثر الأسباب التي تؤدي إلى انحدار المنظمة و عدم قدرتها على تحقيق النمو، و يمكن إرجاع أسباب ضعف بيئية المنظمة الداخلية للعوامل الآتية:(1)

- تحجر الإدارة، و التردد في إتباع سياسات جديدة، و الوقوف في وجه أي مواهب شابة.

- عدم وجود هيكل تنظيمي مرن يستجيب بسرعة للتغيرات البيئية .

- الاهتمام المتزايد بالتكيف الخارجي دون الاهتمام بالتكيف الداخلي، و عدم تطوير موارد المنظمة الداخلية مع أنها أكثر أهمية من القوى الخارجية في تشكيل مستقبل المنظمة.

- تزايد مقاومة التغيير، حيث تسعى التحالفات المسيطرة على المنظمة إلى المحافظة على الوضع الراهن و السيطرة عليه، و تحاول إخماد أي جهود للتغيير من أجل المحافظة على مصالحها .

(3) جون جاكسون وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص (546)

(1) انظر المراجع التالية :

- مهدي زويلف و على العضائيلة : مرجع سبق ذكره، (16)

- جون جاكسون وآخرون : مرجع سبق ذكره ، ص ص ( 548-546 )

- محمد أحمد عوض : مرجع سبق ذكره ، ص ص (288، 289).

- التوتر/ الضغوط، حيث يعتبر التوتر و القلق من أسوأ آثار أو مشاكل الانحدار على مستوى الفرد، فمع انحسار موارد المنظمة يقل هامش الخطأ المسموح به في اتخاذ القرارات، و يعيش المديرون حالة توتر و ضغوط أثناء تخصيص الموارد المحدودة، لأن أي قرارا خاطئ قد يكون الضربة القاضية، ومن ناحية أخرى فالقرار السليم قد لا يؤدي إلى نتائج إيجابية، و النتيجة الظاهرة الوحيدة للإدارة الجيدة هي إطالة حالة الأزمة. و في هذه الحالة يصعب تطوير اتجاهات ذهنية إيجابية .

- تدني الروح المعنوية و مستوى الدافعية لدى العاملين، حيث يتسبب الانحدار في تقليص فرص الترقية، و تزايد الاستغناء عن العاملين، و إعادة توزيع الأعمال، و خفض الرواتب، و التنقلات، و غيرها من التغيرات التي تسبب التوتر و القلق للموظفين، و بالتالي تدني دافعياتهم و معنوياتهم.

- التباين بين أهداف المنظمة و الأهداف الشخصية، أي تغليب الأهداف الشخصية و الفردية على أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى ضعفها، كما أن عدم الالتفات للمشاعر الفردية، و تجاهلها من ناحية أخرى يضعف المساهمات الفردية و من ثم يسهم في تدهور نمو المنظمة و تبديد طاقتها البشرية.

- سرعة التحولات المستمرة في سياسة المنظمة، و ضعف القدرة التنظيمية في مواكبة البناء التنظيمي لتلك التغييرات.

- تجاهل الإحلال في وظائف الإدارة، أي تجاهل وضع برنامج لإيجاد خلف من رجالات الإدارة من النوعية الممتازة و الذي يؤدي إلى بروز ثغرات في المعرفة و الأداء.

- الاهتمام بالنواحي الفنية أكثر من ناحية التسويقية، حيث إن نجاح المنظمات يتوقف على توافر فريق عمل على دراية كاملة بطبيعة الصناعة من الناحية الفنية و التسويقية.

- التغييرات المستمرة في الإدارة و التغيير الناتج عن ذلك في الأساليب الإدارية.

- نمو و توسيع المنظمة بطريقة غير منتظمة، فإدارة المنظمة في أوقات النمو و التوسع لا تقل أهمية عن إدارتها في أوقات الأزمات، فقد لوحظ أن بعض المنظمات كانت ناجحة عندما كان حجمها صغير، ثم فشلت عندما توسعت توسعا غير منتظم، و يرجع ذلك إما لأسباب اقتصادية و إدارية، تتمثل في ظهور أضرار الفورات المتمثلة في زيادة التكلفة نتيجة لعدم توفر القدرات الإدارية القادرة على إدارة المنظمة في حجمها الجديد. أو لأسباب سياسية في المقام الأول، فالنظام السياسي في بعض الدول يضع حجما للمنظمات يمكن قبوله سياسيا، و لا يسمح للمنظمات التي تعمل في الأنشطة المختلفة بهذا الحجم. فعلى سبيل المثال هناك قانون أمريكي يحول دون أن تصبح المنظمة احتكارية، و اجبر هذا القانون شركة (Standard oil of new jersey) و شركة AT&T، على تعديل الطريقة التي تمارس بها أنشطتها. و هذا لا يعني أن الشركات لا تتوسع، و لكن عليها أن تتوسع بحذر مراعية في ذلك الاعتبارات الاقتصادية و الإدارية غير متجاهلة الاعتبارات السياسية.(1)

ويمكن القول إن العديد من المنظمات الناجحة في عالم اليوم، تستمد مثل هذا النجاح من قدرتها بالأمس على تقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب، في ظل سوق سريع التطور، متعدد المؤثرات. إن العديد من القرارات التي تم اتخاذها في الماضي، ربما لم تكن تستند إلى الفكر الاستراتيجي بقدر ما تستند إلى الحكمة أو الحظ، ولكن ذلك لم يمنع من اختفاء العديد من المنظمات في زاوية النسيان، أو تدهور أوضاعها السوقية والمالية. حيث إن ما يزيد عن ثلاثة أخماس المنظمات الكبيرة في العالم قد واجهت تدهورا ملموسا في نتائج أعمالها خلال العقدين الماضيين، وذلك بسبب تجاهل ما يحدث في بيئة أعمالها، أو ضعف قدرتها على التكيف مع التغيرات التي تسود بيئتها.(2)

(1) محمد أحمد عوض : مرجع سبق ذكره، ص (289).

(2) نبيت رضا ناشات : " استراتيجيات العمليات وتعزيز الاستراتيجية التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (عمان، مجلد 3، العدد 2، 1995)، ص 63

## 2-5 الخيارات الممكنة لإدارة الانحدار التنظيمي :

- من أهم الأفكار والممارسات الممكنة لإدارة الانحدار التنظيمي هي: (3)
- تطبيق مركزية محكمة، حتى على مستوى القرارات التشغيلية الروتينية، و قد يكون ذلك ضروريا من أجل حسم النزاعات.
  - قيام الإدارة بتوضيح و تفسير استراتيجيات المنظمة و أهدافها، و توجهاتها، و مستقبلها، وإمكاناتها، و إزالة أي غموض في أذهان العاملين حول هذه الأمور و غيرها نتيجة لانحدار المنظمة .
  - على الإدارة تكثيف الاتصالات الرأسية، مع التركيز على توضيح و تفسير التغيرات المحتملة، و الاستماع إلى الموظفين، مما يساعد العاملين على الاعتقاد بنزاهة و أمانة الإدارة و مصداقيتها.
  - على الإدارة تصنيف عملية تقليص القوى العاملة، بإعادة النظر في تصميم الأعمال لتصبح ذات دافعية أعلى ، تتضمن التنوع و التحديات.
  - على الإدارة أن تبحث عن وسائل و طرق إبداعية لمعالجة المشاكل المصاحبة لتقليص القوى العاملة ( مثلا التقاعد المبكر، و توفير فرص عمل في منظمات أخرى، و تقليص عدد ساعات العمل و غيرها).
- و تجدر الملاحظة هنا، بأنه لا توجد وسائل و حلول سحرية جاهزة يمكن بواسطتها التغلب على جميع النتائج المصاحبة للانحدار، و ذلك لأن إدارة مرحلة الانحدار ليست عملية معاكسة لعملية إدارة النمو. فالتغيرات الهيكلية في مرحلة الانحدار لا تسير بنفس الدرجة التي تسير بها التغيرات الهيكلية في مرحلة النمو، فالحجم يتقلص في مرحلة النمو، و هذا يعود إلى صراع القوى في المنظمة و اللعبة السياسية، حيث يسعى المديرون و لا سيما الإداريون لمقاومة تقليص القوى العاملة في دوائرهم .

(3) حسين حريم : "إدارة المنظمات - منظور كلي" : مرجع سبق ذكره ، ص ص

## 2-6 اثر الفراغ الاستراتيجي و القلق الاستراتيجي على انحدار المنظمة :

إن شكوى الكثير من منظمات الأعمال من تعثر خطواتها و برامجها نحو التوسع و النمو وتحقيق معدلات مرضية من الربحية، بل وخروج بعضها من السوق، والخوف من التغيير، وتقدم نشاطات ونواتج البعض الأخر ، وغير ذلك من مظاهر الانحدار، هي في الواقع نواتج طبيعية لمل يسمى بالفراغ الاستراتيجي ، والقلق الاستراتيجي .

ولا يقتصر الأمر على منظمات الأعمال فقط ، بل يتعداه إلى مستوى الدولة ككل ، فتضارب الاختصاصات، وعم التنسيق بين الأجهزة المختلفة ، والتركيز على المصالح الخاصة دون المصالح العامة، والتشكيلات دائمة التغير في الوزارات والأجهزة التشريعية، والتصادم بينها، وغياب برامج العمل والهوية السياسية للأحزاب السياسية، وانخفاض معدلات النمو في الدخل القومي، والنتائج القومي، والتخلف التكنولوجي، ومن ثم فقدان الاستقلال التقني والاقتصادي وغيرها، هي أيضا مظاهر ونواتج طبيعية للفراغ الاستراتيجي والقلق الاستراتيجي على المستوى الدولي .<sup>(1)</sup>

2-6-1 الفراغ الاستراتيجي:- هو حالة من التشتت في جهود المنظمة دون قرارات واعية، و عدم القدرة على التغيير في الأعمال و الأنشطة بما يتلاءم مع استغلال الفرص أو اكتشافها، أو التكيف مع الظروف المحيطة و ندرة المبادرات الفردية و الجماعية، و غياب الحماس لأي اتجاه أو توجه حالي أو جديد ينبغي على المنظمة إتباعه، كنتيجة لغياب استراتيجية واضحة المعالم، مما يؤثر على مسيرة تطور و نمو المنظمة وبالتالي اتجاهها نحو مرحلة الانحدار والزوال .<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد عبد السلام : "الرؤية المستقبلية في الإدارة الاستراتيجية" (القاهرة: دار الكتاب الحديث، ط1، 2008)، ص(8)

<sup>(2)</sup> عبد السلام أبو قحف : "الإدارة الاستراتيجية و إدارة الأزمات " : مرجع سبق ذكره ، ص ص (100-104)

2-6-2 القلق الاستراتيجي:- هو عرض متعدد الجواب أو الأوجه ، كعدم وجود هدف محدد للمنظمة، و تنافس الإدارات أو الأقسام، أو ظهور الصراعات بدل من التعاون بينها، و عشوائية القرارات و التصرفات، و عدم التناسق و غياب التركيز الاستراتيجي، و عدم القدرة أو الرغبة في الاستجابة للتغيير و غيرها، مما يجعل المنظمة غير قادرة على معالجة نقاط ضعفها الداخلية وبالتالي عدم القدرة على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية ، الامر الذي يؤدي إلى تفككها وزوالها.

### 2-6-3 متطلبات علاج القلق الاستراتيجي والفرغ الاستراتيجي:

يرى كل من تريجو و زيمرمان ( Trego and Zimmerman ) بأن علاج

القلق الاستراتيجي والفرغ الاستراتيجي يتطلب ما يلي : (1)

- الحاجة إلى نقطة تركيز استراتيجية، حيث من أكبر المشاكل التي تواجه المديرين في اتخاذ القرارات هي الافتقاد إلى نقطة تلاقي محددة، و في حالة وجود استراتيجية تتصف بالتجريد و الغموض أو شدة التعقيد، فهذا يعني أيضا عدم وجود إطار يسترشد به متخذي القرارات بالمنظمة .

- الحاجة إلى التناسق و التكامل و التطابق بين استراتيجية المنظمة ككل و استراتيجيات الأقسام أو الوحدات داخلها .

- الحاجة إلى تجاوز استراتيجي مع التغيير الداخلي و الخارجي، حيث على المنظمة أن تحسن إدارة التغيير، فأى منظمة ستواجه تغيير بشكل أو بآخر سواء في الأجل القصير أو الطويل. و التغيير سواء كان داخلي كالتغيير في نمط الإدارة و المنتجات و الهيكل التنظيمي و إنشاء وحدات جديدة أو ابتكار منتجات جديدة، وكذلك التغيير في الاحتياجات المالية و الأفراد و غيرها، أو التغيير في درجة المنافسة و دخل الفرد و النظم الاقتصادية و السياسية و

(1) عبد السلام أبو حقف:"الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات " : مرجع سبق ذكره ، ص (100-104).



الاجتماعية، و التغيير في تفضيلات العملاء و الموردين و غيرها، هو أمر حتمي في حياة المنظمة ، فإذا لم تحسن إيجاد التغلب على الصعوبات أو المشاكل الناتجة عن هذا التغيير أو مواكبته، فإن ذلك يعني عدم القدرة على البقاء ناهيك عن تحقيق النمو .

و تجدر الإشارة هنا إلى أنه من المفضل أن تبدأ استجابة المنظمة للتغيير الخارجي بإثارة تساؤلات مثل :

- ما الذي تقترحه الاستراتيجية كرد فعل لهذا التغيير؟
- هل هناك حاجة إلى إعادة الصياغة أو التعديل و التغيير في الاستراتيجية؟
- هل التغيير يوجي بالمحافظة على الوضع الراهن؟
- أما بالنسبة للتساؤلات الخاصة بالتغيير الداخلي فهي مثل :
- هل هذا التغيير سيدعم الاستراتيجية الحالية؟
- هل ستتربط على التغيير إعادة صياغة أو تعديل في الاستراتيجية الحالية؟
- هل هذا التغيير يستحق أخذه في الحسبان؟

## 7-2 استراتيجيات الاستقرار لإدارة الانحدار :Stability Strategies

قد تقرر المنظمة اختيار الاستقرار بدلا من النمو من خلال الاستمرار في أنشطتها الحالية دون إحداث أي تغيير جوهري في توجهها الاستراتيجي. و تستخدم استراتيجيات الاستقرار في الشركات الصغيرة التي بها سوق محدود و سعيده بنجاحها و بحجمها. و يمكن أن تكون هذه الاستراتيجية مفيدة جدا في الأجل القصير، لكنها خطيرة جدا عند إتباعها على المدى البعيد.

ومن الأسباب التي تدعو المنظمة إلى اعتماد استراتيجية الاستقرار ما يلي:<sup>(1)</sup>

(1)Inkpen , A,andChoudhury, N:” the seeking of Strategy where It is Not a theory of strategy Absence” strategic Management journal , 1994 , PP (407- 417)

- رضا المنظمة عن أداءها الحالي، لذلك تفضل عدم تغيير توجهها الاستراتيجي.

- عدم ميل المنظمة إلى مستوى عالي من المخاطرة.

- عدم إدراك التغيرات البيئية بصورة عامة.

و من بين الاستراتيجيات التي تتطوي عليها استراتيجيات الاستقرار، استراتيجية التوقف أو الاستمرار بحذر، و استراتيجية عدم التغيير، أو استراتيجية الريح.

و في ما يلي توضيح لكل استراتيجية :

**2-7-1 استراتيجية التوقف / التحرك بحذر Pausetpro cede with cautio**

### **:Strategy**

هي استراتيجية مؤقتة تأخذها المنظمة كفترة راحة أو فرصة للتريث قبل الاتجاه إلى اختيار استراتيجية النمو أو تقليص أنشطتها. إنها استراتيجية مؤقتة يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية الحالية لتصبح أكثر ملائمة للمنظمة، و حتى تصبح المنظمة قادرة على تقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو، أو كفترة راحة للمنظمة بعد نمو سريع لفترة طويلة، فقد تتبع المنظمة هذه الاستراتيجية لحين تطوير كوادرها القيادية أو تعديل هيكلها التنظيمي، أو إقامة تسهيلات إنتاجية جيدة مع الموردين.

**2-7-2 استراتيجية عدم التغيير No change Strategy**: تستمر المنظمة

وفقا لهذه الاستراتيجية بنفس أسلوبها السابق. أي عدم عمل شيء جديد. و تعتبر هذه الاستراتيجية مؤقتة أيضا، حيث أن استخدامها و نجاحها يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تغيير ذو دلالة في البيئة الداخلية.

**2-7-3 استراتيجية الربح Profit Strategy**: تتلخص هذه الاستراتيجية بعدم

القيام بأي شيء جديد في الموقف المتزايد سوء للمنظمة على اعتبار أن المشكلة التي تواجه الشركة الآن هي حالة مؤقتة. وهي حالة ادعاء الأرباح عند تناقص المبيعات، و ذلك من خلال تخفيض الاستثمار و النفقات الجارية قصيرة الأجل،

و بدلا من إعلان الوضع السيئ للمنظمة للأطراف ذات العلاقة مثل الموردين و أصحاب رأس المال و غيرهم، تحاول الإدارة إتباع هذه الاستراتيجية فتقوم بتقليل حجم الاستثمار أو تخفيض النفقات، أو الاثنين معا، لتحقيق الاستقرار لأرباحها خلال هذه الفترة التي تتعرض فيها لمثل هذه المشكلات.

## 2-8 استراتيجيات الانكماش لإدارة الانحدار Retrenchment Strategies:

هي استراتيجية دفاعية تستخدمها المنظمة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها، و الناتج عبر أداء ضعيف (مثل ذلك تدهور في المبيعات، و تحول الربحية إلى خسائر)، و تستطيع المنظمة إتباع واحدة أو أكثر من استراتيجيات الانكماش، و التي تشمل على استراتيجية الالتفاف، استراتيجية الشركة الأسيرة، واستراتيجية البيع خارج الصناعة، و استراتيجية التصفية. و يمكن توضيح هذه الاستراتيجيات وفقا للاتي :

2-8-1 استراتيجية الالتفاف Turnaround Strategy:- وفقا لهذه الاستراتيجية تعمل المنظمة على تحسين الكفاءة في أداء العمليات عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل. وهذه الاستراتيجية مناسبة عندما تتعرض المنظمة لمشكلات عامة كثيرة و منتشرة و لكنها ليست خطيرة تتضمن هذه الاستراتيجية مرحلتين، مرحلة الانكماش في النشاط من اجل تحقيق الحجم و التكاليف. و المرحلة الثانية هي التعزيز، أو التقوية. و التعزيز هو وضع برنامج معين لتثبيت الاستقرار للمنظمة في وضعها الجديد، و لا بد من التعامل بحذر مع هذه الاستراتيجية لأن عملية التخلص من بعض الأنشطة قد يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار بين العاملين، الأمر الذي قد يدفع بالبعض منهم إلى التفكير في ترك المنظمة و العمل لدى منظمات أخرى. (1)

(1)Percea .J.and robbiness KD," Retrenchment Remains The Foundation of Business turnaround ", strategic Management journal, ( June 1994), PP (407- 417)

## 2-8-2 استراتيجية الشركة الأسيرة **Captive Company Strategy** :-

يقصد بهذه الاستراتيجية قيام الشركة أو المنظمة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد، و يعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان، فالمنظمة الضعيفة لا تكون قادرة على القيام باستراتيجية الالتفاف. كما أن الصناعة ربما تكون جذابة بشكل كاف لتبديد مثل هذا القرار سواء من جانب الإدارة الحالية للمنظمة أو المستثمرين، و في ظل هذه الاستراتيجية تستطيع المنظمة تخفيض نطاق بعض أنشطتها الوظيفية مثل التسويق، و بالتالي خفض التكاليف بشكل كبير .

## 2-8-3 استراتيجية البيع للغير / التعرية **Sell-out \ Divestment Strategy** :-

عندما تعجز المنظمة عن إنقاذ نفسها بواسطة استراتيجية الالتفاف، أو من خلال استراتيجية الأسر، تلجأ إلى اختيار آخر هو أن يتم بيعها، و بالتالي ترك الصناعة و استراتيجية البيع قد تكون ذات دلالة عندما تتمكن إدارة المنظمة من الحصول على سعر مناسب لحملة الأسهم أو المستثمرين، و ذلك عن طريق بيع المنظمة ككل إلى منظمة أخرى.

## 2-8-4 استراتيجية التصفية **Liquidation Strategy** :- تتطابق هذه

الاستراتيجية مع المثل القائل آخر العلاج الكي، فعندما تجد المنظمة نفسها في وضع تنافس سيئ، و في صناعة ذات عملاء قليلون ،و مستقبل سيء، فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها.

## 3-1 نتائج الدراسة: - تبلورت خلاصة الدراسة في النتائج الآتية:

- يقاس انحدار المنظمات من خلال التناقص في عدد العاملين، و انخفاض المدخلات و المخرجات، و تقلص الهيكل التنظيمي، و انحسار الموارد المالية و المادية .

- الانحدار لا يأتي صدفة و إنما نتيجة لمسببات تختلف في حدتها وتأثيراتها من منظمة لأخرى ،ومن أهم هذه المسببات تلك التغيرات التي تحدث في بيئات

المنظمات، و زيادة حدة المنافسة والقيود والإجراءات الإضافية التي تفرضها الدول .

- يصاحب انحدار المنظمات العديد من المشاكل او الأثار السلبية ، من ابرزها تزايد حدة النزاعات والصراعات، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي ناهيك عن فقدان إدارات المنظمات لمصداقيتها.

- ضعف قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات التي تسود بيئاتها الخارجية ، و تجاه لما يحدث في بيئاتها الداخلية اهم الاسباب الي تؤثر على بقاء المنظمات ناهيك عن اتجاهها نحو الانحدار والزوال.

- افتقار المنظمات المعاصرة لوجود استراتيجيات واضحة المعالم يجعلها في مواجهة حالات من الفراغ الاستراتيجي، والقلق الاستراتيجي، الامر الذي يؤدي إلى تعثر خطواتها و برامجها نحو التوسع و النمو ،وتحقيق معدلات مرضية من الربحية.

### 3-2 توصيات الدراسة:- توصلت الدراسة الي التوصيات الاتية: Humu

- توعية إدارات المنظمات بانه مثلما هناك فرص لنمو المنظمات، فإن هناك مراحل تتحدر فيها المنظمات وتضمحل، مما يحتم عليها ضرورة تفهم هذه المراحل في حياتها، و التعامل بفاعلية مع طبيعة المشاكل و الأثار التي تواجهها في هذه المراحل.

- الاهتمام بدراسة وتحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمات ، الأمر الذي يجعل المنظمات علي وعي تام بنقاط قوتها وضعفها ، وكذلك الفرص والتهديدات ، وبالتالي توظيفها للتأقلم مع البيئة الخارجية ، وتقوية البيئة الداخلية ، مما يجعلها قادرة على دفع منحني نموها وتطورها إلى أعلى باستمرار.

- الاهتمام بتدريب القيادات العليا للمنظمات من اجل توعيتها بأهمية دراسة ظاهرة الانحدار التنظيمي، الامر الذي يؤدي إلى سهولة وضع السياسات والاستراتيجيات المناسبة لمعالجة الانحدار والحد من اثاره المحتملة.
- الاهتمام ببرامج التخطيط الاستراتيجي ، والتطوير الاداري للمنظمات ، الامر الذي يؤدي إلى تحسين فاعلية الهياكل التنظيمية ، وتطوير مدارك القيادات الادارية في مجال ادارة الانحدار التنظيمي .

#### 1-4 مراجع الدراسة:

#### 1-1-4 الكتب العربية:

- 1- حسين حريم: "تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"(عمان:دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2006).
- 2- حسين حريم : "إدارة المنظمات -منظور كلي"(عمان :دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009).
- 3- عبد السلام ابوقحف : "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"(الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة للنشر ، ط1، 2002).
- 4- محمد احمد عوض: "الإدارة الإستراتيجية -الأصول والأسس العلمية"(الإسكندرية:الدار الجامعة ، ط2004، 3).
- 5- محمد حربي حسين : "علم المنظمة "(الموصل :دار الكتب للطباعة والنشر ، ط1، 1989).
- 6- محمد عبد السلام : "الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية"(القاهرة:دار الكتاب الحديث ، ط1، 2008).
- 7- محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة والتنظيم"(عمان : دار وائل للنشر ، ط4، 2010).

#### 4-1-2 الكتب الأجنبية المترجمة:

- 2- جون جاكسون وآخرون، ترجمة خالد زروق وحامد عطية "نظرية التنظيم - منظور كلي" (السعودية: معهد الإدارة العامة، ط1، 1998).

#### 4-1-3 الكتب الأجنبية :

- 1- Inkpen , A, and Choud hury, N: " the seeking of Strategy where It is Not a theory of strategy Absence" strategic Management journal , 1994.
- 2- Percea .J. and robbiness KD, " Retrechment Remains The Foundation of Business turnaround ", strategic Management journal, ( June 1994).

#### 4-1-4 الدوريات و المجلات

- 1- نبيت رضا ناشات : " استراتيجيات العمليات وتعزيز الإستراتيجية التنافسية "، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (عمان ، مجلد 3، العدد 2، 1995).

## واقع ممارسات الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني بليبيا

### دراسة ميدانية على المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية

سهام إبراهيم البخناق نجاح محمد المحمدي مروى مصباح الشوشان

المعهد العالي للعلوم والتقنية الزاوية

[sehaming@yahoo.com](mailto:sehaming@yahoo.com)

#### مستخلص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع واقع الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني بليبيا، وتم تحديد مشكلة الدراسة في أن واقع الإدارة الإستراتيجية بالمعهد العالي للعلوم والتقنية يشير إلى وجود قصور في قدرة الإدارة العليا على تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية الأمر الذي اثر علي أدائه بشكل سلبي بسبب عدم وجود استقرار نسبي في البيئة المحيطة. وتنبثق أهمية الدراسة في إثراء البحث العلمي من خلال الإضافة التي تقدمها إلى الجهود السابقة في هذا المجال، وفي استفادة المؤسسات التقنية المختلفة من معرفة أسباب القصور، والحد منها، وذلك من خلال التأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه عملية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التقنية، واعتمدت الباحثات في هذه الدراسة على التحليل الوصفي والكمي في دراسة الظاهرة، باستخدام استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم توزيعها على مجتمع البحث، وبعد إخضاع البيانات المتحصل عليها للتحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج الهامة.

#### ABSTRACT

This study addressed the issue of the strategic management in the technical education institutions in Libya. The problem of the study was identified in the fact that the reality of strategic



management at the Higher Institute of Science and Technology indicates that there is a shortcoming in the senior management ability to implement strategic management method, which negatively affect its performance because of absence of relative stability in the surrounding environment.

The importance of study derive to the enrichment of scientific research through the addendum provided by the earlier efforts in this area, and to make the technical institutions realize the causes of shortcoming and to overcome it by emphasizing on the importance of the role that strategic management process plays in the technical institutions.

The researchers in this Study to analyze the descriptive and quantitative Study of the phenomenon, using a questionnaire tool to collect data and then distributed to the research sample, after subjecting the data obtained for analysis to test the hypotheses that were formulated , the study concluded with a set of results

## مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

Human and Community Studies Journal

### 1: المقدمة:

تُعد الإدارة الإستراتيجية قمة الهرم الإداري في الفكر، والتطبيق، حيث تهتم بالحاضر، والمستقبل في أن واحد وتهدف إلي الإبداع، ورفع الكفاءة، كما تعني تكوين البصيرة، والقدرة على التفكير، والتحليل الإستراتيجي، وصنع القرارات الإستراتيجية في مرحلة استكشاف الحاضر، والمستقبل، ، أو التأثير فيه، وذلك للتأكد من فرص البقاء، أو النمو، والتوسع في ميدان الأعمال، (ياسين، 2002، ص33-34). فالإدارة العليا الواعية تستوعب أساسيات الممارسة الإستراتيجية، وتحاول الاستفادة من تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في عملياتها، بحيث تكون قادرة على استخدام موارد المنظمة سواء لتوليد قاعدة عامة تساهم في منحها خصائص مميزة تستخدمها للحصول على ميزات تتعكس إيجابياً على الأداء الشامل لها (الغالبى، 2009 : 296).

وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية هي التي أعادت الصورة الحقيقية لدور القيادة التربوية في أذهان الإداريين نظراً لما تملكه من قدرة في تسليط الأضواء،

وتشخيص جوانب القوة، والضعف في المؤسسة، وإذا ما تم تطبيقها بشكل جيد فسوف تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي على المستوى المحلي والدولي (حنا، 2012، ص 28).

### 1-2: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في أن واقع الإدارة الإستراتيجية يشير إلى وجود قصور في قدرة الإدارة العليا على تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الصحيح الأمر الذي اثر علي أدائه بشكل سلبي بسبب عدم وجود استقرار نسبي في البيئة المحيطة، وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال التالي:-

ما هو واقع ممارسات الإدارة الإستراتيجية في المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية ؟

### 1-3: فرضيات الدراسة:

تتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:-  
الفرضية الأولى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد محل الدراسة، وبين عملية الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها.

الفرضية الثانية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد محل الدراسة، وبين المتطلبات المتوفرة للقيام بها.

الفرضية الثالثة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وأدائه الاستراتيجي.

### 1-4: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- تشخيص الممارسة الفعلية للإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني من خلال دراسة حالة المعهد العالي للعلوم والتقنية بالزاوية.
- ب- أبرز دور، وأهمية الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني بليبيا.
- ج- رصد المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية في المعاهد التقنية، وأسبابها الحقيقية، وسبل مواجهتها.
- د- محاولة الوقوف علي أسباب القصور في أداء الإدارة، وتطبيقها للمفهوم العلمي لها، والاستفادة منها في معرفة الآثار المترتبة علي ذلك فيما يتعلق بخدمات قطاع التعليم التقني لتحقيق التنمية علي مستوى المؤسسة، والمجتمع.

#### 1-5: أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من أهمية ممارسة أساليب الإدارة الإستراتيجية، وكيفية تطبيقها، ومقدار الفائدة الممكن تحقيقها أثر التطبيق السليم لمراحلها المختلفة في قطاع التعليم التقني العالي المناطق به إنجاح الكثير من المشروعات التقنية المختلفة من خلال تخريج كوادر فنية شابة، وعلى درجة عالية من الأهمية، والكفاءة، كما تأتي أهمية الدراسة في تعميم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها، والتي لها علاقة بأداء المعهد بما يساهم من الرفع من مستوى تقديم خدماته داخل المجتمع.

#### 1- الإطار النظري للدراسة:

#### 1-2: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:-

تعددت المفاهيم التي تناولت تعريف الإدارة الإستراتيجية، وتشابهت فقد عرفها بعض الكتاب في مجال الإدارة بأنها "خطط، وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة، وأهدافها، وبين هذه الرسالة، والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة، وذات كفاءة عالية"

(السيد، 2012، ص2). وعُرفت بأنها "خطة موحدة شاملة، ومتكاملة تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنشأة، وتحديد البيئة، وهي مصممة لضمان تحقيق أهداف المنشأة، من خلال المزايا والبيئة المتغيرة المواجهة لها، ودور واضعو الإستراتيجية في التوفيق بينها" (الصيرفي، 2009، ص11).

وأنها " مجموعة من الخطوات، والمراحل المترابطة، والتي تشمل علي تحديد، وصياغة رسالة المنشأة، ورؤيتها، والقيم المؤسسية الحاكمة لأعمالها، ووضع مجموعة من الغايات، والأهداف الإستراتيجية للمنظمة في ظل جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها الداخلية، والخارجية ". (المرسي، 2007، ص120).

## 2-2 : ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية:-

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في كيفية مقدار الفائدة المتحقق من استخدامها وهي (أبو بكر، والنعم، 2008، ص40):-

أ- تنمية القدرة لدي المؤسسة علي أحداث التغيير، والتطوير من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية ذات الفكر الايجابي، والقدرة علي مواجهة التحديات، والرغبة في تطوير واقع المؤسسة إلي الأفضل لتحقيق الأهداف من اجل بناء، وتنمية القدرة الذاتية في التعامل مع المشكلات، والقيود، والأزمات التي تواجهها.

ب- تقليل، أو إزالة أسباب مقاومة التطوير، والتغيير بحيث تساهم المشاركة في ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وفي إعداد الخطة الإستراتيجية علي تحقيق الفهم، والاقناع لذي أعضاء المؤسسة، وبناء الالتزامات الأخلاقية لديهم، والتعهد بالتنفيذ يساعد في تأييد عمليات التغيير، وتيسير مداخل، وأنظمة عمل جديدة للمساهمة في بناء العلاقة بين الإنتاجية، والحافز لذي العاملين بما ينير دافعتهم للعمل، والانجاز.

ج- تعميق منهج، أو سياسة التمكين، وتفعيل القرارات الجماعية بما تساهم في تحقيق اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية بجودة، وفعالية الخطط الإستراتيجية، والتفاعل الجماعي الذي يولد بدائل إستراتيجية جيدة، ويحسن فرص الاختيار الإستراتيجي للمؤسسة، وتوجيه مواردها بطريقة فعالة، واستغلال نواحي القوة، والتغلب علي نواحي الضعف في الإدارة الإستراتيجية لتوليد المزيد من الفرص، والتعامل الفعال مع القيود، أو التهديدات.

د- تنمية قدرة المؤسسة علي تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل يساعد منظمات الأعمال علي تحقيق التأثير الملموس في ظل المتغيرات البيئية سواء كانت سياسية، أو اقتصادية، أو تكنولوجية، أو ثقافية من خلال القرارات الإستراتيجية السليمة التي تساعد علي استغلال الفرص المتاحة، وخلق فرص جديدة.

2-3 : أهداف الإدارة الإستراتيجية :- يتمثل الهدف العام للإدارة الإستراتيجية في معرفة، وإدارة الفرص، والتهديدات، ونقاط الضعف والقوة بالشكل السليم، والذي من خلاله تستطيع المنظمة تحقيق النجاح الاستراتيجي، والأداء المتميز، إلا أنه يوجد العديد من الأهداف الفرعية الأخرى لها والتي تسعى إلي تحقيقها نذكر منها الآتي (الناظوري، 2009، ص24) :-

أ- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات، والقواعد، والأنظمة، والقوي العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة، وفعالية .

ب- تحديد الأولويات، والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات، وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

ج- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم علي كفاءة الإدارة، وزيادة فاعلية، وكفاءة عمليات إتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة، واكتشاف، وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

د- إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات، وخطوات معينة يُشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي الحديث في التعامل مع المشكلات بعيداً عن أساليب الإدارة التقليدية.

2- 4 : مراحل الإدارة الإستراتيجية:-

تتمثل مراحل الإدارة الإستراتيجية في الخطوات التالية  
(أحميدة، 2010، ص 12-14) :-

أولاً: التحليل والرصد البيئي : وهو استعراض، وتقييم، وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية، والداخلية إلي المديرين الإستراتيجيين في المنظمة، وينحصر هدف التحليل الإستراتيجي في التعرف علي العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة، وأبسط طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل "SWOT"، وذلك لتحديد الفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة، لتحديد عوامل القوة، والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة. ثانياً: صياغة الإستراتيجية: ويقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل المجالات الآتية:

- تحديد رسالــة المنظمة.
- تحديد الأهداف القابلة للتحقيق.
- وضع الإستراتيجيات، وتطويرها.
- وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف، والإستراتيجيات ضمن إطار رسالة المنظمة.

ثالثاً: تنفيذ الإستراتيجية: وهي العملية التي بواسطتها يتم وضع الإستراتيجيات، والسياسات موضع التنفيذ، من خلال البرامج، والميزانيات، والإجراءات، ويتم تنفيذ هذه العملية من قبل الإدارة الوسطي، والإشرافية، ولكنها تُراجع من قبل الإدارة العليا، ويشار إليها أحيانا بالتخطيط التشغيلي،

وهي تهتم بالمشكلات اليومية لتوزيع الموارد، وقد تتضمن هذه العملية تغييراً في ثقافة المنظمة، والهيكل التنظيمي، ونظام الإدارة .  
رابعاً: **التقييم الاستراتيجي**: ويقصد بها عملية مراقبة يحدد فيها مديرو الإدارة العليا مدي تحقيق التطبيق الإستراتيجي لاختيارهم لأهداف المنظمة، وغاياتهم، ومدي نجاحهم في ذلك، ويتم التقييم علي مستوى المنظمة، ومستوى وحدات الأعمال.

ويستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية، وحل المشكلات، وبالرغم من أن التقييم، والرقابة يمثلان المرحلة النهائية في الإدارة الإستراتيجية، فإنهما يخدمان الإدارة الإستراتيجية في تحديد نقاط الضعف في عملية تنفيذ الإستراتيجية السابقة، وهذا يحفز الإدارة علي عملية التصحيح.

## 2- الدراسة التطبيقية: **مجلة دراسات الإنسان والمجتمع**

### 3-1: منهجية الدراسة: **Human and Community Studies Journal**

#### 3-1-1: بيئة ومجتمع وعينة الدراسة:

تتمثل بيئة الدراسة في المعهد العالي للعلوم، والتقنية بالزاوية، أما مجتمع الدراسة فيتمثل في مديري المكاتب، ورؤساء الأقسام الإدارية، ورؤساء الأقسام العلمية بالمعهد العالي للعلوم، والتقنية بالزاوية، وتتمثل عينة الدراسة في عينة قصديه حكمية لكل المديرين العاملين بالمعهد، ورؤساء الأقسام العلمية لكونهم يمثلون صناع الإستراتيجية، والقرارات المختلفة في المعهد، إضافة إلي قيامهم بتنفيذها، وتقييمها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات الحاصلة عنها.

#### 3-1-2: حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآتي:

أ- **الحدود الموضوعية**: يقتصر البحث على دراسة، وتحليل الأساليب العلمية المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية، وتشخيص مدي الممارسة الفعلية لها.

ب- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على حالة المعهد العالي للعلوم، والتقنية بالزاوية.

ج- الحدود الزمنية: تقتصر علي دراسة الفترة الزمنية التي تم فيها توزيع استمارات الاستبيان وهي سنة 2017 م.  
3-1-3: مصادر جمع البيانات:

تم تغطية هذه الدراسة من خلال البيانات التي قامت الباحثة بجمعها من الكتب، والدوريات العلمية، والمراجع، والمنشورات المتاحة، وكذلك من مجتمع الدراسة، والمتمثلة في إعداد صحائف الاستبيان، أو الاستقصاء، والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في مجتمع الدراسة لتغطية بعض الاستفسارات التي لا توجد إجابات عليها في صحائف الاستبيان، والتي من شأنها إثراء مجال البحث.

### 3-1-4: قياس المتغيرات: مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

تم بناء مؤشرات مقياس الدراسة، وبعتماد تصميم الاستبيان لجمع البيانات الضرورية لمعالجة مشكلة الدراسة، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق الأداة المستخدمة تم استخدام اختبار (ألفا كرنياخ) للوصول إلى معامل الثبات الكلي للاستبيان، وتم اعتماد أسلوب ليكارت الخماسي لقياس تباين آراء المبحوثين، وإجاباتهم، واشتمل الاستبيان على أربعة أقسام رئيسة كما يلي:

أ- القسم الأول يتضمن (4) أسئلة حول الخصائص العامة لمفردات العينة، وتتمثل هذه الخصائص في (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

ب- القسم الثاني من الاستبيان يتضمن (11) فقرة تتعلق بمدى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة.

ج - القسم الثالث من الاستبيان يتضمن (11) فقرة تتعلق بمدى توفر المتطلبات الأساسية لممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية، و نجاحها بالجهاز محل الدراسة.



د- القسم الرابع من الاستبيان يتضمن (10) فقرة تتعلق بمؤشرات أداء الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة.

### 3-1-5 : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية بعد إدخال البيانات للحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) .

### 3-1-6 : اختبار الفرضيات وتحليل درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أولاً: مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة:

الجدول رقم ( 1 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات ممارسة الإدارة الإستراتيجية

ر.م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب التوفر
1-	يملك المعهد إستراتيجية واضحة المعالم	2.81	0.58	7
2-	لدى المعهد رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها	2.66	0.64	9
3-	تعتبر الرسالة المرشد والإطار العام لأعضاء الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات	2.79	0.61	8
4-	يتم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في توقيت محدد مسبقاً	2.52	0.66	10
5-	تتمثل نقاط ضعف وقوة المعهد في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والإمكانات المتوفرة	3.18	0.42	1
6-	تقوم الإدارة الإستراتيجية بوضع خطوات محدده لتطبيق الإستراتيجية	2.92	0.55	6
7-	تقوم الإدارة الإستراتيجية بالمعهد بمتابعة	2.19	0.71	11

الخطوات - التطبيقية للإستراتيجية			
5	0.52	2.97	تستخدم إدارة المعهد أساليب فعالة في تحقيق الرقابة والتقييم الإستراتيجي وبصورة مستمرة
2	0.44	3.14	تهتم الإدارة الإستراتيجية بتغيير إستراتيجيتها عند التأكد من عدم جدوى تنفيذها
3	0.47	3.11	تراعي الإدارة الإستراتيجية الثقافة التنظيمية بالجهاز عند وضع الإستراتيجية
4	0.51	2.98	نظام الإدارة الإستراتيجية المتبع بالمعهد يستخدم نماذج كثيرة متعلقة بإجراءات العمل

يوضح الجدول رقم (1) ترتيب فقرات ممارسة الإدارة الإستراتيجية لعينة الدراسة حسب درجة الممارسة حيث تبين أن أكثر الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " تتمثل نقاط ضعف وقوة المعهد في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والإمكانات المتوفرة " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.18 مما يدل على درجة ممارسة كبيرة حسب المقياس الخماسي المستخدم ، تليها الفقرة التي تنص على " تهتم الإدارة الإستراتيجية بتغيير إستراتيجيتها عند التأكد من عدم جدوى تنفيذها " بمتوسط حسابي بلغ 3.14 مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة ممارسة كبيرة حسب إجابات عينة الدراسة ، والفقرة ذات الترتيب الثالث في مدى الممارسة كانت الفقرة التي تنص على " تراعي الإدارة الإستراتيجية الثقافة التنظيمية بالجهاز عند وضع الإستراتيجية" توسط حسابي قدره 3.11 مما يدل أيضا على ممارستها بشكل كبير حسب المقياس الخماسي المستخدم . أما الفقرة التي كانت في المرتبة الرابعة كانت للفقرة التي تنص على "نظام الإدارة الإستراتيجية المتبع بالمعهد يستخدم نماذج كثيرة متعلقة بإجراءات العمل" بمتوسط حسابي قدره 2.98 وكانت درجة ممارستها

متوسطه ، أما أقل الفقرات ممارسة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " تقوم الإدارة الإستراتيجية بالمعهد بمتابعة الخطوات التطبيقية للإستراتيجية " بمتوسط حسابي قدره 2.19 مما يدل على أن درجة ممارستها متوسطه حسب المقياس المستخدم ، وتليها في قلة الممارسة الفقرة التي تنص على " يتم تنفيذ الأهداف الإستراتيجية في توقيت محدد مسبقا " بمتوسط حسابي بلغ 2.52 حيث كانت درجة ممارستها متوسطه أيضا .

ثانياً: مستوى متطلبات ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة:

الجدول رقم ( 2 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات متطلبات الإدارة الإستراتيجية

رقم	الفقرة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة حسب التوفر
1-	الإمكانات المادية والإدارية اللازمة للقيام بعملية تقييم الإستراتيجية	2.75	0.59	9
2-	تستعين الإدارة العليا في بعض الأحيان ببعض الخبرات اللازمة للقيام بالمهام التخطيطية الاستراتيجية من خارج المعهد	3.42	0.35	3
3-	يملك الجهاز الخبرات والكفاءات اللازمة للقيام بعملية التقييم	3.45	0.32	2
4-	العاملون بالجهاز مؤهلون وذوو خبرات عالية وعلي درجة عالية من التخصص	3.11	0.47	5
5-	يتوفر لدى الإدارة بالمعهد الالتزام الذاتي لانجاز الأهداف المرجوة	3.24	0.39	4
6-	يسعى المعهد إلى تطوير أداء العاملين بصورة مستمرة	2.92	0.55	7
7-	رجال الإدارة العليا علي وعي وإدراك تام	2.75	0.59	10

			بأهمية الربط بين الأداء التشغيلي والنتائج المطلوب الوصول إليها	
5	0.63	2.67	قواعد العمل موضوع بطريقة تساعد علي سرعة الاستجابة والتكيف مع البيئة المحيط	-8
8	0.57	2.89	لدي الإدارة الإستراتيجية القدرة علي المبادرة والإبداع في وضع تطوير أنشطتها	-9
6	0.54	2.94	تعتمد الإدارة الإستراتيجية أسلوب البحث والتطوير المستمر لاكتشاف مفاهيم جديدة من شأنها تحقيق ميزة تنافسية	-10
1	0.27	3.69	يعاني المعهد من النقص في الكوادر البشرية المدربة للقيام بعملية صياغة وتنفيذ وتقييم ورقابة أداء المنظمة وقياسه	-11

يوضح الجدول ( 2 ) ترتيب فقرات متطلبات الإدارة الإستراتيجية لعينة الدراسة حسب درجة توفرها حيث تبين أن أكثر الفقرات توفرا من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " يعاني المعهد من النقص في الكوادر البشرية المدربة من اجل القيام بعملية صياغة وتنفيذ وتقييم ورقابة أداء المنظمة وقياسه " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.69 مما يدل على درجة توفر كبيرة حسب المقياس الخماسي المستخدم ، تليها الفقرة التي تنص على "يمتلك الجهاز الخبرات والكفاءات اللازمة للقيام بعملية التقييم " بمتوسط حسابي بلغ 3.45مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة توفر كبيرة حسب إجابات عينة الدراسة.أما أقل الفقرات توفرا من وجهة نظر عينة الدراسة كانت" رجال الإدارة العليا علي وعي وإدراك تام بأهمية الربط بين الأداء التشغيلي والنتائج المطلوب الوصول إليها "

بمتوسط حسابي قدره 2.75 مما يدل على أن درجة توفرها متوسطه حسب المقياس المستخدم، وتليها في قلة الممارسة الفقرة التي تنص على " الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة للقيام بعملية تقييم الإستراتيجية " بمتوسط حسابي مساويا للفقرة السابقة بلغ 2.75 حيث كانت درجة توفرها متوسطه أيضا.

ثالثاً: مستوى أداء الإدارة الإستراتيجية بالمعهد محل الدراسة:

الجدول رقم ( 3 ) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وترتيب فقرات أداء الإدارة الإستراتيجية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب التوفر
1-	توجد مؤشرات نستخدمها الإدارة الإستراتيجية في قياس فاعلية المعهد	2.33	0.62	8
2-	توجد إدارة خاصة لتوثيق المعلومات المتعلقة بمؤشرات الإدارة للمعهد ونشرها لدوي الشأن من العاملين والجهات ذات المصالح المشتركة	2.21	0.74	10
3-	توجد صعوبات تؤثر علي تطبيق خطوات الإستراتيجية بالمعهد ومن ثم علي أدائه	2.84	0.61	5
4-	يفتقر الجهاز إلي الكفاءات الفنية لمتابعة تقييم أداء المعهد	3.42	0.43	3
5-	يفتقر المعهد إلي وجود الآليات اللازمة للاستخدام في عمليات تقييم الأداء	2.46	0.52	6
6-	ممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي سبب مباشر في زيادة المستوي الأداء وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي للمعهد	2.42	0.69	7
7-	ممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي سبب مباشر في انخفاض مستوي	3.49	0.40	1

			الأداء وبالتالي تحقيق الفشل في النجاح الاستراتيجي للمعهد	
4	0.46	3.23	مؤشرات أداء المعهد مرتفعة وبصورة مستمرة	-8
2	0.41	3.46	الظروف البيئة المحيطة سبب مباشر في انخفاض مستو أداء المعهد	-9
9	0.72	2.23	نتائج الأداء بالنسبة للإدارة العليا مرضية جدا علي جميع الأصعدة	-10

يوضح الجدول رقم (3) ترتيب فقرات أداء الإدارة الإستراتيجية لعينة الدراسة حيث تبين أن أكثر الفقرات التي تؤثر على أداء الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " ممارسة أسلوب الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي سبب مباشر في انخفاض مستوي الأداء وبالتالي تحقيق الفشل في النجاح الاستراتيجي للمعهد " حيث بلغ متوسط هذه الفقرة 3.49 مما يدل على درجة موافقة كبيرة حسب المقياس الخماسي المستخدم ، تليها الفقرة التي تنص على " الظروف البيئة المحيطة سبب مباشر في انخفاض مستو أداء المعهد " بمتوسط حسابي بلغ 3.46 مما يدل أيضا على امتلاكها لدرجة موافقة كبيرة حسب إجابات عينة الدراسة، أما أقل الفقرات موافقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت " توجد إدارة خاصة لتوثيق المعلومات المتعلقة بمؤشرات الإدارة للمعهد ونشرها لدوي الشأن من العاملين والجهات ذات المصالح المشتركة " بمتوسط حسابي قدره 2.21 مما يدل على أن درجة موافقة متوسطه حسب المقياس المستخدم ، وتليها في قلة الموافقة أداء الفقرة التي تنص على " نتائج الأداء بالنسبة للإدارة العليا مرضية جدا علي جميع الأصعدة " بمتوسط حسابي مساويا للفقرة السابقة بلغ 2.23 حيث كانت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطه أيضا .

### 7-1-3: نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية:-

أولاً- العلاقة بين مستوى عملية الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها بمفهومها العلمي:-

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين مستوى الإدارة الإستراتيجية ومدى ممارستها بمفهومها العلمي، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الأولى والتي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد محل الدراسة، وبين عملية الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها"، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم ( 4 ) يوضح إختبار t-test ( لمدى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية بمفهومها العلمي بالمعهد)

المتغير	N	MEAN	S.TD	t	Sig(2taile)	Mean difference	%95 confidence	
مدى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية	11	2.96	0.51	12.25	0.000	0.87	lower	Upper
							0	4

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي 2.96 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة متوسطة كما مبين بالتدرج الخماسي ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.000) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية .

ثانياً- العلاقة بين مستوى عملية الإدارة الإستراتيجية والمتطلبات المتوفرة للقيام بها:-

لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والمتطلبات المتوفرة للقيام بها، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الثانية والتي تنص على: "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإستراتيجية والمتطلبات المتوفرة للقيام بها " فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:  
الجدول رقم ( 5 ) يوضح إختبار t-test ( المتطلبات المتوفرة لممارسة الإدارة الإستراتيجية بالمعهد)

المحور	N	MEAN	S.TD	قيمة T	Sig(2taile)	Mean difference	%95 confidence	
							Lower	upper
المتطلبات المتوفرة لممارسة الإدارة الإستراتيجية	11	2.64	0.68	14.27	0.000	0.93	1.21	1.53

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي 2.64 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة متوسطة كما مبين بالترج الخماسي ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.000) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية.

ثالثاً- العلاقة بين مستوى الإدارة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للمعهد:-  
لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والأداء الإستراتيجي للمعهد، تم استخدام اختبار t-test لبيان صحة الفرضية الثانية والتي تنص



على: " وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وأدائه الاستراتيجي " ، فكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم ( 6 ) يوضح إختبار t-test (الأداء الإستراتيجي للمعهد)

المحور	N	MEAN	S. TD	قيمة T	Sig(2taile)	Mea difference	%95 confidence	
أداء الإدارة الإستراتيجية بالمعهد	10	2.32	0.71	15.93	0.000	0.89	lower	upper
							1.16	1.32

Human and Community Studies Journal

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي الفعلي للفرات يساوي 2.32 وهو أكبر من المتوسط الفرضي وهو (2) وهذا يدل على أن غالبية الباحثين يوافقون على صحة الفرضية ولكن بدرجة "متوسطه" كما مبين بالتدرج الخماسي ، كذلك درجة المعنوية sig كانت (0.000) أي أصغر من 0.05 وهذا يدل على وجود دلالة إحصائية. ومما سبق يتضح أن هناك تتطابق بين نتائج اختبار T ونتائج تحليل المتوسطات والانحراف المعياري لمحاور الدراسة حيث بينت الجداول أن غالبية الفقرات لكل محور كانت المتوسطات تتراوح من 2 إلى أقل من 3 وهي درجة موافقة متوسطه حسب المقياس الخماسي المعتمد لهذه الدراسة.

## النتائج:-

وفقاً للبيانات التي تم تحليلها، واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة توصلت الدراسة إلى :

1- وجود علاقة طردية (سالبة) بين مستوى عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وبين عملية الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي الواجب تطبيقها، بحيث أن الإدارة العليا لا تقوم بمتابعة خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية بالمعهد وفق المفهوم العلمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة حيث كان ترتيب هذه الفقرة (11) عن باقي فقرات المحور.

2- وجود علاقة طردية (سالبة) بين مستوى الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، وأدائه الاستراتيجي أي: كلما قلّ مستوى استخدام عملية الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد قلّ أدائه الإستراتيجي، حيث أن المبحوثين من عينة الدراسة لا يرون أن نتائج الأداء بالنسبة للإدارة العليا مرضية جداً فكانت درجة الموافقة على هذه الفقرة متوسطة. *Human and Community Studies Journal*

3- وجود علاقة طردية (موجبة) بين مستوى المتطلبات الواجب توفيرها لممارسة سياسات الإدارة الإستراتيجية بالمفهوم العلمي، ومستوى المتطلبات المتوفرة لممارسة سياسات الإدارة الإستراتيجية المطبقة في المعهد، بحيث كلما زاد مستوى المتطلبات في المعهد زاد مستوى ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية فيه، فمن وجهة نظر عينة الدراسة أن نقاط الضعف، والقوة في المعهد تتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والإمكانات المتوفرة حيث كان ترتيب هذه الفقرة (1) حسب رأي عينة الدراسة وكانت درجة الموافقة " كبيرة " حسب التدرج الخماسي المستخدم.

4- يعاني المعهد من النقص في الكوادر البشرية المدربة من أجل القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية وصياغة وتنفيذ وتقييم والرقابة على الأداء وقياسه.

## التوصيات:-

بناءً على مجموعة النتائج التي خلصت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1- ضرورة إدراك القيادات الإدارية في المعهد أن تطبيق عملية الإدارة الإستراتيجية في المعهد بمفهومها العلمي ذات تأثير إيجابي كبير عليه على المستوى المحلي والدولي.

2- إخضاع جميع المديرين على مستوى المعهد، وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية متخصصة في مجال القيادة وتحديد سياسات الإدارة الإستراتيجية بجميع مكوناتها ومراحلها الأمر الذي يستوجب استقطاب خبراء في مجال الإدارة الإستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية.

3- ضرورة توفير الكوادر البشرية المدربة من أجل القيام بعملية الإدارة الإستراتيجية والمتعلقة بصياغة وتنفيذ وتقييم والرقابة على الأداء المؤسسي وقياسه.

4- زيادة كفاءة نظام المعلومات لما له من تأثير على زيادة فاعلية الرقابة من خلال تفعيل مكتب التوثيق والمعلومات مهمته توفير المعلومات المهمة في الوقت المناسب لدعم عملية اتخاذ القرارات على أفضل وجه.

## المراجع :-

### أولاً: الكتب العلمية:-

1- أبو بكر، مصطفى محمود، والنعيم، فهد بن عبد الله، 2008 م، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، (ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر).

2- سيد، إسماعيل محمد، 2012 م، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، (ط 1، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر).

- 3- صيرفي، محمد، 2009 م، الإدارة الإستراتيجية تكوين استراتيجي، (ط 2، دار المناهج، عمان، الأردن).
- 4- غالبي، طاهر محسن منصور، 2009 م ، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة ، ( ط 1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ).
- 5- مرسي، نبيل حامد، 2007 م ، التخطيط الإستراتيجي ، (الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية ، مصر).
- 6- ناظوري، موسى، 2009 م، الإدارة الإستراتيجية، (ط 4، دار وائل، عمان ، الأردن).
- 7- ياسين، سعد الدين غالب، 2002 م، الإدارة الإستراتيجية ، ( ط 1، دار اليازوري ،عمان، الأردن).
- ثانياً: المجالات العلمية:-
- 1- البخنوق، سهام إبراهيم، 2014 م، عملية تقييم الإستراتيجية ودورها في تعزيز أداء المنظمة، (العدد 9، السنة 3، مجلة جامعة الزيتونة، ترونة، ليبيا).
- 2- حنا، فاضل، 2012 م متطلبات تطبيق الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة العلمية في كلية التربية، (العدد 4، المجلد 28 والعشرون، مجلة جامعة دمشق، دمشق، سوريا).
- 3- ميا، على ، وزاهر، بسام ، وسليطن، سوما، 2007 م ، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال ، (العدد 1، المجلد 29، مجلة جامعة تشرين، اللاذقية، سورية).
- ثالثاً: الرسائل العلمية:-
- 1- أحميدة، كوثر على، 2010 م، متطلبات استخدام التخطيط الإستراتيجي بالمنظمة، (رسالة ماجستير، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا).

## Does Mandatory Audit Firm Rotation Enhance Auditor Independence? Evidence from Libya

Dr. Khaled A. Hamuda

Al-Aziza High Institute, Libya

E-mail: [Khmuda@yahoo.co.uk](mailto:Khmuda@yahoo.co.uk)

### Abstract:

This paper examines whether mandatory rotation are associated with audit auditor independence. In relation to the impact of mandatory rotation on audit auditor independence. The findings of the study demonstrate that the policy of mandatory rotation of auditor was perceived to be better than long tenure in maintaining the perception of auditor independence. The local audit firms affiliated to a Big Four audit firm are able to charge a higher level of audit fees than other local audit firms. Such affiliation is perceived to be positively associated with the level of auditor independence.

**Keywords:** auditor independence, audit quality, mandatory rotation, audit firms

### 1. Introduction:

The influence exerted to the audit independence by audit tenure has already been attended by the government supervising and managing department. The Sarbanes-Oxley Act passed by United States Congress in 2002 was intended to regain investor's confidence through enhancing the accuracy and the reliability of information that the company disclosed. Long-relationship between auditor and his client could threaten auditor independence (Abu Bakar et al, 2005; DeAngelo, 1981a; Mautz& Sharaf, 1961; Shockley, 1982; Steven & Elaine 2008) because that would create personal relationship with the client management and would tend to spend lower audit hours to examine clients' financial statements (Mautz& Sharaf, 1961). The concept of mandatory rotation, its advantage and

disadvantages, and relationship with auditor independence are will discussed below.

Carey &Simnett (2006) suggest two reasons to be concerned about lengthy auditor-client associations could product in the creation of private relationships and the audit partner's capability to stay on detached and critical could diminish over time.

In order to fight the risk of long association, audit engagement partners are required to rotate every five in USA. At present in the UK, there is no requirement for audit firms to turn around after a set period. In UK, Hussey (1999) found that over 40% of more than 700 companies had engaged their auditor over and above ten years. However, in Italy every three years audit firms of are required to rotate. Mandatory rotation of audit firm was also in place in Spain until the end of last century (ICAEW, 2002). According to (Anonymous, 2004), the mandatory rotation of audit firms is not required in USA; it is estimated that typically, the richest 1000 public companies retain the same auditor over two decades.

In the UK the mandatory rotation concept of audit firms as a safeguard the independence of auditor has been checked for long period by two sides' academics and professional bodies. The mandatory rotation of audit firms in the most frequently recommended safeguard against long term independence-impairing the auditor client associations and is the most often suggested course of action 'counter the perception that long-term associations between audit firm and their clients impair the independence of the auditor and professional scepticism' (George, 2004).

## 1. Literature Review

Empirical research has been carried out by a number of researchers to ascertain the effect of tenure on auditor independence (see, for example; Copley& Doucet 1993a; Shockley 1981a; Teoh & Lim 1996). Where an auditor and a client have a long-termrelationship, there is familiarity between them and there may be emotional ties and ties of loyalty and

these could have an adverse effect upon the professional objectivity as well as the independence of the auditor which could also affect the quality of the audit (Flint 1988).

Shockley (1981a) looked at the way in which independence was perceived in the case of audit firms that were using fixed tenure, together with a consideration of other variables. For the study two main groups were used as the sample, namely certified public accountants as represented by partners from large national audit firms, the big eight, and also partners from local audit firms, as well as users of financial statements, represented in this study by loan officers and financial analysts, so that a comparison could be made between the perceptions of audit firms and groups who made use of financial statements. It was found that it was possible for each variable involved to impact on any assumption of independence and, furthermore, it was possible to see what direction that impact would take. This is consistent with the findings of Copley & Doucet (1993a) who found, by using the government audit services measurements of quality, that the longer the relationship between auditor and client, the greater the likelihood that a substandard audit would result. Dopuch et al. (2001) also used experimental methods in order to make an assessment as to whether an increase in auditor independence as manifested by a reduction in the likelihood of reports biased in favour of the management resulting, was more likely to stem from mandatory rotation of auditors and/or from their retention. To this end auditors' reports were compared across four systems, one where there was no requirement for either rotation or retention and the second that only required retention, the third only requiring rotation, and the fourth requiring both retention and rotation. It was found that in the third and fourth systems examined the auditor's readiness to issue biased reports was lesser compared with the first two regimes where there was no rotation imposed. There were fewer biased reports where both retention and rotation were mandatory. These results back up the theory that an increase in auditor independence can result from mandatory rotation. In the same way a study conducted by Abu Bakar et al, (2005) suggests that it is possible that auditor

independence could be enhanced as a result of the mandatory rotation of audit firms.

Firth (1981) studied loan decisions made by bankers in the UK and came to the conclusion that even where the relationship with the client was a close one, auditors would behave with independence, and he believed that this finding showed that partner expertise is more significant than any potential bias arising from association with the client. Even where a significant level of association was found, a lower loan was given where a relationship existed between the client and the auditor, compared with circumstances where there was no such relationship. This result is in accord with those of Shockley (1981) and Jackson-Heard (1987) who found that audit tenure was not seen as a threat to the independence of the auditor.

Teoh & Lim (1996) conducted a study in Malaysia and found that there was a threat to auditor independence when the same auditor was retained in excess of five years. They suggested that an alternative to rotating audit firms would be to rotate audit partners.

According to Beattie & Fearnley (1998a) it has been demonstrated that in the UK where audit firms are changed this involves substantial cost both to the companies and to the audit firms. When they reviewed studies that had been undertaken previously, Fearnley & Beattie (2004) came to the conclusion that although in theory auditor independence could be protected by audit firm rotation, where a practical evaluation has been made it suggests the approach of auditor rotation should be rejected. It was also found by Ghosh & Moon (2005) that one result of mandatory rotation could be unintended costs being introduced to market participants.

Countries across the world practice mandatory rotation differently with Italy, Brazil, Australia and Singapore having a requirement that public companies within those countries rotate their auditors within a stated time period. In Singapore, however, it is only auditors dealing with locally incorporated banking



institutions that have to rotate. There has been a requirement in Italy since 1975 that listed companies rotate their auditors every nine years with three years having to elapse before the auditor can be reappointed: in short, that a three year cooling off period must elapse subsequent to the maximum period of engagement before audit firms can be re-appointed to the same company. In a similar way, in Brazil a five or six year period of maximum engagement was imposed which has been effective from May 1999, and also in Austria since 2004. In both countries companies must rotate the firms they use for audit after the maximum number of years and, in addition, the audit firms must wait during a cooling off period of three years in Brazil and one year in Austria, before they can be reappointed. In Singapore, however, a maximum of five years engagement has been stipulated by the regulators before rotation has to take place and this has been effective from March 2002. It is also required by the Singapore Stock Exchange (SSE) that every five years audit partners-in-change of non-banks auditors should be rotated. In other industries existing audit practices are permitted to continue.

According to the US General Accounting Office GAO (2003b) it has been claimed by the Italian securities regulator that Italy's experience of the mandatory rotation of audit firms has been positive and it was also pointed out that the provision had led to a positive perception of auditor independence. However, one disadvantage that exists is pressure brought to bear by listed companies on audit firms for a reduction in fees. The Brazilian regulators hold that the use of mandatory audit firm rotation would bring about an improvement in the supervision of audits and believe that it is better to rotate audit firms rather than partners (GAO, 2003b). In a similar way, the regulators in Austria expect the rule to improve the quality of audits as well as auditor independence. Singaporean regulators expect auditor independence will improve as a result of audit firm rotation and that it will also provide a check on the establishment of long term commercial relationships between public accounting firms and the banks that they audit, which in turn will safeguard the professionalism of audit firms because the risk of their

compromising their objectivity will be reduced and a new perspective will be provided for the auditing process (GAO, 2003b).

The UK, France, the Netherlands, Japan, Germany and Malaysia, however, have chosen to rotate partners, with the UK, the Netherlands and Malaysia having a five year rotation period, while France and Germany have six years and Japan seven. The concept of the mandatory rotation of audit firms was not supported by the Coordinating Group on Audit and Accounting Issues in the UK because they considered that it was possible that it might give rise to negative effects on the quality of audit and on the efficiency of audit in the years immediately after a rotation. The following are considered to be the weaknesses resulting from mandatory audit firm rotation: the cost of implementing rotation would be substantial; incoming auditors would lack knowledge of their clients; there is no strong evidence that audit quality would be affected positively; larger audit firms might be tempted to collude; those performing the audit would be less likely to make appropriate investment; the cumulative knowledge gleaned by the outgoing auditors would be lost; mandatory rotation could lead to undesirable competition (Arrunada *et. al*, 1997; GAO, 2003b ICAEW, 2002).

Finally, the requirement for mandatory rotation of audit firms was withdrawn by the Spanish regulators in 1995. This requirement had initially been imposed in 1989 in the hope that it would increase auditor independence and bring about fair competition. When the requirement was withdrawn Spain's Company Law and Audit Law had to be changed so that companies were able to engage the same auditor on an annual basis. The Spanish experience had been that there was a significant increase in the training costs of educating new audit teams (GAO 2003b). In November 2002 the Spanish Audit Law was amended to include a requirement that audit team members that were engaged, including audit partners, managers, supervisors, and junior staff should, in specific types of companies which would include all listed companies, companies

subject to public supervision and those with an annual revenue in excess of 30 million Euros, rotate every seven years.

The above literature showed conflicting evidence as to the effects of audit firm tenure on perceived auditor independence. Some theoretical arguments and empirical studies believed that long association between auditors and their clients may lead to the development of an “over-cosy relationship” that could adversely affect auditor independence and reduce the reliability and quality of audit. Therefore, mandatory rotation of audit firm was proposed as remedy to this issue. Others believed that costs of audit firm rotation outweigh the benefits and experience and knowledge that is gained over time in improving quality work would be wasted with the appointment of a new auditor. In addition, problems with audit reporting and independence may be more likely to arise in the earlier years of the auditor-client relationship. Although, audit firm rotation may be a suitable solution to sustain public confidence in the audit process in developed countries with adequate qualified auditors, such policy may be not justified for countries such as Libya where there is a relatively small auditing community capable to provide a high quality audit.

## 2. The Population and Sampling of the Research

An aspect of the research that impacts significantly on the quality of the data that is collected is the selection of those who will participate in the research. For this reason Denscombe (2001) strongly recommends that in order to be able to use the best population sample for the research, the researchers should be able to make their own selection. Sekaran (2003, P.265) defines population as:

“The entire group of people, events or things of interest that the researcher wishes to investigate”

For this study, the population was made up of two Libyan groups, the first being drawn from the staff of audit firms and the second being drawn from staff of industrial public companies. Within each group a further selection was made of three categories, these

being auditors, managing partners and audit supervisors in the case of audit firms, and in the case of public companies, internal auditors, financial managers and accounts managers. These specific groups were chosen since earlier researches had identified that these were the most appropriate groups to use for a study of auditor independence, since their perceptions of auditor independence were highly relevant and worth consideration. These two groups are comprised of individuals who all have professional qualifications and a high degree of training and were therefore able to make informed observations that were pertinent to this area of study. The following gives the reasons why these groups have been chosen as targets.

***Audit firms:*** who belong to the Libyan Accountants and Auditors Association (LAAA), have the right to practise as auditors and accountants, particularly, those who are registered with the General People's Committee and therefore fall under the People's control, these firms were chosen because they are employed by the government to audit the financial statements of its corporations. In this study is to meet its objective of making an examination of a number of factors that impact on perceptions of auditor independence, it is vital to be aware of audit firms' own perceptions of themselves in relation to each of the selected variables which may have an effect on auditor independence

***Industrial public companies:*** The choice was made of Industrial public companies because they have a wide experience of dealing with auditing firms and are the longest established and biggest firms dealing with the Libyan audit market, and therefore will hold opinions relating to auditor independence since they will have contracts with external auditors who will be responsible for the auditing of their financial statements. It is therefore of significant importance to know how the staff who are part of these companies, such as internal auditors, financial managers and account managers, perceive the external auditors' independence, particular, these three classes were chosen because they have direct connection with the external auditors. The Libyan government currently owns about 121 industrial public companies.

### 3. The process of sampling

Once the population to be used for this study had been defined, a section of that population that could be seen as representative of the whole had to be selected, this process being known as sampling. Sekaran (2003, P.266) defined sampling as:

“The process of selecting a sufficient number of elements from the population, so that a study of the sample and an understanding of its properties or characteristics would make it possible for us to generalise such properties or characteristics to the population elements”.

Samples are used for the collection of data, rather than an entire population, because it is more manageable in terms of cost and the use of various other resources, in particular where there are a number of elements involved and they are geographically wide-spread. It is important to choose the right technique for sampling from among the range of methods that exist. Commenting on this, Collis & Hussey, (2003) suggest that what makes a representative and good sample is one where the results that are collected from the sample can be relied upon to apply to the population as a whole. They also state that a good sample must be:

- 1- chosen at random meaning that each member within the population stands a chance of being chosen;
- 2- of a sufficient size to enable it to meet the needs of the investigation;
- 3- an unbiased sample.

Sekaran (2003) maintains that there are two main ways in which a sample may be designed. The first is probability sampling which allows for each element of a population to have a chance which is known and equal of being a selected subject, and the second is non-probability where those potentially taking part do not have a known or predetermined chance of selection. In this study probability sampling was used in order for subjects from each of the target groups, that is the staff of audit firms and the

staff of public companies, to be selected. The use of a random sampling method ensures that there is an equal probability of each person in the targeted class being selected as part of the sample. This method of sampling also makes use of non-replacement sampling so that there is no chance of choosing a specific respondent more than once. The reasons for opting to use this method are firstly that it offers greater generalisability and the sample that is most representative, and second it helps to eliminate bias which means that it is possible to make an estimation of possible sampling errors (Sekaran, 2003). Since Tripoli, the capital of Libya, Benghazi, Mosratah and Al-Zawiah are the cities where most of the financial and commercial activities of Libya take place (Khorwatt, 2006; Mahmud, 1997), these were the locations where sampling dealing with the selection of subjects from the two targeted groups took place. This was for the following reasons:

- 1- in excess of 80% of those audit firms registered with the General People's Committee for the People's control and inspection are located in these cities;
- 2- most of the economic and business activity take place here.
- 3- and these four cities have more than 85% of the industrial public companies in Libya.

Saunders et al (2007) maintain that in order to have a good likelihood of obtaining a sampling distribution that is close to the norm, the sample size needs to be not less than 30%. They also make the point that where a sample is of a large absolute size there is the likelihood that it will better represent the population from which it is drawn than would be the case with a smaller sample. However, Cohen & Manion (1980) take the view that it is not possible to set down an exact number or percentage that needs to be used by all studies. It has been suggested by some authors that there are a number of considerations that need to be taken into account of when deciding on the size of the sample that is to be selected, such as the nature of the statistical analysis that is to be used, and how much variability is expected within

the sample and the results; these considerations should be based on experience, the conventions that exist in a particular area of research in relation to what is considered an appropriate sample size, as well as the size of the whole population and issues of time and costs (Collis & Hussey, 2003; Saunders et al 2007).

After due consideration being given to the issues discussed above relating to the size of the sample which, in this case, will receive questionnaires, the size of the sample to be taken from each targeted population was decided to be more than 50% of the population as follows; the first segment of the questionnaire sample involved 67 public companies and 137 audit firms working in Libya. The questionnaire was given to three different classes of public company respondents, namely, internal auditors, financial managers and accounts managers; while it was also given to three different classes of audit firm respondents, namely, managing partners, audit supervisors and auditors. The total number of questionnaires distributed to the public companies was 201: 67 questionnaires of each class in the public companies mentioned above. The total number of questionnaires distributed to audit firms working in Libya was 411; 137 questionnaires to people in each position in the audit firms listed above. On the one hand, on the demand side, the three classes in public companies were chosen because they were leaders in their company's business activities and, hence, needed a monitoring mechanism to report on their performance (Jensen and Meckling 1976). On the supply side, three classes of audit firms were considered because they were the main subjects in the issue of interest, supplying the documentation and/or information to the shareholders to evaluate for credibility (Humphrey 1997).

According to Saunders, *et al* (2009) maintains that there are several structures for administering questionnaires: postal questionnaire, the delivery and collection approach, interviewer administered and questionnaire by telephone. In order to receive a high level of valid responses in the present case, the delivery and collection method was selected for gathering the data. The researcher distributed the questionnaire to the respondents and collected them again individually. This structure was meant to



guarantee an adequate answer rate for the questionnaire survey. In addition, to establish contact for the interview phase later in the study, the delivery and collection method was most appropriate. Furthermore, a postal questionnaire was also sent to respondents located in far-away places outside the chosen cities. To raise the number of responses, the respondents were given the option to send their reply in a reply paid envelope, which was already included in every copy of the questionnaire that was sent out.

In the questionnaire survey, to obtain better responses, a reminder was sent to those respondents who had not yet sent in their questionnaire. This step was taken with due care and diligence, for if the researcher demonstrates inter-personal skills the respondents can become more co-operative. The total number of questionnaires completed and collected from public companies was 89; 28 (31.5%) from the internal auditors, 31 (34.9%) from the financial managers and 30 (33.6%) from the accounts managers, while the total number of questionnaires completed and collected from the audit firms was 192 questionnaires; 46 (26.8%) questionnaires from the managing partners, 52 (25%) questionnaire from the audit supervisors and 94 (48.2%) from the auditors.

## 5. Results and Discussion

To test the provision of non-audit services, public companies respondents were asked to point out whether they had received NAS from their audit firm and audit firm respondents were asked to point out whether they had supplied NAS to their customers.

Table 1 shows that (34.8%) of public company respondents had not received any type of non-audit services from their audit firm, whereas (65.2%) had received non-audit services from their audit firm. whereas, about (59.9%) of audit firm respondents had supplied NAS to their audit clients, while (39.1%) did not supply any type of NAS to their audit clients. The minor inconsistency in these results can be explained by some audit firms being relatively specialised in the provision of NAS as well having a



client profile containing some private as opposed to public companies

**Table 1: the percentage of Respondents who Received or supplied Non-Audit Services (NAS) in 2007**

Public Companies			Audit Firms		
Received (NAS)	Frequency	%	Supplied (NAS)	Frequency	%
Yes	58	65.2	Yes	115	59.9
No	31	34.8	No	75	39.1
Total	89	100	Total	192	100

In the analysis that follows, the 89 Libyan public companies and 192 audit firms that responded to the questionnaire are analysed in terms of (1) the respondents' position and (2) type of audit firm.

### 5.1) Respondents' Position:

The questionnaire was sent to three different classes of public company respondents: internal auditors, financial managers and accounts managers, and to other three different classes of audit firm respondents: auditors, managing partners, and audit supervisors.

Researchers such as Humphrey (1997) studied samples of supply side (audit firms staff) as they are the main subjects that provide reports and/or information to stakeholders. In this study we go further classifying respondents according to their positions. Table 2 shows respondents' positions and frequencies.

**Table 2: Respondents' Position and frequencies**

Public Companies Staff			Audit Firms Staff		
Position	Frequency	%	Position	Frequency	%
Internal Auditor	28	31.5	Managing Partner	46	26.8
Financial Manager	31	34.9	Audit Supervisor	52	25
Accounts Manager	30	33.6	Auditor	94	48.2
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>100</b>

In the public companies there was an even distribution of respondents between, accounts, financial management and audit whilst in the audit firms the hierarchy of responsibility was clearly evident in the data. Given the nature of the sample and on the basis of this data each partner, on average had a span of control of just over three reflecting the relatively small size of audit firms in Libya.

### 5.2)The Policy of Mandatory Rotation of Audit Firm

To establish the perceptions of the association between the policy of mandatory rotation of audit firm and auditor independence, the respondents in public companies and audit firms were asked to indicate on the scale ranging from 1 indicating 'strongly disagree', and 6 indicating 'strongly agree', their views on eight statements presented in Table 3.

Table 3 shows that the majority of public company respondents were disagreed with the statements: Mandatory rotation can harm

the competence and independence of the auditor, Mandatory rotation makes the audit market less competitive, Long tenure should only be allowed with large companies and there is negatively associated between mandatory rotation and auditor independence. Meanwhile, the majority of them were agreed with the statements: Long tenure with a client impairs auditor independence, Long tenure with a client leads to lower audit hours by an auditor, Long tenure with a client gives an auditor more experience about the business and accounting system of the client and Policy of mandatory rotation lead to eliminate any relationship between the client and auditor.

In Table 3 and according to the respondents' responses of audit firm, the majority of them were agreed with the statements: Policy of mandatory rotation lead to eliminate any relationship between the client and auditor, Long tenure with a client leads to lower audit hours by an auditor, Long tenure with a client impairs auditor independence and Long tenure with a client gives an auditor more experience about the business and accounting system of the client

Whereas, the majority of audit firm respondents were disagreed with the statements: There is negatively associated between mandatory rotation and auditor independence, Long tenure should only be allowed with large companies, Mandatory rotation can harm the competence and independence of the auditor and Mandatory rotation makes the audit market less competitive.

From the evaluation of the respondents' responses on both sides (public companies and audit firms,), they prefer the policy of mandatory rotation. This result is consistent with the results of previous studies such as Hoyle (1978) and Brody & Moscovice (1998), who believed that by implementing a mandatory rotation, a new approach would be brought into each company audit, as independent audit firms are likely to become lazy in their work when they audit the same client for long period. The auditor does not become economically dependent on any one customer either. Dopuch et al. (2001) pointed out that 'rotation requirements

decreased auditor-subjects' willingness to issue biased reports', and that also can increase auditor independence.

From the above analysis, it is clear that the responses from public companies and audit firms are not completely uniform; therefore, further analysis was done to isolate the determinants of responses by public company and audit firm respondents. The further analysis was by (1) position of respondents and (2) type of audit firm (*Local Audit Firms, Local affiliated to Arabic and International audit firm, and Local affiliated to one of the big audit firms*) using the Kruskal Wallis test. In Table 6.13 the differences of responses between the public company and audit firm respondents revealed two significant differences at the 1% level of significance, as measured by the Mann Whitney U test.

The level of agreement with the statement *Long tenure with a client impairs auditor independence*, was significantly higher in public company respondents than audit firm respondents at the 1% level of significance. Meanwhile, the level of agreement with the statement *Long tenure should only be allowed with large companies*, was significantly lower in public company respondents than audit firm respondents at the 1% level of significance. These results were unexpected since the public companies in Libya are allowed to engage an external auditor for long period. Moreover, neither public company nor audit firm respondents were in favour of large companies being allowed to engage an external auditor for a long period of tenure. This finding is inconsistent with the argument of Hoyle (1978) and Summer (1998) that the complexity and size of the majority of new industries simply do not permit short audit engagements, as it takes any external auditor some time to become acquainted with a corporation business system and audit requests. The cause behind that possibly lies in the nature of audit environment in Libya, where there are not many big and complex corporations; therefore, generalization of the notion may have a negative influence on auditor independence, and also on the level of audit quality.

**Table 3: Respondents' Perceptions of the Relationship between the Mandatory Rotation of audit Firm and Auditor Independence**

Statement	Audit Firms (N=192)							Companies Staff (N=89)							Sig			
	SD %	QSD %	SD%	A %	QSA %	SA%	Standard Deviation	Median	Mean	SD %	QSD %	SD%	A %	QSA %		SA%	Standard Deviation	Median
1. Mandatory rotation can harm the competence and independence of the auditor	2.1	19.3	42.2	17.2	14.6	4.7	1.150	3.00	3.37	4.5	25.8	31.5	27.0	6.7	4.5	1.167	3.00	3.19
2. Mandatory rotation makes the audit market less competitive	3.1	12.5	44.8	20.8	17.2	1.6	1.060	3.00	3.41	6.7	23.6	31.5	11.2	20.2	6.7	1.391	3.00	3.35
3. Long tenure with a client impairs auditor independence	1.0	18.2	27.6	19.8	26.6	6.8	1.253	4.00	3.73	6.7	10.1	10.1	32.6	19.1	21.3	1.473	4.00	4.11
4. Long tenure with a client gives an auditor more experience about the business and accounting system of the client	7.3	18.2	22.9	26.0	17.2	8.3	1.380	4.00	3.53	10.1	15.7	21.3	31.5	19.1	2.2	1.303	4.00	3.40
5. Long tenure with a client leads to lower audit hours by an auditor	2.6	7.8	31.2	28.1	27.1	3.1	1.103	4.00	3.79	7.9	15.7	7.9	25.8	41.6	1.1	1.364	4.00	3.81
6. Long tenure should only be allowed with large companies	11.5	20.8	26.6	19.8	15.6	5.7	1.398	3.00	3.24	13.5	28.1	33.7	14.6	9.0	1.1	1.186	3.00	2.18
7. policy of mandatory rotation lead to eliminate any relationship between the client and auditor	4.7	5.2	20.8	40.6	18.8	9.9	1.194	4.00	3.93	6.7	16.9	25.8	16.9	25.8	7.9	1.410	4.00	3.62
8. There is negatively associated between mandatory rotation and auditor independence.	.5	14.6	44.8	22.9	13.5	3.6	1.032	3.00	3.45	2.2	19.1	32.6	30.3	13.5	2.2	1.084	3.00	3.40

Note: \* Indicates that the distribution of responses between the categories is significantly different at the 1% level (Mann Whitney U test).

As previously the intensity of belief was examined by comparison of the mean and median. Only is question 7 was there an out of range response of public companies staff by indicating to their dissatisfaction with that large companies being

allowed to engage an external auditor for a long period of tenure. The reason behind that probably lies in the nature of audit environment in Libya, where there are not many big and complex corporations; therefore, generalization of the notion may have a negative influence on auditor independence, and also on the level of audit quality.

### **5.3) The Respondents' Perceptions of the Relationship between the Policy of Mandatory Rotation of Audit Firms and Auditor Independence Analysed by Position**

The table 4 indicates that analysis by position has given no significant differences in the distribution of public company and audit firm respondents, responses at either the 1% level or 5% level of significance. **5.4)The Respondents' Perceptions of the Relationship between the Policy of Mandatory Rotation of Audit Firms and Auditor Independence Analysed by the type of audit Firm.**

(Local Audit Firms, Local audit firm affiliated to Arabic and International audit firm, and Local audit firm affiliated to one of the big audit firms)

Table 5 shows the analysis by kinds of audit firm as indicated to three significant differences between the responses of the three groups of audit firms at the 1% and 5% levels of significance, respectively, as measured by the Kruskal Wallis test.

The two interesting differences at the level 1% are in the responses to the statements: Long tenure with a client gives an auditor more experience about the business and accounting system of the client, and Policy of mandatory rotation leads to eliminate any relationship between the client and auditor, the level of agreement with these statements was significantly higher by local audit firms affiliated to one of the big audit firm respondents than it was by two other types of audit firms respondents, (local audit firms and local audit firms affiliated to Arabic and international audit firms). This finding indicates that due to the situation in audit market in Libya there is a preference for the local audit firms affiliated to foreign and the big four audit firms.



**Table 4: The Respondents' Perceptions of the Relationship between the Mandatory Rotation of Audit Firms and Auditor Independence Analysed by position.**

Statement	Audit Firms staff			Public Companies Staff		
	Managing Partner N=46	Audit Supervisor N=52	Auditor N=94	Internal Auditor N=48	Financial Manager N=31	Accounts Manager N=30
1. Mandatory rotation can harm the competence and independence of the auditor.	S.D	1.326	1.092	S.D	1.016	1.460
2. Mandatory rotation makes the audit market less competitive	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
3. Long feature with a client impairs auditor independence	3.41	3.24	3.56	3.14	3.00	3.26
4. Long feature with a client gives an auditor more experience about the business and accounting systems of the client	3.85	3.87	3.54	3.36	3.06	3.06
5. Long feature with a client leads to lower audit hours by an auditor	3.74	3.60	3.91	4.04	3.68	3.73
6. Long feature should only be allowed with large companies	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
7. Policy of mandatory rotation lead to eliminate any relationship between the client and auditor	3.61	3.94	4.09	3.46	3.77	3.60
8. There is negatively associated between mandatory rotation and auditor independence.	3.35	3.19	3.65	3.54	3.19	3.50
The distribution of responses between the categories indicates that there is no significantly different found at the 1% and 5% levels respectively (using Kruskal Wallis test)						
	Mean	3.41	3.56	3.14	3.26	3.23
	Median	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
	S.D	1.092	1.084	1.460	0.971	1.426

A further significant difference at the level 5% was with the statement Long tenure should only be allowed with large companies, the level of agreement with that statement was significantly higher for local audit firms affiliated to one of the big four audit firm respondents than it was for the local audit firm affiliated to Arabic and international audit firms and local audit firms. This finding indicates that due to the situation in audit market in Libya there is a preference for the local audit firms affiliated to foreign and local audit firms affiliated to one of the big four audit firms. Moreover, they have more expertise than local audit firms, and they prefer long periods with clients rather than mandatory rotation, for several reasons, such as that long tenure gives the auditor the opportunity to accumulate more knowledge of client business, and gives the auditor more experience about the accounting framework of the client. This is consistent with Hoyle (1978) who pointed out that the size and complexity of the majority of current businesses simply do not permit short audit engagements since it takes any external auditor some time to become acquainted with a corporation business system and audit requests.

**Table 5 : Respondents' Perceptions of the Relationship between Mandatory Rotation of audit firm and Auditor Independence Analyzed by Type of Audit firm**



Statement	Local audit firms (N=115)			Local audit firms affiliated to an Arabic and International audit firms (N=58)			Local audit firms affiliated to one of the Big Four audit firms (N=19)			Sig
	Standard Deviation	Median	Mean	Standard Deviation	Median	Mean	Standard Deviation	Median	Mean	
1. Mandatory rotation can harm the competence and independence of the auditor	1.224	3.00	3.50	0.914	3.00	3.28	1.243	3.00	2.89	
2. Mandatory rotation makes the audit market less competitive	1.055	3.00	3.37	1.094	3.00	3.57	0.965	3.00	3.16	
3. Long tenure with a client impair auditor independence	1.244	4.00	3.70	1.294	4.00	3.90	1.170	3.00	3.42	
4. Long tenure with a client gives an auditor more experience about the business and accounting system of the client	1.332	3.00	3.30	1.364	4.00	3.71	1.416	5.00	4.32	**
5. Long tenure with a client leads to lower audit hours by an auditor.	0.990	4.00	3.86	1.083	4.00	3.81	1.628	3.00	3.26	
6. Long tenure should only be allowed with large companies	1.248	3.00	3.25	1.486	3.00	3.97	1.715	4.00	4.05	*
7. policy of mandatory rotation lead to eliminate any relationship between the client and auditor	1.181	4.00	3.72	1.052	4.00	4.06	1.437	4.00	4.21	**
8. There is negatively associated between mandatory rotation and auditor independence	1.037	3.00	3.46	1.080	3.00	3.47	0.895	3.00	3.37	

Note: \*, \*\* Indicates that the distribution of responses between the categories is significantly different at the 1% and 5% level, respectively (using Kruskal Wallis test).

## 5. Summary and Review of Findings

According to the perceptions of the association between the policy of mandatory rotation of audit firms and auditor independence, the respondent sides believed that long tenure with

a client impairs auditor independence. More particularly, the respondents of both main groups perceived mandatory rotation of external auditors to be beneficial for enhancing the level of auditor independence. On the other hand, public companies were in favour for permitting only large companies to engage external auditors for long periods, as audit firms require plenty of time to gain a clear picture of the accounting system of large companies.

This study has made a contribution to the literature by indicating the importance of adopting the policy of mandatory rotation in the auditing environment in Libya. This enhances the level of auditor independence by terminating any possibility of creating a benefit relationship between the client and audit firm that might influence the level or perception of auditor independence.

### **Bibliography**

- [1]. Abdel-Khalik, A. R. (1990), The jointness of audit fees and demand for MAS: a self selection analysis. *Contemporary Accounting Research*, vol. 6, (2), pp. 295-322.
- [2]. Abu Bakar, N., Rahman, A., & Rashid, h. (2005), Factors influencing auditor independence: Malaysian loan officers' perceptions. *Managerial Auditing Journal*, 20(8): pp. 804-822.
- [3]. Accountants International Study Group (1976), *Independence of Auditor*, Study No. 16, AICPA, New York, NY.
- [4]. Aghila, E. A. (2000), *Job satisfaction and work commitment in the context of Libya*. Unpublished Ph.D. dissertation, Manchester, Manchester Metropolitan University, UK.
- [5]. Alleyne, P. & Devonish, D. (2006), Perceptions of Auditor Independence in Barbados. *Managerial Auditing*, 21(6) , pp. 621-635.

- [6]. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (1978), Commission on Auditor's Responsibility (Cohen Commission), Report's Conclusions and Recommendations, New York, NY: AICPA.
- [7]. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), (1992). Code of Conduct (as amended Journal 14, 1992) and Bylaws. New York.
- [8]. American Institute of Certified Public Accountants (AICPA). (1997), Serving the Public Interest: A New Conceptual Framework for Auditor Independence. New York.
- [9]. Arens, A. Elder, R. & Beasley, M. (2006), Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach, 11th ed. Englewood cliffs, NJ., Prentice-Hall.
- [10]. Auditing Practices Board (2008), Ethical Standard: Integrity, objectivity and independence.
- [11]. Barkess, L. & Simnett, R. (1994). The Provision of Other Services by Auditors: Independence and Pricing Issues. Accounting and Business Research. Simnett, R.
- [12]. Causholli, M., D. Chambers, and J. Payne. 2014. Future non-audit service fees and audit quality. Contemporary Accounting Research 31 (Fall): 681–712.
- [13]. Cohen, L. & Manion, L. (1980), "Research methods in education", first Edition, London: Longman.
- [14]. Collis, J. & Hussey, R. (2003), "Business research", second Edition, Palgrave Macmillan.
- [15]. Craswell, A. T. (1999). Does the provision of non-audit services impair auditor independence'. International Journal of Auditing ( vol. 3, ), pp. 29-40.
- [16]. Craswell, J. W. (1994) "Research design: Quantitative and Qualitative approaches", Thousand Oaks: SAGE Publications.

- [17]. DeAngelo, L. E. (1981,a). Auditor Size and Audit Quality. *Journal of Accounting and Economics*, Vol.3, pp.183-199.
- [18]. DeAngelo, L. E. (1981,b). ‘Auditor independence, “low balling”, and disclosure regulation. *Journal of Accounting and Economics* , pp. 113-127.
- [19]. DeFond, M.L., Raghunandan, K. & Subramanyam, K.R. (2002, September). Do non-audit service fees impair auditor independence? Evidence from going concern audit opinions’. *Journal of Accounting Research* , pp. 1247-1274.
- [20]. Denscombe, M. (2001), “Good research guide: for small-scale research projects”, Open University Press. Buckingham, UK.
- [21]. Dopuch, N., King, R. & Schwartz, R.(2001). An Experimental Investigation of Retention and Rotation Requirements, *Journal of Accounting Research*, 39(1). pp. 93-117.
- [22]. Dopuch, N. & Simunic, D. (1980), The Nature of Competition in the Auditing Profession: A Descriptive and Normative View. In *Regulation and the Accounting Profession*, edited by Buckley, J. and Weston, F.
- [23]. Firth, M. (2002). Auditor Provided Consultancy Services and their Associations with Audit Fees and Audit Opinions. *Journal of Business Finance and Accounting* , Vol. 29. ( 3), pp. 661-693.
- [24]. Firth, M. (1981, summer). Auditor-client relationships and their impact on bankers’ perceived lending decisions. *Accounting and Business Research* , pp. 179-188.

- [25]. Firth, M. (1980). Perceptions of auditor independence and official ethical guidelines. *The Accounting Review* ,Vol. pp. 451-466.
- [26]. Firth, M., (1997), The provision of Non-Audit Services by Accounting Firms to their Audit clients. *Contemporary Accounting Research*, 14(2): pp. 1-21.
- [27]. Gwilliam, D. (1987). A survey of auditing research, Cambridge: The Institute of Chartered of Chartered Accountants in gland and Wales. Prentice Hall International .
- [28]. Humphrey, C. (1997). Debating audit expectations. *Current issues in auditing*, 3rd edition, London: Paul Chapman, pp. 3-30.
- [29]. Jensen, M. C. &Meckling, W. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* Vol.3, No.4, pp: 305-360.
- [30]. Kleinman, G., Palmon, D. & Anandarajan, A. (1998). Auditor independence: A synthesis of theory and empirical research'. *Research in Accounting Regulation* ,Vol.12, pp. 3-42.
- [31]. Khorwatt, E. (2006), The Attitude of Libyan Auditors to Inherent and Control Risk Assessments, Unpublished. PhD, dissertation The Manchester Metropolitan University UK
- [32]. Mahmud, M. (1997), Accounting and economic development of oil and gas in Libya. Unpublished PhD: dissertation. Dundee University of Dundee, UK
- [33]. Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2009), "Research methods for business students", fifth ed. UK: Pearson Education Limited.

- [34]. Saunders, M. Lewis, P. & Thornhill, A. (2007), "Research methods for business students", Third edition, Prentice Hall
- [35]. Sawan, N. Alzeban, A. Hamuda, K. (2013) Perceptions of Auditing and the Provision of Non-Audit Services: Case Study in Libya. International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14; 2013 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education
- [36]. Sekaran, U. (1992). Research Methods for Business: A Business: A Skill Building Approach. Second ed. New York: John Wiley Inc.
- [37]. Sekaran, U. (2003). Research Methods for Business: A Business: A Skill Building Approach. Fourth ed. New York: John Wiley

## The Social Learning Strategies Employed by Libyan Students to Improve English Language Communication Skills

Haifa O. Yahya

Shumoukh Institute of High  
Professions

[Haifa.omy@gmail.com](mailto:Haifa.omy@gmail.com)

Suhaila S. Alhuza

University of Tripoli

[Suhaila.s.alhuza@gmail.com](mailto:Suhaila.s.alhuza@gmail.com)

### ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على استخدام الطلاب الليبيين لاستراتيجيات التعلم الاجتماعية لتحسين مهارات التواصل لديهم باللغة الانجليزية. كما أنها تدرس مدى تأثير اختلاف الجنس ومستوى الكفاءة على ذلك الاستخدام. خضع لهذه الدراسة 60 طالبا ليبيا يدرسون بجامعة طرابلس بقسم اللغة الانجليزية واستخدم الاستبيان المقتبس من اكسفورد (1990) كأداة لجمع البيانات. جمعت البيانات وحلت باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وأكدت نتائج هذه الدراسة على ان الطلاب يستعملون استراتيجيات التعلم الاجتماعية بشكل كبير ومتنوع كما أظهرت الدراسة ان الطلاب الإناث يستعملون تلك الاستراتيجيات بطريقة أكثر فاعليه بينما لم يظهر مستوى الكفاءة اي اختلاف يذكر في الاستخدام. استنادا إلي نتائج هذه الدراسة يوصي الباحثون بتشجيع الطلاب على استعمال هذا النوع من الاستراتيجيات داخل قاعات الدراسة وتحفيزهم على استخدامها بشكل دائم لتطوير مهارات التواصل لديهم مما يساعدهم على تطوير أنفسهم ومجتمعهم مستقبلا.

### ABSTRACT

This study attempt to investigate how Libyan students use social strategies to improve their communicative skills. It also examined the differences in using the social learning strategies based on gender and proficiency level. The participants in this study were 60 Libyan students studying at Tripoli University. The research instruments used in this study was a questionnaire. The findings showed that the student tend to socialize with people who have English language exposure in order to improve their English



communication skills. Moreover, the results revealed that the female students employed language learning strategies more effectively than males and there is no significant difference between high and low proficient students. Based on this study, it can be concluded that the use of social strategies must be encouraged in the EFL classroom because they have impact on students' communication skills which may lead to effective professional development in the future specifically in Libya.

**Key words:** social strategies; communication skills; EFL classroom; TEFL.

## INTRODUCTION

Communication is regarded as the crucial tool of all human interaction. The ability to communicate and conveying the message varies from individual -to-individual. The more sophisticated this ability, the greater the learning capacity and vice versa. (Lal, 2007) From this perspective, it can be mentioned that communication nowadays is seen as a vehicle for taking personal and social needs forward. Basically, language plays a vital role in most of communication processes. Therefore, L2 learners give more focus on communicative skills and linguistic issues that assist them to achieve the target language successfully. One of these issues is those related to directly language learning strategies and communication process such as social strategies. Social strategies are very important in the area of communication since these strategies occur between people. According to Oxford (1990), there are three sets of social language learning strategies: Asking Questions, Cooperating with others, and Empathizing with Others.

Among the three, asking questions is the most helpful and comes closest to understanding the meaning. It also helps in conversation by generating response from the partner and shows interest and involvement. Cooperation with others eliminates competition and in its place brings group spirit. (Bremner, 1999) Studies show that cooperative learning results in higher self-esteem, increased confidence, and rapid achievement. Learners do not naturally apply cooperative strategies because of strong emphasis put on



competition by educational institutions. Sometimes competition brings a strong wish to perform better than others, but it often results in anxiety and fear of failure. (Ibid) It is important to help learners change their attitudes from confrontation and competition to cooperation. Empathy is very important in communication. Empathy means to put oneself in someone else situation to understand that persons point of view. Learners can use social strategies to develop cultural understanding and become aware of thoughts and feelings of others. Learners can apply the strategy of cooperating with others by doing something together in the language they are learning. Daily telephone conversation with a friend in the target language is an example to practice the communicative skills(oxford, 1990). Figure 1 shows how the above three subset strategies are subdivided into six specific strategies based on oxford classification (1990).

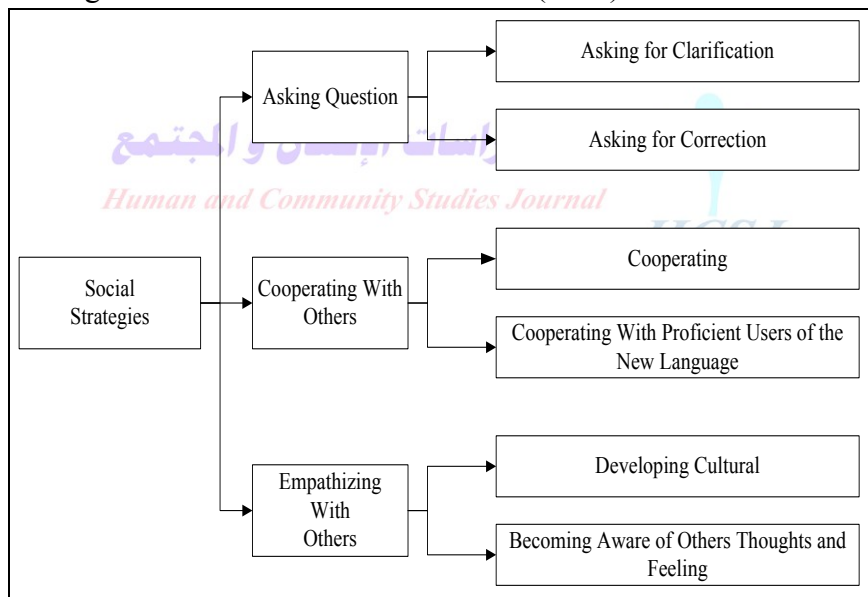


Figure 1: Social Strategies

## RATIONALE FOR THE STUDY

Despite the growing body of research in all learning issues, the strategies still occupy the forefront as crucial tools especially in improving the communication skills. Language learners continuously care to use different strategies that help them to enrich their linguistic input. Although many studies have been carried out to get information about learners' strategies and

although the widespread agreement towards the importance of the oral communicative skills, the requisite communicative research is still remarkably lacking in the field of social language learning strategies, more specifically, on Libyan university students. Consequently, this problem is worth exploring because many university students are not aware of how to employ and select such social strategies. This type of strategies might be mastered in order to achieve an explicit success in the matter of using the language as a mean of communication. Therefore, this study could contribute by providing a good insight about this issue among Libyan TEFL students. As a result, the rationale for this study was to figure out the social language learning strategies employed by Libyan students in improving their communication skills at Tripoli University, Libya. Additionally, this study aimed to investigate if there were any differences in using social learning strategies among Libyan TEFL students according to their gender and proficiency level.

## LITERATURE REVIEW

The educational realm of language learning scope has radically changed over a quarter of century. Most recently, stakeholders shifted their gaze to the strategies that employed by learners to facilitate their use of English. Many demographic variables associated with the field of language research such as gender and level of proficiency.

In terms of gender variable, it has been found the gender difference in many areas of human social development. Studies indicated that females show more interest in social activities than males and females are less competitive and more cooperative than males (Maccoby and Jacklin, 1974). According to Politzer (1983) who studied learning strategies of 90 undergraduate foreign language students enrolled in French, Spanish and German courses in the U.S. The findings showed that female students used social learning strategies more often than males. These findings gained further support by Chang (2003) who investigated the use of Language Learning Strategies (LLS) by a group of high school students in Taiwan who were learning English. The study found that females significantly surpassed males in the use of LLS as a

whole. The results also showed that females significantly used cognitive, compensation, metacognitive, and social strategies more frequently than males. The results of Lan's (2005) study of 1,191 Taiwanese elementary school students indicated a significant difference between boys and girls in the frequency of strategy use. Further, Radwan (2010) conducted a study investigated the use of language learning strategies by 128 students majoring in English at Sultan Qaboos University (SQU) in Oman. Using Oxford's (1990) Strategy Inventory for Language Learners (SILL), the study sought to examine the relationship between the use of language learning strategies (LLS) and gender and English proficiency, measured using a three-way criteria: students' grade point average (GPA) in English courses, study duration in the English Department, and students' perceived self-rating. The findings of the study showed that the students used male students used more social strategies than female students. Moreover, ANOVA results revealed that there no significant difference between high and low proficient students in using social strategies to improve their learning skills.

*Human and Community Studies Journal*

*HCSJ*

## **METHOD**

### **The Participants**

In this study, a total of 60 English majors Libyan students were the sample population of this study. Because of the majority of the sample population were females, seventy percent of the sample was females and thirty percent was males. The researchers concentrated on Libyan students at Tripoli University majored in English. Since the respondents were sophomore in English language department at the time the data were collected. The results of this study were hoped to increase the awareness of specialists and educators to tackle this issue of the students in the same case.

### **The Instruments of the Study**

The research instrument was a questionnaire. The questionnaire items of this study were adapted from Oxford (1990). , the questionnaire of this study enabled the subjects to select the social strategy use on a five point Likert scale: (See Table: 1)

**Table 1: Scoring System for each SILL Item**

Points	Points Label
5	Always or almost always true of me
4	Usually true of me
3	Somewhat true of me
2	Usually not true of me
1	Never or almost never true of me

## DATA ANALYSIS

The data of this research were entered to computer utilizing the statistical package for social sciences (SPSS) software version 17.0 for MS Windows 7. The analysis of the data was relied on the descriptive statistics, and T-test. These statistical items were applied in order to fulfil the objectives of the current study. Descriptive statistics, including frequencies, means and standard deviations were calculated to summarize the responses to the social language learning strategies questionnaire items.

Whereas, the t-test were used to assess whether the means of gender and two proficiency levels are statistically different from each other. The frequency use criteria of the social learning strategies in this study were adopted from Oxford (1990) as shown in Table 2

**Table 2: Oxford's (1990) Criteria of Mean Scores to Understand to Language Learning Strategy Use**

High	Always or almost always used	4.5 to 5.0
	Usually used	3.5 to 4.4
Medium	Sometimes used	2.5 to 3.4
Low	Generally not used	1.5 to 2.4
	Never or almost never used	1.0 to 1.4

The data was accurately analyzed to allow the researchers to see patterns emerge of the issue and to determine the main items.

## THE RESULTS

This study found that Social language learning strategies was high frequently employed by Libyan students. Table 3 exhibits the responses of the students to the statements which concerns about the social strategies. According to the first item "If I do not

understand something in English, I ask the other person to slow down or say it again”, 36.7 percent reported that they “usually” use this strategy, whereas 29.2 percent pointed out that they “always or almost always” apply this strategy. While 18.3 percent mentioned that they “somewhat” utilized this strategy. A total of 12.5 percent participants stated that they “usually not” interested to use this strategy and just 4 participants reported that “never or almost never” applied this strategy. As response to this item, “I ask English speakers to correct me when I talk”, the participants percentage who mentioned that they “always or almost always” practice the strategy was 32.5 percent and those who reported that they “usually” apply the strategy was 30.8 percent. Likewise, the percentage of participants pertaining to the Likert scale point “somewhat” was 14.2 percent and the point “never or almost never” was 15.8 percent .they were quite similar in applying this strategy. And just 6.7 percent of the participants reported that they “usually not” utilized this strategy. On the other hand, the percentage of the students who “always and almost always” practiced “English with other students” and those students who “usually” used this strategy was exactly the same 29.2 percent. The percentage of the students who reported that they “somewhat” applied this strategy was 20.8 percent. Whereas, 12.5 percents stated that they “usually not” apply this strategy. A total of 10 participants confirmed that they “never or almost never” used this strategy. There were similarities between the percentage of the students who reported that they “always or almost always” and those who mentioned that they “usually” asked “for help from English speakers” were 31.7 percent. Also, the percentage of the participants who reported that they “never or almost never” apply the strategy was 5.8 percent of the participants and the percentage who pointed out that they “usually not” utilized the strategy was 6.7 percent of the participants used this strategy whereas, 24.2 percent of the participants reported that they “somewhat” applied this strategy. However, the number of the participants who stated that they “usually” asked “questions in English” was 37.5 percent of the participants while 34.2 percent of the participants stated that they “always and almost always” used this strategy. A total of 15 percent of the participants reported that they “somewhat” used

this strategy and 8.3 percent of the participants referred that they “usually not” utilized this strategy. Only 5 percent of the participants stated that they “never or almost never” applied this strategy.

**Table3: Percentage , Means and Standard Division of Social Strategies**

No	Statement	Never or almost never true of me	Usually not true of me.	Somewhat true of me	Usually true of me	Always or almost always true of me	Mean	Std.	
		1	2	3	4	5			
1	If I do not understand something in English, I ask the other person to slow down or say it again.	3.3 %	12.5 %	18.3 %	36.7 %	29.2 %	3.7	1.11	
2	I ask English speakers to correct me when I talk.	15.8 %	6.7%	14.2 %	30.8 %	32.5 %	3.5	1.41	
3	I practice English with other students.	8.3 %	12.5 %	20.8 %	29.2 %	29.2 %	3.5	1.26	
4	I ask for help from English speakers.	5.8 %	6.7%	24.2 %	31.7 %	31.7 %	3.7	1.14	
5	I ask questions in English.	5.0 %	8.3%	15%	37.5 %	34.2 %	3.8	1.13	
	I try to learn about the culture of English speakers	5.8 %	5.8%	15%	30 %	43.3 %	3.9	1.16	
<b>Average</b>		<b>3.76</b>			<b>0.72</b>				

However, 43.3 percent of the participants mentioned that they “always or almost always” tried “to learn about the culture of English speakers”. The number of the participants who stated that they “usually” applied this strategy was 30 percent of the participants while, 15 percent of the participants confirmed that they “somewhat” used this strategy in learning the language. On the other hand, the percentage of the participants who reported that they “never or almost never” apply the strategy and the

students' number who mentioned that they "usually not" used this strategy was exactly the same.

According to the findings, Libyan university students depended heavily on employing social language learning strategies in learning and improving their English. There are two possible justifications for this result. Firstly, social strategy use could be attributed to the learners' unlimited exposure to computer, multimedia, and networking technologies, which in turn permits learners to be engaged in foreign cultures and affords more English input. Libyan students have recently had easier access to authentic English materials including English TV, Internet, English newspaper, etc. With these current advantages of modern technology, university students have had more chances to use social strategies in and out of English classes. Secondly, the nature of teaching at the university might assist the learner to be more freely in asking any issue related to the language learning concept. Also, the discussion chances available more in the university than those in secondary school. This matter might motivate the university learners to be more confident to discuss the ambiguous points in the target language.

#### Social Strategies Use and Gender

This study showed that the social strategies, the females students scored higher than male students with a significant difference ( $p = .00$ ) as shown in table 4.

**Table 4: The Differences between Males and Females in the Usage of social Strategies**

Gender category	Male (n=18)		Female (n=42)			
	M	SD	M	SD	T	P
Social Strategis	3.49	0.70	3.87	0.69	-2.69	0.008

The research findings reveal that there were significant differences in the strategy uses between male and female Libya learners. The females used the language strategies more effectively than males. There are possible justifications for this result. It might be to say that the culture background could have



crucial role since the Libyan female students usually spends more time at home than males which in turn enables them to concentrates more on developing their heir own communication skills by using different social strategies. Also, it might true to say that the females naturally are more interested in socializing than males. So it is easier for them to apply more social strategies than males in learning English and improving their communication skills.

Another possible justification that might be taken in account is that most of the female students of English language prefer to be teachers of English. Thus, they concentrate more on electing and employing various social strategies that assist them in improving their communicative ability.

#### **Social Strategies and Proficiency Level**

The difference between high and low proficient students was not significant.as shown in table 5

**Table 4: The Differences between high and low proficient students in the Usage of social Strategies**

Proficiency level category	Low(n=40)		High(n=20)			
	M	SD	M	SD	T	P
Social Strategies	3.66	0.74	3.86	0.67	1.53	0.126

This result might be justified due to the Libyan universities' curriculum which concentrates more on teaching English rather than the strategies used in learning English. Consequently, the high and low proficient students use similar amount of strategies. Another possible justification of the similar usage of social language learning strategies between high and low proficient learners might be related to the instructors and stakeholders themselves. They seem to be indifferent with motivating and encouraging the students to use various social language learning strategies in different communicational environment.



## CONCLUSION

The current study investigated the social learning strategies employed by Libyan TEFL university students in improve their communicative skills. The study yielded that Libyan TEFL students at Tripoli University showed a high average level of social learning strategies use. All categories of social language strategies were employed occasionally by Libyan TEFL students in order to improve their English communicative skills. These findings were in line with the earlier research conducted in ESL learning contexts; ESL learners reported a high learning strategy use in English leaning (Green and Oxford, 1995; Nyikos and Oxford, 1993). On the other hand, this study contradicted with those by Bremner, (1999); Wharton, (2000) who conducted similar studies among EFL students and reported that the EFL learners use language learning strategies at medium level of usage.

The current study also looked at the impact of gender on social learning strategies usage among Libyan university students. This study demonstrated that the demographic variable gender had significant influence on social learning strategies use. However, the female students employed language learning strategies more effectively than males. The second demographic variable that investigated by the present study was Libyan university students' proficiency level and its effect on social strategies usage. The study findings showed that the difference between Libyan students who had a high level of proficiency and those who had low proficiency level were insignificant. The high and low proficient students applied similar learning strategies. Interestingly, this study was not compatible with only one of the previous researches that conducted by (Radwan2007).

## PEDAGOGICAL IMPLICATIONS

Based on the study findings, teacher has to give special focus of social strategies by engage the learners in suitable learning situations to practice this strategy interestingly. Furthermore, the Libyan ministry of education must prepare certain activities that mainly rely on employing these strategies such as weekly English symposiums, seminars and English camps.

## RECOMMENDATIONS FOR FURTHER RESEARCH

To widen the scope of the study, it is highly recommended that investigating the usage of social learning strategies in learning English language should not be restricted to TEFL university students in Tripoli University Campus only. Another study can look at all the different majors in the university. This will give more accurate data of the findings. It would be interesting also if a similar study in the same area is conducted to compare the present findings with students in other universities or with other nationalities.

Additionally, variables such as personality, the length of English learning experience prior to the study, the length of staying in an ESL environment, age, were not analyzed for their influence on the language learners in this study. It would be fruitful to investigate these variables across EFL and ESL learning environments. The results of such an investigation may clarify why some learners have better language performances over others.

#### ACKNOWLEDGEMENTS

This research was conducted in Tripoli University. The authors extend their sincere thanks to the TEFL students who participated in the study.

#### REFERENCES

- Bremner, S. (1999). Language learning strategies and language proficiency: Investigating the Relationship in Hong Kong. *Canadian Modern Language Review*, 55, 490-515.
- Chang, Yu-Ping. (2003). Factors affecting language learning strategy choice: a study of EFL senior high school students in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation. Texas A&M University.
- Green, J. & Oxford, R. (1995). A closer look at learning strategies, L2 proficiency and gender. *TESOL Quarterly*, 29, 261-297
- Lal R, Meeta b. (2007) Effect of visual strategies on development of communication skills in children with autism. *Asia Pacific Disability Rehabilitation Journal* 60 vol. 18 no. 2,

Lan, R. (2005). Language learning strategies profiles of EFL elementary school students in Taiwan. Ph. D. dissertation, University of Maryland, Maryland

Maccoby, E.E & Jacklin, C.N. 1974. The psychology of sex differences. Stanford: Stanford University Press..

Nyikos, M. & Oxford, R. (1993). A factor analytic study of language learning strategy use: interpretations from information-processing theory and social psychology. *Modern Language Journal*, 77, 11-22.

Oxford, R. L. (1990c). Language learning strategies and beyond: A look at strategies in the context of styles. In S. Magnan (Ed.), *Shifting the Instructional Focus to the Learner* (pp. 35-55). Middlebury, VT: Northeast Conference on Teaching of Foreign Languages.

Politzer, R. & McGroarty, M. (1983). An exploratory study of learning behaviors and their relationship to gains in linguistic and communicative competence. *TESOL Quarterly*, 19, 103-124.

Radwan Adel (2007). Effects of L2 proficiency and gender on choice of language learning strategies by university students majoring in English. *Asian EFL Journal*. Volume 13, Issue 1, 114-163

Wharton, G. (2000). Language learning strategy use of bilingual foreign language learners in Singapore. *Language Learning*, 50, 203-243.