



# 2<sup>ND</sup> KUALA LUMPUR INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT & EDUCATION KLICME 2021

مؤتمر كوالالمبور الدولي الثاني في الإدارة والتعليم 2021  
9-10 ذوالقعدة 1442هـ - 19-20 يونيو 2021م

## نظّمته

ام اس سيا للخدمات التعليمية والتنمية البشرية  
في ماليزيا

## بالتعاون مع

أكاديمية الدراسات العليا والمهنية بالجامعة الإسلامية  
العالمية في ماليزيا

## Organized by:

MS Asia SDN BHD

## In collaboration with:

IIUM ACADEMY

INTERNATIONAL ISLAMIC UNIVERSITY MALAYSIA IIUM



2<sup>ND</sup> KUALA LUMPUR INTERNATIONAL CONFERENCE  
ON MANAGEMENT & EDUCATION KLICME2021

مؤتمر كوالالمبور الدولي الثاني في الإدارة والتعليم 2021

10-9 ذوالقعدة 1442هـ - 20-19 يونيو 2021

Organized by

MS ASIA SDN BHD

In collaboration with

IIUM ACADEMY IN MALAYSIA

الجزء الأول



كلمة الرئيس الفخري للمؤتمر

أ.د. بدري نجيب زبير

عميد أكاديمية الدراسات العليا والمهنية

بالجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا

IIUM Academy

المحترم السيد مدير الجلسة

فضيلة الأستاذ صالح بن سعد الزومان، المدير العام لـ م س آسيا

فضيلة الدكتور متوكل عبد اللطيف الفادني، رئيس المؤتمر

المتحدثون المستضافون

حضرات الأساتذة الباحثين والباحثات وجميع المشاركين والمشاركات في هذا المؤتمر – مؤتمر كوالالمبور الدولي الثاني

في الإدارة والتعليم

أيها الحضور الكرام

يسرني أن أكون معكم اليوم في افتتاحية المؤتمر مرحبا بكم بوصفي الرئيس الفخري له، فأهلا وسهلا ومرحبا بكم

في المؤتمر وفي كوالالمبور أو في الجو الافتراضي لها على الأصح.

وكم أتمنى أن يكون هذا اللقاء غير اللقاء الافتراضي حتى أستطيع أن أقوم بالترحيب بكم في مكثي بالجامعة الإسلامية

العالمية بماليزيا. ولعلمكم فإن الجهة المنظمة لهذا المؤتمر هي م س آسيا، فقد وقعت مذكرة تفاهم في جمادى الماضية

الموافقة ديسمبر الماضي مع الجامعة الإسلامية للعمل المشترك في مجالات التعليم والتدريب وتنمية القدرات والكفاءات. وقد خططنا عدة مشاريع مشتركة فيما بيننا ونسأل الله التوفيق والنجاح لهذه المشاريع كما نرجو كذلك دعواتكم بالمثل.

وهذا المؤتمر يعنى بالإدارة والتعليم ونحن في هذه الفترة في أمس الحاجة إلى مهارات عالية في الإدارة لكي نستطيع التكيف السريع للتحديات التي تأتي مع انتشار الوباء الذي ما كنا نتوقعه أن ينتشر في العالم مثلما انتشر.

وهذا المؤتمر دليل لا شك على أننا تكيفنا إلى حد ما بالتحديات التي تطرحها علينا الجائحة، ولكن لا شك أن هناك مجالات واسعة لتطوير كفاءاتنا وقدراتنا في مواجهتنا. وأرجو أن يستطيع المؤتمر النظر في بعض جوانب هذه القضية إن شاء الله.

ولا أريد الإطالة عليكم فأكتفي بهذا القدر، والسلام عليكم



كلمة الأستاذ صالح بن سعد الزومان

المدير العام لـ ام اس آسيا

حياكم الله أيها الأحبة الكرام في مؤتمر كوالالمبور الدولي الثاني في الإدارة والتعليم عبر الإنترنت في الفترة من 8 ذو القعدة إلى 9 ذو القعدة عام 1442هـ الموافق 19 إلى 20 يونيو 2021. والذي تنظمه ام اس آسيا للخدمات التعليمية والتنمية البشرية في ماليزيا بالتعاون مع الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا، حيث يجتمع فيه ثلة من الأكاديميين والعلماء والباحثين الرائدین لتبادل معارفهم وأفكارهم الجديدة وكذلك مناقشة التطورات الحالية في مجالات تخصصهم. بالإضافة إلى ذلك، يوفر المؤتمر أيضًا فرصًا للأكاديميين والخبراء للقاء والتفاعل مع المشاركين المحليين والدوليين، وكما يتيح لهم فرصة لنشر أبحاثهم. يتضمن المؤتمر أوراقاً علمية على سبيل المثال لا الحصر؛ التعليم العالي بعد جائحة كورونا وتوظيف التعليم الإلكتروني وتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها وتوظيف التقنية الحديثة في التعليم ومبادرات في جودة التعليم وكذلك دراسات في إدارة الموارد البشرية ومستقبلها بعد الجائحة، وأوراق في المحاسبة والإدارة المالية ودراسات في إدارة الأعمال وغيرها من الأوراق العلمية والندوات الثرية التي سيكون لها أثر كبير في الميدان العلمي والتربوي والإداري وإضافة للمجتمع العلمي. سيشترك في هذا المؤتمر مشاركون من أربعة عشر دولة حول العالم، خلال هذين اليومين .

## أحبي الكرام

ام اس آسيا منذ أن قامت أخذت على عاتقها التطوير في التنمية البشرية وخدمة التعليم واللغة العربية، فعملت بجد على تطوير مهارات من يرغب من معلمي المدارس وتحسين مستواهم في ماليزيا وفي الدول المجاورة، فأقامت أكثر من 10 ملتقيات علمية وتطويرية في القيادة وتطوير معلمي اللغة العربية وتطوير الخطباء والملقنين والأئمة وتنمية الموارد والأوقاف وغيرها، وكذلك أكثر من مائة دورة من الدورات التخصصية في مجالات الإدارة والتعليم والإلقاء وتطوير الذات وتعليم الخط العربي استفاد منها الآلاف من المعنيين بالأمر، وكذلك الاهتمام بالشباب والعناية بتدريبهم على المهارات الحياتية وإقامة الملتقيات الخاصة بهم، والاهتمام بتعليم أطفال الروهنجا الأيتام بعد أن حرّموا التعليم بسبب تهجيرهم وغربتهم .

كل ذلك في إطار من الشراكات والتعاون بين ام اس آسيا مع الجهات المختلفة مثل بعض الجامعات الماليزية والأندونيسية والتايلاندية وغيرها وكذلك الشراكة والتعاون مع بعض المراكز والمؤسسات التعليمية في عدد من البلدان مثل الصين والفلبين وأندونيسيا وتايلاند وسنغافورة والهند وسيريلانكا وكمبوديا والسعودية والسودان وغيرها، وذلك إيماناً من ام اس آسيا بأهمية التعليم لأنه الركيزة الأساسية في التطور وقد مدح الله أهل العلم فقال ( يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أتوا العلم درجات ) فالعلم يرفع بيوتاً لاعمامد لها والجهل يهدم بيت العز والشرف. ونبشركم أننا في ام اس آسيا سنستمر على العمل على خدمة التعليم واللغة العربية والتطوير الذاتي عبر الملتقيات العلمية والتعليمية والتربوية والدورات القصيرة والطويلة والمؤتمرات، كل ذلك حضورياً أو عبر منصات عن بعد (أو لاين).

وأخيراً... أشكر الجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا على مشاركتهم الفاعلة في هذا المؤتمر وكذلك الشكر لجميع الذين تقدموا بأوراقهم للمشاركة في هذا المؤتمر المبارك وكذلك الشكر موصول لجميع رؤساء الجلسات والندوات على استجابتهم للمشاركة الفاعلة في هذا المؤتمر. ثم شكر خاص جدا للدكتور الفاضل متوكل الفادني المدير التنفيذي لـ MS Asia ورئيس المؤتمر الذي يضحى بوقته وجهده وإصراره على إنجاح المؤتمر وكذلك للفريق الرائع الذي عمل معه.

وآمل أن يكون ما يطرح في هذا المؤتمر ونتائجه برامج عملية مستقبلية، وأن نحول ما يطرح في المؤتمر إلى واقع ملوس لخدمة العلم وأهله ونشرها بين كافة الناس .



كلمة دكتور/ متوكل عبداللطيف الفاداني

رئيس المؤتمر

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله حمداً كثيراً والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم

الإخوة والأخوات الباحثون والمؤتمرون الأعزاء

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نيابة عن ام اس آسيا للخدمات التعليمية والتنمية البشرية في ماليزيا، وأصالة عن نفسي، أرحب بكم جميعاً إلى مؤتمركم العلمي الدولي الثاني؛ مؤتمر كوالالمبور الدولي الثاني في الإدارة والتعليم.

الإخوة والأخوات الأكارم

ما زال العالم تحت حصار وتقييد جائحة كورونا، سلمكم الله من كلِّ مكروه. وعلى الرغم من هذه الظروف، والإغلاق العام، وتقييد الحركة بسبب هذه الجائحة، إلا أننا حرصنا على الاستمرار في عقد المؤتمرات (عن بعد)، لأننا نؤمن بأن مسيرة البحث العلمي يجب ألا تتوقف بأيِّ حال من الأحوال وتحت أيِّ ظرف من الظروف. فأعلننا عن هذا المؤتمر الدولي الثاني المبارك في الإدارة والتعليم.



## الإخوة والأخوات

لقد كان كسرُ الجمود الذي أصاب قطاع المؤتمرات العلمية في ظل جائحة كورونا هدفاً رئيساً لهذا المؤتمر، وكما أننا هدفنا إلى جمع العلماء والباحثين وطلبة العلم لمشاركة معارفهم وأفكارهم الجديدة ومناقشة التطورات الحالية في تخصصاتهم المختلفة، والتفاعل (عن بعد) مع المشاركين المحليين والدوليين. أما تزويد المكتبة العلمية بالبحوث العلمية الجديدة فكان جزءاً أصيلاً من أهدافنا، فقد وفر المؤتمر فرصاً لأصحاب البحوث المستوفية لمعايير البحث العلمي بنشر أبحاثهم في مجلات دولية محكمة.

وهنا أغتنم السانحة لأتقدم بالشكر الجزيل إلى شريكنا في هذا المؤتمر – أكاديمية الدراسات العليا والمهنية بالجامعة الإسلامية العالمية في ماليزيا على تعاونهم معنا في هذا المؤتمر وغيره من المشروعات العلمية الأخرى.

## الإخوة والأخوات

تقديرًا لجهود الباحثين، فقد قررنا منح شهادة التميز لأفضل ثلاث أوراق بحثية سيتم الإعلان عنهم في الجلسة الختامية للمؤتمر، وكما لا يخفى عليكم بأن المشاركات في مثل هذه الفعاليات العلمية والإسهام العلمي فيها هو رصيد في خانة التطور المهني، ودعم مباشر لملفات الترقي الوظيفي ومواكبة التطور.

## ختاماً

ومن خلال هذه المنصة، أود أن أشكركم جميعاً؛ العلماء والباحثين، الذين شاركوا في هذا المؤتمر، وإن إسهاماتهم المعرفية هي سر نجاح هذا المؤتمر.

وأشكر المتحدثين الرئيسيين، وأشكر جميع رؤساء الجلسات الفضلاء على قبولهم الدعوة ومشاركتهم معنا في هذا المؤتمر. وأخص بالشكر الجزيل العلماء الأفاضل على دعمهم وتشجيعهم، فلقد كان لتشجيعهم وآرائهم المتميزة أكبر الأثر في عقد هذا المؤتمر

و الشكر لفريق ام اس آسيا على جهودهم الكبيرة؛ فقد واصلوا الليل بالنهار من أجل إنجاح هذه المؤتمر

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

## مفهوم وأهمية الموارد البشرية وأثرها على معدّل أداء العاملين من منظور إسلامي

ABDULAZIZ JABUR MURJIA BUASBIKHA

Email: [Iva190002@siswa.um.edu.my](mailto:Iva190002@siswa.um.edu.my)

Dr. Asamuliadi Lubis

Dr. Mohd Abdul Wahab Fatoni Mohd Balwil

University of Malaya

Academy of Islamic Studies Program

### الملخص

تهدف الدراسة لمعرفة وإستكشاف تأثير عوامل الموارد البشرية : المهام الوظيفية, الأدوار الوظيفية, الدوافع الذاتية, التغذية العكسية على أداء العاملين من منظور إسلامي في شركة الجوف للتقنية النفطية. كما تم إستعراض نموذج الدراسة التي تم إستخلاصه من الأدبيات و الدراسات السابقة وكذلك صياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية. كما تناولت هذه الدراسة الجانب النظري لمفهوم وأهمية وتقييم أداء العاملين وأهدافه. كما إستعرضت الدراسة أهمية : أهمية تقييم أداء الموارد البشرية , وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية, ومفهوم تنمية الموارد البشرية من منظور الإسلام, إضافة إلى عوامل ومتغيرات إدارة الموارد البشرية ممثلة : المهام الوظيفية, الأدوار الوظيفية, الدوافع الذاتية, التغذية العكسية. وايضاً تم إستعراض القطاع النفطي في ليبيا ومهام وأهمية شركة الجوف للتقنية النفطية (مجتمع الدراسة) في مساهمتها في الإقتصاد الليبي.

الكلمات الإفتاحية: ، عوامل أداء الموارد البشرية ، معدّل أداء العاملين ،المنظور الإسلامي

### Abstract

This study aims to demonstrate the effect of the Islamic view of time management on the average performance of human resources in Al-Jouf Oil Technology Company in Libya. Furthermore, the study intends to investigate the impact factors in the formulation of objectives, priorities, self-management, and administration - through delegating and time-aware control - on the rate of human resource performance in Al-Jouf Oil Technology Company. This study reviewed the model that was derived from the literature and previous studies, as well as the formulation of the main and subsidiary study hypotheses. This study also dealt with the theoretical aspect of the concept and importance of time management, its forms, strategy, and

methods of managing it. The importance of time management stems from the Islamic perspective as mentioned in the Holy Qur'an and the Sunnah of the Prophet. The study reviewed the significance of time management factors and variables that influence the performance of human resources. It is represented by formulating goals, priorities, self-management, management, as well as the delegation and perceptive control of time. The study also reviewed previous studies that discussed the relationship between time management and the rate of human resource performance. The study dealt with the field of the oil sector in Libya. As well, it discussed the tasks and significance of Al-Jouf Petroleum Technology Company (the case study) in contributing to the Libyan economy.

**Terms:** Human resource performance factors, Employee performance rate, Islamic perspective

## المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام الإدارية في المنشآت، ويُطلق على الشخص المسؤول عنها مُسمى مدير الموارد البشرية، وتتولى هذه الإدارة العديد من المهام الضرورية، والتي تتعلق بكافة الموظفين، ومختلف القوى العاملة؛ إذ تتولى إدارة الموارد البشرية عادةً مسؤولية تعيين الموظفين الجدد، واختيار الأكفاء منهم، وتدريبهم على مهامهم في العمل، ومن ثم تقوم بتقويمهم، ومكافأتهم عند تحقيقهم للمطلوب منهم، وأيضاً تحرص على تعريفهم بحقوقهم، وواجباتهم، ومتابعة تنفيذ قوانين العمل المختلفة، والعديد من المهام والوظائف الأخرى؛ لذلك تُعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز لنهضة المؤسسات والأعمال على اختلاف أنواعها وأدوارها. مهام إدارة الموارد البشرية هي كافة النشاطات التي يُطبّقها ضمن صلاحياته في المؤسسة أو الشركة، والتي تُساهم في المحافظة على استمرار تطور العمل، ومن أهم هذه المهام. كما أن الشركات النفطية ولاسيما الشركات النفطية الليبية تواجه جهوداً كبيرة للحفاظ على المعدلات القياسية لأداء الموارد البشرية ومحاولة استغلال الوقت بأعلى كفاءة ممكنة من أجل تحقيق أهداف تلك الشركات في الوقت المناسب. وتقوم الشركات النفطية بصفة عامة بمحاولة استغلال اللازم من أجل الارتقاء بأداء العاملين في تلك الشركات حيث أن تلك الشركات ملزمة بمعدلات أداء وفقاً لمعايير قياسية لأداء الموارد البشرية. ومن ناحية أخرى فإن إدارة الوقت تبذل جهوداً كبيرة في تحسين وظائفها بشكل كبير، حيث أن الوقت يحتاج إلى تخطيط للتعرف على المهام الوظيفية الموكلة إلى الموارد البشرية، كما أن الوقت يحتاج إلى تنظيم وتقنين من أجل توزيع الأعمال وتحديد الأدوار الوظيفية. وكذلك فإن توزيع الأعمال

على الموارد البشرية يحتاج إلى رقابة مما يحسن من معدلات أعمال الموارد البشرية.<sup>1</sup> كما أن تقييم أداء العاملين تتم وفق نظام رسمي موضح مسبقاً من إدارة القوى البشرية ، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمهم أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية وزمنية محددة مسبقاً ، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة ، كفاءته ونشاطه وسلوكه وذلك بشكل موضوعي وعادل بدون تحيز ، التحري في نهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل ونتج ، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه وسلوكه للعمل علي تلافيتها مسبقاً وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكثر ، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع بصفة عامة

## 1- مشكلة الدراسة Problem Statement

تواجه الشركات النفطية في ليبيا تحديات كبيرة سياسياً واقتصادياً، التي تمر بها البلاد في الوقت الراهن. وبالرغم من وجود العديد من المبادرات التي تشير إلى وجود تحديات تواجه إدارة الوقت تحديات كبيرة في الشركات الليبية. حيث أشارت ورشة العمل المنعقدة في مدينة طبرق الليبية عن أهمية إدارة الوقت في الشركات الحكومية الليبية إلى أنه يجب استثمار الوقت بشكل يعكس الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات الليبية (تقرير عن إدارة الوقت في طبرق، 2018).<sup>2</sup>

ولقد أشار تقرير هيئة المراقبة لشركة الجوف للتقنية النفطية لعام 2018م أن هناك ضعف في أداء العاملين ممثلاً بتدني مستوى أداء الموارد البشرية. وتكمن مشكلة الدراسة في افتقار الشركات النفطية في القدرة على ولقد تم التأكد من مشكلة الدراسة من الدراسات السابقة التي أكدت على أن هناك مشكلة فعلية في أداء الموارد البشرية أثرت بشكل مباشر على أداء العاملين في كافة الشركات الليبية على الإطلاق.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رايح، برباخ. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، رسالة دكتوراة منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 99.

<sup>2</sup> موقع يوتيوب، (2018). ورشة عمل حول إدارة الوقت في طبرق. <https://www.youtube.com/watch?v=IVFtCtUakZw>

<sup>3</sup> العمامي، نهي محمد ميلاد. "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا الوسطي في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي"، 2016، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا، ص 64.

### 3- أهداف الدراسة The Objectives Research

1. بيان أثر وجهة النظر الإسلامية في معدل أداء الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية بليبيا.

2. إيضاح أثر المهام الوظيفية على معدل أداء العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

3. استكشاف أثر الأدوار الوظيفية على معدل أداء العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

4. إيضاح أثر الدوافع الذاتية على معدل أداء العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

5. التعرف على أثر التغذية العكسية على معدل العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

### 4- أسئلة الدراسة Questions Research

1. ما وجهة النظر الإسلامية في أداء الموارد البشرية على معدل العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية؟

2. ما أثر المهام الوظيفية على معدل أداء العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

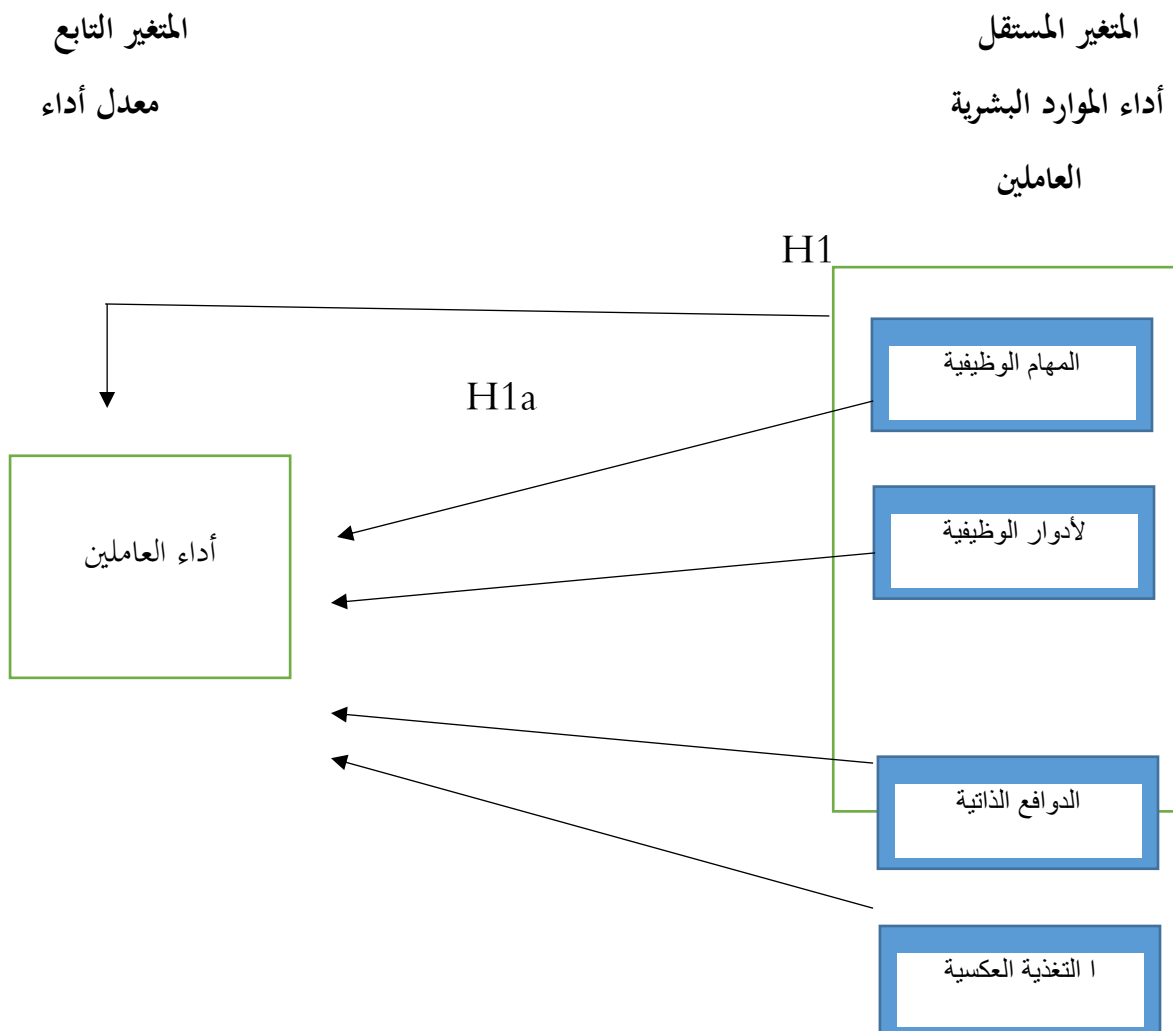
3. ما أثر الأدوار الوظيفية على معدل أداء العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

4. ما أثر الدوافع الذاتية على معدل أداء العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

5. ما أثر التغذية العكسية على معدل العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية

## نموذج الدراسة : Case Study

الشكل رقم 1 يوضح نموذج الدراسة التي تم استخلاصه من واقع الأدبيات



## 6- فرضيات الدراسة Hypothesis Research

**Main Hypothesis** الفرضية الرئيسية: معدل أداء الموارد البشرية تؤثر إيجابياً على أداء العاملين في

شركة الجوف للتقنية النفطية بليبيا

ومنها تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

**First Hypothesis** الفرضية الفرعية الأولى : المهام الوظيفية تؤثر إيجابياً على معدل أداء العاملين في

شركة الجوف للتقنية النفطية بليبيا

**Second Hypothesis** الفرضية الفرعية الثانية: الادوار الوظيفية تؤثر إيجابياً على معدل أداء

العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية بليبيا

**Third Hypothesis** الفرضية الفرعية الثالثة: الدوافع الذاتية تؤثر إيجابياً على معدل أداء العاملين

في شركة الجوف للتقنية النفطية بليبيا

**Fourth Hypothesis** الفرضية الفرعية الرابعة: التغذية العكسية تؤثر إيجابياً على معدل أداء

العاملين في شركة الجوف للتقنية النفطية بليبيا

## الإطار النظري والدراسات السابقة Previous studies

### مفهوم تقييم أداء العاملين: Employee performance evaluation

تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضح مسبقاً من إدارة القوى البشرية ، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمهم أثناء العمل ، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمتنظمة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية وزمنية محددة مسبقاً ، حيث يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد كل فرد يعمل في المنظمة ، كفاءته ونشاطه وسلوكه وذلك بشكل موضوعي وعادل بدون تحيز ، التحري في نهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل ونتج ، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه وسلوكه للعمل علي تلافيتها مسبقاً وتمكنه من أداء عمله بفاعلية أكثر ، وذلك من أجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها خاصة والمجتمع بصفة عامة

## ثانياً: تعريف تقييم أداء العاملين Definition Employee performance evaluation

يعتبر تقييم أداء العاملين بأنه العملية التي تتضمن الإجراءات المنظمة لتقييم أداء العاملين في أعمالهم الحالية وبحث إمكانية تنميتها وتطويرها في المستقبل<sup>(1)</sup>.

- وتعرف أيضاً بأنها الأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه وهكذا نجد أن عملية التقييم تتضمن ما يلي<sup>(2)</sup>:

أ- وضع وإعداد معدلات للعمل.

ب- تقييم أداء الموظف الفعلي قياساً بهذه المعدلات.

ج- إضافة تغذية عكسية للموظف وحث الشخص علي التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

ويرى أيضا (Davis Werther)، أن تقييم الأداء يعبر عن العملية التي تقوم المنظمات بمقتضاها بتقييم الأداء الوظيفي والسلوكي للعاملين بها والتي من خلال ممارستها بدقة تمكن العاملين والمديرون وإدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ككل بالتأكد من أن مساهمات ومجهودات الأفراد موجهة نحو غايات وأهداف المنظمة<sup>(3)</sup>.

كما عرف أيضاً بأنها وسيلة ضرورية لإتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء ومعالجة العيوب وجوانب القصور وهي ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم علي مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم علي سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلي مقدار التحسن الذي طرأ علي أسلوبه في أداء العمل<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ( مصر المنصورة : المكتبة العصرية للنشر، ط1 2009)، ص 258

<sup>2</sup> محمد سيد أحمد عبد المتعال ، إدارة الموارد البشرية ( القاهرة : دار المريخ للنشر ، ط1 ، 2003م ) ، 322

<sup>3</sup> نبيل الحسيني النجار - مدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ( القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007م) ، ص 219 ،

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، ( مطبعة العشري، ط1 ، 2004 ) ، ص 409



كما يعرف تقييم الأداء بأنه عبارة عن مراجعة أداء العاملين وسير تقدمهم في وظائفهم وتقييم القرارات الكامنة لديهم والتي تؤهلهم للترقية مستقبلاً<sup>(1)</sup>.

## أهداف تقييم أداء العاملين : Objectives of Employee performance evaluation

نظراً لأن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين هما الكفاءة والإنتاجية، والحكم علي استعداد الأفراد للتقدم ، لذا فإن أهداف تقييم الأداء تسعى لتحقيق ما يلي<sup>(2)</sup>:

- أ- اختيار الأفراد الصالحين للترقية وتفادي المحسوسية عن طريق توحيد الأسس التي تتم علي أساسها عملية الترقية أو زيادة الأجور ، وتوحيد الأسس التي يتم بناءً عليها الفصل أو التحفيز.
  - ب- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم علي بذل جهد أكبر للإستفادة من فرص التقدم المتاحة.
  - ج- المحافظة علي مستوى عمل مستمر للمكافأة الإنتاجية مع إماكن قياس الإنتاجية والكفاءة للأقسام المختلفة.
  - د- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرج في مناصب أعلي في المستقبل.
  - هـ- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة للحكم علي مدى سلامة ونجاح أساليب شئون العاملين للتخطيط الجيد للسياسات المستقبلية للأختيار والتدريب ، النقل ، الترقية ، والتحفيز وغيرها.
  - و- المساهمة في جعل قيمة الإيجور والمرتبات أحد الأنعكاسات الحقيقية لتقييم العاملين ، وخاصة أن كثير من المنظمات تربط بين مقدار الزيادة في المرتب والتقدير الذي يعطي للعامل عند تقييم أدائه.
  - ز- التعرف علي نقاط القوة والضعف في أداء العاملين لإعداد برنامج التدريب لرفع مستوى الأداء وتلافي نقاط الضعف وتنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من مكافآت وخلافه.
- يساعد تقييم الأداء في التعرف على العاملين الذين يستحقون التقدير والكفاءات التشجيعية وكذلك العاملين الذين لا تتلائم قدراتهم مع تخصصاتهم وينبغي نقلهم لإدارة أخرى وتعيينه وتدريبه وصولاً الى مرحلة تركة للمنظمة وفق إطار كلي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة.

<sup>1</sup> مايكل اسمرتونج ، ترجمة عمر أحمد المقلي ، إدارة الأفراد والموارد البشرية ( عمان : دار الثروة، ط1 ، 1987) ص 273.

<sup>2</sup> مصطفى محمد أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، (الرياض ( د : ن ) ، ط1 ، 2001 ) ، ص 319 – 320

## المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية The Important of Human Resource Evaluation

تعددت التسميات التي اطلقها كتاب الادارة على تقييم الاداء، فقد سمي تارة بتقييم الاداء ، كما سمي بقياس الكفاءة. قبل التطرق إلى تقييم أداء الموارد البشرية يمكننا إعطاء تعريف تقييم الأداء الكلي ، وهو عبارة عن قياس الاداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بالمعايير التي سبق تحديدها و المستمدة من الاهداف المتوقعه ، وتحديد الانحرافات ، ووضع الخطط لتحسين الأداء<sup>1</sup>.

أما تقييم أداء الموارد البشرية فإنه يعني " تلك العملية التي تهتم بقياس كفاءة العاملين ، وصلاحياتهم وإنجازاتهم، وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب اعلى مستقبلاً<sup>2</sup>.

### أولاً: أداء الموارد البشرية: Human Recourses Performance

اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء مفهوم موحد للأداء، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

1. الأداء هو " انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة تحقيق إتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.
2. الأداء هو: "النتائج التي حققها الفرد "فيشير الأداء إلى " درجة تحقيق ، و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق ، أو يشبع الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، ومثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

1 زاهر ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقيم الشركات و العاملين (دار قباء، القاهرة، ط1، 2001) ص 15  
 2 يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل، (الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، ط1 ، 2006) ، ص 226  
 3 سناء عبد الكريم خناق" مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات قسم علوم التسبير"، جامعة ورقلة، أيام 8 و 9 مارس 2005 ، ص20

3. ويعرفه نيكولاس بأن: "الأداء هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل البيئة، أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج السلوك<sup>1</sup>. ويقصد هنا بالأداء بأنها المخرجات، أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
4. ويعرفه آخر بأنه، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور (المهام)، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور (المهام)، ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية، والعقلية؛ التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
5. أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة؛ ولا تتغير، أو تتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يوجه به الفرد جهده في العمل من خلاله؛ ويتمثل ذلك في مجموعة من الأنشطة، والسلوكيات التي تقوم أداء مهامه، ولتحقيق مستوى مرضى من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.
- من خلال التعاريف السابقة، يميل الباحث الى أن الأداء : " هو ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل ، وما يضيفونه ، ونوعية علاقتهم بالآخرين ، وانضباطهم ، والتزامهم ، بالتوجيهات والتعليمات " .  
ومن ثم فيتم قياس هذا المتغير ( أداء الموارد البشرية) من خلال الأبعاد التالية:
1. جودة العمل: وتشمل الدقة، والإتقان، والتمكن الفني، والقدرة على تنظيم، وتنفيذ العمل، والتحرر من الأخطاء، مثل: كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية،
  2. وسرعة الإنجاز: ويشمل المعرفة، والمهارة المهنية، والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة.
  3. المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة: والمجالات المرتبطة بها
  4. أما الإلمام فيشمل: الجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، الالتزام ومدى الحاجة إلى الإشراف.

### ثانياً: تقييم أداء الموارد البشرية: Evaluate Human Resources Performance

يعتبر موضوع تقييم أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة لأنه يتصل بصورة مباشرة بالعنصر البشري ، و أن عملية التقييم يجب ان تكون بصورة موضوعية، و عملية ، و على أساس المساواة ، و العدالة التي تحقق

<sup>1</sup> إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم"، مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة المسيلة، 2006)، ص 44

- هدف المؤسسة ، و من ثم تحقق حاجات المجتمع ككل من أجل النهوض نحو الافضل ، و تتضح أهمية التقييم من خلال مايلي: <sup>1</sup>
1. تمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أحد الانشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الافراد العاملين.
  2. تستطيع المؤسسة من خلال عملية التقييم؛ الوقوف على نقاط القوة ، و الضعف ، و إنعكاساتها السلبية ، والايجابيه على انتاجية الفرد ، وفاعلية المؤسسة .
  3. تساعد على تزويد المستويات الادارية بالوسائل الكفيلة لقياس، وتخطيط الاداء داخل المؤسسة وبالتالي اعتمادهم حقائق صحيحة وواقعية عند إتخاذ القرارات .
  4. مؤشرات الأداء تعتبر بمثابة نوع من الحوافز للتنظيم البشري داخل الوحدة الاقتصادية إذا ارتكزت على اسس سليمة .
  5. رفع معنويات العاملين حيث تشيع جو من التفاهم ن والعلاقات الطيبة بين العاملين والادارة عندما يشعر العاملون ان جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الادارة ، و أن الهدف الاساس من التقييم هو معالجة نقاط الضعف .
  6. يساعد تقييم الاداء في وضع معايير موضوعيم يتم على أساسها الترقية والنقل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
  7. يلعب تقييم الاداء دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى ضوء تقارير يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد.
  8. يشكل تقييم الاداء فرص للعاملين لتدارك أخطائهم، والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية، وارتقاء في المركز الوظيفي، والحصول من ثم على مكافآت وتعويضات مجزية.
  9. يفيد في رفع معنويات العاملين، وبعث الحماس من أعماقهم، وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، كما يفيد في تخفيض معدل الدوران الوظيفي، والسلبيات في سلوك العاملين من غياب.
  10. يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين ، كما يساهم في تعديل معايير الاداء.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل ، (الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، ط1  
2006 ) ،ص 235

11. تقييم الاداء البشري يوفر معلومات مهمة تمكن من تطوير حقيقي وتحسين أداء الأفراد لأعمالهم وسلوكهم.

### المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية: Function of Human Resources

وتتمثل المهام التخصصية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بمايلي<sup>1</sup>:

- 1- تحليل وتوصيف الوظائف: ويقصد بها التعرف على واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.
- 2- تخطيط الموارد البشرية: يقصد بها تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماونوعا.
- 3- وضع نظم الاختيار والتعيين: وينصب إهتمام هذه الوظيفة على إجراء عمليات المقابلة والاختبارات من أجل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4- تصميم نظام الأجور: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها.
- 5- تصميم نظم الحوافز: ويقصد به مكافأة الأداء المتميز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية.
- 6- إعداد خطة التدريب: وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة.
- 7- تصميم نظام تقويم أداء العاملين: وضع نظام كيف نقوم ولماذا نقوم، ومتى نقوم وآثارالتقويم ونتائجه.
- 8- وضع نظم الترقية والنقل: وتهتم هذه الوظيفة بوضع سياسات لتنظيم حركة الموظف أفقيا و رأسيا.
- 9- تخطيط المسار الوظيفي: وتستهدف هذه الوظيفة بالتخطيط بالتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة.
- 10- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بوضع نظم السلامة المهنية والرعاية الصحية والاجتماعية.
- 11- تطوير علاقات العمل: وتهتم بتهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين وبحث مطالب وشكاوي النقابات العمالية.
- 12- حفظ النظام وتوقيع الجزاءات: وتهتم بوضع قواعد النظام والسلوك في المنظمة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات بنصوص قانونية واضحة ومحددة.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر، ط1، 2000) ص100

13- تقديم الخدمات للعاملين: وتعنى الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

14- تنمية الموارد البشرية: وتعد أهم وظيفة لأدارة الموارد البشرية اذ تعنى بتنمية وتطوير المهارات والمعرفة عند العاملين وتنمية روح الأبداع لمواجهة التحديات.

### المطلب الرابع: أهداف الموارد البشرية: The Objective of Human Recourses

تهدف الموارد البشرية في المنظمة بصورة اساسية الى إعداد وتهيئة المورد البشري في المنظمة لتولي مواقع وظيفية متقدمة تختلف عن تلك التي يشغلها حالياً وبأتجاه تحقيق هذا الهدف يمكن اجمال أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط الآتية<sup>1</sup>:

1- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وفي العلاقة الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

2- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين السياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور.

3- يسعى نحو تحقيق الانجسام والترابط بين جموع العاملين بالمؤسسة من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.

4- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل.

5- وضع الشخص المناسب في مكان المناسب وتحفيزه بشكل يدفعه نحو بذل أقصى جهد.

6- إحساس الموظفين بعدالة ما يحصلون عليه من أدوار مقارنة بنظرائهم في المؤسسة.

7 - تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة.

### المطلب الخامس: خطوات تقييم أداء الموارد البشرية Procedures for Evaluate the Human Recourse Performance

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الاردن:دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2003) ص70

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ، ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين ، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ، ومقارنته بالمعايير الموضوعية ، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد و العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر لذلك ، ويمكن توضيح هذه الخطوات أو الإجراءات ، على النحو الآتي :

### 1- تحديد معايير الاداء : Determine the criterions

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء الموارد البشرية ، وتستمد هذه المعايير أصولها من الاهداف المحددة في الخطة ، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال من الناحية الكمية و النوعية ، ويقصد بها المستوى أو الدرجة المطلوب توفيرها في الفرد الذي نحن بصدد تقييمه ، والحكم عليه ، فيما كان وفق ما نريده أم لا .

### 2- نقل توقعات الاداء للعاملين : Transferring performance expectations to employees

يتم نقل المعلومات من المدراء الى المرؤسين ، ومناقشتها معهم ، والتأكد من فهمها ، وبالتالي لا بد وأن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤسين الى المدراء لفهم وتوضيح بعض الجوانب الغامضة التي تحتاج إلى بيان .

### 3- قياس الاداء : Performance measurement

إن تحسين أداء الموارد البشرية هو هدف رئيس ، حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء منتسبيها ، كون عملية قياس اداء الموارد البشرية من عناصر العملية التيسيرية ، بتزويد الادارة بمعلومات وبيانات تعتبر في غاية الاهمية لمتخذي القرار ، و لذلك لا بد أن تتضمن عملية قياس أداء الموارد البشرية على الآتي<sup>1</sup> :

المجال الأول : يتعلق بقياس مدى أداء الموارد البشرية ، و قيام العاملين بواجباتهم و نشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها .

المجال الثاني : يتناول مدى استعداد ، ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات . وقدرات ، ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما يقوم به ، لذلك يمكن تعريف قياس أداء الموارد البشرية بأنه : "عملية قياس الانجاز لعامل ما ، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجال عمله .

<sup>1</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 2001 ) ص 343 , 344

وتستهدف عملية قياس أداء الموارد البشرية العمال كذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم ان يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسة للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ، ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في أداءه .  
وتتحقق هذه الخطوة بجمع معلومات حول الأداء الفعلي وذلك من خلال أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لقياس الأداء الفعلي و هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة<sup>1</sup>. "ومن يهاجر في سبيل الله يجد في الأرض مراغماً كثيراً وسعة.

### المطلب السادس: معوقات أداء الموارد البشرية: **Obstacles to the performance of human resources**

هناك العديد من المعوقات التي تعيق الأداء فمنها ما يستطيع الفرد السيطرة عليه، وهناك ما هو خارج عن نطاق سيطرته ، والتي يمكن أن تسيطر على أدائه، وبالرغم أن بعض هذه العوامل قد تأخذ: كأعذار، إلا أنها يجب أن يؤخذ في الاعتبار بانها حقيقية و موجودة بالفعل.  
ومن أكثر عوائق الأداء شيوعاً، مثل النقص أو تصارع المتطلبات على وقت الفرد، عدم الكفاية في تسهيلات العمل ، والترتيبات، والتجهيزات، والسياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، نمط الإشراف، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات .  
كما يجب النظر إلى هذه المعوقات على أنها تؤثر على الجهد ، القدرة، والاتجاه، فعلى سبيل المثال: أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضاً فإن السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود. بنفس الطريقة، فالنقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ ، لذا فإنه من أكبر المسؤوليات في الإدارة هي توفير شروط كافية ومناسبة للعمل و توفير بيئة مدعمة، تقل فيها عوائق الأداء إلى حد أدنى.

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل ( الوراق للنشر و التوزيع، عمان ، ط1 ، 2006 ) ، ص 255



## المطلب السابع: نظرية الأفراد (الموارد البشرية) Personnel Theory

تعرف وظيفة الأفراد أنها: الأنشطة أو الأعمال الذي يتم بموجبها تحصل المؤسسة على ما يلزمها ممن حيث الكم والنوع وما يخدم أغراضها وأهدافها الحالية والمستقبلية، وتحفيزهم في البقاء بخدمتها، وحثهم على بذل أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم في سبيل نجاحها وتحقيق أهدافها.

هناك مجموعة من الأسباب أدت لتطور هذه النظرية منها<sup>1</sup>:

1. التغيير والتطور التكنولوجي السريع حيث زاد من التركيز على الاختصاص الذي بدأ مع بداية الثورة الصناعية وما زال مستمرا.
2. نشوء وتطور صور جديدة من المساومة الجماعية المنظمة والمتحررة والخالية من القيود بناء على طلب العمال ونقاباتهم واتحاداتهم.
3. ظهور حركة الإدارة العلمية.
4. ظهور وتطور علم النفس الصناعي.
5. الممارسات الحكومية وتطبيقاتها.
6. نشوء وتطور دور الأفراد المتخصصين.
7. ظهور حركة العلاقات الإنسانية.
8. نشوء وتطور العلوم السلوكية.
9. التشريعات الاجتماعية وقرارات المحاكم

## المبحث الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية Functions of the Human Resources Department

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام الإدارية في المنشآت، ويُطلق على الشخص المسؤول عنها مُسمى مدير الموارد البشرية، وتتولى هذه الإدارة العديد من المهام الضرورية، والتي تتعلق بكافة الموظفين، ومختلف القوى العاملة؛ إذ تتولى إدارة الموارد البشرية عادةً مسؤولية تعيين الموظفين الجدد، واختيار الأكفيا من منهم،

وتدريبهم على مهامهم في العمل، ومن ثم تقوم بتقويمهم، ومكافأهم عند تحقيقهم للمطلوب منهم، وأيضاً تحرض على تعريفهم بحقوقهم، وواجباتهم، ومتابعة تنفيذ قوانين العمل المختلفة، والعديد من المهام والوظائف الأخرى؛ لذلك تُعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز لنهضة المؤسسات والأعمال على اختلاف أنواعها وأدوارها. مهام إدارة الموارد البشرية هي كافة النشاطات التي يُطبّقها ضمن صلاحيّاته في المؤسسة أو الشركة، والتي تُساهم في المحافظة على استمرار تطور العمل، ومن أهم هذه المهام

### المطلب الأول: المهام الوظيفية<sup>1</sup>

تحقيق الإدارة الفعالة للموظفين: هي المهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية؛ إذ يسعى إلى تحقيق الإدارة المناسبة لكل الموظفين ضمن المنشأة؛ حتى يسهل عليه التعرف على طبيعة عملهم، وتوجيههم بطريقة صحيحة في حال حاجتهم إلى وجود أيّ مساعدة في المهام الخاصة بهم.

تقييم الأداء: هي من المهام الضرورية لإدارة الموارد البشرية؛ فيجب عليه تقييم أداء الموظفين من خلال متابعة سير عملهم، والوقوف على الأخطاء في حال ارتكابها، ومساعدتهم لتخطيها، كما يحرص على مراقبة نشاط الموظفين والتأكد من تنفيذهم للمهام المطلوبة منهم.

تطوير كفاءات الأفراد: هي مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية المرتبطة بوضع برامج تدريبية وتأهيلية تُساهم في تطوير كفاءات الأفراد في المؤسسة، وضمان تحقيقهم لأفضل أداءٍ ممكن؛ لذلك يحرص مدير الموارد البشرية على اختيار أفضل أنواع الدورات التدريبية لدعم كفاءة الموظفين.

دعم الابتكار عند الموظفين: من المهام الإضافية لإدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على العمل مع الموظفين لتطبيق مجموعة من الأفكار المستحدثة، والتي يبتكرها الموظفون لتساهم في إضافة أشياء جديدة إلى العمل، مثل: إنتاج سلعة جديدة لم تكن مُنتجة مسبقاً.

<sup>1</sup>Human Resources (HR)", investopedia, Retrieved 26-10-2020. Edited.

**تعزيز الاتصال بين الإدارة والموظفين:** من المهام المباشرة لإدارة الموارد البشرية؛ إذ من الواجب عليها تعزيز الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين؛ وخصوصاً في حال وجود أي طلبات يحتاجها الموظف ضمن نطاق العمل، أو في الحالات الشخصية؛ مثل الحصول على إجازات مرضية.

**توظيف الموظفين الجدد:** هي من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؛ فمن المهم أن تعمل على اختيار وتوظيف الموظفين الجدد لوظيفة ما؛ عن طريق اختبارهم، ومقابلتهم، والتأكد من مدى توافقهم مع طبيعة الوظيفة التي تقدموا لها؛ حتى تتمكن من تحديد الموظف المناسب للحصول على الوظيفة الشاغرة في المؤسسة.

### المطلب الثاني: الأدوار الوظيفية<sup>1</sup> Job roles

أدوار الرئيسية للموارد البشرية تقوم الموارد البشرية في المؤسسة بثلاثة أدوار رئيسية، وهي: [٤]

**المشاركة الاستراتيجية:** هي التفاعل والتعاون مع الإدارة العامة للمؤسسة، من خلال مشاركتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والتي تضمن استمرار كفاءة العمل؛ إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية في بعض المؤسسات جزءاً من مجلس إدارتها، ويجب عليه أن يقدم اقتراحاته في مجال البحث عن الموظفين؛ وخصوصاً للمشاريع الجديدة التي تحتاج إلى توظيف موظفين جدد.

**تطبيق حقوق الموظفين:** من الأدوار المهمة للموارد البشرية، والتي تسعى إلى المحافظة على تطبيق حقوق الموظفين، ومنحهم كافة الامتيازات الخاصة بهم، وأيضاً تشمل على توفير بيئة عمل مناسبة لهم في ظروف ملائمة للنطاق الوظيفي، مثل توفير التدفئة لهم في فصل الشتاء.

**إدارة التغيير والتطوير:** من الأدوار الحديثة نسبياً للموارد البشرية، والتي تعتمد على مساندة دور التخطيط في المؤسسات؛ إذ قد يعمل قسم الموارد البشرية في معظم المؤسسات على تغيير أي سياسة يتم تطبيقها بطريقة خاطئة، أو لم تعد تحقق النتائج المطلوبة منها؛ وخصوصاً في حال ارتباطها مع الموظفين؛ إذ تسعى الموارد البشرية إلى تطبيق الخطط التي توفر كافة الحاجات التي تساهم في استمرارية التطوير في المؤسسة

<sup>1</sup> Susan Heathfield (20-10-2016), "The New Roles of the Human Resources Professional" ،thebalance, Retrieved 26-10-2020. Edited.

## المطلب الثالث: الدوافع Motives

يتوقف مدى نجاح المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها ، لذلك فلا بد على الرؤساء والمشرفين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد وخاصة في مواقف العمل، وحسب "روبنز" فالدافعية هي " : الرغبة في ممارسة مستوى عال من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الحاجات الفردية . "ولالإشارة فالبيدايات الأولى لدراسة السلوك التنظيمي والدافعية هي تلك التي تمت من قبل التون مايو وزملائه في مصنع وسترن اليكترك منذ عام 1929 ، والتي كشفت عن وجود الدوافع المعنوية لدى العاملين، ولا تزال نتائجها ذات علاقة مباشرة بالمفاهيم المعاصرة للدافعية ، فعندما منح العاملون الفرصة للمساهمة بأفكارهم ومعارفهم في العمل تحسن مستوى أدائهم . لقد تحفز الأفراد للعمل لمجرد شعورهم بأن الإدارة مهتمة بهم . وهذا شجعهم على التفاعل الاجتماعي والمساهمة في إعطاء الأفكار . وبذلك تمت ملاحظة حاجاتهم الاجتماعية التي لها أثر كبير على سلوكهم في العمل . ومنذ ذلك الحين ركز الباحثون جهودهم على رأس المال البشري لمحاولة فهم النفس البشرية أكثر من تركيزهم على أي مجال آخر . فالمدبرين يجب أن يهتموا بمستخدميهم ويحترموا طبيعتهم البشرية، ويراعون الاختلافات الفردية بينهم . ولغاية الحصول على فهم أفضل للأفراد ومزاياهم وقيمهم المختلفة فان على الإدارات فهم خصائص هؤلاء الأفراد (صنوفهم، أنماط شخصياتهم، تنوع أدائهم، ميولهم، خلفياتهم البيئية، واهتماماتهم... الخ) لكي تتمكن من الوصول إلى فهم سليم لدوافعهم<sup>1</sup>.

## المطلب الرابع: التغذية العكسية

التغذية العكسية: هي القدرة على القيام بإنجاز أعمال معينة بكفاءة وفعالية في المنظمة إلى أن تنتهي المهام الوظيفية على أن تتجدد تلك المهام الوظيفية مرة أخرى للقيام بإنجازها من جديد.<sup>2</sup>

### مفهوم التغذية العكسية إجرائياً

هي القدرة على القيام بإنجاز أعمال معينة بكفاءة وفعالية في شركة الجوف للتقنية النفطية إلى أن تنتهي المهام الوظيفية على أن تتجدد تلك المهام الوظيفية مرة أخرى للقيام بإنجازها من جديد.

<sup>1</sup> محمد أحمد الحرارشة ، سامر عبد المجيد البشاشة ، " أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، 2006 ، المجلد 3 ، العدد 2 ، ص6  
<sup>2</sup> المرجع السابق، العمامي، "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا الوسطي في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي" (2016). ص80

## أنواع التغذية العكسية:

التغذية العكسية أو الراجعة في الإدارة، من أهم العوامل التي أصبح المدراء التنفيذيون وأصحاب الشركات يعتمدون عليها في إدارتهم لأعمالهم. وهنا يوجد قسمين من التغذية العكسية، الأول هو التغذية الراجعة من الموظف، حيث يُبيّن للإداريين مدى رضى الموظف عن الشركة وأعمالها أدائها؛ ومدى حبه للشركة وللعمل الذي يقوم به. وتستخدم الإدارة هذه المعلومات في تحسين بيئة العمل؛ ومحاولة تطويرها بما يتناسب مع متطلبات الموظفين، حتى يُعطوا كل ما يستطيعون من مجهود لخدمة مصلحة الشركة. والقسم الثاني هو التغذية الراجعة من العملاء، وهي أهم تغذية راجعة بالنسبة لأي شركة في العالم بمختلف القطاعات. ردود فعل العملاء على ما تقدّمه الشركة من خدمة أو ما يبيعه من بضائع؛ هو أكثر ما تعني به الشركات، فيهمهم بالدرجة الأولى الرضى العام من كافة العملاء عمّا يقدمونه لهم، ويضعون معايير قياسية لجودة الخدمة أو البضاعة حتى يضمنوا ولاء العميل؛ وتكرار عودته لهم.

تختلف أنواع التغذية العكسية باختلاف الغرض منها، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

- 1- أغراض تقييم أداء الأفراد: تركزت على منح المكافآت وتشجيع السلوكيات الإيجابية، وتتم في نهاية المشروعات أو حتى عند نهاية خدمة الفرد أو قبيل اتخاذ قرار بترقيته أو بإنهاء خدمته.
- 2- أغراض تطوير أداء الأفراد: يقوم بها قادة الفرق ومن في مستواهم لتقييم سماتهم القيادية ومهاراتهم العملية واستجابة الآخرين لها، وتتم في مراحل مختلفة وفي بداية ترقية الفرد لمناصب أعلى.
- 3- أغراض تقييم أداء المنظمة: تشمل عدد من العملاء والمراقبين الخارجيين. وتستند إلى عدد من المفاهيم التنظيمية والتشغيلية مثل معدل دوران العمالة ونظام المخرجات / المدخلات.
- 4- أغراض تطوير الأداء للمنظمة: وغالباً ما تتم ضمن إطار عمليات الجودة الشاملة. وتتركز على درجة تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1 الإتجاهات الحديثة في نظم تقييم الأداء – تقييم الأداء بطريقة 360 درجة. 2017. شهادة كيم العالمية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية. مقال علمي

## الخاتمة Conclusion

أن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها في وقتنا الحاضر يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل... الخ بدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة<sup>1</sup>. إن الدافع الأساسي للإهتمام بالموارد البشرية في الفكر التقليدي ناتج عن سعي المؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن، بينما الدافع الإسلامي للإهتمام بالموارد البشرية جاء أساساً من إهتمام في الإسلام في الإنسان، حيث إعتبر الإنسان خليفة الله في الارض ورفع الإسلام قيمة دينية وحضارية، دنيوية وأخروية تحتل أعلى المراتب في سلم القيم، وإن تجريد العمل من طابعه ودوره الإسلامي أفقده أن يكون وازع يصلح الخلل ويستدرك القصور في المؤسسات والشركات الخدمية والإنتاجية<sup>2</sup> بينما إتحاد الجانب الروحي مع الجانب المادي لدى الأفراد يزيد من فعاليتهم، لذلك على إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال أن تولي الجانب الروحي والأخلاقي المزيد من الاهتمام فيها.

## المراجع العربية

1. رابح، برباخ. (2018). أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم تقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، رسالة دكتوراة منشورة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 99.
2. موقع يوتيوب، (2018). ورشة عمل حول إدارة الوقت في طبرق.  
<https://www.youtube.com/watch?v=IVFtCtUakZw>
3. العمامي، نهي محمد ميلاد. "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا الوسطي في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي"، 2016، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة بنغازي، ليبيا، ص 64.
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (مصر المنصورة: المكتبة العصرية للنشر، ط 1، 2009) ص 258

<sup>1</sup> عبد الباقي، صلاح. إدارة الموارد البشرية. (الأسكندرية: الدار الجامعية ط 1 2000) ص 40

5. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: دار المريخ للنشر، ط1، 2003م)، 322

6. نبيل الحسيني النجار – مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: دار الفجر

للنشر والتوزيع، ط1، 2007م)، ص 219

7. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، (مطبعة العشري، ط1، 2004)، ص 409

8. مايكل اسمرترونج، ترجمة عمر أحمد المقلي، إدارة الأفراد والموارد البشرية (عمان: دار الثروة، ط1،

1987) ص 273.

9. مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، (الرياض (د: ن)، ط1، 2001 ) ، ص 319 –

320

10. زاهر ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقيم الشركات والعاملين (دار قباء،

القاهرة، ط1، 2001) ص 15

11. يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي

متكامل، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006)، ص 226

12. سناء عبد الكريم خناق " مظاهر الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية" المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز

للمنظمات والحكومات قسم علوم التسيير"، جامعة ورقلة، أيام 8 و9 مارس 2005، ص20

13. إلياس سالم، " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم"،

مذكرة ماجستير غير منشورة، (جامعة المسيلة، 2006 )، ص 44

14. يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي

متكامل، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006 )، ص 235

15. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر، ط1، 2000) ص100

16. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، 2003)

ص70

17. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2001) ص 343،

344

18. يوسف حجيم الطائي، مؤيد الفضل، هاشم العبادي، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي متكامل (الوراق للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2006 ) ، ص 255
19. الشبكة العربية للإدارة، تاريخ التصفح 2015-12-22
22. أحمد الحرارشة، سامر عبد المجيد البشابشة، " أثر حاجات ماكلاند على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم البحتة والتطبيقية، 2006، المجلد 3، العدد 2، ص6
23. المرجع السابق، العمامي، "إدارة الوقت وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على مديري الإدارات العليا الوسطي في المستشفيات العامة والخاصة العاملة في مدينة بنغازي" (2016). ص80
24. الاتجاهات الحديثة في نظم تقييم الأداء - تقييم الأداء بطريقة 360 درجة. 2017. شهادة كيم العالمية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية. مقال علمي
25. عبد الباقي، صلاح. إدارة الموارد البشرية. (الإسكندرية: الدار الجامعية ط1 2000) ص40

### المراجع الإنجليزية English References

20. Human Resources (HR)", investopedia, Retrieved 26-10-2020. Edited.
21. Susan Heathfield (20-10-2016), "The New Roles of the Human Resource Professional" ، thebalance, Retrieved 26-10-2020. Edited



## الأداء الوظيفي في الشركات الليبية من وجهة النظر الإسلامية

SALEM. G. IMRAGEA ADEM

Email: [iva190049@siswa.um.edu.my](mailto:iva190049@siswa.um.edu.my)

Dr. Asamuliadi Lubis

Dr. Nor `Azzah Bimti Kamri

University of Malaya

Academy of Islamic Studies

### ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي في الشركات الليبية من وجهة النظر الإسلامية. وتكمن مشكلة الدراسة في تدني الأداء الوظيفي في الشركات الليبية نتيجة وجود البيروقراطية والمحسوبية والظروف التي تتعرض لها المؤسسات الليبية. وتبرز أهمية الدراسة في التركيز على المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي كأحد أبرز الحلول لمشكلة تدني الأداء الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل الأداء الوظيفي بالشركات الليبية من وجهة النظر الإسلامية. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن الأداء الوظيفي هي تلك الممارسات التي يقوم بها العاملين داخل المؤسسات من أجل تحقيق أهداف الشركات في فترة زمنية محددة، والأداء الوظيفي يمر بالعديد من التحديات التي تواجه الشركات حيث أن البيروقراطية وتفشي الفساد المالي والإداري من أبرز الممارسات التي تمثل تحدياً كبيراً للأداء الوظيفي. كما أوضحت النتائج أن المنظور الإسلامي قد أشار إلى أهمية الإتقان في العمل والتفاني فيه من أجل تحقيق أهداف الشركات في الوقت الزمني المحدد، وأن كفاءة تنفيذ الأعمال هي من أبرز العوامل التي يمكن من خلالها التعرف على الأداء الوظيفي وتعتبر المركزية في اتخاذ القرار من أبرز التحديات التي تواجه كفاءة تنفيذ الأعمال، كما أن تخطيط الأعمال أيضاً يعتبر من أهم عوامل الأداء الوظيفي إلا أن إهمال آراء الموظفين في عملية التخطيط قد يضعف من فكرة التخطيط وقد يؤدي إلى تعطيل تنفيذ الأعمال بشكل واضح، وكذلك فإن الإسلام قد أمر بضرورة السعي نحو إلى التخطيط والعمل

على إبراز الخطط والإستراتيجيات من أجل تحقيق أهداف الشركات بشكل كبير، ومن جانب آخر فقد حث المنظور الإسلامي على الإبداع والإبتكار وأكد على ضرورة اتباع الهدي النبوي في الإبداع من أجل الوصول بالشركات إلى أعلى مستوي، وكذلك فإن الجهد المبذول للموظفين يحتاج مزيداً من الأهتمام والرعاية لتحقيق أهداف الشركات. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق المنظور الإسلامي على كافة الشركات الليبية وخاصة الشركات الصناعية والشركات الإستثمارية في ليبيا، كما أوصت الدراسة بضرورة الأخذ بمبادئ المنظور الإسلامي ومحاولة صياغتها من ضمن اللوائح المعمول بها في الشركات.

المنظور **الكلمات المفتاحية:** الأداء الوظيفي، مرتكزات الأداء الوظيفي، التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي،  
الإسلامي الشركات الليبية

## Abstract

The study aims to understand the job performance in Libyan companies from Islamic perspective. The problem is lack of job performance in Libyan companies due to Bureaucracy, Favoritism and conditions that faced Libyan institutions. The importance of study is focus on Islamic overview on job performance as a best solution for lacking job performance. This study follows descriptive analytical research approach to describe and analyze the job performance in Libyan companies from Islamic perspective. The study achieved several results, one of the results show that job performance is practices carried out by workers within the institutions in order to achieve the goals of the companies in a specific period of time. job performance passed several challenges that faced Libyan companies. Bureaucracy and spread of financial and administrative corruption is the most practices that faced a big challenges to organization performance. The result shows that the Islamic perspective lead to improve the work for achieving the objectives of the companies. The business execution efficiency is the important factors that understand through its job performance. Centralization in the decision is the one of challenges that faced business execution efficiency. Business planning also is important factors except lack of employee's opinions in the planning process lead to lacking the planning idea and lead clearly lack to business implement. Also, Islam order to seek toward the planning and work on highlight plans and strategies for achieving Significantly goals of companies. On other side, the Islamic overview the Islamic perspective urged creativity and innovation and stressed the need to follow the Prophet's guidance in creativity in order to reach companies to the highest level, and the effort made by employees needs more attention and care to achieve the goals of the companies. The study recommended the necessity of expanding the application of the Islamic perspective to all Libyan companies, especially industrial companies and investment companies in Libya. The study also recommended the necessity of adopting the principles of the Islamic perspective and trying to formulate them within the regulations in force in companies.

**Key words:** job performance, the foundations of job performance, challenges facing job performance, the Islamic perspective,Libyan companies.

## المقدمة

مما لاشك فيه أن الأداء الوظيفي من أهم الموضوعات التي تناولها علماء الإدارة في العصر الحديث. كما أن الأداء الوظيفي هو الأساس الذي يمكن أن يقاس عليه تطور الموظفين في أداء أعمالهم. ويركز المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي على أن الإسلام له نظرة شمولية تنطلق من كونها أن الإيمان لا يكمل إلا بوجود الإلتزام والجدية في العبادات والمعاملات بين الأفراد وداخل الشركات، وأن الله عز وجل قد شجع المؤمنين على العمل الدؤوب والإنخراط في تطوير القدرات الفردية من أجل الإلتفاء من المهام الوظيفية والتركيز على الدوافع التي يمكن من خلالها الحصول على الأجر في الدنيا والآخرة. وتركز هذه الدراسة على مفهوم الأداء الوظيفي الذي يمكن من خلاله فهم تلك الممارسات التي يمكن من خلالها تقييم الموظفين، كما سوف تطرق الدراسة إلى التعرف على مرتكزات الأداء الوظيفي بإعتبارها من أهم الأبعاد التي تركز عليها للفرد والشركات على السواء، كما سوف تطرق الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في أغلب الشركات الليبية. كما سوف تطرق الدراسة إلى المنظور الإسلامي بإعتباره أحد أبرز الحلول التي يمكن من خلالها أن يمارس الأفراد مهامهم الوظيفية داخل المنظمة.

## مشكلة الدراسة

تبدل الشركات الليبية جهوداً كبيرة من أجل تطوير الأداء الوظيفي ولاسيما في ظل الظروف والأحداث التي شهدتها ليبيا على الصعيد الداخلي، ويرى الطبولي (2017) أن الأداء الوظيفي في الشركات الليبية قد تأثر بعدم وجود سياسات واضحة توضح الحقوق الوظيفية للعاملين في المصارف الليبية الأمر الذي أثر على كفاءة تنفيذ الأعمال، كما أظهر الطبولي في دراسته أن الأداء الوظيفي تأثر سلباً أيضاً من خلال تدني تخطيط الأعمال والجهد المبذول والإفتقار إلى الإبداع والإبتكار وتدني الجهد المبذول.<sup>1</sup> كما أكد العطاس (2019) أن استخدام الأسلوب الأمثل في تحسين الأداء الوظيفي هو ايقاظ الضمير البشري وتطبيق ما أمرت به الشريعة الإسلامية من خصال الأمانة والصدق والرقابة الذاتية والإخلاص والإتقان في العمل وحسن التعامل بين الأفراد والصبر

<sup>1</sup>الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (2017). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الإلتزام التنظيمي كمتغير

وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، ليبيا. رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيبلاي، ماليزيا، ص50

على الشدائد في وقت ذروة العمل وتحمل الكبير للصغير وتوقير الصغير للكبير.<sup>1</sup> وبالتالي فإن الدراسة الحالية تتمحور في التساؤل الرئيسي التالي:

ما المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي في الشركات الليبية؟

#### أسئلة الدراسة

1. ما مفهوم الأداء الوظيفي في الشركات الليبية؟
2. ما مرتكزات الأداء الوظيفي في الشركات الليبية؟
3. ما التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في الشركات الليبية؟
4. ما المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي في الشركات الليبية؟

#### أهداف الدراسة

1. توضيح مفهوم الأداء الوظيفي في الشركات الليبية.
2. إيضاح مرتكزات الأداء الوظيفي في الشركات الليبية.
3. التعرف على التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في الشركات الليبية.
4. تبيان المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي للشركات الليبية.

#### أهمية الدراسة

تركز الدراسة على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تخطيط الأعمال وتنفيذها والعمل على إحياء الإبداع والإبتكار وتحسين الجهد المبذول وتسيير الضوء على كفاءة تنفيذ الأعمال. كما أن الدراسة تكشف عن مفهوم ومرتكزات الأداء الوظيفي الذي تسيير عليه في المؤسسات الليبية. وتعتبر الدراسة إمتداداً للدراسات السابقة وبالتالي فإن النتائج التي تشير إليها الدراسة سوف تساهم في التعرف على مكان القوة والضعف في الشركات الليبية.

<sup>1</sup>العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (2019). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض، ورقة بحثية منشورة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الرابع عشر، المجلد الثاني، ص70

## منهج الدراسة

تقوم الدراسة بإتباع المنهج الكمي وخاصة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر الأداء الوظيفي من وجهة النظر الإسلامية. وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب التحليل الكمي هو الأسلوب الأبرز والمستخدم في هذه النوعية من الدراسات التي تقوم على التعرف على تحقيق هدف الدراسة. إمتثال (2013) ويساعد المنهج الوصفي على وصف الظاهرة محل الدراسة، كما يساهم في التعمق في تفسير النتائج بموضوعية من خلال الأساليب الإحصائية المستخدمة. كما أن المنهج التحليلي يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة.<sup>1</sup>

## الدراسات السابقة

استعرضت الدراسة العديد من الدراسات السابقة حول الأداء الوظيفي يمكن بيانها كالتالي:

دراسة العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (2019). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض، ورقة بحثية منشورة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الرابع عشر، المجلد الثاني.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لموظفات جامعة الملك سعود بالرياض. وتكمن مشكلة الدراسة في تدهور أخلاقيات العمل في الشركات السعودية حيث أنه لا يوجد قواعد سلوكية تخص العاملين في جامعة الملك سعود بالرياض. وتبرز أهمية الدراسة من خلال إبراز أهمية وجود لوائح منظمة لأخلاقيات العمل والتعرف على تأثيرها الإيجابي على الأداء الوظيفي. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لموظفات جامعة الملك سعود بالرياض. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية بين أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي لموظفات جامعة الملك سعود بالرياض. ولقد أوصت الدراسة بضرورة اتباع المنهج النوعي بجانب المنهج

<sup>1</sup> إمتثال رشيد بجاي. (2013). الرقابة الإحصائية على جودة إنتاج الاسمنت في الشركة العامة العراقية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية 331-296، (12) ،

العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (2019). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض، ورقة بحثية منشورة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الرابع عشر، المجلد الثاني.

الكمي من أجل التعمق في فهم أخلاقيات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على الأطار النظري لأخلاقيات العمل وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (2017). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، ليبيا. رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيبلاي، ماليزيا.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين باستخدام الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط في مصرف الجمهورية بليبيا، وتكمن مشكلة الدراسة في تدني سياسات إدارة الموارد البشرية وضعف الإلتزام التنظيمي مما انعكس سلباً على أداء العاملين. وتبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على أهمية الإلتزام التنظيمي كأحد أبرز العوامل التي تؤثر على سياسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين معدلات أداء العاملين. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر سياسات الموارد البشرية على أداء العاملين في مصرف الجمهورية. وبلغت عينة الدراسة 232 من العاملين في مصرف الجمهورية بليبيا. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إحصائية مباشرة بين سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة إحصائية غير مباشرة بين سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين باستخدام الإلتزام التنظيمي. ولقد أوصت الدراسة بالعديد من النتائج من بينها ضرورة المزج بين المنهج الكمي والنوعي للحصول على مزيد من النتائج من خلال إجراء مقابلات مع العاملين بمصرف الجمهورية بليبيا. ولقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعرف على مشكلة سياسات إدارة الموارد البشرية

دراسة السوداني، سناء راجي أحمد، (2016)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (2017). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، ليبيا. رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيبلاي، ماليزيا  
<sup>2</sup> السوداني، سناء راجي أحمد، (2016)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل تأثير درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. وبلغت عينة الدراسة 322 من العاملين في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن هناك علاقة إيجابية بين درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الإبداع والأداء على كافة المدارس الحكومية في فلسطين. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للإبداع والأداء الوظيفي ومتغيراتها.

### دراسة المركز الكندي للعلوم والثقافة، 2014، أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي، دراسة مطبقة على قطاع الفنادق في انكلترا.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة 254 من العاملين في قطاع الفنادق بإنجلترا، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين بيئة العمل على الأداء الوظيفي في قطاع الفنادق بإنجلترا. ولقد أوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة الأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي

### دراسة تومي، عبد الرحمان، 2014، التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مجلة مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 23

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري والأداء الوظيفي. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل التمكين الإداري والأداء الوظيفي. وبلغت عينة الدراسة 254 من العاملين في مؤسسة سونلغاز، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة

المركز الكندي للعلوم والثقافة، (2014). أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي، دراسة مطبقة على قطاع الفنادق في انكلترا



الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية. ولقد أوصت الدراسة التمكين الإداري والأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي

دراسة القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (2014)، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. ولقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. وبلغت عينة الدراسة 304 من العاملين في قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، ولقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج من بينها أن وجود علاقة ايجابية مباشرة بين تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف. ولقد أوصت الدراسة تمكين العاملين والأداء الوظيفي. ولقد استفادت تلك الدراسة من التعرف على الإطار النظري للأداء الوظيفي.

## الإطار النظري للأداء الوظيفي

### مفهوم الأداء الوظيفي

اختلفت أدييات علماء الإدارة في تحديد مفهوم محدد للأداء الوظيفي، وبالرغم من وفرة الأدييات الخاصة بتحديد مفهوم الأداء الوظيفي إلا أنه يمكن تحديد المفهوم في ضوء ما سوف تتوصل إليه الدراسة من مفاهيم. ولقد أشار ابن منظور (1965) أن الأداء لغوياً هو أدى يؤدي تأدية، أدى الأمانة وتم تأدية حقه أي تم قضاء حاجته.<sup>2</sup> أما الأداء في الإصطلاح هو مدى قدرة الفرد على تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت المناسب. ولقد تنوعت أدييات علم الإدارة في تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، حيث أشار أوسابيا (2015) أن الأداء هو مجموعة من المحددات التي يمكن القيام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ولا يمكن تجاوزها، وبالرغم

<sup>1</sup> القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (2014)، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر

<sup>2</sup> ابن منظور. (1965). لسان العرب، الجزء الأول، فصل الألف والبدال، ص 65

من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه العطاس إلا أن تحديد الفترة الزمنية بما تجاوز شديد حيث أن أهداف المؤسسة قد تؤجل أو تعطل نتيجة تعرض المؤسسة للعديد من المخاطر، كما أن إبراز فكرة المحددات تعتبر فكرة ضيقة لا يمكن تعميمها في المؤسسات بشكل عام،<sup>1</sup> أما أوبسو (2020) فقد أشاروا إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو كل ما يقوم به الموظف والمدير في أعمال وأنشطة مرتبطة بالأعمال اليومية من أجل تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة.<sup>2</sup> ويتفق الباحث مع ما أشار إليه أوبسو (2020) في أن الأداء الوظيفي هو إبراز الأنشطة اليومية خلال فترة زمنية محددة، إلا أن هذا المفهوم يعد مفهوماً منقوصاً حيث اقتصر المفهوم على المدير والموظف فقط دون إبراز الفئات الإدارية الأخرى داخل المؤسسة، كما أن المفهوم لم يوضح بشكل كبير كيفية التعاون بين المديرين والموظفين في إطار تحقيق أهداف المؤسسة. ومن جهة أخرى فإن أوكابا (2015) قد أشار إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من السلوكيات البشرية المرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة خلال فترة زمنية معينة. وبالرغم من اتفاق الباحث مع مفهوم أوكابا (2015) إلا أنه لم يوضح طبيعة ارتباط نتائج تلك السلوكيات ومدى ارتباطها بتحقيق نتائج ذات فاعلية في المؤسسة بشكل واضح.<sup>3</sup>

### نظرية الأداء الوظيفي

أسس هذه النظرية عالم الاجتماع الألماني ماكس وير في عام 1952 والذي أشار إلى أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن تنظيمات وأساليب تساهم في تنفيذ رؤية وأهداف المنظمات، وتقوم هذه النظرية على إفتراض أن القادة يمكنهم دفع وتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة في وقت محدد. وترتكز هذه النظرية على فكرة أن إخراج أفضل ما لدى العاملين من أجل تحسين الأداء الوظيفي. كما أن الأداء الوظيفي يدفع إلى دفع القيادات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل. وتهدف هذه النظرية إلى ضرورة تحديد مركز السلطة والدفع بالعاملين من أجل تحقيق رؤية وأهداف المنظمة، وتمتاز هذه النظرية بأنها تحاول تطويع استخدام السلطة في محاولة تنفيذ أهداف المنظمة. ولقد تعرضت هذه النظرية للعديد من الإنتقادات من بينها أن النظرية قاصره على الشركات الحكومية حيث تسعى إلى تفعيل رؤية وأهداف المنظمات، وبالرغم من كافة الإنتقادات التي وجهت

<sup>1</sup>Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. Journal of public administration and policy research, 7(4), 62-75.

<sup>2</sup>Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. Journal of Knowledge Management

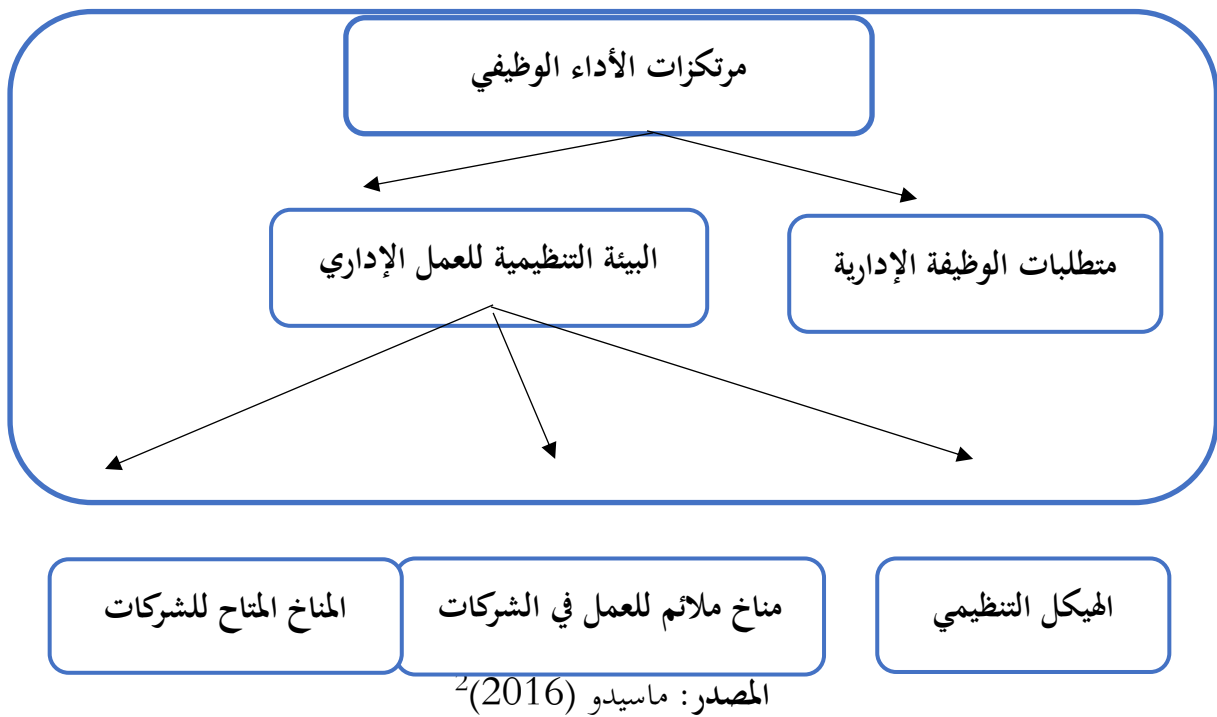
<sup>3</sup>Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance

إلى نظرية الأداء الوظيفي إلا أن إسهامات ماكس ويبر تعتبر من أبرز الإسهامات لتسليط الضوء على نظرية الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

### مرتكزات الأداء الوظيفي

أشار ألفي (2020) أن هناك العديد من مرتكزات الاداء الوظيفي داخل الشركات من بينها متطلبات الوظيفة الإدارية والبيئة التنظيمية للعمل الإداري ويمكن بيان تلك المرتكزات فيما يلي:

#### الشكل رقم 1.1: مرتكزات الأداء الوظيفي



#### أ. متطلبات الوظيفة الإدارية

ومن خلال متطلبات الوظيفة الإدارية تستطيع الشركات الحصول على ناتج الأعمال الذي يبذله الموظفون خلال فترة زمنية محددة، ويشمل متطلبات العمل الإداري كافة الأعمال التي تقدم في خلال دورة الأعمال اليومية.

<sup>1</sup> القطب، محمد القطب. (2012). نظام الإدارة في الإسلام، دار السلام للطبع والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص50

<sup>2</sup> Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34(1), 36-46

## ب. البيئة التنظيمية للعمل الإداري

أشار جاكوبسن (2017) أن البيئة التنظيمية للعمل الإداري هي البيئة التي يمكن من خلالها مراعاة عدة مرتكزات من بينها ضرورة توفير مناخ ملائم للعمل في الشركات، حيث أن الشركات ملزمة أن توفر مناخاً ملائماً من أجل إتاحة الفرصة للعاملين والموظفين من أجل العمل على توفير مساحة كافية للعاملين لاستغلالها من أجل اظهار مزايا المناخ المتاح للشركات،<sup>1</sup> وبالرغم من اتفاق الباحث مع ما أشار إليه جاكوبسن (2017) إلا أن الشركات العامة والحكومية بصفة عامة لا يوجد بها مناخ ملائم للعمل وأنه لا يمكن اختيار بيئة العمل أو تغييرها مما قد ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي بشكل كبير، ومن جانب آخر فإن البيئة التنظيمية يجب أن تشمل على دور الإشراف، فمن خلال الإشراف يمكن كشف كافة الاختلالات في الأداء، كما أن الإشراف يساهم في إبراز الأخطاء المهنية ومحاولة معالجتها، كما أن الإشراف يساهم في دعم الموظفين بالمعلومات اللازمة لتخطي مرحلة المخاطر. وأكد ماسيدو (2016) أن توفر الموارد والأنظمة الإدارية من أبرز مرتكزات الأداء الوظيفي للبيئة التنظيمية للعمل الإداري، فمن غير الموارد لا يمكن للشركة أن تفرض أوامرها الإدارية على الموظفين لتنفيذها.<sup>2</sup> وأكد بولانين (2017) أن وجود الهيكل التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحسين بيئة العمل التنظيمية، ومن جهة أخرى فإن الهيكل التنظيمي يساهم بشكل موسع في تحسين الخدمات وإصدار الأوامر الإدارية وإبراز التعاون بين القيادات الإدارية العليا والقيادات الإدارية الدنيا،<sup>3</sup> ويتفق الباحث مع بولانين (2017) في أن الهيكل التنظيمي مهم للغاية ولا يمكن الإستغناء عنه، إلا أن بولانين (2017) لم يشير إلى المشكلات التنظيمية والتضارب في القرارات الإدارية التي قد تتعرض لها الإدارة بشكل مباشر من وراء ما يمارسه الهيكل التنظيمي من مشكلات، ومن جانب آخر فإن الدليمي (2018) قد أشار إلى أنه يجب تركيز السلطة وحصرتها في القيادات الإدارية العليا دون غيرها من القيادات، ولا يتفق الباحث مع الدليمي (2018) حيث أن الشركات التي تتبع أسلوب المركزية في اتخاذ القرار الإداري دائماً مؤسسات فاشلة تعاني من الفشل الإداري،

<sup>1</sup> Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2017). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273

<sup>2</sup> Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34(1), 36-46

<sup>3</sup> Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., & Mahama, H. (2017). Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5), 725-746.

أما المؤسسات التي تتبع اللامركزية في اتخاذ القرارات تقوم بتوزيع المسؤوليات ويكون الموظف مشارك برأية الإداري ويكون مسؤول عنه مسؤولية كاملة.

## أهمية الأداء الوظيفي

أشار الحمادي (2020) أنه تكمن أهمية الأداء الوظيفي من خلال الشركات والموظفين والقيادات الإدارية وسوف نستعرض فيما يلي أهمية الأداء الوظيفي طبقاً لكل بعد كما يلي:

### 1. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للشركات

أكد الحمادي (2020) أن الأداء الوظيفي للشركات يساعد على تقييم أداء العاملين كل فترة زمنية من أجل قيام الشركات بمنح التدريب اللازم للموظفين المتميزين واستبعاد ومعاينة الموظفين الذين لم يحققوا المؤشرات المطلوبة في الأداء الوظيفي للشركات.<sup>1</sup> ولا يتفق الباحث مع الحمادي (2020) حيث أن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين داخل الشركات يعد تقييماً غير متوازن وغير واقعي، فالمهام الوظيفية التي توزع على العاملين قد وزعت بأسلوب غير دقيق، كما أن هذا التقييم قد يلغي للعديد من الإعتبارات من بينها وجود صلة قرابة بين العاملين بعضهم البعض، وهو ما يؤثر على نزاهة تقييم الأداء بشكل واضح، ومن جهة أخرى فإن الشركات لاتراعي الظروف الشخصية أو الإجتماعية التي قد يمر بها الموظفين أثناء العمل مما يجعل التقييم غير ملائم تنظيمياً، حيث من المفترض أن يعكس تقييم الأداء قدرات الأفراد ومهاراتهم، الأمر الذي يجعل تقييم الأداء للشركات بعيد كل البعد عن الوضوح والموضوعية.

### 2. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين

أكد بيربروغلو (2018) أن الأداء الوظيفي يرتبط ارتباطاً كبيراً بحصول العاملين على الحوافز والأرباح بشكل كبير، فمن غير الممكن أن يحصل الموظفين على الحوافز والأرباح السنوية إذا كان تقرير الأداء الوظيفي غير كفاء أو لايرقي لمستوي عالي من الكفاءة. كما يشير بيربروغلو (2018) إلى أن حصول الموظفين على التدريب اللازم مرهون بارتفاع مستوى الأداء الوظيفي للشركات، وهو ما يعني أن حصول الموظفين على التدريب

<sup>1</sup>Alhammadi, Y. H. J. H., Tham, J., & Azam, S. F. (2020). CONSTRUCTING LEADERS' BEHAVIOUR AND SITUATIONAL FACTORS TOWARD ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT ABU DHABI NATIONAL OIL COMPANY (ADNOC) IN THE UNITED ARAB EMIRATES (UAE). European Journal of Social Sciences Studies

يتأكد من خلال وجود العاملين من ضمن كشوفات أفضل ممارسات إدارية على مستوى المؤسسة ككل، وذلك من أجل ترشيحهم لممارسة الأعمال الإدارية بشكل موسع ومن أجل انتقاء القيادات الإدارية منهم في المستقبل.<sup>1</sup> ويتفق الباحث مع بيربروغلو (2018) في أن الأداء يرتبط ارتباطاً كبيراً بحصول العاملين على الحوافز والأرباح إلا أنه أغفل أن العاملين الذين لديهم تقرير ضعيفة من الممكن أيضاً أن يحصلوا على الحوافز والأرباح وفقاً لمرتباتهم وأجورهم، وهو ما يشير إلى عدم إمكانية حرمان الموظفين من تلك العوائد إلا بالقدر الذي يمثل عقوبة لهم على تقصيرهم في أدائهم الوظيفي خلال فترة زمنية محددة.

### 3. أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للقيادات الإدارية

أكد سركيس (2018) أن الأداء الوظيفي للقيادات الإدارية تبرز أهميته من خلال قدرة تلك القيادات الإدارية على متابعة الموظفين في كافة الإدارات التخصصية، كما أن الأداء الوظيفي يساهم في التعرف عن الموظفين وأدائهم وقدرتهم على الاحتفاظ بالمعلومات واستخدام مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، فالقيادات الإدارية تراقب الموظفين من أجل ترشيح أحدهم لتولي المناصب القيادية في المستقبل.<sup>2</sup> وبالرغم من الباحث يتفق مع سركيس (2018) إلا أنه لم يوضح أن القيادات الإدارية العليا غالباً ما ترشح العديد من الأسماء من الموظفين المتميزين إلا أن القيادات الإدارية العليا لا تملك قرارات ملزمة بحصول الموظفين المتميزين على العديد من المناصب الإدارية وهو ما يشير إلى أن تقييم الأداء الوظيفي بالنسبة إليهم تقيماً نظرياً، وكذلك فإن قدرة الإدارة العليا والقيادات الإدارية العليا على تحديد الموظفين المتميزين ليس بالضرورة لحصول الموظفين على الأجور والمهايا والعطايا فقط بل وكذلك لحصولهم على الكوادر القيادية في المستقبل.

وبالنظر إلى أهمية الأداء الوظيفي، فإنه يمكن القول أن المؤسسات تعتمد على الأركان الثلاثة المؤسسة بإعتبارها شخصية اعتبارية تستطيع من خلال الإدارة العليا تحديد مقدار المكافآت التي تمنحها تلك الإدارة للموظفين الذين تميزوا بأدائهم الوظيفي العالي، كما أن الإدارة العليا قد تميزت بشكل كبير في التعرف على الموظفين الذين

<sup>1</sup> Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. BMC health services research, 18(1), 399.

<sup>2</sup> سركيس مارلين، (2018)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير إدارة الأعمال،

الجامعة السورية الافتراضية، الجمهورية العربية السورية، ص 90

برزت قدراتهم الإبداعية ومهاراتهم في العمل من خلال هذا التقييم للتعرف عن قرب عن مدى تطبيق هؤلاء الموظفين للوائح والقوانين واتباع كافة السبل لتطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

### التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي

أكد لي (2020) أن هناك العديد من التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي من بين أبرز تلك التحديات هو أن الموظفين يمتلكون قدرات كبيرة ومهارات غير موظفة نتيجة وجود البيروقراطية في الشركات وعدم استغلال قدراتهم الإبداعية في العمل بشكل مما يشير إلى تدهور الأداء الوظيفي، وكذلك فإن العديد من الموظفين يمتلكون أفكار إبداعية كبيرة لم تطبق نتيجة وجود المركزية في اتخاذ القرار ورغبة القيادات الإدارية العليا في الظهور ولو على حساب الموظفين دون الرجوع إلى آرائهم. وأكد لي (2020) أن التغييرات الإدارية قد تسبب إرباكاً شديداً للعاملين داخل الشركة، وكذلك فإن التغييرات الإدارية تشير إلى تغيير كامل في الأسلوب الإداري المتبع في الإدارات التخصصية مما قد يدفع الموظفين إلى تغيير أسلوبهم تبعاً لذلك، وقد يكون الأسلوب القديم في العمل هو الأسلوب الأكثر ارتياحاً في المؤسسات دون غيره من الأساليب، الأمر الذي يشير إلى تدهور الأداء الوظيفي بشكل واضح. ومن جانب آخر فإن من أبرز التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي هو وجود أعمال خاصة لدى الموظفين من أجل مواجهة أعباء المعيشة وهو ما قد يؤثر بلاشك في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وأكد لي (2020) أن من أبرز التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي هو وجود تنوع في المناهج الإدارية وهو ما قد يسبب تشتتاً كبيراً للعاملين في المؤسسات بشكل واضح،<sup>1</sup> وأشار سواين (2020) أن هناك افتقاراً واضحاً في تعيين المواهب وأصحاب القدرات والمهارات العالية بشكل واضح، كما أشار إلى أن معظم الشركات قامت بربط الحوافز بالأداء الوظيفي مما يجبر العاملين على تقديم مستوي مقبول من الأداء الوظيفي من أجل صرف تلك التعويضات المالية وأن الشركات لاتمنح التعويضات للأفراد المتميزين في العمل بشكل كبير.<sup>2</sup> أما ديم (2020) فقد أكد على أن هناك مشكلة كبيرة في تدريب الموظفين حيث أن الشركات تقوم بمنح الموظفين العديد من البرامج التدريبية دون الحاجة إلى تطبيق تلك البرامج بشكل واضح، كما أن حصول الموظفين على البرامج التدريبية يعد إهداراً للموارد المالية حيث أن تلك البرامج التدريبية لاتفيد العاملين

<sup>1</sup>Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2020). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*

<sup>2</sup>Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380

بشكل واضح مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. وأكد ديم (2020) أن القيادات الإدارية العليا قد ترفض بشكل واضح كافة الابتكارات الإدارية التي يقوم الموظفون بإبتكارها من أجل صالح العمل، وبالتالي فإن قيام تلك القيادات الإدارية برفض الابتكارات الإدارية قد يتسبب في شعور الموظفين بالإحباط التنظيمي واليأس وعدم التمكن من تطبيق ما قد حصلوا عليه من خبرات سابقة في مؤسسات أخرى مماثلة، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي بشكل واضح.<sup>1</sup>

### المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي

من المؤكد أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز بشكل كبير على أن الله عز وجل قد أمر بالعمل وأمر أيضاً بالتفاني والإخلاص في العمل وحث الناس على العمل وأن بالعمل وحده ترتقي الأمم حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْعَذَابِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [التوبة: 105]. ولقد حرصت الآية الكريمة على العمل وأن الله هو الرقيب على أعمال المؤمنين وأن الرسول والمؤمنون أيضاً يراقبون، وأن الله عز وجل سوف يحاسب المقصر في أداء واجباته وسوف يعطي الجزاء الكبير لمن يقوم بالإتقان في أداء عمله بشكل واضح. ولقد أوضحت العديد من الآيات القرآنية أن الأداء الوظيفي يتطلب مزيداً من التعاون بين الزملاء في العمل، حيث إن الشركات لا يمكنها أن تمارس عملاً إلا من خلال تضافر الجهود بين الموظفين، حيث يقول الله تعالى في كتابة العزيز: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَىٰ الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ [المائدة: 2]. وكذلك فإن الأداء الوظيفي يعد أمانة قد وضعتها الشركات في أعناق الموظفين من أجل تحقيق قدر كبيراً من الإبداع والابتكار في المؤسسات حيث قال الله عز وجل ﴿إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا﴾ [الأحزاب: 72]. ولقد أوضحت الآية الكريمة أنه يجب على الموظفين داخل المؤسسات أن يقوموا بواجباتهم تجاه دينهم أولاً وتجاه أعمالهم بحمل أمانة العمل وأن يصبروا على المشقة في العمل استناداً لقول الله تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ﴾ [آل عمران: 200]. كما أن الشرع الحنيف قد فتح باباً من الرفق في التعامل بين الموظفين بعضهم البعض وبين القيادات الإدارية التي

<sup>1</sup>Dim, E., & Nzube, C. A. (2020). EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SELECTED FOAM MANUFACTURING FIRMS IN ANAMBRA STATE. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP, 2(1), 13-27



يجب أن تتحمل مسؤوليتها في الرفق بالموظفين بشكل كبير. ولقد روي عن عائشة رضي الله عنها أنّ النبي صَلَّى الله عليه وسلّم قال: "إنّ الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه" (رواه مسلم في صحيحه).

كما أن الشركات يجب أن تتحمل مسؤوليتها أمام الله عز وجل في ضرورة عدم بحس الناس حقوقها بالباطل وعدم أكل أموال الناس إلا بالحق، حيث قال الله تعالى في محكم التنزيل: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُذْوًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ نُصَلِّيهِ نَارًا وَكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرًا﴾ [النساء: 30]. حيث أوضحت الآية الكريمة أن على الشركات أن تراعي الله عز وجل في الموظفين وألا تبخس أجرهم وحقوقهم المشروعة وأن تقوم بكل ما يلزم من أجل الحفاظ على حقوق الموظفين، وبالتالي فإن المنظر الإسلامي للإداء الوظيفي يتركز في المقام الأول على ثلاثة أبعاد من بينها الموظفين باعتبارهم العمود الفقري للشركات ومن خلالهم وحدهم يمكن تحقيق أهداف تلك الشركات، وكذلك القيادات الإدارية التي أمر الله عز وجل بطاعتها بعد الله عز وجل ورسوله وكذلك فإن الشركات هي البعد الثالث والمحوري والتي يجب أن تتسع لكافة الموظفين وتعطيهم حقوقهم المشروعة وبما حققوا من انجازات واسهامات في العمل دون بحس.<sup>1</sup>

#### الخاتمة

استعرضت الورقة الأداء الوظيفي في الشركات الليبية من وجهة النظر الإسلامية، وتناولت الورقة مشكلة تدني الأداء الوظيفي الذي أصبح ظاهرة في كافة الشركات الليبية، كما ركزت الورقة بشكل كبير على أن وجهة النظر الإسلامية هي من أبرز الحلول التي يمكن أن تقدمها الشركات الليبية من أجل تحسين معدلات الأداء الوظيفي لديها، وسلطت الورقة الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي باعتباره الأساس الذي يمكن أن يتناول كيفية قيام الموظفين بتحقيق أهداف الشركات التي يعملون بها، كما تناولت الورقة مرتكزات الأداء الوظيفي وأبعاد الأداء الوظيفية باعتبارها الأساس النظري الذي يمكن من خلاله فهم الأداء الوظيفي في كافة الشركات والمؤسسات، كما أوضحت الدراسة أن الشركات الليبية تتعرض للعديد من التحديات التي لا يمكن أغفالها من بينها تحديات داخلية وخارجية تحيط بعموم الشركات الليبية، كما تطرقت الورقة إلى أن مشكلة الأداء الوظيفي هي مشكلة

<sup>1</sup> مطاوع، مصباح منصور موسي. (2016). الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي. ورقة بحثية منشورة، مؤتمر

كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالرفيق، العدد السادس، جمهورية مصر العربية، ص 80

قديمة وأن الحلول الإسلامية هي من أبرز الحلول التي يمكنها تمكين الشركات من تحقيق معدلات أداء مرتفعة بالمقارنة بالحلول التقليدية الأخرى. وكذلك فإن الحلول الإسلامية تحقق التوازن بشكل كبير بين مصلحة الأفراد داخل الشركة ومصلحة الشركة نفسها. كما أن الحلول الإسلامي بجانب تعديل وتحسين أنماط الأداء الوظيفي بالشركات اليبية وتعديل اللوائح والقوانين سوف يساهم بلا شك في فاعلية الحلول الإسلامية وإبراز دورها الجوهري والمحوري في المؤسسات بشكل كبير.

## مناقشة النتائج

استعرضت الدراسة مفهوم الأداء الوظيفي والتحديات التي تواجه الأداء الوظيفي المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي للشركات اليبية:

### 1. توضيح مفهوم الأداء الوظيفي في الشركات اليبية.

بعد استعراض العديد من المفاهيم التي تطرقت إليها أدبيات الدراسة حول مفهوم الأداء الوظيفي في الشركات اليبية فإنه يمكن القول أن مفهوم الأداء الوظيفي الذي تقترحه الدراسة وفقاً للدراسات السابقة بأنه هو عملية ديناميكية ينتج عنها العديد من التفاعلات السلوكية التي تنشأ بين العاملين داخل الشركة والتي ترتبط بنتائج الأعمال بشكل كبير، على أن تحقق تلك التفاعلات السلوكية نتائج مرضية وتصل إلى تحقيق أهداف الشركة بشكل كبير خلال فترة زمنية محددة، ويعد هذا المفهوم مفهوماً شاملاً حيث يمكن تطبيقه على كافة أنواع الشركات، فلا يوجد فرق بين الأداء الوظيفي للشركات الصناعية أو الشركات الزراعية أو الشركات التجارية، وكذلك يتصف هذا المفهوم بالعمومية حيث يمكن تعميم نتائجه على كافة الشركات دون استثناء، ويتصف المفهوم أيضاً بالخصوصية أي أنه يمكن أن يكون من أبرز خصوصيات عملية التفاعل السلوكي بين العاملين داخل المنظمات، ولقد تميز المفهوم السابق بأنه أشار إلى أن تلك التفاعلات السلوكية تكون وفقاً لرؤية وأهداف المؤسسة بشكل كبير. وبالتالي فإنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة بدون وجود تلك التفاعلات السلوكية بين العاملين، كما أن من أبرز مميزات المفهوم السابق هو ارتباطه بشكل كبير بنتائج ومخرجات الأعمال في الشركات، أي أن بدون وجود تلك التفاعلات السلوكية يصعب تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسات بشكل واضح، كما أن المفهوم السابق قد أشار بشكل واضح إلى أن تلك التفاعلات السلوكية لا بد أن يتم تقييمها خلال فترة زمنية محددة دون تجاوزها وإلا فإن عملية تقييم الأداء يصعب تحقيقها بشكل واضح.

## 2. إيضاح مرتكزات الأداء الوظيفي

بعد استعراض مرتكزات الأداء الوظيفي يمكن القول إن متطلبات العمل الإداري في الشركات والمؤسسات العامة لا ينظر إليه بشكل كبير حيث إن المؤسسات العامة تقوم على فكرة المحسوبية والرشوة والتملق للرؤوساء وليست مبنية على الاجتهاد في العمل للحصول على أعلى الدرجات الوظيفية. فالكثير من متطلبات العمل الإداري تكون بدائية وتقليدية للغاية ولا يمكن أن يعتد بها في تقييم الأداء الوظيفي، كما أن الكثير من الشركات في الوقت الحالي تقوم بدور كبير من أجل إعادة توفير الموارد المالية من أجل مواجهة الأزمات التي قد تحيط بالشركات من فترة لأخرى، كما أن وجود الأنظمة الإدارية داخل الشركات قد يؤدي إلى قيام الشركات بتسريح قطاع كبير جداً من الموارد البشرية مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي. وبالرغم من اتفاق الدراسة على أن الإشراف يحقق الكثير من أجل تطوير الأداء الوظيفي إلا أن الشركات أصبحت تستخدم وظيفة الإشراف في غير محلها، حيث أن المشرف على علاقة طيبة مع الموظفين وبالتالي لا يمكنه أن يكتب تقريراً رسمياً يدين فيه أحد العاملين بأنه ارتكب خطأ مهنيًا ويجب معاقبته، كما أن خوف الكثير من العاملين من وظيفة المشرف قد جعل الإشراف وظيفة للفساد المالي والإداري وتحصيل الرشوة عمداً من الموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

## 3. التعرف على التحديات التي تواجه الأداء الوظيفي في الشركات الليبية

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك الكثير من الموظفين المبدعين في المؤسسات الليبية إلا أن الواقع الإداري المير قد أدى إلى تدهور أساليبهم الإدارية بشكل واضح. ومن جانب آخر فإن أسلوب المركزية في اتخاذ القرار الإداري قد أدى إلى تحجيم الموظفين بشكل كبير، كما أدى إلى تدهور القدرات الإبداعية للموظفين بشكل واضح، ومن المؤكد أن تدهور القدرات الإبداعية للموظفين داخل الشركات قد يؤدي بلاشك إلى تدهور الأداء الوظيفي للعاملين في الشركات.

وكذلك فإن القيادات الإدارية العليا قد تشدد مع الموظفين مما يجعلهم يبحثون عن شركات أخرى تلتفت لإبتكاراتهم وقدراتهم الإبداعية ويستطيعون من خلالها المنافسة في الأسواق المحلية، كما أن الشركات لا تقوم بتعيين المواهب حيث أن تلك الشركات تقوم فقط بتعيين أبناء العاملين وأصحاب الوساطة والنفوذ الوظيفي من أجل الاستفادة من توسيع نطاق نفوذهم الوظيفي داخل الشركات وهو ما يسبب المزيد من الإحباط الوظيفي للعاملين بشكل كبير، كما أن التغييرات الإدارية تسبب إرباكاً شديداً في الشركة إلا أن هذا الإرباك لا يمكن أن يسبب

توقفاً في العمل والإنتاج. وكذلك فإن هناك تنوع في المناهج الإدارية التي تدير عليها الشركات الليبية إلا أن هذا التنوع يمكن أيضاً أن يعطل الموظفين عن أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم.

#### 4. تبيان المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي

يمكن القول أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي قد ركز على أن الله عز وجل قد نهي عن الكسل في أداء المهام الوظيفية وأن التغافل والتسويف ليس من النهج الإسلامي القويم، ومن المؤكد أن المنظور الإسلامي للأداء الوظيفي ينظر بنظره متوازنة أي أن المنظور الإسلامي يوازن بين الأوامر والتكليفات الإلهية الواجب صدورها للعاملين والتكليفات الواجب صدورها للقيادات الإدارية العليا والتكليفات الواجب صدورها للشركات ككل، فالله عز وجل قد أمر أيضاً القيادات الإدارية العليا بضرورة الرفق والأخذ بالرفق كمنهج في التعامل مع الموظفين. وبالتالي فإنه لا يعقل أن يكون الموظف مريضاً وتتطلب القيادات الإدارية العليا بضرورة إتمام توقيع الموظف في دفاتر الحضور والانصراف.

#### التوصيات

##### أوصت الدراسة العديد من التوصيات من بينها ما يلي:

1. ضرورة الإهتمام بالمنظور الإسلامي ومحاولة صياغة تطبيقه في الشركات الليبية على نطاق واسع.
2. ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية ووضع الموظفين في مكانهم الصحيح من أجل الحصول على نتائج أكثر إيجابية.
3. التأكيد على تعديل اللوائح والنظم بما يساهم في تفعيل الحوافز والتعويضات كجزء لا يتجزأ من تطوير الأداء الوظيفي.
4. محاولة تهيئة الأجواء الداخلية والخارجية في المؤسسات من أجل الحصول على أداء وظيفي أفضل.
5. العمل على اقناع المؤسسات بإستعمال الرأفة والرحمة كأحد أبرز الوسائل التأديبية التي أشار إليها المنظور الإسلامي.
6. القيام بما يلزم نحو تطوير الموارد البشرية ومنحهم التدريب اللازم لتطوير الأداء الوظيفي.

7. التأكيد على ضرورة التخلص من المشكلات السلبية التي تحيط بالمؤسسات والعمل على تنمية الطاقات البشرية بشكل كبير.

## قائمة المراجع والمصادر

### أ. المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم

العطاس، نور بنت حسن بن أحمد. (2019). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك سعود بالرياض، ورقة بحثية منشورة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الرابع عشر، المجلد الثاني.

الطبولي، إسماعيل المبروك أحمد. (2017). أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية، ليبيا. رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، ماليزيا

السودي، سناء راجي أحمد، (2016)، درجة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.

القرشي والحميدان، سليم وعبد الله، (2014)، أثر تمكين العاملين على تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات الصحية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مصر

المركز الكندي للعلوم والثقافة، (2014)، أثر عوامل بيئة العمل على الأداء الوظيفي، دراسة مطبقة على قطاع الفنادق في انكلترا.

القطب، محمد القطب. (2012). نظام الإدارة في الإسلام، دار السلام للطبع والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية  
ابن منظور. (1965). لسان العرب، الجزء الأول، فصل الألف والذال.

امتثال رشيد بجاي. (2013). الرقابة الإحصائية على جودة إنتاج الاسمنت في الشركة العامة العراقية. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية 331-296، (12)

تومي، عبد الرحمان، (2014)، التمكين الإداري والأداء الوظيفي، مجلة مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، العدد 23

سركيس مارلين، (2018)، أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة السورية الافتراضية، الجمهورية العربية السورية.

ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الجزء الأول، جمهورية مصر العربية

مطاوع، مصباح منصور موسي. (2016). الضابط الأخلاقي في العمل الإداري من منظور إسلامي. ورقة بحثية منشورة، مؤتمر كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بالرزازيق، العدد السادس، جمهورية مصر العربية.

#### ب.المراجع باللغة الانجليزية

- Al-dalahmeh, M., Khalaf, R., & Obeidat, B. (2018). The effect of employee engagement on organizational performance via the mediating role of job satisfaction: The case of IT employees in Jordanian banking sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 17-43
- Alhammedi, Y. H. J. H., Tham, J., & Azam, S. F. (2020). CONSTRUCTING LEADERS' BEHAVIOUR AND SITUATIONAL FACTORS TOWARD ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AT ABU DHABI NATIONAL OIL COMPANY (ADNOC) IN THE UNITED ARAB EMIRATES (UAE). *European Journal of Social Sciences Studies*
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18(1), 399
- Dim, E., & Nzube, C. A. (2020). EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SELECTED FOAM MANUFACTURING FIRMS IN ANAMBRA STATE. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND ENTREPRENEURSHIP*, 2(1), 13-27
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U. U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance
- Yuliansyah, Y., Gurd, B., & Mohamed, N. (2017). The significant of business strategy in improving organizational performance. *Humanomics*
- Jacobsen, C. B., & Bøgh Andersen, L. (2017). Leading public service organizations: How to obtain high employee self-efficacy and organizational performance. *Public Management Review*, 19(2), 253-273
- Li, Y., Gong, Y., Burmeister, A., Wang, M., Alterman, V., Alonso, A., & Robinson, S. (2020). Leveraging age diversity for organizational performance: An intellectual capital perspective. *Journal of Applied Psychology*
- Macedo, I. M., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34(1), 36-46
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of public administration and policy research*, 7(4), 62-75

- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*
- Pollanen, R., Abdel-Maksoud, A., Elbanna, S., & Mahama, H. (2017). Relationships between strategic performance measures, strategic decision-making, and organizational performance: empirical evidence from Canadian public organizations. *Public Management Review*, 19(5), 725-746
- Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380

## دور الوفاء بالعقد النفسي في تحسين مستوى أداء العاملين

سمر محمود شيخ السوق

Samarm000@gmail.com

د. علاء فرج رضوان

أ.د. شوقي محمد الصباغ

جامعة المنوفية

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

جمهورية مصر العربية

### ملخص البحث:

يسعى البحث للتعرف على تأثير الوفاء بالعقد النفسي على تحسين أداء العاملين بجامعة المنوفية . والتعرف على مدى تأثير الوفاء بالعقد النفسي وأداء العاملين بالمتغيرات الديموجرافية . وتوصلت النتائج لوجود علاقة إيجابية بين الوفاء بالعقد النفسي وبعديه وأداء العاملين وبعديه، وتوضح نتائج الدراسة إختلاف إدراك العاملين للعقد النفسي وفقا ( النوع ، مدة العمل). في حين لا يوجد إختلاف في إدراك العاملين للعقد النفسي وفقا ( النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل ، الدخل). كما لا يوجد إختلاف في مستوى أداء العاملين وفقا ( النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، الدخل). بينما يختلف مستوى أداء العاملين وفقا لمدة العمل.

### Abstract

The research seeks to identify effect of psychological contract fulfillment on improving performance of Menoufia University employees. And identifying the extent to which fulfillment of psychological contract and performance of employees is affected by demographic variables. Results found that there is a positive relationship between psychological contract fulfillment and its two dimensions and performance of employees and



its dimensions, and results show difference in the employees' perception of the psychological contract according to (type, duration of work). While there is no difference in employees' perception of psychological contract according to (gender, age, marital status, working period, income). There is also no difference in employee performance according to (gender, age, marital status, income). While employee performance varies according to the length of work.

## مقدمة

يعد أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين أساساً لتقدم ورفاهية أي جامعة ، فهم النقطة المحورية التي تحدد مكانة وسمعة الجامعة ، فقد أنشأت الجامعات عادة لتنمية عقول العنصر البشري بها وإستعداداً للمساهمة المنتجة والبحث ونشر المعرفة من أجل تحسين المجتمع ، لذلك فإداء ومساهمة العنصر البشري بها في غاية الأهمية لتحقيق هدف الجامعات (Jakada, 2019) .

في السنوات الأخيرة زادت حاجة المنظمات للتكيف مع التقدم التكنولوجي والقدرة على المنافسة عالمياً والممارسات المختلفة من إعادة الهيكلة وتقليص الحجم وعمليات الدمج ، علاوة على ذلك المنافسة لجذب والإحتفاظ بالعمال ذوي المهارات العالية والملتزمين ، كما يطالب العاملون بمزيد من فرص التقدم الوظيفي ، وتطوير المهارات والتفاعل الإجتماعي والتوازن بين جودة الحياة والعمل. مثل هذه الضغوط وجدت بيئة عمل ديناميكية تتطلب تغييرات في الطرق التي يدير بها أصحاب العمل علاقة التبادل مع الموظفين ، على الرغم من أن بعض هذه التغييرات مفيدة للموظفين إلا أنه توجد تغييرات ضارة لهم مما أدي لأن تركز المنظمات الفكر والجهد الكبير لإدارة العقود النفسية لموظفيها (Hansen & Griep, 2016) .

تزايد الإهتمام بالعقد النفسي بشكل كبير في البحوث المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين (Suazo, Martínez & Sandoval, 2009) ، حيث يتميز عن عقد العمل الرسمي المكتوب الذي يحدد الواجبات والمسؤوليات المتبادلة بشكل عام. يمثل العقد النفسي المعتقدات والمفاهيم المتبادلة والإلتزامات الغير رسمية بين العامل وصاحب العمل (Pinto & Aranha, 2009). ويسعى البحث الحالي لتحديد أثر الوفاء بالعقد النفسي على تحسين أداء العاملين بجامعة المنوفية .

**2- مصطلحات البحث:**

تناول البحث مصطلحين رئيسيين هما العقد النفسي وأداء العاملين ، ويتم تعريفهما كما يلي:

**العقد النفسي :**

يعرف العقد النفسي بأنه معتقدات الأفراد التي تم تشكيلها في المنظمة فيما يتعلق بشروط وجود علاقة التبادل بين الموظف والمنظمة، والتي أساسها تبادل الإلتزامات والتوقعات المدركة من قبل الموظفين والمنظمة، وهو رباط عاطفي ضمني، وغير رسمي يتضمن المساهمات والإلتزامات التي يجب أن يقدمها الموظف ، والمسئوليات التي على المنظمة تقديمها بالمقابل(عامر،2011).

**أداء العاملين :**

يعرف الأداء بأنه قيام العامل بإستخدام مهاراته وقدراته وما لديه من دوافع لأداء مهام محددة سواء كانت متضمنة في بطاقات الوصف الوظيفي أو عقد العمل ، وكذلك مجموعة الأدوار الإضافية الأخرى بناء على مدى رغبة وقدرة العامل مثل مساعدة العاملين الجدد ، تقديم أفكار إبتكارية جديدة .. وغير ذلك(رضوان،2016).

**3-الدراسات السابقة :**

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت العقد النفسي من بينها دراسة (عبد ، اللاه ، رفاعي ، 2020 ) التي تهدف لمعرفة أثر الوفاء بالعقد النفسي على الإلتزام التنظيمي بالبنوك المصرية من خلال التعرف على مدى توافر أبعاد العقد النفسي بالبنوك محل الدراسة ، والتعرف على أثر الوفاء بالعقد النفسي على أبعاد الإلتزام التنظيمي وأيهما أكثر تأثراً بالوفاء بالعقد النفسي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن توافر الوفاء بالعقد النفسي يؤثر في وجود علاقات قوية وتفاعلية على الإلتزام التنظيمي بما ينعكس على مستوى المنظمة ككل.

و دراسة (داوود ، رفاعي ، 2019) التي تسعى لتحديد أثر الإلتزام بالعقد النفسي على الأداء الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة المصرية ، وكذلك معرفة تأثير الفروق بين الرتب الأكاديمية على متغير الأداء الإبداعي ، حيث أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر لتطبيق الإلتزام بتحقيق النجاح والمهارات الإستراتيجية على الأداء الإبداعي ، بينما لا يوجد لباقي أبعاد العقد النفسي أثر على الأداء الإبداعي بالنسبة

لبعد العنصر المعرفي والوجداني. كما تبين وجود فروق بين آراء الرتب الأكاديمية في متغير الأداء الإبداعي في بعد العنصر المهاري، بينما يتضح عدم وجود فروق في باقي الأبعاد.

وتتناول دراسة (Bal, 2010) للتحقق من كيفية قيام التبادل الاجتماعي (علاقات التبادل الاجتماعي و الدعم التنظيمي المدرك والثقة) بتعديل العلاقة بين عدم الوفاء بالعقد النفسي وأداء العمل ، وقد تبين العلاقة السلبية بين عدم الوفاء بالعقد النفسي وأداء العمل يتم تعديلها من قبل التبادلات الاجتماعية ، بحيث كانت العلاقة أقوى بالنسبة للموظفين ذوي العلاقة التبادلية الاجتماعية المرتفعة ، والدعم التنظيمي المدرك والثقة.

كما تنوعت الدراسات التي تناولت أداء العاملين ، من بين تلك الدراسات نجد دراسة (Fogaça,2018) الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي وتقديم مراجعه للدراسات التي تظهر في المجالات الرئيسية للإدارة وعلم النفس في الفترة من 2006 الى 2015، وذلك لفهم كيف يدرس الباحثون الأداء الوظيفي مثل الطرق المستخدمة والمتغيرات التي تتعلق بالأداء وكيف يتم تعريف هذا المصطلح حيث حللت الدراسة 175 مقال في موضوع الأداء الوظيفي. ولقد أظهرت النتائج أهمية الأداء في الدراسات التنظيمية ولاسيما في فهم المتغيرات التي تسهم في زياده الأداء الوظيفي.

كما تهدف دراسة (Kelimeda, Hairudinor, Ridwan & Dalle, 2018) لمعرفة أثر الدافع والرضا الوظيفي وإنضباط العمل على أداء الموظف ، وأوضحت نتائج الدراسة أن للدافع تأثير كبير على أداء الموظف ورضا الوظيفة له تأثير كبير على أداء الموظف ، بينما أعطى إنضباط العمل تأثير ضئيل على أداء الموظف.

وتسعى دراسة (طعيمة ، 2017) للتعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط ، كما استهدفت التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي بالتطبيق على عينة من 291 مفردة. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الأخلاقية وأبعاد الأداء الوظيفي فيما عدا بعد التفاني الوظيفي ، كما توصلت النتائج لوجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي فيما عدا بعد التفاني الوظيفي.

ومن بين الدراسات التي تعرضت للعلاقة بين العقد النفسي وأداء العاملين ، دراسة (Van den Heuvel, Schalk & van Assen, 2015) التي تتناول كيفية تأثير وفاء 305 موظف من المهاجرين

في 14 شركة بناء بجنوب الصين بالعقد النفسي على أدائهم الوظيفي ، وتكشف نتائج الدراسة ارتباط الوفاء بالعقد النفسي ارتباطا إيجابيا بالمشاركة الوظيفية ، و تتوسط المشاركة الوظيفية العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والأداء الوظيفي. كما يتوسط عقد العمل العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والمشاركة الوظيفية.

#### 4- الإطار النظري للبحث

##### العقد النفسي :

يعد عالم النفس Argylis من أول من استخدموا مصطلح عقد العمل النفسي ، حيث يمكن فهم العقد النفسي على أنه المسؤوليات والواجبات المتبادلة بين العاملين والمؤسسات (Cheng&Xu, 2016) . يتشكل العقد النفسي بمجرد دخول الموظف إلى المنظمة وتسمى (مرحلة التكوين) ثم بعد فترة يثري العقد النفسي ويثبت (مرحلة الصيانة) ، ومع ذلك قد تؤدي بعض الأحداث (خرق العقد النفسي) إلى تغييرات مفاجئة في محتوى العقد النفسي ، حيث توجد العديد من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على محتوى العقد النفسي خلال المراحل المختلفة يمكن تجميعها في عوامل خارج العمل ، عوامل تنظيمية (ممارسات الموارد البشرية) ، عوامل إجتماعية ( المقارنات مع زملاء العمل) ، عوامل فردية ( الشخصية) Boey& Vantilborgh, (2016).

##### يشتمل العقد النفسي على الخصائص التالية (داوود ، رفاعي ، 2019)

الالتزام بتحقيق الأهداف: حيث يشير لطموح الفرد المتوقع من المنظمة قبل الإستقطاب أو بعد التعيين ، وكذلك توقعات المنظمة من الفرد المعين الجديد بمدى قدرته ورغبته بالتعاون مع المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. المسؤولية المشتركة لتحقيق النجاح : حيث الواجبات المنوط بها من كلا من الفرد والمنظمة وكيفية تظافرها لتحقيق ميزة تنافسية تخلق النجاح المنشود.

جودة الأداء : حيث حالة الإستنفار في الأداء لدى الفرد ومدى قدرته الإنضباطية بمعايير الجودة للمنظمة. المهارات الإستراتيجية : حيث المهارات التي تعمل على تحسن أداء الفرد العامل بالمنظمة على الأمد الطويل كالتحديث المستمر في القدرات الذهنية والإبداعية لديه ، فهي تعتبر الإستثمار الأمثل في البشر لدى المنظمة.

التحسين المستمر: الرغبة الدائمة في الصعود على معدلات إنجاز سريعة ذات جودة عالية في إنتاجية الفرد للتنظيم.

ويقسم العديد من العلماء العقد النفسي إلى ثلاثة أبعاد الحوافز المادية ، الدعم البيئي ، فرص التطوير والتنمية (Cheng&Xu, 2016). كما يوجد أنواع متعددة للعقد النفسي من حسب المحتوى أو الخصائص ، فمن منظور الخصائص يمكن مقارنة أنواع العقد النفسي بناء على خصائص وسمات معينة مثل الإطار الزمني ، النطاق ، الملموسية ، الثبات (جودة وآخرون ، 2017) (Hansen& Griep, 2016) .

**الإطار الزمني :** المدة المتصورة لعلاقة العمل ويمكن تعريفه من خلال فرعين أساسيين هما المدة والدقة ، المدة تشير إلى لأي مدى يدرك الموظف علاقة العمل من حيث كونها قصيرة المدى أو طويلة المدى ، الدقة تشير لأي مدى يدرك الموظف مدة هذه العلاقة من حيث كونها محددة (معروفة ) أو غير محددة (غير معروفة).

**الترتيبات المادية :** الدرجة التي يدرك حينها الموظف شروط العقد بشكل لا لبس فيه وبشكل صريح ومحدد ، حيث أن علاقات العمل الملموسة تحدث من خلال القوانين الرسمية والعديد من اتفاقيات العمل المكتوبة أو من خلال وصف الوظيفة بشكل محدد ومتطلبات الأداء الواحدة ومعايير التقييم الواضحة.

**النطاق :** لأي مدى يكون الحد الفاصل بين علاقة العمل بالنسبة للشخص والجوانب الأخرى في حياة الشخص والتي قد تبدو قابلة للاختراق ، يوصف النطاق المحدود الفصل بين العمل والحياة الشخصية للموظفين ، في حين يشير النطاق الواسع لإهتمام أصحاب العمل بالحياة العائلية للموظفين.

**الثبات :** الثبات مقابل المرونة ، الثبات الدرجة التي يكون عندها العقد النفسي محدودا من حيث قدرته على التكور والتغيير بدون إعادة التفاوض على الشروط الضمنية . حيث التطبيق الصارم للقواعد والممارسات المرنة القليلة جدا ومستوى التسامح المنخفض مع عدم التأكد وعدم اليقين . علاقات العمل المرنة يتم التعبير عنها من خلال مستوى عال من التسامح بشأن التغيير وعدم اليقين وإعادة التفسير المستمر للقواعد.

**ومن حيث المحتوى** يعد العقد النفسي جزءا من نظرية التبادل الاجتماعي والتي تكشف عن نوعين من التبادلات هما التبادل الإقتصادي والتبادل الاجتماعي. في التبادل الإقتصادي تكون التزامات كل طرف محددة تحديدا جيدا وتدعم عادة بعقد رسمي، أما في التبادل الاجتماعي تكون الإلتزامات غير محددة ويطلب من كل طرف أن يثق بالآخر. وتشارك نظرية التبادل الاجتماعي مع نظرية العقد النفسي في أنها تتضمن الموارد الملموسة

وغير الملموسة التي تحكمها قاعدة المعاملة بالمثل ، حيث يجلب كل طرف إلى العلاقة مجموعة من التوقعات والالتزامات التي سوف تقدم في مقابل ما يحصل عليه. فيقسم العقد النفسي إلى نوعين عقود المعاملات وعقود العلاقات.

**عقود المعاملات :** وهي عقود قصيرة الأجل ، تقوم على أساس مفهوم المعاملة بالمثل من الأخذ والعطاء ، وتطور في المقام الأول حول المكافآت الخارجية أي النقدية (Ahmad & Zafar,2018). فتشير عقود المعاملات للإتفاقيات التي يتم إجراؤها والتي تتطلب القيام بمهمة معينة مقابل ذلك نوعا من مكافأة ملموسة أو تمويل (Jeong, Kurnia, Samson & Cullen, 2018) ، حيث يركز على الحوافز الإقتصادية أو المادية (الأجور العادلة ، الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي ، الأمن الوظيفي) (Griep et al,2018). فالعقود النفسية للمعاملات تتميز بأنها ذات تركيز إقتصاد وخارجي ، وإطار زمني مقيد ، وصفة ثابتة ، ونطاق ضيق ، وملموسة يمكن ملاحظتها بسهولة. على سبيل المثال قد يعتقد الموظفون بأن العقد النفسي للمعاملات في أن منظماتهم ملزمة بتوفير أجر عادل مقابل العمل في الساعات التي يتم الإتفاق عليها بالحد الأدنى (Boey & Vantilborgh,2016). فالموظفون الموجهون بالمعاملات يكونون أكثر احتمالا لترك وظائفهم لأنهم يميلون لإستخدام موقفهم الحالي كخطوة لكسب وظيفه أفضل منها (Lu, et al,2016).

**عقود العلاقات:** وهي عقود طويلة الأجل ، تقوم على العلاقات الغير نقدية حيث المنفعة المتبادلة بين الموظف وصاحب العمل (Ahmad & Zafar,2018) ، تركز على التبادلات الإجتماعية التي تلي التوقعات والمتطلبات غير الملموسة (Jeong et al., 2018) . حيث تبادل الحوافز الموجهة نحو العلاقات (الدعم الإجتماعي ، بيئة العمل الآمنة ، المشرف الودود) (Griep, Vantilborgh, Hansen & Conway, 2018). فتتميز عقود العلاقات بجانب التركيز الإقتصادي يتم التركيز الإجتماعي وإطار زمني مفتوح وطبيعة ديناميكية ونطاق واسع وسامل ، على سبيل المثال قد يعتقد الموظفون أن منظماتهم توفر لهم فرص عمل وفرص ترقية مقابل الولاء والسلوك الإيجابي (Boey & Vantilborgh, 2016).

يعد التمييز بين عقود المعاملات وعقود العلاقات النوع الأكثر إستخداما في الدراسات السابقة لأنهما قابلين للتطبيق على نطاق واسع للغاية ، كما أن كلا النوعين يرتبطان بشكل عام بعدد من النتائج. فتشير النتائج إلى أن العقود النفسية للمعاملات تؤدي إلى عواقب غير مواتية ، في حين أن العقود النفسية للعلاقات تؤدي لنتائج إيجابية كما تبدو العقود النفسية للعلاقات مفضلة على عقود المعاملات Boey &

(Vantilborgh, 2016). فتأسيسا على ما سبق وانسجاما مع أهداف ومجتمع الدراسة ، فقد اعتمدت الدراسة على تصنيف العقد النفسي إلى بعدي عقد المعاملات وعقد العلاقات.

### أداء العاملين :

إهتم الفكر الإداري المعاصر بموضوع أداء العاملين نظرا لإرتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها ، والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية ، ومن هنا زادت الإهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم (عبد العظيم وآخرون، 2017). كما تزداد أهمية الإهتمام بأداء العاملين في الجامعات حيث تسعى معظم الجامعات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين بها وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد، ومدى إحتياجات الأفراد إلى التطوير(عيد & عبدالمولى، 2019).

يعد الأداء مقياس لمدى كفاءة الموظف في عمله. ويشار دائما إلى مقياس الأداء على أنه أداء الدور الأساسي ، ولكن في الواقع هناك نوعان من الأداء (Prajogo, 2019) ، أداء المهام والأداء السياقي هذان العاملان يتضمنان السلوكيات التي تعرف عادة بأداء الدور والدور الإضافي للأداء ، كما يعرف الأداء السياقي بسلوكيات المواطنة التنظيمية(Nielsen, 2014).

### سلوكيات الأداء الرسمية :

هي سلوكيات العمل المتوقعة والمطلوبة لأداء الوظيفة بنجاح (محمد ، 2015). كما أنها سلوكيات تشارك بشكل مباشر في إنتاج السلع والخدمات أو الأنشطة التي توفر الدعم الغير مباشر للعمليات الفنية الأساسية للمنظمة ، فنتائج العمل لأداء مهام الموظف ستحدد المسار الوظيفي للفرد في المؤسسة (Krishnan, ) Loon & Tan, 2018 فيركز أداء الدور الأساسي على مدى نجاح الموظف في العمل الخاص به(Prajogo, 2019).

## سلوكيات الأداء الإضافي

فيتركز أداء الدور الإضافي على مدى استعداد الموظف لفعل أي شيء خارج نطاق عمله ، فالموظف يتمتع بأداء دور إضافي عالي راغبا في مساعدة زملائه في العمل وقضاء ساعات إضافية في إنهاء عمله حتى ولو كان ذلك بدون أي طلب من رئيسه أو مشرفه (Prajogo, 2019).

### 5- مشكلة الدراسة:

يتضح من نتائج الدراسة الإستطلاعية عدم وفاء جامعة المنوفية بوعودها بشكل كافي تجاه أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها، وأشارت نتائج الدراسات السابقة إلى أن عدم الوفاء بالعقد النفسي يقلل من ثقة الموظف تجاه صاحب العمل، حيث يظهر عدم الوفاء عادة من جانب العلاقات الإنسانية مثل التدريب والتطوير والترقية حيث يشعر الموظفون بأن المنظمة لم توفى بالوعود معهم. كما أن عدم الوفاء بالعقد النفسي يؤدي لنمو رغبة الفرد لترك العمل وعدم الإلتزام تجاه المنظمة، ومن ثم فعدم الوفاء بالعقد النفسي يؤدي لتغيرات كبيرة في سلوك الأفراد العاملين مما يؤدي لإمكانية حدوث تغيير في أداء العاملين بالمنظمة (Manxharia, 2015)، لذا فتعزيز وإداره العقد النفسي وتحسين الأداء أهمية حيوية بالغة . بناء عليه تبين وجود إنخفاض في مستوى أداء العاملين و للعقد النفسي بينهم وبين المديرين، كما تبين وجود نقص كبير في الدراسات العربية التي تناولت دور الوفاء بالعقد النفسي لتحسين مستوى أداء العاملين في المؤسسات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، وعليه فإن هناك فجوة بحثية في هذا الإطار، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لبحثها وهو تحديد دور الوفاء بالعقد النفسي لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بجامعة المنوفية.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

هل يختلف مستوى إدراك العاملين للعقد النفسي وللأداء الوظيفي بجامعة المنوفية؟

ما مدى تأثير الوفاء بالعقد النفسي على أداء العاملين بجامعة المنوفية؟

هل يختلف إدراك العاملين للعقد النفسي والأداء وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية؟



**6- أهداف البحث:**

الهدف الرئيسي من البحث هو تحسين مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية من خلال الوفاء بالعقد النفسي، ومن ثم تتمثل الأهداف الفرعية للدراسة في:

- 1- تحديد مدى إدراك العاملين بجامعة المنوفية للعقد النفسي وللأداء الوظيفي.
- 1- تحديد نوع ودرجة العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين أداء العاملين بجامعة المنوفية.
- 2- التعرف على مدى وجود إختلاف في إدراك العاملين للعقد النفسي والأداء بجامعة المنوفية وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

**7- فروض البحث:**

- 1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين أداء العاملين ببعديّة (الأداء الرئيسي، الأداء الإضائي) بجامعة المنوفية.
- 2- لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعقد النفسي والأداء وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية(النوع، السن، الحالة الإجتماعية، مدة العمل، الدخل).

**8- أهمية البحث:**

يمكن تصنيف أهمية البحث للأهمية العلمية للبحث والأهمية العملية كما يلي :

**1/8 الأهمية العلمية:**

يستمد هذا البحث أهميته على المستوى العلمي من الإعتبرات التالية:

يتناول هذا البحث أحد الموضوعات الهامة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، وهو أداء العنصر البشري حيث يعد العنصر البشري المورد الرئيسي للمنظمات لتحقيق الميزة التنافسية، كما يساهم الإهتمام بأداء العاملين في تحسين الكفاءه والفعالية التنظيمية.

بالرغم من تعدد الدراسات الأجنبية السابقة عن العقد النفسي، إلا أن هذا البحث يتسم بالندرة في موضعه، حيث لم ترصد الباحثة سوى ثلاثه دراسات في بيئة الأعمال العربية، كما لم تجد الباحثة دراسة تناولت دور الوفاء بالعقد النفسي لتحسين أداء العاملين. ولذا فإن هذه الدراسة تعد إضافة جديدة في مجال السلوك التنظيمي

وإدارة الموارد البشرية وستفيد الدارسين والباحثين في هذا المجال، ويمكن أن تفتح المجال أمام بعض الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي العقد النفسي وأداء العاملين.

## 2/8 الأهمية العملية:

### يستمد هذا البحث أهميته على المستوى العملي من الإعتبارات التالية:

- تتناول الدراسة قطاعا حيويا ومهما في المجتمع وهو مؤسسات التعليم العالي والذي يمثل أساس تقدم ونمو ورقي الأمم.
- المساعدة في معرفة إلى أي مدى يتم الوفاء بالتزامات المديرين والعاملين تجاه بعضهما البعض في جامعة المنوفية، والمساعدة في معرفة أسباب ونتائج عدم الوفاء بتلك الالتزامات من قبل الطرفين.
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين مستوى أداء العاملين في جامعة المنوفية.
- رفع كفاءة العمل بجامعة المنوفية وتقوية العلاقة بين الموظف والمنظمة بالجامعات محل الدراسة.

## 9- حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في العناصر الرئيسية الآتية: -

**حدود مكانية:** تم إجراء الدراسة على العاملين بجامعة المنوفية (متضمنة أعضاء هيئة التدريس وموظفين).

**حدود بشرية:** تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية لعينة من العاملين بجامعة المنوفية.

**حدود موضوعية:** تركز الدراسة الحالية على معرفة دور الوفاء بالعقد النفسي في تحسين مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية.

## 10- منهجية الدراسة:

تتمثل منهجية الدراسة في (البيانات المطلوبة للدراسة ومصادر هذه البيانات ومجتمع وعينة الدراسة، ومتغيرات الدراسة وأساليب القياس، وأساليب التحليل الإحصائي).

1/10 البيانات المطلوبة للدراسة ومصادرها.

1/1/10 البيانات الثانوية:

إعتمدت الباحثة على الدراسات السابقة التي تتناول موضوعات العقد النفسي وأداء العاملين، بالإضافة إلى الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة والكتب العربية والأجنبية التي تتناول موضوع الدراسة أو أحد جوانبه، واتحاد المكتبات المصرية، شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

### 2/1/10 البيانات الأولية.

إعتمدت الباحثة في الحصول على البيانات الأولية على تصميم قائمة إستقصاء وتم توجيهها إلى عينة الدراسة من العاملين في جامعة المنوفية (أعضاء هيئة التدريس ، عاملين).

### 2/10 مجتمع الدراسة وإختيار العينة:

#### ● مجتمع الدراسة:

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع العاملين بجامعة المنوفية (جامعة مصرية)، يمثل مجتمع العاملين بجامعة المنوفية وفقا لبيان الإدارة العامة لمركز المعلومات والإحصاء جامعة المنوفية، سبتمبر 2019) 12749 عامل (8900 فرد كادر عام، 3849 عامل كادر خاص).

#### ● أسلوب اختيار العينة:

تعتمد هذه الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من العاملين بجامعة المنوفية. وتم تحديد حجم العينة وفقا للقانون التالي:

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{Ne^2 + Z^2P(1-P)}$$

حيث (n) حجم العينة، و(N) حجم مجتمع الدراسة ، (Z) حدود الخطأ المعياري = 1.96 عند درجة ثقة 95% ، (P) نسبة عدد مفردات العينة التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي 50% ، (e) خطأ العينة المسموح بيه في تقدير النسبة 05.،

حجم العينة من العاملين بجامعة المنوفية = 373 عامل

تتسم طبيعة بيانات الدراسة الحالية بأنها متعددة المتغيرات، كما أن فروض الدراسة تسعى للتحقق من نوع ودرجة العلاقة أو الاختلاف بين أكثر من متغيرين . تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي وإختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال استخدام نموذج المعادلة الهيكلية ( structure equation

(model) وحزمة البرامج الإحصائية المتقدمة (spss) بهدف إختبار صحة العلاقات المتشابكة بين المتغيرات التي يتم دراستها.

### 3/10 متغيرات البحث وأساليب القياس:

يشتمل البحث الحالي على متغيرين أساسيين (العقد النفسي، أداء العاملين) ، المتغيرات الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل ، الدخل).

الوفاء بالعقد النفسي (المتغير المستقل): تم الإعتماد على مقياس (Raja et al,2004) حيث تصنيف العقد النفسي إلى نوعين عقد العلاقات وعقد المعاملات، حيث يشتمل على 16 عبارة منهم 7 عبارات (عقد العلاقات)، 9 عبارات (عقد المعاملات).

○ مستوى أداء العاملين (المتغير التابع): يتمثل مستوى أداء العاملين في متغيرين أساسيين كما يلي

○ الأداء الرئيسي: ويرتبط بالأداء المحدد في بطاقة الوصف الوظيفي للعامل، ويتم الإعتراف بها من نظام المكافآت الرسمي للمؤسسة، وتتمثل في 5 أبعاد، حيث تم الإعتماد على مقياس Goodman and Svyantek's (1999) في عبارتين، وتم الإعتماد على مقياس Williams and Anderson's (1991) في 3 عبارات.

○ الأداء الإضافي: ويرتبط بسلوكيات العامل والتي تفيد المؤسسة وغير مرتبطة ببطاقة الوصف الوظيفي، حيث تم الإعتماد على مقياس Williams and Anderson's (1991) وتتمثل في 8 أبعاد.

○ المتغيرات الديموجرافية: وتشمل (النوع، السن، الحالة الإجتماعية، مدة العمل ، مستوى الدخل... الخ). تم قياس المتغيرات الديموجرافية لدى المستقصى منهم من خلال إستخدام الأسئلة المغلقة النهائية وذات الإستجابات البديلة المحددة مسبقا، حيث يقوم المستقصى منه بإختيار إجابة واحدة فقط تعبر عن الخاصية المطلوب قياسها.

## 11- تقييم الإعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

تمثلت الخطوة الأولى في عملية تحليل البيانات الأولية الخاصة بهذه الدراسة في محاولة تقييم الإعتمادية والصلاحية للمقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، وذلك بهدف تقليل أخطاء القياس العشوائية وزيادة درجة الثبات في المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية من ناحية، والتوصل إلى مقاييس يمكن الإعتماد عليها في دراسات مستقبلية من ناحية أخرى.

## 1/11 تقييم الاعتمادية

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط الفأ، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقياس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس لشيء آخر. ووفقا للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية والتسويق، فقد تقرر استبعاد أي متغير من المتغيرات الخاضعة لإختبار الاعتمادية يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في المقياس نفسه أقل من 30. (إدريس، 2012).

وفي ضوء ما سبق، تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط الفأ، على كل من مقياس العقد النفسي، ومقياس أداء العاملين، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده.

جدول رقم (1) تقييم درجة الإتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في الدراسة (مخرجات

## تحليل الاعتمادية)

الفاكرونباخ	العبارات	المتغيرات
جامعة المنوفية		
,813	16 عبارة	العقد النفسي
,832	7 عبارات	● عقد المعاملات
,940	9 عبارات	● عقد العلاقات
,941	13 عبارة	أداء العاملين
,968	5 عبارات	● الأداء الأساسي
,930	8 عبارات	● الأداء الإضافي

- أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية للمقاييس في جامعة المنوفية أن معامل الفأ لمقياس العقد النفسي (,813) ، كما أن معامل الفأ لأبعاده نجد أن معامل الفأ لمقياس عقد المعاملات (,832) ، عقد العلاقات (,940) . ومعامل الفأ لأداء العاملين (,941) ، أما بالنسبة لمقياس الأداء الأساسي (,968) ، وللأداء الإضافي (,930).

وبناء على نتائج التحليل السابق، فإن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع بدرجة عالية من الإتساق الداخلي بين محتوياتها، ويمكن الإعتماد عليها في المراحل اللاحقة من التحليل في هذا البحث.

## 2/11 تقييم الصدق/ الصلاحية

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شئ آخر). ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للإختبار تقرر اتباع أكثر من طريقة:

● **الطريقة الأولى: الصدق الظاهري face validity** بعد الإنتهاء من عملية التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء ، ولضمان صدق الدراسة . تم عرض قائمة الإستقصاء قائمة الإستقصاء على العاملين بجامعة المنوفية على عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تخصص إدارة أعمال لمراجعتها وإبداء الرأي لإختبار مصداقية المحتوى. كما تم عرضها على أحد أعضاء هيئة التدريس تخصص لغة عربية بكلية الآداب لمراجعتها لغويا ، وكذلك أحد أساتذة الإحصاء بكلية العلوم لمراجعتها. كما تم اختبار قائمة الإستقصاء عن طريق عينة محدودة من المفردات المماثلة لمفردات عينة البحث ، وقد تم تحديد الهدف من ذلك في التأكد من الجوانب التالية :

- اختبار مدى دقة وسلامة وملائمة الألفاظ المستخدمة والمصطلحات.
  - اختبار مدى سهولة وفهم العبارات الواردة في القائمة.
  - اختبار مدى ملائمة مضمون العبارات للواقع العملي.
  - اختبار رد فعل المستقصى منه عن القائمة من حيث الشكل والحجم ونوع الأسئلة الواردة بها.
- وقد أسفر هذا الإختبار عن إجراء بعض التعديلات في بعض العبارات. وقد تم وضع القائمة في صورتها النهائية. وبعد أن أصبحت القائمة في شكلها النهائي ، قامت الباحثة بعد جمع البيانات باختيار عينة من مفردات البحث للتأكد من مدى صدق وثبات هذه القائمة.

● **الطريقة الثانية: صلاحية بنية المقياس construct validity** وتعني تلخيص المتغيرات أو اختصارها في عدد أقل من العوامل ، أو تقسيم المتغيرات إلى مجموعات ، يطلق على كل منها اسم عامل ، ويعد التحليل العاملي الإستكشافي أفضل الأساليب لاختبار صلاحية بنية المقياس ، من حيث قدرته على اقتراح الأبعاد

الحقيقية للمقياس الخاضع للاختبار ، في حين يرى بعض الباحثون في الآونة الأخيرة أن استخدام التحليل  
العاملية التوكيدي أفضل اعتقادا منهم أن التحليل العاملية الإستشكافية لم يعد مناسباً أو مقبولاً للتحقق من  
مصادقية المفاهيم النفسية. ونتيجة لهذا التعارض بين التحليل العاملية الإستشكافية والتحليل العاملية التوكيدي تم  
التوجه لإستراتيجية نموذج المعادلة البنائية الإستشكافية وهي إستراتيجية تحليلية تسعى للتكامل بين مميزات  
التحليل العاملية الاستشكافية والتحليل العاملية التوكيدي معا في تحليل واحد متلائم وبالتالي تتغلب على محددات  
كلا من التحليل العاملية الإستشكافية والتوكيدي. ويتضح من الجدول التالي عوامل التحميل للمتغيرات  
وصلاحية بنية المقياس.

## جدول رقم (2) عوامل التحميل ومتوسط التباين وصلاحيه بنية المقياس

المتغيرات	العبارات	التحميل	متوسط التباين	صلاحيه الموثوقية
			المستخرج	صلاحيه بنية المقياس
العقد النفسي				
عقد المعاملات	1. يتحدد التزامي للكلية/ الجامعة بالعقد الذي تم إبرامه معها.	,753	,500	,874
	2. لا أتفق مع أهداف الكلية / الجامعة.	,571		
	3. ولائي للكلية / الجامعة يتحدد من خلال ما هو موجود بالعقد.	,758		
	4. أعمل على تحقيق أهداف الوظيفة قصيرة الأجل.	,748		
	5. أعمل فقط الساعات المحددة في عقد العمل وليس أكثر.	,668		
	6. أفضل العمل بساعات عمل محددة.	,730		
	7. أقوم بتنفيذ فقط ما هو ضروري لإنجاز الوظيفة.	,700		
عقد العلاقات	8. أشعر أن هذه الكلية/ الجامعة تقابل الجهود التي يبذلها العاملون بها.	,790	,680	,950
	9. أتوقع أن أحقق تقدم بهذه الكلية / الجامعة.	,840		
	10. تم تحديد مسار حياتي المهنية في هذه الكلية / الجامعة بشكل واضح.	,801		
	11. أنا متحمس للمساهمة بنسبة 100% لهذه الكلية / الجامعة في مقابل الحصول على مزايا العمل في المستقبل.	,753		
	12. أشعر بأنني جزء من فريق في هذه الكلية / الجامعة.	,871		
	13. أتوقع الحصول على ترقية في هذه الكلية/ الجامعة مع مدة الخدمة والجهد لتحقيق الأهداف.	,858		
	14. لدى فرص مناسبة للترقية إذا عملت بجد.	,831		
	15. بالنسبة لي العمل في هذه الكلية / الجامعة يشبه كونه عضوا في أسرة.	,874		
	16. تكافئ الكلية / الجامعة العاملون الذين يعملون بجد.	,792		
أداء العاملين				
	1. أقوم بأداء المهام المتوقعة مني.	,952		
	2. أفي بمتطلبات الأداء الرسمية للوظيفة.	,953		



,975	,887	,946	3. أثبتت خبرتي في جميع المهام المتعلقة بالعمل.	الأداء الأساسي
		,954	4. أقوم بأداء الوظيفة جيدا كما هو متوقع.	
		,901	5. أقوم بالتخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف الوظيفة 6. والوفاء بالمواعيد النهائية.	
,943	,676	,893	7. أنا أساعد الآخرين بأداء مهامهم في غيابهم.	الأداء الإضافي
		,864	8. أساعد زملائي في عملهم حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	
		,911	9. أعمل على مساعدة الزملاء الجدد.	
		,836	10. لدى إهتمام شخصي بالعاملين الآخرين.	
		,783	11. أنقل المعلومات إلى زملاء العمل.	
		,838	12. أحافظ وأحمي الكلية / الجامعة.	
		,698	13. لا آخذ فترات راحة في العمل.	
		,725	14. لا أقضي وقت العمل في عمل محادثات تليفونية شخصية.	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

• نسبة **Hetero trait – Mont trait** (HTMT):

تعد نسبة HTMT طريقة للوصول لصلاحية التمييز، يجب أن تكون نسبة HTMT أقل من 0.85، وفي حالة وجود دليل على صلاحية التمييز، تكون جميع قيم النسبة أعلى من الحد الأدنى.

جدول رقم (3) نسبة **Hetero trait – Mont trait**

المتغيرات	الأبعاد	عقد المعاملات	عقد العلاقات	الأداء الأساسي	الأداء الإضافي
العقد النفسي	عقد المعاملات	,761	,700	,710	
	عقد العلاقات			,750	
أداء العاملين	الأداء الأساسي	,723		,932	
	الأداء الإضافي				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

● إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي (Collinearity statistics of structural model)

تم تقييم اهتمام العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي من خلال حساب قيم VIF ، والتي كانت أقل من خمسة كما هو موضح بجدول رقم (4) وبالتالي استنتج أن العلاقة الخطية المتداخلة لم تكن تهديداً.

جدول رقم (4) إحصائيات العلاقة الخطية المتداخلة للنموذج الهيكلي

المتغيرات	الأبعاد	عقد المعاملات	عقد العلاقات	الأداء الأساسي	الأداء الإضافي
	عقد المعاملات			2,025	2,025
العقد النفسي	عقد العلاقات			2,71	2,71
أداء العاملين	الأداء الأساسي				
	الأداء الإضافي				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

## 12- الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

جدول رقم ( 5 ) الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

النسبة	الخصائص الديموجرافية	
% 33,1	ذكر	النوع
% 62,5	أنثى	
% 81,8	متزوج	الحالة الإجتماعية
% 9,1	أعزب	
% 2,4	مطلق	
% 5,1	أرمل	
%25	25-35 سنة	السن
% 48,6	36-45 سنة	
% 12,2	46-55 سنة	
% 8,4	56-60 سنة	
% 2,1	فوق 60 سنة	
% 96,6	عمل بشكل دائم	طبيعة العمل
% 1,4	عمل بشكل مؤقت	
% 83	موظفين	مسمى الوظيفة
% 17	أعضاء هيئة تدريس	
% 3,4	يعملون من سنة إلى 3 سنوات	مدة العمل بالجامعة
% 7,4	يعملون من 4-6 سنوات	
% 12,2	يعملون من 7-9 سنوات	
% 7,8	يعملون من 10-12 سنة	
% 15,9	يعملون من 13-15 سنة	
% 52	يعملون أكثر من 15 سنة	
% 88,9	أقل من 50000	الدخل السنوي
% 9,1	50000 - 100000	
% 7	101000-150000	
% 7	أكثر من 150000	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يمكن عرض الخصائص الديموجرافية لعينة البحث بجامعة المنوفية كما يوضح الجدول التالي:

- **النوع:** كما توضح نتائج الجدول أيضا تزايد عدد المشاركين من الإناث بجامعة المنوفية عن الذكور حيث تبلغ نسبة المشاركين من الإناث 62,5%، في حين تبلغ نسبة المشاركين من الذكور 33,1%.
- **السن:** توضح نتائج الجدول أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 36-45 يمثلون أعلى نسبة مشاركة (48,6%)، يلي ذلك فئة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 25-35 سنة (25%)، في حين تمثل أقل نسبة مشاركة في الأفراد المشاركين الذين تتجاوز أعمارهم الستين (2,1%)، يلي ذلك الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 56-60 سنة (8,4%)، ثم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 46-55 سنة (12,2%).
- **الحالة الاجتماعية:** تظهر نتائج الجدول أن غالبية المشاركين في العينة (81,8%) متزوجين، في حين تمثل باقي الفئات نسبة محدودة حيث تمثل نسبة المشاركين فئة الأعزب (9,1%)، المطلق (2,4%)، الأرملة (5,1%).
- **طبيعة العمل:** توضح نتائج الجدول أن أغلبية المشاركين في العينة يعملون بشكل دائم (96,6%)، في حين يمثل (1,4%) فقط من المشاركين الذين يعملون بشكل مؤقت.
- **مدة العمل:** تبين نتائج الجدول أن 52% من إجمالي المشاركين يعملون أكثر من 15 سنة، يلي ذلك من يعملون من 13-15 سنة بنسبة (15,9%)، ثم من يعملون من 7-9 سنوات بنسبة (12,2%)، في حين تمثل أقل نسبة للمشاركين الذين يعملون من سنة إلى 3 سنوات (3,4%)، يليها من 4-6 سنوات بنسبة (7,4%)، ثم من يعملون من 10-12 سنة بنسبة (7,8%).
- **الوظيفة:** تبين نتائج الجدول أن 83% من العينة من الجهاز الإداري، في حين أن نسبة 17% من الجهاز الأكاديمي (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم).
- **الدخل:** تظهر نتائج الجدول أن أغلبية المشاركين (88,9%) يحصلون على دخل سنوي أقل من 50000 جنية، في حين نجد أن نسبة محدودة من المشاركين يحصلون على دخل سنوي 50000 جنية، فنجد أن نسبة (9,1%) يحصلون على دخل سنوي يتراوح من 50000 جنية إلى 100000 جنية، و (7%) من المشاركين يحصلون على دخل سنوي يتراوح من 101000 إلى 150000 جنية، و (7%) من العينة يحصلون على دخل سنوي يتجاوز 150000 جنية.

**13- الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.**

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي فيما يتعلق بإدراك العاملين بجامعة المنوفية نحو الوفاء بالعقد النفسي، أداء العاملين كما يلي:

**1/13 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث:**

يوضح الجدول رقم (6) التوصيف الإحصائي الذي يتعلق بإدراك العاملين لمتغيرات البحث (العقد النفسي ، أداء العاملين) بشكل إجمالي بجامعة المنوفية.

**جدول رقم ( 6 ) التوصيف الوصفي لمتغيرات الدراسة**

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	ت	مستوى الدلالة
العقد النفسي	296	3,30	.96	540	5,38	,000
أداء العاملين	296	3,9	.98	540	3,32	,001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول السابق أن :

- بالنسبة للعقد النفسي: يتضح أن متوسط إدراك العاملين بجامعة المنوفية لمدى الوفاء بالعقد النفسي (3,3) بإنحراف معياري (,96) ، وقد يرجع القصور في الوفاء بالعقد النفسي بجامعة المنوفية لعدم شعور العاملين بمقابلة الجامعة للجهود التي يبذلونها بشكل كافي بالمكافآت والحوافز، كما يشعر العاملون عدم توزيع المكافآت بشكل عادل وأنها تعتمد على معايير المحسوبية والواسطة وليس المجهود والعمل الجاد.
- بالنسبة لأداء العاملين: تبين نتائج الجدول أن متوسط أداء العاملين بجامعة المنوفية (3,9) بإنحراف معياري (,98).

## 2/13 الإحصاء الوصفي للوفاء بالعقد النفسي

الجدول رقم (7) يوضح التوصيف الإحصائي الذي يتعلق بإدراك العاملين بجامعة المنوفية نحو الوفاء بالعقد النفسي بالجامعة.

## جدول رقم (7) التوصيف الإحصائي للعقد النفسي

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
	عقد المعاملات	3,23	,936
	يتحدد التزامي للكلية/ الجامعة بالعقد الذي تم إبرامه معها.	3,51	1,29
	أتفق مع أهداف الكلية أو الجامعة .	3,67	1,30
	يتحدد ولائي للكلية أو الجامعة من خلال ما هو موجود بالعقد.	3,29	1,43
	أعمل على تحديد أهداف الوظيفة قصيرة الأجل.	3,25	1,38
	أعمل فقط الساعات المحددة في عقد العمل ليس أكثر.	2,78	1,54
	أفضل العمل بساعات عمل محددة.	3,39	1,39
	أقوم بتنفيذ ما هو ضروري فقط لإنجاز الوظيفة.	2,76	1,45
	عقد العلاقات	3,36	1,1
	أشعر أن هذه الكلية او الجامعة تقابل الجهود التي يبذلونها العاملون بها.	2,90	1,34
	أتوقع أن أتقدم بهذه الكلية أو الجامعة.	3,46	1,27
	تم تحديد مسار حياتي المهنية في هذه الكلية أو الجامعة بشكل واضح.	3,36	1,31
	أنا متحمس للمساهمة بنسبة 100% لهذه الكلية أو الجامعة في مقابل الحصول على مزايا العمل في المستقبل.	3,80	1,30
	أشعر بأنني جزء من فريق في هذه الكلية أو الجامعة.	3,57	1,29
	أتوقع الحصول على ترقية في هذه الكلية أو الجامعة مع مدة الخدمة والجهد لتحقيق الأهداف.	3,47	1,36
	لدي فرص مناسبة للترقية إذا عملت بجد.	3,37	1,42
	بالنسبة لي العمل في هذه الكلية أو الجامعة يشبه	3,44	1,29

		كوفي عضوا في أسرة.	
1,40	2,86	تكافئ الكلية / الجامعة العاملون الذين يعملون بجد.	

### المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من نتائج الجدول السابق مستوى إدراك العاملين مدى الوفاء العقد النفسي بالنسبة لمدى إدراك العاملين بجامعة المنوفية للوفاء بعقد المعاملات بينهم وبين الجامعة يتضح أن حققت أيضا عبارة "أتفق مع أهداف الكلية أو الجامعة" أعلى متوسط (3,67) يليها عبارة "يتحدد التزامي بالكلية أو الجامعة وفقا للعقد الذي تم إبرامه معها" (3,50) ، وهو ما يعبر عن التزام العاملين بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل ، في حين حققت عبارة "أقوم بتنفيذ ما هو ضروري فقط لإنجاز الوظيفة" أقل متوسط (2,76). وهو ما قد يعبر عن إمكانية قيام العاملين بمهام إضافية وليس فقط ما هو ضروري لإنجاز الوظيفة.

وفيما يتعلق بمدى إدراك العاملين بجامعة المنوفية للوفاء عقد العلاقات، تبين نتائج الجدول أن حققت عبارة "أنا متحمس للمساهمة في العمل بنسبة 100% في الكلية أو الجامعة مقابل الحصول على مزايا العمل في المستقبل" أعلى متوسط (3,80) وهو ما يشير إلى رغبة العاملين في الحصول على حوافز تشجعهم على الإستمرار في العمل. بينما حققت عبارة "تكافئ الكلية أو الجامعة الذين يعملون بجد" أقل متوسط (2,84) وهو ما يشير لعدم شعور العاملين الذين يعملون بجد لتقدير ومكافأة الكلية أو الجامعة لهم، وعدم تقديرها لجهودهم.

### 3/13 الإحصاء الوصفي لأداء العاملين

يوضح الجدول رقم (8) التوصيف الإحصائي الذي يتعلق بإدراك العاملين بجامعة المنوفية نحو مستوى الأداء الذي يقدمه بالجامعة.

## جدول (8) التوصيف الإحصائي لأداء العاملين

م	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
	الأداء الأساسي	4,11	1,05
	أقوم بأداء المهام المتوقعة مني.	4,15	1,09
	أفي بمتطلبات الأداء الرسمية للوظيفة.	4,14	1,11
	أثبت خبرتي في جميع المهام المتعلقة بالعمل.	4,12	1,10
	أقوم بأداء الوظيفة جيدا كما هو متوقع.	4,15	1,09
	أقوم بالتخطيط والتنظيم لتحقيق اهداف الوظيفة والوفاء بالمواعيد النهائية.	3,99	1,15
	الأداء الإضافي	3,77	,99
	انا أساعد الآخرين بأداء مهامهم في غيابهم.	4,03	1,12
	أساعد زملائي في العمل حتى ولو لم يطلب مني ذلك.	3,89	1,19
	أعمل على مساعدة الزملاء الجدد.	4,15	1,09
	لدى أهتمام شخصي بالعاملين الآخرين.	3,70	1,20
	أنقل المعلومات لزملاء العمل.	3,78	1,30
	أحافظ وأحمي الكلية أو الجامعة.	4	1,15
	أأخذ فترات راحة في العمل.	3,12	1,33
	لا أقضي وقت العمل في عمل محادثات تليفونية شخصية.	3,46	1,32

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تظهر نتائج الجدول السابق التوصيف الإحصائي لأداء العاملين بجامعة المنوفية، حيث يتضح مستوى أداء العاملين من خلال بعدي الأداء ، الأداء الرئيسي والأداء الإضافي .

بالنسبة لمستوى الأداء الرئيسي للعاملين ، تبين أن متوسط الأداء الأساسي للعاملين بجامعة المنوفية ( 4,11 ) ، كما أن عبارتي " أقوم بأداء المهام المتوقعة مني " و " أقوم بأداء الوظيفة جيدا كما هو متوقع " أعلى متوسط (4,15) وهو ما يعبر عن التزام العاملين بتحقيق ما هو مطلوب منهم. كما حققت عبارة " أقوم بالتخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف الوظيفة والوفاء بالمواعيد النهائية " أقل متوسط (3,99).



وفيما يتعلق بمستوى الأداء الإضافي للعاملين بجامعة المنوفية، تظهر نتائج الجدول أن متوسط سلوكيات الأداء الإضافي للعاملين بجامعة المنوفية (3,77)، كما أن عبارة "أعمل على مساعدة الزملاء الجدد" حققت أعلى متوسط (4,15) وهو ما يشير لرغبة العاملين للتعاون ومشاركة العاملين الجدد ومساعدتهم في بداية حياتهم المهنية. في حين حققت عبارة "أخذ فترات راحة في العمل" أقل متوسط (3,19).

#### 14-العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي وأداء العاملين

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالإجابة عن السؤال المتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي بجامعة المنوفية وأداء العاملين مأخوذ بصورة إجمالية، وكل بعد من أبعاد الأداء (الأداء الأساسي، الأداء الإضافي) كلا على حده. ولتحقيق ذلك تم تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية structure equation model وذلك للتحقق من نوع ودرجة هذه العلاقة، على هذا النحو:

#### 1/14 العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي وأداء العاملين مأخوذ بصورة إجمالية

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى ببرنامج (smart PLS- SEM الإصدار 3.2) structure equation model لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي في جامعة المنوفية كمتغير مستقل وأداء العاملين مأخوذ بصورة إجمالية كمتغير تابع، والجدول رقم (9) يوضح ذلك:

جدول رقم (9) العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي وأداء العاملين

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية
بالعقد النفسي وأداء العا	68,2 %	57,5 %	.0000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

تبين نتائج الجدول السابق ما يلي:

✓ توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الوفاء بالعقد النفسي وبين تحسين أداء العاملين (مأخوذاً بصورة إجمالية) ، وأن هذه العلاقة تمثل 68,3% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد) ، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما تم الوفاء بالعقد النفسي كلما زاد من تحسين أداء العاملين بالجامعة.

✓ الوفاء بالعقد النفسي في جامعة المنوفية يمكن أن يفسر حوالي 57,5% (وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحسين أداء العاملين في هذه الجامعة.

وفي ضوء ما تقدم تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين أداء العاملين مأخوذاً بصورة إجمالية بجامعة المنوفية".

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Turnley, Bolino, Lester, & Bloodgood, 2003) التي

توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الوفاء بالعقد النفسي وأداء العاملين.

#### 2/14 العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والأداء الأساسي

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية structure equation model (بطريقة المربعات الصغرى) بيرنامج smart PLS-SEM (الإصدار 3.2) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي في جامعة المنوفية كمتغير مستقل وأحد أبعاد أداء العاملين (الأداء الأساسي) كمتغير تابع ، والجدول رقم (10) يوضح ذلك :

جدول رقم (10) العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والأداء الأساسي للعاملين

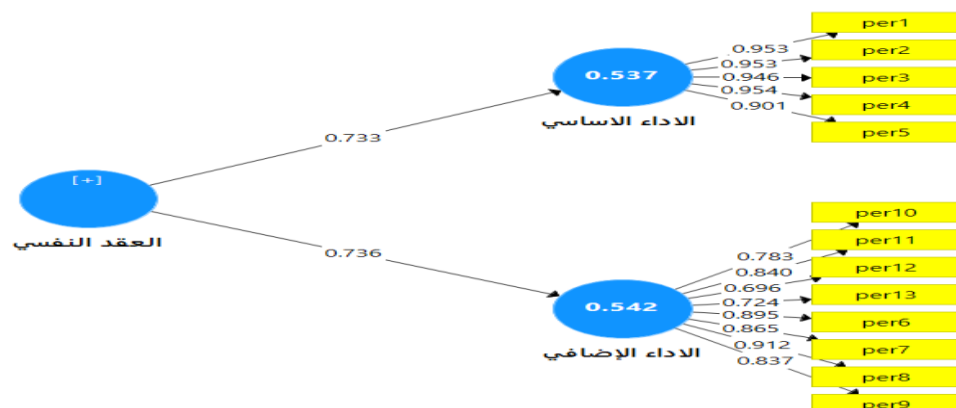
المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية
الوفاء بالعقد النفسي والأداء الأساسي	73,3%	53,7%	,0000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين الأداء الأساسي للعاملين في هذه الجامعة (مأخوذة بصورة إجمالية) ، وأن هذه العلاقة تمثل 73,3% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه

العلاقة طردية بحيث كلما تم الوفاء بالعقد النفسي بجامعة المنوفية كلما أدي لتحسين الأداء الأساسي للعاملين في هذه الجامعة.

الوفاء بالعقد النفسي في جامعة المنوفية يمكن أن يفسر حوالي 53,7% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحسين الأداء الأساسي للعاملين في هذه الجامعة.



### 3/14 العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والأداء الإضافي

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية structure equation model بطريقة المربعات الصغرى) برنامج smart PLS-SEM (الإصدار 3.2) لتحديد نوع ودرجة العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي في جامعة المنوفية كمتغير مستقل وأحد أبعاد أداء العاملين (الأداء الإضافي) كمتغير تابع ، والجدول رقم (11) يوضح ذلك :

جدول رقم (11) العلاقة بين الوفاء بالعقد النفسي والأداء الإضافي للعاملين بالجامعات محل الدراسة

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى المعنوية
الوفاء بالعقد النفسي والأداء الإضافي	%73,6	%54,2	,0000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

### وتوضح نتائج الجدول السابق ما يلي:

توجد علاقة خطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين الأداء الإضافي للعاملين في هذه الجامعة (مأخوذة بصورة إجمالية) ، وأن هذه العلاقة تمثل 73,6% (وفقا لمعامل الارتباط المتعدد)، وهذه العلاقة طردية بحيث كلما تم الوفاء بالعقد النفسي بجامعة المنوفية كلما أدى لتحسين الأداء الإضافي للعاملين في هذه الجامعة.

الوفاء بالعقد النفسي في جامعة المنوفية يمكن أن يفسر حوالي 54,2% (وفقا لمعامل التحديد) من التباين الكلي في درجة تحسين الأداء الإضافي للعاملين في هذه الجامعة.

وفي ضوء ما تقدم تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين أداء العاملين مأخوذا بصورة إجمالية بجامعة المنوفية وبيعية (الأداء الأساسي والأداء الإضافي) كلا على حده".

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (Kiazad, Kraimer & Seibert, 2019) التي توصلت لوجود علاقة إيجابية بين الوفاء بالعقد النفسي وسلوك الأداء الإضافي.

### 15-توصيف إتجاهات العاملين بالجامعات محل الدراسة نحو العقد النفسي وأداء العاملين، وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

#### أ- توصيف إدراك العاملين بالجامعات محل الدراسة للعقد النفسي وفقا لخصائصهم الديموجرافية.

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية وذلك لتوصيف مدى إدراك العاملين بجامعة المنوفية للعقد النفسي وفقا لخصائصهم الديموجرافية (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل ، الدخل) ، وتوضح نتائج الدراسة ما يلي :

## جدول رقم ( 12 ) التوصيف الإحصائي لإدراك العاملين للعقد النفسي وفقا لخصائصهم الديموجرافية

العقد النفسي			الخصائص الديموجرافية
مستوى المعنوية	العلاقة	ت	
,65	لا يوجد	,44	النوع
,49	لا يوجد	,680	السن
,95	لا يوجد	,053	الحالة الإجتماعية
,81	لا يوجد	,229	مدة العمل
,46	لا يوجد	,731	الدخل

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود إختلاف في إدراك العاملين للعقد النفسي وفقا للخصائص الديموجرافية ( النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل ، الدخل).

ب. توصيف إدراك العاملين بجامعة المنوفية للأداء وفقا لخصائصهم الديموجرافية.

تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية وذلك لتوصيف مدى إدراك العاملين بجامعة المنوفية لأداء العاملين وفقا لخصائصهم الديموجرافية ( النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل ، الدخل) ، وتوضح نتائج

الدراسة ما يلي

## جدول رقم (13) التوصيف الإحصائي لمستوى أداء العاملين وفقا لخصائصهم الديموجرافية

أداء العاملين			الخصائص الديموجرافية
مستوى المعنوية	العلاقة	ت	
,64	لا يوجد	,454	النوع
,82	لا يوجد	,220	السن
,90	لا يوجد	,118	الحالة الإجتماعية
,028	يوجد	2,20	مدة العمل
,83	لا يوجد	,20	الدخل

يتبين من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- عدم وجود إختلاف في مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية وفقا لخصائصهم الديموجرافية (السن ، النوع ، الحالة الإجتماعية ، الدخل). تبين نتائج الدراسة أن مستوى المعنوية لهذه الخصائص الديموجرافية أكبر من 05, ، وهو ما يظهر عدم وجود علاقة إيجابية بين أداء العاملين والخصائص الديموجرافية (السن ، النوع ، الحالة الإجتماعية ، الدخل).
- إختلاف مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية وفقا لخصائصهم الديموجرافية (مدة العمل). حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى المعنوية لمدة العمل أقل من 05, وهو ما يعبر عن وجود علاقة إيجابية بين أداء العاملين ومدة العمل (028,).
- وفقا لما سبق تقرر رفض الفرض العدم القائل " لا يوجد إختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للعقد النفسي والأداء وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية(النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل ، الدخل) .

#### نتائج البحث :

- تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، التي تستحق الدراسة والإهتمام من جانب الإدارة في الجامعة محل الدراسة ، وتتلخص أهم هذه النتائج فيما يلي :
- إنخفاض مستوى الوفاء بالعقد النفسي بجامعة المنوفية وقد يرجع ذلك إلى قصور من قبل الكلية أو جامعة المنوفية في مقابلة الجهود التي يبذلها العاملون بالمكافآت والخوافز. وشعور العاملين بعدم تقدير ومكافأة الجامعة لمن يعملون بجد، ويرى العاملون أن ذلك يعتمد على المحسوبيات والرشوة وليس على الجهود المبذول وليس هناك معيار عادل للمكافأة.
  - إنخفاض مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية. وقد يرجع ذلك لعدم الوفاء بالعقد النفسي بينهم وبين الجامعة بشكل كافي.

- يساعد الوفاء بالعقد النفسي في تحسين أداء العاملين بجامعة المنوفية، فتبين نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين أداء العاملين بجامعة المنوفية. فكلما تم الوفاء بالعقد النفسي بين العاملين والجامعة كلما أدى لتحسين مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية.
- يلعب الوفاء بالعقد النفسي دور في تحسين الأداء الأساسي للعاملين بجامعة المنوفية ، حيث تؤكد النتائج على وجود علاقة إيجابية بين الوفاء بالعقد النفسي وتحسين الأداء الأساسي للعاملين بجامعة المنوفية.
- إختلاف إدراك العاملين بجامعة المنوفية للعقد النفسي وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية ( النوع ، مدة العمل). في حين لا يوجد إختلاف في إدراك العاملين جامعة المنوفية للعقد النفسي وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية ( النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، مدة العمل، الدخل).
- لا يوجد إختلاف في مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية ( النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، الدخل). بينما يختلف مستوى أداء العاملين بجامعة المنوفية وفقا لإختلاف خصائصهم الديموجرافية (مدة العمل).

#### البحوث والدراسات المستقبلية :

- الدور الوسيط للعقد النفسي بين القيادة الأخلاقية والأداء الوظيفي.
- تأثير العقد النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية.
- الدور الوسيط للعقد النفسي بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإضافي للعاملين.

#### المراجع

- جلال ، ريهام عبد المنعم ، رفاعي ، ممدوح عبد العزيز محمد (2019) ، أثر الإخلال بالعقد النفسي على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على قطاع البترول المصري ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث.
- جودة ، عبد المحسن عبد المحسن ، عبد اللطيف ، محمد محمود ، محمد ، نهي حمدي بيومي (2017) ، العلاقة بين العقد النفسي والإرتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، جامعة المنصورة ، مجلد 41، العدد الأول.

- داوود ، عادل عصام رأفت محمد ، رفاعي ، ممدوح عبد العزيز محمد (2019) ، أثر الالتزام بالعقد النفسي على الأداء الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث.
  - داوود ، عادل عصام رأفت محمد ، رفاعي ، ممدوح عبد العزيز محمد (2019) ، أثر رأس المال النفسي الإيجابي على الالتزام بالعقد النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس : دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة المصرية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الثالث.
  - رضوان ، أحمد جمال غزالي حسن(2016) أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية ، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة بنها.
  - عامر، مبال محمود (2011) ، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية : دراسة مقارنة بالمستشفيات الحكومية والخاصة ، رسالة دكتوراة كلية التجارة جامعة عين شمس.
  - عبد اللاه ، هدير عمر، رفاعي ، ممدوح عبد العزيز(2020) ، أثر الوفاء بالعقد النفسي على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية على قطاع البنوك الحكومية المصرية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد الأول.
  - عبد العظيم ، حازم كمال الدين ، السيد ، عادل حسني ، سيد ، عصمت محمد ، أحمد ، عبد الرحمن علي (2017) ، علاقة الدعم التنظيمي بالإبداع والإبتكار الإداري بالإتحاد المصري لكرة السلة ، مجلة أسويط لعلوم وفنون التربية الرياضية بمصر، العدد 45 ، المجلد الثالث ، ص ص 47-70 .
  - عيد ، هنية جاد عبد الغالي ، عبد المولى، مروة جبروعبد الرحمن(2019) الثقة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة سوهاج ، مجلد 65.
  - طعيمة ، حسين علي علي (2017) ، أثر القيادة الأخلاقية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة دمياط لتداول الحاويات والبضائع بميناء دمياط ، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة دمياط.
- Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001-1015.



- Bal, P. M., Jansen, P. G., Van Der Velde, M. E., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of vocational behavior*, 76(3), 474-486.
- Boey, L., & Vantilborgh, T. (2016). A theoretical model relating the dark triad of personality to the content of employees' psychological contracts. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 40(3), 44.
- Cheng, X., & Xu, D. (2016). Links between Psychological Contract and Job Performance of Employee in E-Business Company. *Links*.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A. (2018). Job Performance Analysis: Scientific Studies in the Main Journals of Management and Psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., Hansen, S. D., & Conway, N. (2018). Unravelling the Role of Time in Psychological Contract Processes. *Frontiers in psychology*, 9, 813.
- Hansen, S. D., & Griep, Y. (2016). Psychological contracts. *Handbook of employee commitment*, 119-134.
- Hong, E., Jeong, Y., & Downward, P. (2019). Perceived organizational support, internal motivation, and work–family conflict among soccer referees. *Managing Sport and Leisure*, 1-14.
- Jakada, M. B. (2019). MODERATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL OWNERSHIP ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE AMONG ACADEMIC STAFF OF FEDERAL UNIVERSITY, DUTSE, NIGERIA: CONCEPTUAL MODEL. *Business and Management*, 11(1).
- Jeong, J., Kurnia, S., Samson, D., & Cullen, S. (2018). Psychological Contract in IT Outsourcing: A Systematic Literature Review.
- Kelimeda, K., Hairudinor, H., Ridwan, M. N. I., & Dalle, J. (2018). THE EFFECT OF MOTIVATION, JOB SATISFACTION AND JOB DISCIPLINE TOWARD EMPLOYEE PERFORMANCE OF PT. BUMA PERINDAHINDO AT LNG TANGGUH SITE, TELUK BINTUNI REGENCY, WEST PAPUA, INDONESIA. *European Journal of Human Resource Management Studies*.
- Krishnan, R., Loon, K. W., & Tan, N. Z. (2018). The Effects of Job Satisfaction and Work-Life Balance on Employee Task Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 652-662.
- Lu, V. N., Capezio, A., Restubog, S. L. D., Garcia, P. R., & Wang, L. (2016). In pursuit of service excellence: Investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, 56, 8-19.
- Manxhari, M. (2015). Employment Relationships and the Psychological Contract: The Case of Banking Sector in Albania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 231-240.
- Nielsen, S. K. (2014). A multi-source model of perceived organizational support and performance. *Journal of Organizational Psychology*, 14(2), 78.
- Pinto, P., & Aranha, R. H. (2009). Psychological Contract: Theoretical Dimensions, Literature Review and Research Agenda. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 2(5), 29-34.

- Prajogo, W. (2019). The relationship among emotional exhaustion, job satisfaction, performance, and intention to leave. *Advances in Management and Applied Economics*, 9(1), 1-
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2009). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: A signaling theory perspective. *Human Resource Management Review*, 19(2), 154-166.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., & van Assen, M. A. (2015). Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? The mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(3), 401-422.

## دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار

شيخة سيف المنصوري

Memo\_al\_mansoori@hotmail.com

علي ناصر الطحيطاح

alinasser@usim.edu.my

كلية القيادة والإدارة

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

### الملخص

يساعد الذكاء الاصطناعي كثيراً في كافة المجالات العملية والعلمية التقنية منها وحتى العلوم الإنسانية. كما معظم دول العالم لها أهداف واستراتيجيات في مجالات مختلفة، استهدفت استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي عدة ميادين ومنها الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في تغيير آلية عمل الخدمات الحكومية، وكذلك تحليل البيانات بمعدل كامل بحلول عام 2031، استثمار أحدث تقنيات وأدوات الذكاء الاصطناعي في تطبيقها في شتى ميادين العمل وبكفاءة رفيعة المستوى. تستهدف استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي عدة قطاعات حيوية في الدولة، منها قطاع النقل من خلال تقليل الحوادث والتكاليف التشغيلية، قطاع الصحة من خلال تقليل نسبة الأمراض المزمنة والخطيرة، قطاع الفضاء بإجراء التجارب الدقيقة وتقليل نسب الأخطاء المكلفة، قطاع الطاقة عبر إدارة المرافق والاستهلاك الذكي، قطاع المياه عبر إجراء التحليل والدراسات الدقيقة لتوفير الموارد، قطاع التكنولوجيا من خلال رفع نسبة الإنتاج والمساعدة في الصرف العام، قطاع التعليم من خلال التقليل من

التكاليف وزيادة الرغبة في التعلم، قطاع البيئة عبر زيادة نسبة التشجير وزراعة النباتات المناسبة، قطاع المرور تطوير آليات وقائية كالتنبؤ بالحوادث والازدحام المروري، ووضع سياسات مرورية أكثر فاعلية. مع وجود البنية التحتية والمعرفة في نجاح توظيف الذكاء الاصطناعي في وزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية المتحدة. هناك افتقار في معظم المؤسسات في العالم في عملية اتخاذ القرارات وتوظيف الذكاء الاصطناعي لذلك تسعى هذه الدراسة لمعالجة تلك المشكلة. وتهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو معرفة دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. وهناك التأكيد بأن استعمال الذكاء الاصطناعي سيكون في عملية اتخاذ القرارات في الوزارة.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء الاصطناعي، عملية اتخاذ القرارات، الحكومة الإلكترونية، وزارة الداخلية في دولة الإمارات.

## ABSTRACT

Artificial intelligence helps a lot in all practical and technical fields, including the humanities. As most countries of the world have goals and strategies in various fields. Therefore, the UAE strategy for artificial intelligence targeted several fields, including relying on artificial intelligence to change the mechanism of government's functions, occupations and services, as well as analyzing data at a full rate by 2031, investing the latest techniques and tools of artificial intelligence in their application in various fields work with high efficiency. The UAE strategy artificial intelligence aims several dynamic sectors in the country. That strategy includes the transportation sector by reducing accidents and operational costs. In addition, the health sector by reducing the proportion of chronic and dangerous diseases. In another field is the space sector by conducting accurate experiments and reducing costly errors rates. Also, the energy sector by managing facilities and smart consumption. The UAE strategy artificial intelligence targets the water sector by conducting accurate analysis and studies to save resources. It does not forget the technology sector by increasing the proportion of production and helping with public spending. Moreover, the education sector by reducing costs and increasing the desire to learn. As well as the environment sector by increasing the proportion of afforestation and planting suitable plants, the traffic sector, developing preventive mechanisms such as predicting accidents traffic congestion, and the development of more effective traffic policies.

With the existence of the infrastructure and knowledge in the successful recruitment of artificial intelligence in the Ministry of Interior in the United Arab Emirates. There is a lack in most organizations in the world in the process of making decisions and employing artificial intelligence, so this study seeks to address this problem. This study aims to achieve a main goal, which is to know the role of artificial intelligence in the decision-making process in the Ministry of Interior in the United Arab Emirates. There is confirmation that the use of artificial intelligence will be in the decision-making process in the ministry.

**Keywords:** Artificial intelligence, Decision-making process, e-government, the Ministry of Interior in the UAE.

## 1 مقدمة

تقدم سياسة الذكاء الاصطناعي في الإمارات العربية المتحدة ملخصاً من فبراير 2020 لبعض المبادرات السابقة والجارية في جميع أنحاء الدولة. هناك معلومات وبيانات ورسومات شاملة حول سياسة الذكاء الاصطناعي في دولة الإمارات العربية المتحدة متاحة في مرصد سياسة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. أعلنت حكومة الإمارات العربية المتحدة في أكتوبر 2017 عن استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي. وتوصف الاستراتيجية بأنها الأولى من نوعها وتهدف إلى تحقيق أهداف مئوية الإمارات 2071، وتعزيز الأداء الحكومي، والاستثمار في تبني الذكاء الاصطناعي. بشكل ملموس، تغطي استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي التطوير والتطبيق في تسعة قطاعات: النقل، والصحة، والفضاء، والطاقة المتجددة، والمياه، والتكنولوجيا، والتعليم، والبيئة، وحركة المرور.

وتحتوي استراتيجية الذكاء الاصطناعي على خمسة محاور: تشكيل مجلس الإمارات للذكاء الاصطناعي، ورش العمل والبرامج والمبادرات والزيارات الميدانية للجهات الحكومية، تطوير قدرات ومهارات جميع الموظفين العاملين في مجال التكنولوجيا وتنظيم دورات تدريبية للمسؤولين الحكوميين، تقديم جميع الخدمات عبر الذكاء الاصطناعي والدمج الكامل للذكاء الاصطناعي في الخدمات الطبية والأمنية؛ وإطلاق استراتيجية القيادة وإصدار قانون حكومي بشأن الاستخدام الآمن للذكاء الاصطناعي.

استكملت الموافقة على استراتيجية العشر سنوات، والتي تسمى الاستراتيجية الوطنية للذكاء الاصطناعي 2031، من قبل مجلس الوزراء في أبريل 2019. حيث قال نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، الشيخ محمد بن راشد، في حفل إطلاقه: "لقد بدأنا الخدمات الإلكترونية منذ 16 عامًا، واليوم نطلق مرحلة جديدة تعتمد على الذكاء الاصطناعي. نسعى إلى اعتماد جميع الأدوات والمنهجيات المتعلقة بالذكاء الاصطناعي للإسراع وضمان المزيد من الكفاءة للخدمات الحكومية على جميع المستويات. كما قال: "نريد أن تصبح الإمارات أكثر دول العالم استعداداً للذكاء الاصطناعي".

## 2 طريقة جمع البيانات وتحليلها

تستخدم في هذه الدراسة الطريقة الكمية استبيانياً في تحليل دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات ساعدت في معالجة فرضيات تحليل انحدار الخط أدناه:

ومما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث، ويأتي السؤال الرئيسي:

- ما هو دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟  
مما يتيح طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور الذكاء الاصطناعي في الاستشراف في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- 2- ما هو دور الذكاء الاصطناعي في التفكير بالنظم في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- 3- ما هو دور الذكاء الاصطناعي في الرؤية المستقبلية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- 4- ما هو دور الذكاء الاصطناعي في الدافعية (القدرة على تحفيز الموظفين) في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
- 5- ما هو دور الذكاء الاصطناعي في الشراكة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

#### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي وهو دور والذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

1. الهدف الرئيسي للدراسة: التحقق من وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرار، وكذلك مع أبعاده الخمسة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. كما أنه تم استعراض أسئلة وأهداف الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى ملائمة النموذج وفهم تساؤلات الدراسة حول دور الذكاء الاصطناعي على عملية اتخاذ القرار والذي سيساعد في اختبار الفرضيات أدناه:

#### فرضيات الدراسة والإطار النظري:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وعملية اتخاذ القرار في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي والاستشراف في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

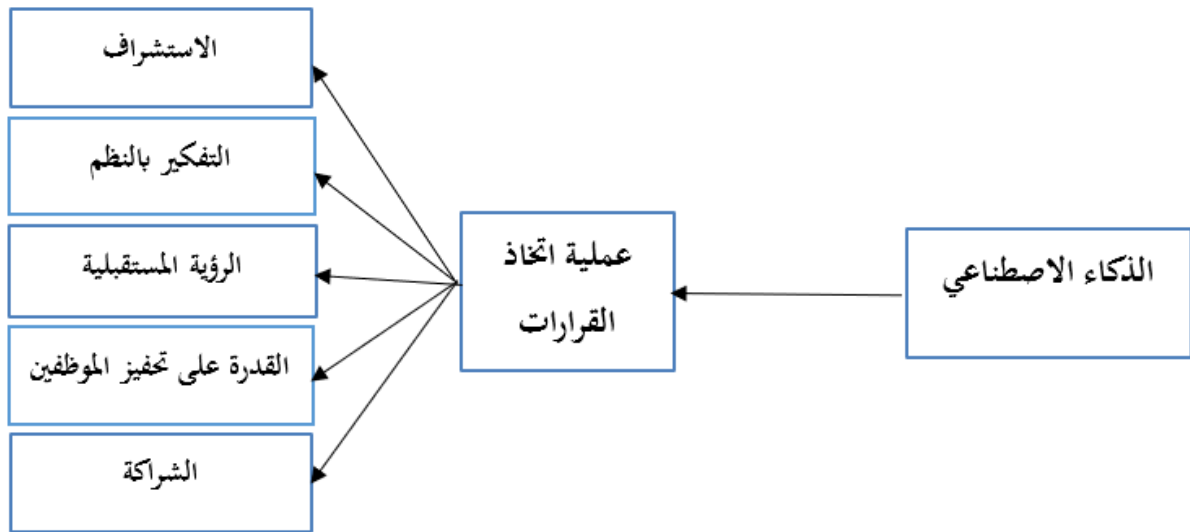
**الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي والتفكير بالنظم في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتحديد الرؤية المستقبلية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي والقدرة على تحفيز الموظفين في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الذكاء الاصطناعي وتعزيز الشراكة في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

**الشكل 1: الاطار النظري والمفاهيمي للدراسة**





#### 4- الذكاء الاصطناعي

يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه النطاق الواسع الذي يشمل كافة العمليات من النبوغ والابتكار والتحكم والحركة والحواس والتعامل والتعرف وغيرها. وفي دراسة علم الذكاء الاصطناعي للحواسيب الآلية؛ يمكن أن نعرفه على أنه نطاق قدرة الإنسان على تصور الأشياء وتحليل خواصها والخروج منها باستنتاجات تتناسب مع الآلة، فهي إذاً القدرة على تطوير نموذج ذهني تتمثل فيه عناصر واستخلاص ونتائج وعلاقات البشر بما يتحد مع الآلة ويحقق النتائج الإيجابية لمستقبل المجتمعات بحيث يتفاعل مع المواقف والتعامل معها بشكل آلي دون الحاجة إلى البشر مستقبلاً. (خضر، سعاد، 2000). وكما يعرف الذكاء الاصطناعي على أنه قدرة الآلة على محاكاة العقل البشري وطريقة عمله، مثل قدرته على التفكير، والاكتشاف والاستفادة من التجارب السابقة. ومنذ التطور الذي شهده الحاسوب في منتصف القرن العشرين، تم اكتشاف قدرة الحاسوب على القيام بمهام أكثر تعقيداً مما اعتقدنا، حيث يمكنه اكتشاف الإثباتات للنظريات الرياضية المعقدة بالإضافة لقدرته على لعب الشطرنج بمهارة كبيرة، ومع ذلك بالرغم من الإيجابيات الكثيرة من سرعة في المعالجة وسعة تخزينية عالية إلا أنه إلى الآن لا يوجد أي برنامج باستطاعته مجازة مرونة العقل البشري خصوصاً فيما يتعلق بقيامه بالمهام التي تتطلب الاستنتاجات اليومية التلقائية لما يتم التعرض له". (الحسيني، 2002).

ويعرف (المهيري، 2019) "الذكاء الاصطناعي على أنه الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لحل المشكلات الكبيرة والصغيرة بهدف التطوير وجعل أموره الحياتية أكثر سهولة بما يوفر له من وقت وجهد ومال، وهو القادر على جعل الآلة تعمل بخصائص الإنسان وتفكر بطريقته بحيث تكون قادرة على تلبية المتطلبات بطريقة ذكية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة منها بالإضافة إلى قدرتها على قراءة الأشياء ومقارنتها بقواعد البيانات التي تمتلكها بالإضافة إلى التفكير في الحلول وتقديم الحلول السريعة للمشكلات والتعامل معها في وقت قياسي لضمان تفادي أية أضرار قد تقع جراء تلك المخاطر التي يتم مواجهتها". ويعرف الذكاء الاصطناعي في هذه دراسة، بأنه ذلك النظام القائم على النظم الخبيرة والخرائط الذهنية التي يتم تصميمها وبنائها على أيدي البشر والخبراء والمتخصصين بحيث يقوم ذلك النظام من خلال منظومة عمليات متكاملة ومتراطة مع بعضها البعض بدور البشر في تحقيق الأداء الكفاء والفعال بأقل جهد ووقت وبجودة عالية باستنتاجات تتناسب مع اتخاذ القرار في وزارة الداخلية في الإمارات.

إن الذكاء الاصطناعي هو العلم القادر على بناء الآلات التي تؤدي مهاماً تتطلب قدراً من الذكاء البشري عندما يقوم بها الإنسان (Honlland, 1995). كما عرفه عرنوس (2007) بأنه "جزء من علم الحاسبات الذي يهتم بأنظمة الحاسوب الذكية، تلك الأنظمة التي تمتلك الخصائص المرتبطة بالذكاء واتخاذ القرار والمشاهدة لدرجة ما للسلوك البشري في هذا المجال فيما يخص اللغات، التعلم، التفكير، وحل المشاكل. إلخ. (عرنوس، 2007). أما أنظمة الذكاء الاصطناعي فهي حقل واسع يهتم بتطوير الحاسبات لتقوم بتنفيذ المهام التي تتطلب ذكاءً إنسانياً (عرنوس، 2007). ولكن سرور (2005) عرف الذكاء الاصطناعي بأنه: "علم عرف هدفه بأنه جعل الآلات تعمل أشياء تحتاج إلى ذكاء أو أداها البشر".

أما علم الذكاء الاصطناعي فهو أحد علوم الحاسب الآلي الحديثة، التي تبحث عن أساليب برمجية متطورة للقيام بأعمال واستنتاجات تشابه ولو في حدود حقيقية تلك الأساليب التي تنسب لذكاء الإنسان، فهو بذلك علم يبحث أولاً في تعريف الذكاء الإنساني وتحديد أبعاده، ومن ثم محاكاة بعض خواصه (محمود وعطيات، 2006).

أثمرت جهود العلماء والباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء مثل الذكاء الاجتماعي والعملية والمكاني واللغوي والرياضي والشخصي والطبيعي (محمد، 2009: 12). كما اقترح (جابر، 2003: 10-12) وجود سبعة أنواع من الذكاء أساسية على الأقل وهي:

### الذكاء اللغوي Linguistic Intelligence

يعبر الذكاء اللغوي عن قدرة الشخص على استخدام الكلمات بفاعلية. ويعتقد البعض أنه وفي حال كان الفرد يتقن أكثر من لغة بطلاقة، فإنه يتمتع بذكاء لغوي ملحوظ. لكن إتقان عدّة لغات ليس الأمر الوحيد الذي يجعل من الشخص ذكياً لغوياً، فربما يعرف لغة واحدة فقط، لكنّه مع ذلك يتمتع بقدرات عالية في استخدام هذه اللغة بالذات. بمعنى آخر، فالذكاء اللغوي يعبر عن قدرة الفرد على استخدام الكلمات بطريقة مميزة توضّح ما يعنيه.

### الذكاء المنطقي الرياضي Logical Mathematical Intelligence

غالباً ما يُقاس ذكاء الشخص بناءً على قدراته المنطقية، أو مهاراته في حلّ المسائل الرياضية. وهذا أحد أنواع الذكاء وأشهرها، لكنه ليس الوحيد بالطبع. يعبر الذكاء المنطقي عن منطق استقرائي واستنتاجي لدى الشخص

بالإضافة إلى مهارات حسابية مميزة. باستطاعة الشخص الذي يمتلك هذا النوع من الذكاء التفكير بشكل نظري ومجرد. حيث أنه لا يجد صعوبة في التعرّف على الأنماط المختلفة وتحديد العلاقات بينها، فضلاً عن ذلك فهو يتمتّع بترتيب وتسلسل لا مثيل له في التفكير.

### الذكاء البصري المكاني Visual Spatial Intelligence

مما يصعب تصديقه أن هنالك أشخاصاً يواجهون صعوبة في رؤية العالم وتصوّره بأبعاده الثلاثية. وعند الحديث عن القدرة على التفكير بطريقة ثلاثية الأبعاد، فذلك يتضمّن؛ التصوّر العقلي أو قدرة الشخص على أن يرسم في مخيلته صورة تمثّل العالم المادي. سواءً كانت تلك ذكرى من الماضي أو تجربة حقيقية مع شيء ما، فهذا الشخص يستطيع أن يرى "في عقله" هذا الشيء بوضوح تام حتى لو لم يكن موجوداً أمامه، المنطق المكاني أو القدرة على التفكير بالأشياء بأبعادها الثلاثية، حتى على الرغم من امتلاك معلومات محدودة عنها، ويتضمّن ذلك أيضاً القدرة على رسم فكرة عامة واضحة بناءً على معلومات محدّدة. معالجة الصور أو القدرة على رؤية صورة معيّنة وتحليل صورتها بعد معالجتها أو إجراء تعديلات عليها. يواجه البعض مشكلة في تصوّر النتيجة النهائية لصورة أو لوحة معيّنة في حال تمّ التعديل عليها، بينما يستطيع البعض الآخر وبكلّ سهولة تحيّل الشكل النهائي لها بعد عملية التعديل. المهارات الفنية، وهي القدرة على إنتاج أعمال فنية. ويندرج التصميم الجرافيكي تحت هذه الفئة أيضاً، فالإبداع والمخيلة الواسعة تعتبر ميزات مهمّة لهذا النوع من الذكاء. (جابر، 2003: 12-10).

### الذكاء الطبيعي Naturalist Intelligence

تعتبر القدرة على قراءة وفهم الطبيعة وجميع الكائنات الحيّة أحد أنواع الذكاء. إن كان الشخص يتمتّع بوعي وشعور قوي باتجاه الكائنات الحية وحتى الجمادات من حوله، فإنه يمتلك ذكاءً طبيعياً! ومن السمات الأخرى التي تشير إلى امتلاك الفرد هذا النوع من الذكاء؛ حبّه للطبيعة والاستمتاع بقضاء الوقت خارجاً. القدرة على التواصل مع مختلف الحيوانات بسهولة، الاهتمام بتربية الحيوانات الأليفة أو زراعة النباتات، يمكن للأشخاص الذين يتمتّعون بهذا النوع من الذكاء العمل كعلماء نباتات، مزارعين أو خبراء زراعيين، أو العمل في الحدائق والغابات (جابر، 2003: 12-10).

### الذكاء الجسمي - الحركي Bodily Kinesthetic Intelligence

من المظاهر التي يتمتع بها البعض تناسق حركة اليد مع العين، ويُعرف عن الأشخاص الذين يمتلكون هذا التناسق بأنهم رياضيون بارعون. على الرغم من أنه من النادر أن تطلق صفة الذكاء على المتفوقين رياضياً. أما بالنسبة للذكاء الجسدي الحركي، فهو يعبر بشكل رئيس عن المهارات الجسدية والقدرة على استخدام القوة الجسدية للسيطرة على الأشياء المختلفة من حوله. في حال كان الشخص يتمتع بهذا النوع من الذكاء فإنه يمتلك وعياً كبيراً بجسده وبقدراته الجسدية، يستطيع الشخص التواصل جيداً باستخدام لغة الجسد، ويمتلك القدرة على إيصال فكرته للآخرين باستخدام الإيماءات المناسبة، لا يواجه أي مشكلات فيما يتعلق بالتواصل الجسدي مع الآخرين، حيث يجد نفسه مرتاحاً عندما يصفح الآخرين مثلاً أو يتواصل معهم جسدياً، يمتلك حسناً قوياً بالتوقيت خاصة عندما يتعلق الأمر بالنشاطات والمهام الجسدية، يحسن استخدام يديه، والتعامل مع الآلات المختلفة برشاقة وأناقة، يحب صنع أشياء جديدة بيديه.

### الذكاء الشخصي Interpersonal Intelligence

ترتبط المشاعر ارتباطاً وثيقاً بالذكاء أيضاً، حتى أن هناك ما يعرف بالذكاء العاطفي الذي يُشار له اختصاراً بـ EQ. ويعبر الذكاء الشخصي أو العاطفي عن قدرة الشخص على الإحساس بمشاعر الآخرين وقراءة دوافعهم. حيث يُعرف عن الأشخاص الذين يتمتعون بهذا النوع من الذكاء بأنهم يمتلكون مهارات تواصل شفوية وغير شفوية عالية. فالشخص يمتلك هذا النوع من الذكاء إن كان قادراً على تمييز الاختلافات أو الفروقات بين الأشخاص، وتحديد شخص محدد في حشد كبير. يملك دائرة اجتماعية واسعة تضم العديد من الأصدقاء ويستمتع بقضاء الوقت مع الآخرين. يتمتع بحساسية عالية للمزاجية وطباع الآخرين. يمتلك القدرة على النظر لموضوع معين من وجهات نظر مختلفة بدلاً من التمسك بوجهة نظره. بإمكان الأشخاص الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً كبيراً العمل في مجالات التدريس، العمل الاجتماعي، والسياسة. كما يستعين الممثلون أيضاً بقدراتهم الشخصية على تقمص أي شخصية يريدونها (جابر، 2003: 10-12).

ولم يقتصر الأمر على علماء النفس في تحديد أنواع الذكاء، فهناك العديد من أنواع الذكاء التي ظهرت في حقل العمل الإداري، مثل الذكاء الاستراتيجي (SI) موضوع الدراسة الحالية، وذكاء السوق (Market Intelligence) الذي يمكن من خلاله توفير تحليلات للمدراء التنفيذيين عن المنظمة، ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية (Lockman et al, 2000: 6)، وذكاء الأعمال (Business Intelligence) الذي تستطيع المنظمات من خلاله نشر وتحليل المعلومات الهامة

لنشاطات أعمالها، ولعملية اتخاذ القرار من المصادر الداخلية والخارجية (32: 2006: & Lonnqvist, Pirtimaki)، والذكاء التنافسي (Competitive Intelligence) الذي يجعل كل مدير يمتلك معرفة بالمنافسين، ليضيف قيمة إلى نظم إدارة المعرفة في المنظمة، كما يجعله قادراً على صياغة استراتيجية جديدة للتنافس (صالح وآخرون، 2010: 331)، والذكاء الوجداني أو الشعوري (العاطفي) (Emotional Intelligence) الذي ظهر في نهاية القرن الماضي وله تأثير حاسم على إدارة الذات وإدارة العلاقات (ماركم وآخرون، 2002).

يتمتع الذكاء الاصطناعي بالعديد من الخصائص والمميزات والقدرات ذكر (النجار، 2010) بعضها كما هي موجودة يذكر منها؛ استخدام الذكاء في حل المشاكل المعروضة مع غياب المعلومة الكاملة، والقدرة على التفكير والإدراك، والقدرة على اكتساب المعرفة وتطبيقها، والقدرة على التعلم والفهم من التجارب والخبرات السابقة، القدرة على استخدام الخبرات القديمة وتوظيفها في مواقف جديدة، القدرة على استخدام التجربة والخطأ لاستكشاف الجوانب المختلفة، القدرة على الاستجابة السريعة للمواقف والظروف الجديدة.

وذكر أيضاً من الخصائص والمميزات والقدرات القدرة على التعامل مع الحالات الصعبة والمعقدة، القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة مع غياب المعلومة، القدرة على تمييز الأهمية النسبية لعناصر الحالات المعروضة، القدرة على التصور والإبداع وفهم الأمور المرئية وإدراكها، القدرة على تقديم المعلومة لإسناد القرارات الإدارية.

هناك مجموعة أخرى من العناصر التي يتميز بها الذكاء الاصطناعي؛ نذكر منها: (مطاي، 2012) إن برامج الذكاء الاصطناعي على عكس البرامج الإحصائية تحتوي على أسلوب لتمثيل المعلومات إذ تستخدم هيكلية خاصة لوصف المعرفة، وهذه الهيكلية تتضمن الحقائق (Facts) والعلاقات بين هذه الحقائق Relationship والقواعد التي تربط هذه العلاقات Rules، ... الخ، ومجموعة الهياكل المعرفية تكون فيما بينها قاعدة المعرفة Knowledge Base وهذه القاعدة توفر أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة المراد إيجاد حل لها (مطاي، 2012).

ويمكن تقسيم الذكاء الاصطناعي إلى نوعين من الوظائف أو المهام، النوع الأول وظائف حياتية ذكية والنوع الثاني وظائف ومهام خبيرة.

الوظائف الحياتية الذكية تعني تلك المهام التي يمكن أن يقوم بها الشخص بشكل دوري للتفاعل مع العالم من حوله وهذا يتضمن:

الرؤية مع القدرة على فهم ما يراه الشخص.

**اللغة الطبيعية:** القدرة على الاتصال مع الآخرين في اللغة الطبيعية العربية الإنجليزية أو غيرها.

**التخطيط:** القدرة على تخطيط سلسلة من الأعمال للوصول لأهداف مطلوبة.

**الحركة:** القدرة على التحرك والتصرف بالحياة، لتنفيذ المتطلبات الحياتية. (عرنوس، 2007).

تقوم النظم الذكية على عدد كبير من الحسابات المعقدة، التي تعالج فيها الصور المدخلة، التي غالباً ما تكون صوراً جرافيكية ومن ثم يتم اختيار مبدأ التمييز وعلى أساسه تختار دلائل التمييز ويتم حسابها ومطابقتها مع تلك المخزنة في قاعدة البيانات. وبالاعتماد على نتيجة المطابقة، يتم اتخاذ القرار، بانتماء الجسم المطابق إلى واحد من الأصناف المحتملة.

أما النوع الثاني فهي الوظائف الخبيرة، أي أن الذكاء الاصطناعي يعنى بالمهام التي ينفذها بعض الناس بشكل جيد، وهي التي تتطلب تدريباً شاملاً ويمكن أن تكون مفيدة خصوصاً أتمتة هذه المهام فعند وجود عجز في الخبراء، يغطي الذكاء الاصطناعي من نوع الأنظمة الخبيرة هذا العجز. ومن الأمثلة على الأنظمة الخبيرة المطبقة ما ذكره (عرنوس، 2007) ويظهر في التشخيص الطبي، صيانة الأجهزة، ترتيب الحاسوب والتخطيط المالي.

وهذا يبين أن الأنظمة الخبيرة مهمة بأتمتة هذه الأنواع من المهام، التي تكون على الأغلب مدخلاهما نصية، مع إمكانية احتوائها على صور بهدف التوضيح والاستدلال. وفي هذا النوع من النظم، يتم اتخاذ القرار بناء على الخبرات المدخلة في قواعد بيانات هذه النظم من قبل الإنسان الخبير، وليس بناء على المعلومات في النوع الأول من الوظائف (عرنوس، 2007).

أشار كل من (محمود وعطيات، 2006) إلى عدد من التطبيقات المهمة والأكثر شيوعاً في علم الذكاء الاصطناعي وهي عبارة عن تطبيقات وتخطيط وبيئات وفلسفة الذكاء الاصطناعي.

## 1- تطبيقات الألعاب Game Playing

- 2- تطبيقات مكيبة التعليل وإثبات النظريات Automated Reasoning and Theorem Proving.
- 3- تطبيقات الأنظمة الخبيرة Expert Systems
- 4- تطبيقات التعرف على الصوت Natural Language
- 5- Machine Vision تطبيقات الرؤية عن طريق الآلة Modeling Human performance صياغة أداء الإنسان.
- 6- Planning and Robotics التخطيط والأتمتة
- 7- لغات وبيئات للذكاء الاصطناعي Languages and environments for artificial Intelligence
- 8- التعلم الآلي Machine Learning
- 9- الحوسبة الظاهرة والمعالجة الموزعة المتوازية Parallel Distributed processing and emergent computation
- 10- التصنيف الإرشادي Heuristic Classification
- 11- الفلسفة والذكاء الاصطناعي AI and Philosophy

تتسم برمجيات الذكاء الاصطناعي عموماً "بعدم وجود حل خوارزمي معروف للمشاكل التي تتناولها، لذلك لا بد من اللجوء إلى الاجتهاد ويتمثل الاجتهاد، في اختيار طرق الحل التي تبدو ملائمة مع الإبقاء على فرصة التغيير إلى طريقة أخرى في حال عدم توصل الطريقة الأولى إلى الحل المنشود في الوقت المناسب". (ملوخية 2007).

أحد معايير السلوك المتسم بالذكاء هو القدرة على التعلم من الأخطاء وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء نتيجة الاستفادة من الأخطاء السابقة، ولو طبقنا هذا المعيار بحذافيره لما وجدنا سوى عدد قليل من البشر يمكن أن يعدوا أذكاء، وترتبط ملكة تعلم الإنسان من الأخطاء بقدرته على الوصول من الجزئيات إلى العموميات. (ملوخية 2007).

يثار الجدل بين باحثي الذكاء الاصطناعي فيما يتعلق بالتساؤل الآتي: هل يجب أن تحاكي برامج الذكاء الاصطناعي الطريقة التي يتبعها الإنسان في حل المسائل؟ أم إن الطريقة لا تهم طالما سوف يتوصل البرنامج في النهاية إلى الحل بشكل أو بآخر (ملوخية، 2007).

يعد مجال الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence في منتصف الخمسينات من القرن الماضي رافداً "أساسياً" من روافد الثورة المعرفية. فقد كان المناخ العام بين الباحثين في علوم كعلم النفس وعلم الأعصاب وفلسفة العقل وعلم الكمبيوتر يقوم على الحاجة إلى تجاوز النموذج السلوكي المبسط في دراسة العقل القائم على مجرد الربط بين المثير والاستجابة إلى نموذج معرفي يهدف إلى دراسة الآليات الداخلية لعمل أي نظام لمعالجة المعلومات، سواء كان هذا النظام إنسانياً أو آلياً.

فالذكاء الاصطناعي يسعى إلى فهم الأسس الحاسوبية اللازمة لإنتاج آلة تسلك على نحو ذكي، فهو يهدف في نهاية المطاف إلى بناء أنظمة تتسم بالذكاء والقدرة على التعلم. وقد لخص مجموعة من رواد هذا التخصص هدفهم في مرحلة مبكرة من تاريخ هذا العلم بأنه "صنع آلات يمكن أن يوصف سلوكها بالذكاء لو كان القائم بهذا السلوك إنساناً (Sutton, 1983) وهذا الذكاء يعد نتيجة ذلك الجهد المشترك بين العاملين في مجال الحاسب الآلي والعاملين في مجال علم النفس المعرفي وعلم الأعصاب. وهو كذلك - من ناحية أخرى - رافد أساسي من روافد علم المعرفة Cognitive Science الذي يهدف إلى دراسة كيفية عمل العقل من ناحية أخرى عن طريق العمل المشترك بين متخصصين في علم النفس المعرفي وعلم الأعصاب واللغويات والأنثروبولوجيا وفلسفة العقل بالإضافة إلى الذكاء الاصطناعي.

## 5 عملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تساعد في المسؤوليات الرئيسة التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرارات نشاطاً إدارياً وتنظيماً وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات (موسى، 2010)، وتساعد عملية اتخاذ القرارات جزء من حل المشكلة وهي آلية اتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات (FEMA's, 2010)، وتعتبر القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية. كما أن توقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات، مما يؤدي إلى



اضمحلال المنظمة وزوالها. ويظل مجال الاختيار موجوداً أمام القيادات الإدارية في ممارسة مهامها حتى ولو شارفت المنظمة على التوقف (كنعان، 2003).

والحياة قرار، والقرار فرصة، والفرصة قد لا تتكرر، والناجح هو من ينتهز الفرصة ويغتنمها بقرار صائب والاعتنام لا يتأتى إلا بالرؤية والجرأة والخبرة والتوقيت السليم. والقرار لغة: مشتق من القر، وأصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال: قر في المكان، أي قر به وتمكن فيه. والقرار اصطلاحاً: هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود وإذا لزم الأمر الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً (تعلي، 2011)، وكما أن القرار يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة (طعمة، 2010).

وتعبير اتخاذ القرار يشير إلى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار وتبني حل معين لمشكلة ما من بين عدد من الحلول البديلة. وتتم عملية الاختيار هذه استناداً إلى هدف يبغي متخذ القرار تحقيقه، ضمن قيود وشروط محددة، وهذه العملية تستوجب الدقة والحذر في اختيار المؤشرات الكمية والكيفية لأهداف القرار وقيوده وقواعد صنعه وسبل تنفيذه (شمس الدين، 2005).

كما يعبر عن عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ إجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف غير مؤكدة، وهذا ممكن أن يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (Russell-Jones, 2000).

ولقد تزايد اهتمام علماء الإدارة والسلوك التنظيمي بدراسة مفهوم اتخاذ القرارات، فمن خلال استعراض بعض المفاهيم، يمكن استخلاص عناصر عملية اتخاذ القرار ومقوماتها في كل المستويات الإدارية.

ويؤكد أيوب (1989) أن الإدارة هي العملية التنظيمية الأساسية التي تسعى لتحقيق أهداف محددة باستخدام الجهود البشرية والموارد المالية المتاحة، وأن القيادة هي قلب الإدارة؛ لأن المدير يصل إلى الأهداف المرسومة من خلال دفع الآخرين للعمل وتوجيههم نحو تحقيق تلك الأهداف، وأن عملية اتخاذ القرارات هي مظهر أساسي من مظاهر القيادة، لأن المدير يحقق أهداف التنظيم بواسطة الآخرين من خلال مجموعة متسلسلة من القرارات لتحقيق الأهداف المرسومة.

ويذهب كثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة إلى الخلط بين عملية صنع القرارات في الوحدات الإدارية، والحقيقة أن الأخيرة تمثل مرحلة من الأولى، بمعنى أن اتخاذ القرارات يمثل المرحلة الأخيرة في مراحل عملية صنع القرارات. وأشار جاد الرب (2005) إلى ذلك بقوله: أن كل الخطوات التي تسبق لحظة اختيار البديل الأمثل تعبر عن مفهوم صنع القرار، فعملية تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها هي بمثابة تجهيز لعملية اتخاذ القرار.

وصناعة أو اتخاذ القرار تعتمد بصفة أساسية على البيانات المتاحة والمعلومات والحقائق الموجودة. وتعد عملية اتخاذ القرار من الموضوعات المهمة والتي تعددت وجهات النظر في تعريفها: وذلك تبعاً لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين، وكذلك نتيجة للاختلافات في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية، وفيما يلي بعض التعريفات.

يعرفها (Appel, 1984) بأنها "إسهام العمال والموظفين في اتخاذ القرارات، وصنع أهداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف". أما (Roberts and Hunt, 1991) فيعرفونها على أنها "إسهام عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة". كما عرف بون وكورتز (Boone & Kurtz, 1992) عملية اتخاذ القرار بأنها "الاختيار من بين بديلين أو أكثر باتباع الخطوات التالية: إدراك المشكلة وتعريفها، تحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البديل الأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه".

اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال. (القربوتي-2004)

ويشير (ياغي، 2003) إلى أنه من أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن هي أن الأسلوب الديمقراطي في الإدارة هو الأسلوب الأكثر جدوى، والإدارة معنية بممارسة هذا الأسلوب ومشاركة العاملين في القرار كنمط قيادي.

وأكد النوري (1997) أن عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، إنما تتضمن جميع المراحل التي يمر بها القرار، ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ومعالجتها من خلال اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية، ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، بينما يشار إلى عملية اتخاذ القرار على أنها جزء هام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية، فهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن حلها.

يعتقد بعض العلماء أن عملية اتخاذ القرارات ينبغي أن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة (عبوي، 2010)، وفيما يلي عرض لخطوات اتخاذ القرار التي ينبغي على الفرد إتباعها عند مواجهة مشكلة ما:

يعتبر تحديد المشكلة هو الخطوة الأولى في اتخاذ القرار فليس من المعقول إصدار قرار دون أن يكون هناك محل أو هدف من وراء إصداره، ويقصد بتحديد المشكلة تشخيصها أي الوقوف على طبيعتها وماهيتها وأبعادها والنتائج التي تسببت فيها، أي آثارها وأسبابها. وتعتبر تلك الخطوة من الأهمية بمكان؛ لأن أي خطأ في التحديد للمشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل مما دعا البعض إلى القول: "إن المشكلة المحددة تحديدا واضحا تعتبر نصف محلولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديداً كميّاً حتى تسهل عملية العلاج" (تعلب، 2011)، كما أن أي خطأ في هذه المرحلة الهامة من الممكن أن يترتب عليه اتخاذ قرارات خاطئة، والأسئلة المهمة التي تطرح نفسها في هذا المجال: لماذا اتخذ القرار؟، وما هو الهدف من وراء اتخاذ القرار؟

بعد الإنتهاء من إجراءات تشخيص وتحليل المشكلة تأتي مرحلة البحث عن الحلول أو القرارات البديلة وترتكز هذه المرحلة على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، وتعد هذه المرحلة صعبة وشاقة وتتطلب من المدير الاستعانة بآراء الآخرين، ثم دراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه، ولنجاح هذه الخطوة لا بد لمتخذ القرار من أن يعتمد التفكير

المبدع الخلاق لا ابتكار بدائل مختلفة وبخاصة عند مواجهة مشكلات جديدة، ثم يستبعد البدائل الضعيفة والبدائل غير المشجعة لتحصر في أقل عدد ممكن من البدائل المتوقع تحققها بنسب متفاوتة (موسى، 2010)، ويتم ذلك باستشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة (عبوي، 2010).

إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار تنتهي عند اعتماد القرار المطلوب، لأن القرار ليس بإقراره وإنما بتنفيذه، وغالباً لا يقوم متخذ القرار بتنفيذه والذين يقومون بتنفيذه هم عادة من يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون؛ لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه ولذلك لا بد من التعاون، وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسئوليات لتنفيذ هذا القرار، وهنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم؛ لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بإنجازه سوف يدفعهم للاهتمام وبذل الجهد أكثر. وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل (حسين والساعد، 2001). كما يجب أن يحدد متخذ القرار أهدافه بدقة من أجل الاستفادة من آليات التقييم والتحليلات التي تساعد على اتخاذ القرارات (Simon, 2000).

إن أية إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه تساعد في تحديد أية انحرافات أو اختلافات محتملة ليتم تقويمها قبل وقوعها إن أمكن. وهي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أصلاً قد تم تحقيقه فعلاً، وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت النتائج إيجابية أم سلبية (حسين والساعد، 2001).

تتعدد أساليب اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب على طبيعة المشكلة وعلى تقدير المدير والظروف المحيطة والإمكانات المتوافرة (موسى، 2010)، وبذلك يمكن وضعها في قسمين هما:

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات (كنعان، 2003)، وتشمل:

**الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية (موسى، 2010).

يُقصد بهذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها (كنعان، 2003).

لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار، ولكن يمكنه التعلم والاستفادة من خبرات المدراء الآخرين ومن زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة نحوها (كنعان، 2003).

يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية (كنعان، 2003).

في هذا الأسلوب يكون اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل (كنعان، 2003)، وهذا يتطلب العديد من البيانات والإحصائيات لاستخراج المناسب منها (موسى، 2010).

تحتوي الأساليب الكمية عدة مناهج وأنماط من أهمها:

تعتمد عملية اتخاذ القرار الأمثل على قياس الاحتمالات، والاحتمال درجة اعتقاد في حدث ما وقيمة الاحتمال تبدأ من الصفر إذا كان الموقف مستحيل الحدوث وقد تكون إذا كان الموقف متوقع الحدوث بنسبة (100%) أي مؤكدة (موسى، 2010)، ومن أسباب صعوبة وتعقد هذه المرحلة هو أن اختيار البديل الأفضل سيتبعه اختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من احتمالات المستقبل وقياسها إذا أمكن (كنعان، 2003).

تعتمد الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقاييس الرياضية والمنطقية (موسى، 2010).

تشمل مجموعة من النماذج التي تمكن من تحديد الاستراتيجيات التي يوجهها متخذ القرار كأحد المشاركين في مباريات المنافسة وكيفية الوصول إلى الاستراتيجية الأفضل (موسى، 2010).

وقد أسهمت هذه النظرية في حل المشكلات التي تتعلق بوجود منافسة، حيث ثبت جدواها -كأسلوب علمي- في اتخاذ القرارات في مواقف وظروف المنافسة (كنعان، 2003).

تستخدم المحاكات من خلال الحاسبات الإلكترونية والتكنولوجيا الحديثة لاختبار صلاحية النماذج الرياضية والرسوم البيانية والمسارات في تقييم البدائل وتوقعات نتائج القرارات الإدارية (موسى، 2010).

## 6 قطاعات حيوية في الدولة

تستهدف استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي عدة قطاعات حيوية في الدولة، منها قطاع النقل من خلال تقليل الحوادث والتكاليف التشغيلية، قطاع الصحة من خلال تقليل نسبة الأمراض المزمنة والخطيرة، قطاع الفضاء بإجراء التجارب الدقيقة وتقليل نسب الأخطاء المكلفة، قطاع الطاقة عبر إدارة المرافق والاستهلاك الذكي، قطاع المياه عبر إجراء التحليل والدراسات الدقيقة لتوفير الموارد، قطاع التكنولوجيا من خلال رفع نسبة الإنتاج والمساعدة في الصرف العام، قطاع التعليم من خلال التقليل من التكاليف وزيادة الرغبة في التعلم، قطاع البيئة عبر زيادة نسبة التشجير وزراعة النباتات المناسبة، قطاع المرور تطوير آليات وقائية كالتنبؤ بالحوادث والازدحام المروري، ووضع سياسات مرورية أكثر فاعلية.

## 7 مؤشر جاهزية الحكومة الالكترونية

يتكون مؤشر جاهزية الحكومة الالكترونية كالاتي: الأول والذي يتضمن منهجية قياس مؤشر الجاهزية الإلكترونية للنهوض بمستوى أداء الإدارات العامة الحكومية وتحويلها إلى إدارات أعلى كفاءة وأكثر شفافية واحترافية وإنجاز هذا التحول استطاعت هذه الحكومات تحسين وتعديل الهياكل التنظيمية لبعض مؤسساتها ووضع قدراتها وأسلوب ممارستها للاحتمال. ووسائل استخدام القوة البشرية والتكنولوجية والموارد المالية لتقديم خدمات إلكترونية متميزة تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع وتلقى قبولا ورضى من متلقى هذه الخدمات.

والثانية تعريف المؤشر الذي صدر في فبراير 2008م أحدث إصدار لمؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية (E-Government Index) عن إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة؛ حيث بدأ أول ظهور لهذا المؤشر في عام 2003م. ويقيس المؤشر مدى التحول نحو إصلاح وتنمية القطاع العام والمؤسسات الحكومية من خلا التحول إلى الأعمال الإلكترونية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم الخدمات المتميزة للمواطنين ورجال الأعمال والمستثمرين. ولتحقيق هذا الهدف لا بد من وجود بنية تحتية قوية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما يحفز المؤشر دول العالم إلى تغيير ثقافة تقديم الخدمات الحكومية الإلكترونية وتشجيع العاملين بالقطاع الحكومي لاستخدام وطرق ووسائل تقنية حديثة لسرعة وسهولة إنجاز الأعمال.

والثالث مكونات المؤشر والذي يتضمن المؤشر المركب لجاهزية الحكومة الإلكترونية يشمل تقييم الوضع في (192) دولة على مستوى العالم من خلال مسح أجرته الأمم المتحدة لقياس مدى استفادة المواطنين والمقيمين والمستثمرين في الدول التي شملها المؤشر من الخدمات الحكومية الإلكترونية المقدمة من خلال المؤسسات الحكومية.

وينقسم المؤشر إلى العديد من المؤشرات الفرعية التي تتعلق بالمجالات الآتية، وهي:

1. تقييم مواقع الانترنت الحكومية الخدمية.
2. البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.
3. الموارد البشرية (رأس المال البشري).

الرابع مؤشر تقييم مواقع الإنترنت والذي يقيم المؤشر الإجمالي قدرة الحكومات على تقديم خدمات إلكترونية من خلال الإنترنت، كما يقيم الخدمات الحكومية للعديد من الهيئات والوزارات، منها الصحة والتعليم والعمل والمالية والشؤون الاجتماعية. حيث تتسم هذه المؤسسات بأنها أكثر الهيئات الحكومية إقبالاً من المواطنين لإنهاء وإنجاز الأعمال والخدمات.

الخامس، مؤشر البنية التحتية للاتصالات والمعلومات وهو مؤشر مركب من (5) مؤشرات فرعية يعكس قدرة البنية التحتية للدولة على تقديم خدمات حكومية إلكترونية مميزة، هذه المؤشرات هي:

1. مؤشر عدد مستخدمي الإنترنت (لكل 100 شخص).

2. مؤشر عدد الحاسبات (لكل 100 شخص).
  3. مؤشر عدد الخطوط التليفونية الأرضية (لكل 100 شخص).
  4. مؤشر عدد خطوط المحمول (لكل 100 شخص).
  5. مؤشر عدد خطوط الإنترنت السريع (لكل 100 شخص).
- ويكون لكل مؤشر فرعي (20%) من إجمالي نقاط مؤشر البنية التحتية للاتصالات والمعلومات.

السادس: مؤشر الموارد البشرية ومؤشر مركب يتكون من:

1. معدل محو الأمية للبالغين (ثلثي نقاط المؤشر).
  2. نسبة التأجيل الإجمالية في المراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية (ثلث نقاط المؤشر).
- وتستقى بيانات الدول من بيانات اليونسكو وتقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة.

## 8 وزارة الداخلية في دولة الإمارات

قامت دولة الإمارات العربية المتحدة في الثاني من ديسمبر عام 1971، وكان إنشاء وزارة الداخلية متزامناً مع قيام الدولة باعتبارها من الأجهزة الاتحادية الأساسية وظل التوحيد الكامل لأجهزة الشرطة والأمن من الأهداف الحيوية التي التقى الإجماع على ضرورتها.

إن التطور الشامل الذي شهدته دولة الإمارات العربية المتحدة على مدى السنوات الماضية من عمر دولة الاتحاد أدى إلى زيادة المهام التي ينهض بها عناصر الشرطة. وللوزارة العديد من المهام والاختصاصات من أبرزها حماية أمن الدولة وإنشاء وتنظيم قوات الأمن والشرطة والإشراف عليها وتنظيم حركة السير والمرور على الطرق الداخلية وتوفير الحماية والسلامة للمنشآت والممتلكات.

تحرص وزارة الداخلية على توفير الأمن والاستقرار للمواطنين والمقيمين على أرض الدولة على حد سواء، لذا فهي تعمل على تحقيق هذه الغاية الوطنية النبيلة في ظل دولة الاتحاد انطلاقاً من أن الأمن والاستقرار ضرورة من ضرورات الحياة وركيزة أساسية لتحقيق التقدم والتنمية الشاملة في البلاد.

وقد اتبعت الوزارة منهجاً جديداً يركز على أسس علمية ومنهجية لتطوير الإمكانيات البشرية والمادية لوزارة الداخلية لمواكبة النهضة الشاملة التي تشهدها الدولة في مختلف المجالات. لا شك أننا أمام تحديات كثيرة



وأن مفتاح الوصول إلى الحد الأقصى للأداء يكمن في قدرتنا على قراءة بيئة عملنا وفهم واقعها ومن ثم التكيف معها، وينبغي أن نستمر في استكشاف طرق جديدة لترسيخ الحوار الواعي مع مختلف فئات المجتمع ولتوفير الطمأنينة لدى أفرادنا مع الاستمرار في تلبية حاجاتهم المتغيرة بالشكل المناسب.

وتسعى وزارة الداخلية للحفاظ على أسلوب متوازن يجمع بين الحد من الجريمة وبين الكشف عنها وسوف نُولي اهتماماً خاصاً لكل من مفهوم نشر المعلومات الصحيحة والمناسبة ومفهوم الشرطة المجتمعية على أن نتعاون في هذا الصدد مع كافة السلطات والهيئات والجهات المعنية.

لذلك فإنَّ الاستراتيجية الأمنية لوزارة الداخلية تتطلب منا أن نستشرف المستقبل ونتطلع إليه، وينبغي أن تكون لدينا الإرادة والاستعداد للتجاوب بمرونة وبشكل مناسب لكل من المتطلبات المحلية والتغيرات التي تحددها الحكومة مع وجوب الاستعداد والجاهزية للتغيرات ومواكبة التطورات العالمية.

حققت وزارة الداخلية الكثير من الإنجازات والنجاحات من خلال مشروعات التوسعة والتجديد القادرة على توفير الإمكانيات البشرية الوطنية والمؤهلة، والتقنية من خلال توفير المعدات والأجهزة، والتوسع في تطوير الخدمات المقدمة للجمهور وفق خطط استراتيجية أمنية فعالة تستوعب متطلبات الحاضر والمستقبل قائمة على روح التعاون والمبادرة وتفعيل الشراكة المجتمعية بين الأجهزة الأمنية والمجتمع أفراد وهيئات ومنظمات لتحقيق مفهوم المسؤولية المشتركة في توفير المزيد من الأمن والاستقرار في المجتمع. وتعد وزارة الداخلية من أهم المؤسسات الاتحادية بالدولة لما تقوم به من عمل ريادي وفاعل يساهم بصورة واضحة في دعم الأمن والاستقرار فيها وهي تنطلق من غاية سامية هي إيجاد مجتمع أكثر أماناً والحفاظ على النظام والأمن والحد من الجريمة وإزالة الشعور بالخوف منها والإسهام في تحقيق العدل من خلال سيادة القانون وحفظ هيبة الدولة عن طريق أجهزة شرطة فعالة ميدانياً وعملياً.

ولقد قامت الوزارة بتبني أسلوب إداري متناسق ومتناغم كما استطاعت تلبية متطلبات جديدة في حدود الموارد المتاحة حيث تسعى إلى إرساء وترسيخ الأسس والقواعد التي تضمن إعداد وتجهيز الموظفين لديها إعداداً جيداً للحفاظ على الأمن والأمان في مجتمع يزداد فيه التنوع الثقافي والعرقي باضطراد بوعي وإدراك كامل، ولذلك سوف تظل العلاقات المجتمعية في جوهر تفكيرنا الاستراتيجي وخدماتنا الميدانية.

ولقد بذلت وزارة الداخلية جهوداً كبيرة لبناء أجهزتها الأمنية وتحديد مهامها واختصاصاتها في فترة قصيرة من الزمن، حيث استطاعت خلالها بناء أجهزة أمنية قادرة ومتطورة أثبتت جدارتها وقدرتها على حمل الأمانة وتحقيق الأمان المنشود وحماية المجتمع من الجريمة والانحراف إضافة إلى أن دولة الإمارات ومن خلال سعيها لبناء دولة عصرية واستثمار ثروتها الوطنية وموقعها المتميز في هذه المنطقة من العالم باتت قبلة للتجار.

واستطاعت وزارة الداخلية بأجهزتها القادرة على تحقيق المحافظة على الأمن والانفتاح على العالم لتحقيق التنمية والرفاه والرخاء لكافة أفراد المجتمع من مواطنين ومقيمين على أرضها الطيبة. وأهم الأقسام التي تكون الوزارة هي: كلية الشرطة، قسم مخالفات قواعد السلوك، قسم شركات الأمن الخاصة، قسم قانون الشرطة، والدفاع المدني، قسم الرواتب والعلاوات وقسم القوانين الأخرى.

أما الخدمات الإلكترونية التي تعرض حسب المرور والترخيص سواء الافراد والشركات فهي الدفاع المدني، الأمن الجنائي، القيادات العامة للشرطة، المنشآت العقابية والإصلاحية، الخدمات الإلكترونية المفضلة ومستودع الخدمات ومراكز الخدمة، موقع وزارة الداخلية (2020).

## 9 الخاتمة

يمكن تلخيص هذه الورقة المقترحة بأن هناك دور للذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرارات في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، كما هو المعتاد بأن اليوم الذكاء الاصطناعي له دور كبير في كل العمليات التي تتم بين الأفراد والمؤسسات وكذلك بين المؤسسات والشركات الأخرى.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية

- الشحي، أحمد علي (2019)، إدارة الموارد البشرية والأداء، الإصدار الأول، مداد للنشر والتوزيع، دبي الامارات العربية المتحدة.
- الريامي، سامي (2019)، الذكاء الاصطناعي وأثره على أداء المؤسسات الإعلامية، " دراسة تطبيقية مع تقديم تصور لتطبيق التوصيات داخل قطاع النشر بمؤسسة دبي للإعلام " ، رسالة ماجستير غير منشورة – كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية – إمارة دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة.
- المهيري، سعيد، (2019) ، "مدى جاهزية الإدارة العامة للدفاع المدني بدولة الإمارات العربية المتحدة للتحويل إلى الذكاء الاصطناعي" ، دراسة ميدانية على إدارات الدفاع المدني بدولة الإمارات العربية المتحدة ،رسالة ماجستير غير منشورة – كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية.
- مالك، سعيد، (2019)، بعنوان (" تطبيقات الذكاء الاصطناعي واثرها على كفاءة الأداء القضائي " دراسة ميدانية على قطاع القضاء بمحاكم دبي بدولة الامارات العربية المتحدة)، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية محمد بن راشد للإدارة الحكومية- إمارة دبي- دولة الإمارات العربية المتحدة.
- الشحي، احمد علي، ب، (2019)، نظام تقييم النضج المعرفي، الاصدار الاول، دبي الامارات العربية المتحدة.
- الدجني، اياد،(2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، بحث غير منشور، مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس" ، جامعة دمشق ، الجمهورية العربية السورية.
- الشحي، احمد علي، ج، (2019)، الحكومة واثرها في ريادة المنظمات الحكومية، الطبعة الاولى، دار النخبة 6 شارع عرجاء عبدالرسول، المتفرع من شارع عواد بالنيل.

- خضر، سعاد، (2000)، "دراسة تحليلية عن تطور نظم الخبرة المستخدمة في المراجعة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع.
- الحسيني، أسامة، (2002)، لغة لوجو، الرياض، مكتبة بن سينا للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.
- العودة، والسيد أحمد، 2008، البنية التحتية للاقتصاد الفلسطيني
- محمد عبد الفتاح ياغي (2003) التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.
- محمود صادق بازرة (1986)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية ، الطبعة الهامسة . طبعة موجزة ، القاهرة : دار النهضة العربية موقع الوزارة الداخلية (2020)،
- <https://www.moi.gov.ae/ar/About.MOI/genericcontent/qawaneen22.aspx>
- مدوح عبد من البيان، (2015) -across-the-<https://www.albayan.ae/>
- الجشعمي، نواف و بدان،(2017) ، بعنوان (دراسات استشراف المستقبل ودورها في دعم اتخاذ القرار بدولة الامارات العربية المتحدة- بالتركيز على اداة التخطيط بالسيناريو- دراسة ميدانية)
- جايمس م. أندرسن، وآخرون، (2016) ، تقنية المركبة المستقلة (ذاتية القيادة ) دليل لصانعي السياسات، مكتبة الكونغرس، نشر هذا البحث بواسطة مؤسسة RAND، سانتا مونيكا، كاليفورنيا.
- فهاد سلطان محمد آل صقر الودعاني (2010)، دور التطوير الإداري في تحسين الأداء. منسوبي إدارات التربية والتعليم بوادي الدواسر، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض.
- عبد الله حسين جوهر (2011)، استراتيجية الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- عثمان حسين عثمان، واحمد عادل جميل (2012)، امكانية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في ضبط جودة التدقيق الداخلي (دراسة ميدانية في الشركات المساهمة العامة الاردنية)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر - ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة. عمان، الاردن، جامعة الزيتونة- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

<https://government.ae>: حكومة دولة الامارات، الموقع الرسمي،

الموقع الرسمي لإمارات اليوم (2018)، التقرير الصادر عن مركز دبي التكنولوجي لريادة الاعمال (ديتك )

التابع لسلطة واحدة دبي للسليكون، والمنشور في 11 ديسمبر

<https://www.emaratalyoun.com/>:2018

مكتب رئاسة الوزراء، دولة الإمارات العربية المتحدة، بدون تاريخ (2018) تقرير الذكاء الاصطناعي في دولة

الإمارات -2018 - وزارة الاقتصاد استراتيجيات الإمارات للذكاء الاصطناعي - البوابة

الرسمية لحكومة [https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-](https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives)

[plans/uae-](https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-strategy-for-artificial-intelligence)

[and-awards/federal-governments-strategies-and-](https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-strategy-for-artificial-intelligence)

استراتيجية الإمارات للذكاء الاصطناعي - البوابة الرسمية لحكومة

[https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-](https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-strategy-for-artificial-intelligence)

[awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-strategy-for-](https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-strategy-for-artificial-intelligence)

[artificial-intelligence](https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/federal-governments-strategies-and-plans/uae-strategy-for-artificial-intelligence)

المراجع باللغة الأجنبية

Aaron, S. (2014), U.S. Perspectives on Technology, the Future, and Science in the Next 50 Years: <https://www.pewinternet.org>

Aristae, Papadimitriou,(2016),(The Future of Communication Artificial Intelligence and Social Networks

Barnard, C. (1938). Functions of the executive. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Blundell, R. (2004). Effective Organizational Communication:

Perspectives, Principles, and Practices. second edition: Gosport Ashford Color Press Ltd.

Ben Y, Barcelona School of Management in partial fulfillment of

the requirements for a Master of Science in Management degree at Pompeo Fabra

University, Barcelona, Spain.

Best, J. W, & Kahn, J.V (2003). Research in Education (9th ed.).

Boston: Allen W. bacon.

Cathy O'Neill (2018) is the author of the book, Weapons of

Destruction of Mathematics: How Big Data increases Inequality and Threatening

Democracy with Coordination: The Kindle Edition.

Catherine Mazurk (2019) Human versus AI: A consumer

behavioral study on counseling

of Law, European CEPEJ on AI, (2018), (Human Rights, Democracy and the Rule

Convention), (Artificial Intelligence and

Judicial Systems: So-called Predictive Justice)

Colin Allen Wendell Wallach (2018) wrote a book titled Moral

Machines: Teaching Robots from Edition Faulty first.

Dorian Combe (2018) The roles of artificial intelligence and

decision-making Mankind: Toward Enhanced Humans? Knowledge-intensive companies

focus, Department of Business Administration, UMEA Swedish Masters Program in

Business Development and

Edwin R. Teglingen V and Hundley F. (2001). Sociology in the

survey. Guilford: The University of Surrey. Internationalization Master of Business

Administration Thesis 1, 15 credits, Spring 2018

Evanshevich, GM, Konopaski, R, and Mattison, MT (2011).

Organizational behavior and management. New York, New York: McGraw-Hill.

Fernando Martinez Blomed (2016) Progressive and Developmental

Perspectives for General Purpose Learning Systems, Univ Polytechnic of Valencia

Department of Computer and Computing Systems.

Janna, A. & Lee R. (2018), Artificial Intelligence and the Future of

Humans. : <https://www.pewinternet.org>

Janna, A. & Lee R. (2018), the future of luxury in a world saturated

with technology: [https://www.pewinternet.org-part - 1](https://www.pewinternet.org-part-1) & [https://www.pewinternet.org -](https://www.pewinternet.org-part-2)

Part 2

James Taylor (2019) Digital Decision Making: Using Decision

Management to Achieve Business Impact from a Cover Artificial intelligence

Joseph Kelada (2004), Re-Engineering Integration with Total

Quality Management, Mars Publishing House, Riyadh,

Kingdom of Saudi Arabia, English Press.

John Havens (2016) *Writer Artificial Intelligence: Embracing Our Humanity to Maximize Machines*. Cover Normal, algorithms will know about us sooner than we do about ourselves.

Jo Young Lee (2009) on the effect of computer-mediated Communication (CMC) interaction on vocabulary acquisition the second language ; A comparative study of CMC interaction and face-to-face interaction at Iowa Ames State University, Iowa.

Hasan Bakhshi, Jonathan M. Downing, Michael A Osborne, (The Future of Skills Employment in 2030) ,Philippe (2017) Schneider,)

Hardesty, David M and William O. Bearden (2004), "Using Expert Judges in Scope Development: Implications The implications for improving the facial viability of unobserved measures of structures, "Journal of Business Research, 57 (Feb), 98-107.

Hudson, W. R., Haas, R. C. G., & Uddin, W. (1997).

*Infrastructure management: integrating design, construction, maintenance, rehabilitation, and renovation*". New York, McGraw-Hill.

Hong Nguyen (2019) *Artificial Intelligence and its Impact on the Workforce, Job Clarification*, Centria University Thesis For Applied Sciences Business Administration in Sweden.

Steven K. Thompson, 2012. *Sampling*, Third Edition, p: 59-60

Isabelle Bjorkman and Sebastian Johansson (2018) in the School of Economics and Management of Lund University, doing research *What is the impact of artificial intelligence on the future leadership role? Study leaders' expectations*, Master's Program in Management June 2018.

Iowa Dominica Andrejchuk (2018) *Artificial intelligence methods to support people management in organizations, an introduction* Dissertation on the partial fulfillment of the requirements for the Ph.D. degree in Computer Science, Autonomous University, Persilon.

Khan Ahlam (2012), *Process Re-engineering as an Entrance to the Excellence of Management Humanity*, Biskra University, Algeria, Economic and Issue Research Resource Management.

Lunenburg, F.C, & Ornstein, A. O. (2008). *Educational*

Administration: Concepts And practices. Belmont, CA: Wadsworth / Cengage

Raquel Einardsdottir (2019) Artificial Intelligence and

Management: Will Artificial Intelligence replace my managers Intermediate level? Business

Administration, Department of Social Sciences, University of Iceland, September 2019

Richard, S. & Saadia, Z. (2017), The Future of Jobs and Skills in

Africa, Preparing the Region for the Fourth Industrial Revolution, World Economic Forum:

<http://www3.weforum.org>

Martin Ford (2018) is the author of the book, The Rise of Robots:

Technology and the Threat of the Unemployed the work.

Max Tegmark (2018) the author of a book, Life 3.0: Being Human

in the Age of Artificial Intelligence.

Muhammad Abd al-Wahhab al-Ghazawi (2005), Total Quality

Management, Al-Yazouri Scientific Publishing and Distribution House, Jordan, Arabic edition.

Murray Shanahan (2018) The MIT Press Essential Knowledge

series) First Edition, Amazon.

Noah Castillo (2019) at Columbia University conducted the study

on blurring the line between man and machine: Artificial Intelligence Marketing, Philosophy

Degree under the Executive Committee of the Graduate School of Arts and Sciences.

Olellikowski, WJ, and Yates, J. (1994). Structuring

communication practices in organizations. *Sciences Administrative Quarterly*, 39, 541-574.

Paul R. Dougherty and H. James Wilson (2018) Two thousand

books, Human + Machine: Reimagining Work In the era of artificial intelligence.

Singh, B.M (2006). Fifth specialization: The art of learning and its

practice is organized (revision.). New York, New York: Currency/ double day.

Shockley-Zalback, B.C. (2006). Establishing organizational

communication: Knowledge, sensitivity, skills and values. (6th edition). Boston, Massachusetts:

Pearson Education, Inc.

The Building Approach (4th ed.). USA: John Wiley & Sons, pp.

293-294.

Torish, D. (2010). *Organizational Communication Auditing: A*

*Research Handbook, Theory and Practice*. New York, New York: Routledge.

<https://courses.lumenlearning.com/wmprinciplesofmanagement/chapter/communication-in-the-management-function/>



## نظرية التقارب بين الكلف المعيارية والكلف المثلى

### ودورها في دعم الكلف الفعلية في الوحدة الاقتصادية

(دراسة تطبيقية في معمل الألبسة الرجالية في النجف للفترة من 2007-2020)

#### تأليف

ا.د. مؤيد عبد الحسين الفضل م.د. عز الدين حسن كاظم م.م. سارة ماهر العذارى  
قسم المحاسبة قسم ادارة الاعمال قسم المحاسبة

كلية المستقبل الجامعة/ بابل

#### الملخص

يعود أصل هذه النظرية إلى الأستاذة البولندية Alicja jargowa المتخصصة بعلوم المحاسبة وبالذات في محاسبة التكاليف تحت عنوان (Rochonk Kosztow)<sup>(1)</sup> وجاء في مضمون النظرية أن في الفكر الإداري يسود مفهوم الامثلية Optimization وخاصة ضمن بحوث العمليات والذي يمثل المدخل الكمي لإدارة الأعمال، حيث أن تطبيق الامثلية في الوحدات الاقتصادية الإنتاجية، يعني تحقيق الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج وهي:

- المواد الأولية الأساسية والمساعدة
- ساعات تشغيل المكائن والمعدات
- العاملين على مختلف مؤهلاتهم ومستوياتهم الفنية
- الموارد المالية المختلفة

ويتم تحقيق هذا الأمر في إطار ما يعرف بالقيود (المحددات) ودالة الهدف، حيث أن نتيجة ذلك تقليل تكاليف حساب الوحدة الواحدة من الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن وصولاً إلى مرحلة التلف الصفري zero defect، ومن هنا يتم الدخول على التكاليف المعيارية أو القياسية (standard cost) حيث أن هذه التكاليف ترتبط

باقل مقدار ممكن من التكاليف لعناصر الإنتاج المختلفة (المواد الأولية، المكائن والمعدات، الأجور والرواتب ... الخ) لذلك ان التقارب الحاصل هنا بين كلا النوعين من المفاهيم (الكلف المثلى والكلف المعيارية) سببه ما تهدف اليه الوحدة الاقتصادية من خلال عمليات الإنتاج، غايتها هو تخفيض الكلف الفعلية وصولاً نحو المستويات القياسية وعندها يتحقق ما هو مطلوب على مستوى الفكر الإداري وهي الكلف المثلى وعلى مستوى الفكر المحاسبي وهي الكلف المعيارية او القياسية ولذلك يذهب الباحثان الى نظرية التقارب والعمل على توظيف هذه الأفكار (سواء كانت في الفكر الإداري او الفكر المحاسبي) نحو خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل لعاصر الإنتاج، حيث ان هذا التخفيض سوف يمنح الوحدة الاقتصادية فرصه نحو الحفاض على الميزة التنافسية وكذلك الحفاض على الحصه السوقية من الزبائن في السوق العراقية والإقليمية.

---

(1) جاء ذكر هذه التفاصيل ضمن المصدر البولندي:

Alicja Jargowa "rachonk kosztow" pwn, w-wa, 2006, Poland p.73

**Abstract**

The origin of this theory goes back to the Polish professor Alicja Jargowa, who specializes in accounting sciences, especially in cost accounting under the title (Rochonk Kosztow) (1). The application of optimization in productive economic units, means achieving the optimum utilization of the factors of production, which are:

- Basic and auxiliary raw materials.
- Machine and equipment operating hours.
- Workers of various qualifications and technical levels.
- Various financial resources.

This matter is achieved within the framework of what is known as constraints (determinants) and the objective function, as the result of this is to reduce the costs of calculating a single unit of production to the lowest possible level, leading to the zero defect stage, and from here the standard cost is entered. ) as these costs are associated with the least possible amount of costs for the various elements of production (raw materials, machines and equipment, wages and salaries....etc), so the convergence that occurs here between both types of concepts (optimal costs and standard costs) is caused by what the economic unit aims at from During production processes, its goal is to reduce the actual costs down to the standard levels, and then what is required is achieved at the level of administrative thought, which are the optimal costs, and at the level of accounting thought, which are the standard or standard costs. (administrative or accounting thought) towards reducing production costs through optimal exploitation of the production era, as this reduction will give the economic unit an opportunity to maintain a competitive advantage as well as preserve In addition to the market share of customers in the Iraqi and regional market.

## الفصل الأول: المنهجية العلمية ودراسات سابقة

### 1.1. المنهجية العلمية للدراسة

#### 1.1.1. مشكلة الدراسة

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

أولاً: هل توجد إمكانية لاعتماد مفهوم الكلف المثلى  $Optimal\ cost$  في عمليات حساب تكاليف الإنتاج لأغراض ترشيد القرارات الإدارية، وترشيد اعداد القوائم المحاسبية ضمن المحاسبة الإدارية

ثانياً: هل ان هنالك تقارب وتطابق بين مفهوم الكلف المعيارية والكلف القياسية الى درجة بحيث يتم إحلال أحدهما مكان الاخر.

ثالثاً: هل توجد إمكانية للاستفادة من التقارب بين الكلف المعيارية والكلف المثلى لدعم الكلف الفعلية في الواقع العملي.

رابعاً: ان اعتماد الكلف المثلى يمكن ان يضمن للوحدة الاقتصادية مؤشرات كلفويه لدعم عملية اعداد القوائم المالية.

#### 2.1.1. فرضيات الدراسة:

يمكن توضيح فرضيات الدراسة من خلال ما يلي:

1. نفرض ان الكلف المثلى هي تلك الكلف التي تمثل نفس مواصفات التكاليف المعيارية وتؤدي الى نفس النتائج المحاسبية
2. نفرض ان هنالك تقارب كبير بين الكلف المثلى والكلف المعيارية الى درجة التطابق بين الاثنين ويحل أحدهما مكان الاخر
3. نفرض ان هنالك إمكانية للاستفادة من التقارب بين الكلف المثلى والكلف المعيارية لدعم الكلف الفعلية
4. نفرض ان هنالك مؤشرات كلفويه ومحاسبية يتم الحصول عليها من عملية التقارب .

## 3.1.1. اهداف الدراسة

تهدف دراستنا الى تحقيق ما يلي:

اولاً: العمل الفكري والعملية لأثبات ان هنالك تقارب او تطابق بين الكلف المثلى والكلف المعيارية في حساب التكاليف للوحدة الاقتصادية

ثانياً: دعم الجهود الرامية الى اعتماد الكلف المثلى في حسابات الكلفة والفكر المحاسبي بشكل عام

ثالثاً: تحقيق الاستفادة من نظرية التقارب بين الكلف المثلى والكلف المعيارية في مجال تحقيق الكلف الفعلية في الوحدة الاقتصادية لأجل تخفيضها وتقاربها لكلا النوعي من الكلف أعلاه.

رابعاً: استنباط المؤثرات الكلفويه الإضافية التي تدعم نشاطات الوحدة الاقتصادية وترشيد عملية اعداد القوائم المالية.

## 4.1.1. أهمية الدراسة:

ان أهمية دراستنا هذه يمكن توضيحها كما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة بمثابة دعم الفكر المحاسبي وكذلك الفكر الإداري واصله نوعية.
2. تساهم هذه الدراسة في تقديم اداه وأسلوب جديد للفكر المحاسبي يعتمد على الامثلية optimization
3. تعتبر هذه الدراسة بمثابة دعم للوحدة الاقتصادية قيد الدراسة (معمل الالبسة الرجالية في النجف)

## 5.1.1. مجتمع وعينة الدراسة:

اولاً: مجتمع الدراسة، ان مجتمع دراستنا الحالية هو كل ما يتعلق بالوحدات الاقتصادية الإنتاجية

ثانياً: عينة الدراسة، تم اختيار معمل الألبسة الرجالية في النجف، حيث تتوفر فيه متطلبات عملية حساب

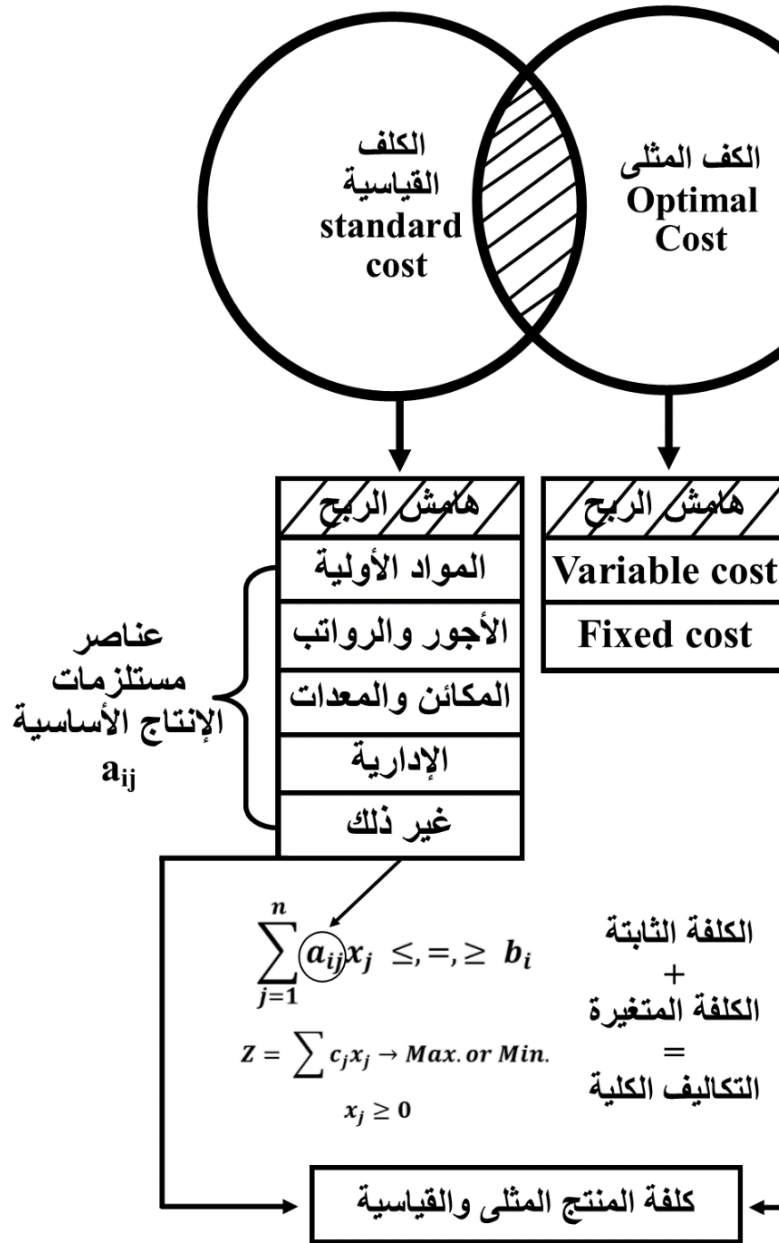
التكاليف وعناصر الكلفة من (مواد أولية، أجور، رواتب، مكائن ومعدات، .... الخ)

### 6.1.1. الحدود الزمانية والمكانية:

1. الحدود الزمانية، تم اعتماد الفترة من 2010 ولغايه نهاية سنة 2020 كحدود زمانية. علماً بأنه في سنة 2007 تم الحصول على الكلفة القياسية الفعلية التي تم التوصل اليها والتي تطابقت مع الكلفة القياسية للموديل من البدلة الرجالية (1049) الذي تم اعتماده فب دراستنا هذه.
2. الحدود المكاني، تم اعتماد معمل الألبسة الرجالية في النجف باعتباره الحدود المكانية للدراسة.

### 7.1.1. نموذج الدراسة:

ان نموذج الدراسة يعرض عملية التقارب بين الكلف المعيارية والكلف المثلى من حيث المضمون والفكر المحاسبي ومدى الاستفادة من هذا التقارب في مجال دعم الكلف الفعلية والعمل على خفضها قدر الإمكان ويمكن التعبير عن ذلك كما هو واضح في الشكل رقم (1) التالي:



( نموذج الدراسة 1 الشكل رقم )

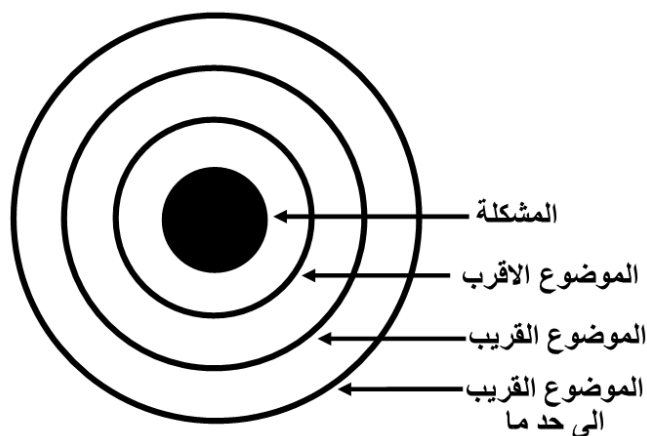
### 8.1.1. معوقات الدراسة:

ان معوقات الدراسة هي كما يلي:

1. صعوبة الحصول على البيانات من الوحدة الاقتصادية بسبب سرية لمعلومات والروتين الإداري.
2. صعوبة التواصل مع الوحدة الاقتصادية بسبب فايروس كورونا، حيث من الصعب الحركة والتنقل بين منطقة وأخرى والتعامل مع الوحدات الاقتصادية.

## 2.1. دراسات سابقة

حاول الباحثون جمع كل ما يتعلق بموضوع المشكلة، حيث ان هذا الموضوع توزع بين الفكر المحاسبي وكذلك الفكر الإداري. حيث، تم تقسيم الإشكاليات الى كونها قريبة والاقرب وهكذا كما هو واضح في الشكل رقم (2) ادناه:



الشكل رقم (2) موضوع المشكلة والمواضيع القريبة منه

## 1.2.1. الدراسات سابقة عربية

## 1- دراسة ( 2012 , كامل علي ابراهيم وفريال كاظم عبدالغني )

(دور الكلفة المعيارية لعنصر المواد في التخطيط والرقابة دراسة ميدانية في أحد معامل الشركة العامة للصناعات الكهربائية )

الدراسة تبين إن المعلومات المحاسبية لها دور مهم في عملية التخطيط والرقابة، لذا فإن الموازنات التخطيطية و الكلفة المعيارية من بين الأدوات التخطيطية المستخدمة في عملية التخطيط والرقابة، وان الكلفة المعيارية للمواد الأولية المباشرة تعتبر العنصر الأول من عناصر الكلفة المعيارية، والتي تتألف من الكمية للمواد الأولية المباشرة مضروبة في الأسعار المعيارية لهذه المواد ونظرا لكون الكمية المعيارية للمواد الأولية المباشرة أكثر خضوعه لسيطرة ورقابة الإدارة من الأسعار كمية المواد المعيارية للمواد الأولية.



**2- دراسة ( 2010, صالح إبراهيم يونس الشعباني )****(التغير في استراتيجيات خفض الكلف وآثارها )**

بعد هدف تخفيض الكلف واحدة من أهم الأهداف الإستراتيجية الإدارة الشركة، إذ من خلال خفض الكلف يمكن المحافظة على المكانة السوقية للشركة وضمان ديمومة بقائها وتعتمد الإدارة استراتيجيات معينة لخفض الكلف كل منها يتواءم مع طبيعة العملية الإنتاجية في الشركة وحالة السوق من حيث المنافسة وبالشكل الذي يعمل على تعزيز مكانة الشركة. وفي ظل الأنظمة الإنتاجية التقليدية التي كان فيها العمل اليدوي يشكل الجزء الأكبر من تكلفة الإنتاج كانت الإدارة تعتمد استراتيجيات الكلف المعيارية والموازنات التخطيطية و نظريات تحميل الكلف، فضلا عن مخططات نقطة التعادل.

**3- دراسة ( 2017 , إيمان عثمان عبد الله حسين )**

نظام التكاليف المعيارية ودورها في الرقابة وترشيد القرارات المالية بالمنشآت الصناعية

الدراسة تبين نظام التكاليف المعيارية كأداة من أدوات الرقابة التي تهدف إلى الاستفادة المثلى من الموارد المادية والبشرية ويتطلب هذا النظام فهم واسع ومتطور من قبل المستويات الادارية المختلفة وذلك لرفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق الأهداف بصورة متكاملة. أن تطبيق نظام التكاليف المعيارية أصبح ضرورة ضمنية تعرضها الظروف المحيطة وان التطور والتقدم الذي يشهده العالم يفرض على الجميع واقعا جديدا لا بد من مواكبته ولا بد من الاشارة الى اهمية استخدام نظام التكاليف المعيارية.

**2.2.1. الدراسات سابقة اجنبية**

في هذا المحور تمكنا من تحديد بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وكالاتي:

**1- دراسة**

(CHARLEST. HOWARD LOUIS J. D ' ANTONIO, 1994)

THE COST OF HEDGING AND THE OPTIMAL HEDGE  
RATIO

## تكلفة التحوط ونسبة التحوط المثلى

الدراسة توضح فوائد التحوط التي يقدمها سوق العقود الآجلة لها تكلفة. طورت هذه الدراسة مفهوم تكاليف التحوط، وتوضح كيف تؤثر على قرار التحوط، وتستمد نسبة التحوط المثلى في سياق مفهوم التكلفة. تتكون تكلفة التحوط من استخدام العقود الآجلة من عنصرين. يمثل المكون الأول التكاليف الثابتة لإنشاء وإدارة برنامج التحوط المكون الثاني هو نتيجة المراجعة الفورية / الآجلة وحقيقة أن العقد الأجل هو بديل غير كامل لمعاملة تجارية. يتضح أن المراجعين يقودون العائد المتوقع للعقود الآجلة بما يساوي علاوة المخاطرة الفورية.

2- دراسة (Philip G. Cottell Jr, 2010)

(The Treatment of Standard Cost Overhead Variances in the Accounting Classroom )

معالجة فروق التكاليف العامة القياسية في الفصل الدراسي للمحاسبة الدراسة لاكتشاف كيفية التعامل مع التباينات حاليا في دورات المحاسبة، تم تصميم استبيان وإرساله إلى أعضاء هيئة التدريس المحسوبين يسألون عن الأساليب التي استخدموها لكسر إجمالي الاختلافات في النفقات العامة. تشير النتائج إلى أنه بينما لا تزال هناك اختلافات في الرأي حول الطريقة الصحيحة لحساب الفروق العامة. ركزت الدراسة على سنة ٢٠١٦ واتضح أن بشكل قاطع الغالبية العظمى تفكر في تبني نهج NAA1 المناسب من تعلم الطريقة الخماسية.

3- دراسة (Cristina Baglive, 2015)

( Cost-optimal analysis and technical comparison between standard and high efficient mono-residential buildings in a warm climate)

تحليل التكلفة المثلى والمقارنة الفنية بين المباني السكنية الأحادية القياسية والعالية الكفاءة في مناخ دافئ الدراسة توضح إعادة صياغة توجيه الاتحاد الأوروبي بشأن EPBD (أداء الطاقة للمباني) nZEBS (مباني طاقة صفر تقريبا) كهدف للبناء اعتبارا من عام 2018 وما بعده وإنشاء مستويات التكلفة المثلى للحد الأدنى من متطلبات أداء الطاقة في المباني. تم اعتبار المباني السكنية الأحادية كمباني مرجعية افتراضية في هذه الدراسة.

تم اختيار مقاييس مختلفة لكفاءة الطاقة للمغلف والأنظمة تشير نتائج هذا العمل إلى المباني المرجعية السكنية في منطقة البحر الأبيض المتوسط فيما يتعلق بالمتطلبات والتقنيات وتكاليف الطاقة الإيطالية.

4- دراسة (MATHIAS KIFMANNa,2011)

### (OPTIMAL COST REIMBURSEMENT OF HEALTH INSURERS TO REDUCE RISK SELECTION )

السداد الأمثل للتكلفة من قبل شركات التأمين الصحي لتقليل اختيار المخاطر في حالة عدم وجود خطة مثالية لتعديل المخاطر، فان سداد تكاليف شركات التأمين الصحي يمكن أن يقلل من اختيار المخاطر في أسواق التأمين الصحي المصنفة من قبل المجتمع. في هذه الورقة، تطور نموذجاً تحدد فيه شركات التأمين كفاءة تكلفة الرعاية الصحية ولديها حوافز الاختيار المخاطر. نحن نشنق وظيفة سداد التكلفة المثلى، والتي توازن بين حوافز كفاءة التكلفة واختيار المخاطر. بالنسبة لبيانات التكلفة الصحية من شركة التأمين الصحي السويسرية، نجد أن خطة السداد الأمثل للتكاليف يجب أن تسدد التكاليف فقط حتى الحد الأدنى.

5- دراسة (Takeo Yoshikawa ,2010)

### Cost accounting standard and cost accounting systems in Japan Lessons recovering lost traditions from the past

معيار محاسبة التكاليف ومحاسبة التكاليف أنظمة في اليابان. دروس من الماضي - استعادة التقاليد الضائعة تهدف هذه الدراسة إلى إظهار شيئين. الأول هو كيف ساهمت الثقافة اليابانية في تطوير تاريخ محاسبة التكاليف اليابانية والثاني هو الكشف عن إمكانيات البحث في تاريخ محاسبة التكاليف. تستعرض هذه الدراسة أيضاً السمات البارزة للعديد من الأمثلة المهمة لهذه الجوانب من ممارسة محاسبة التكاليف في اليابان. لذلك فهو

يستكشف، من خلال بعض الرسوم التوضيحية العملية، كيف ولماذا تختلف محاسبة التكاليف اليابانية عن تلك الموجودة في الغرب.

## الفصل الثاني: الإطار الفكري للدراسة

### 1.2. نظرية التقارب

تم بناء عنوان دراستنا على أساس ان فكرة الدراسة هذه تستند الى نظرية تص على موضوع التقارب بين الكلف القياسية والكلف المثلى. وتم ذلك وفقاً للفرضية التالية (عندما يكون كل من الكلف القياسية والكلف المثلى يسعى الى تقليل مكونات عناصر الكلف او مستلزمات عناصر الإنتاج الداخلة في بناء وصياغة هيكل الكلفة للوحدة الواحدة) حيث ينبغي ان تكون الكلفة الكلية اقل ما يمكن، وهذا الامر يدل على ان هنالك تقارب من الناحية المحاسبية والمالية والإنتاجية. حيث ان المطلوب اثباته ان التكاليف الكلية يمكن ان تحسب من خلال اعتماد التكاليف القياسية او التكاليف المثلى.

ان هذه النظرية هي من الأفكار والطروحات المقدمة من قبل المهتمين بالفكر الإداري وبالذات الامثلية في اتخاذ اقرارات والذي هو يقع في إطار المنهج الكمي لإدارة الاعمال. وقد تم إطلاق صفه النظرية انطلاقاً من القناعة التامة بالفكرة التي سوف يتم اثباتها لاحقاً.

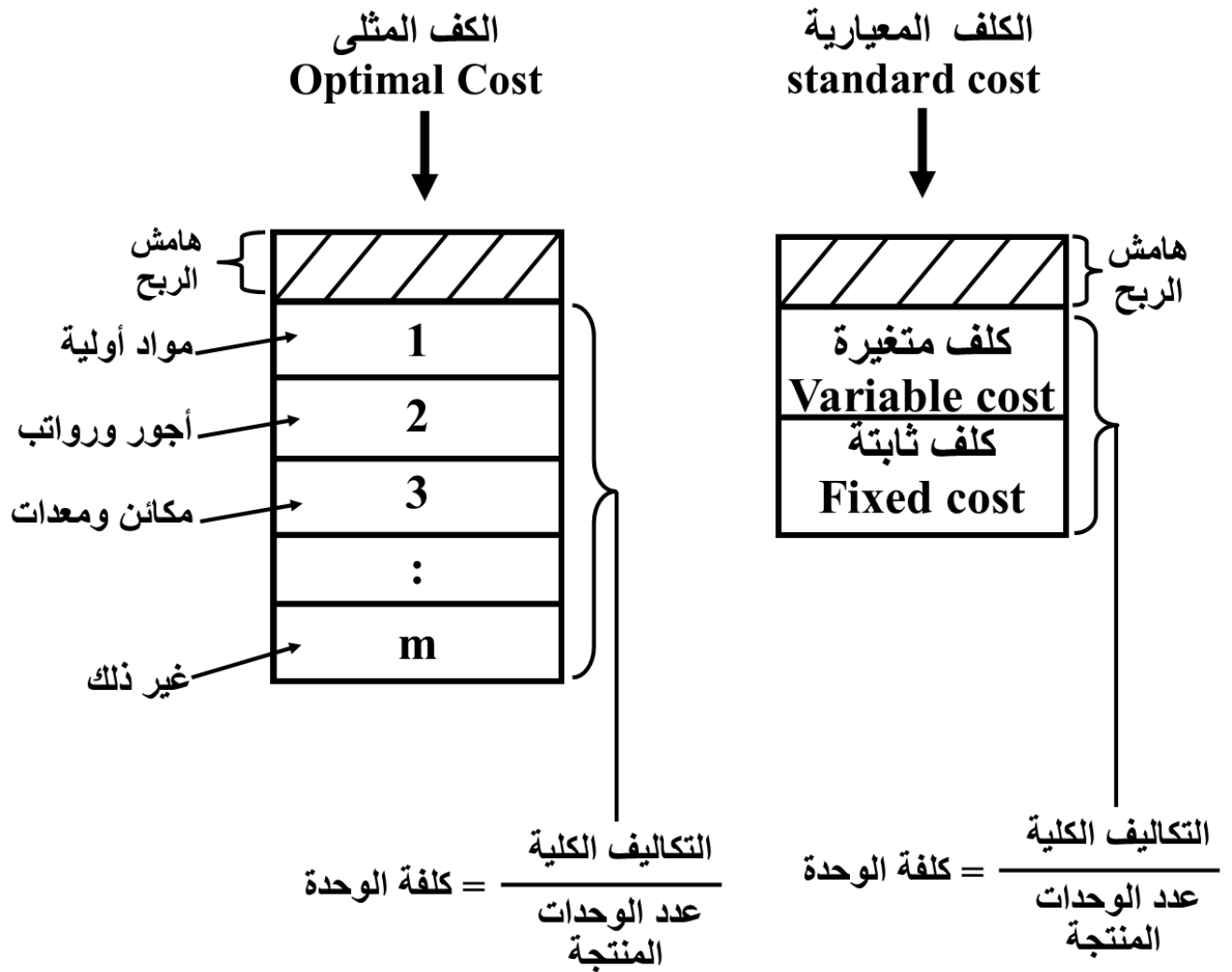
### 2.2. الكلف المثلى Optimal cost

تعتمد الكلف المثلى على كيفية تقليل وتدنية الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج وهي:

- المواد الأولية الأساسية والمساعدة
  - الأجور والرواتب المدفوعة
  - الاندثارات وكلفة تشغيل المكائن والمعدات
  - ايه تكاليف ومصروفات سواء كانت إدارة او خدمة في هذا الاتجاه
- حيث ان هذه الحزمة من عناصر التكاليف تمثل التكاليف الكلية والتي عندما يتم قسمتها على عدد المنتجات نحصل على كلفة الوحدة الواحدة كما هو واضح في الشكل رقم (3) الذي يوضح المقارنة بين الكلف المثلى

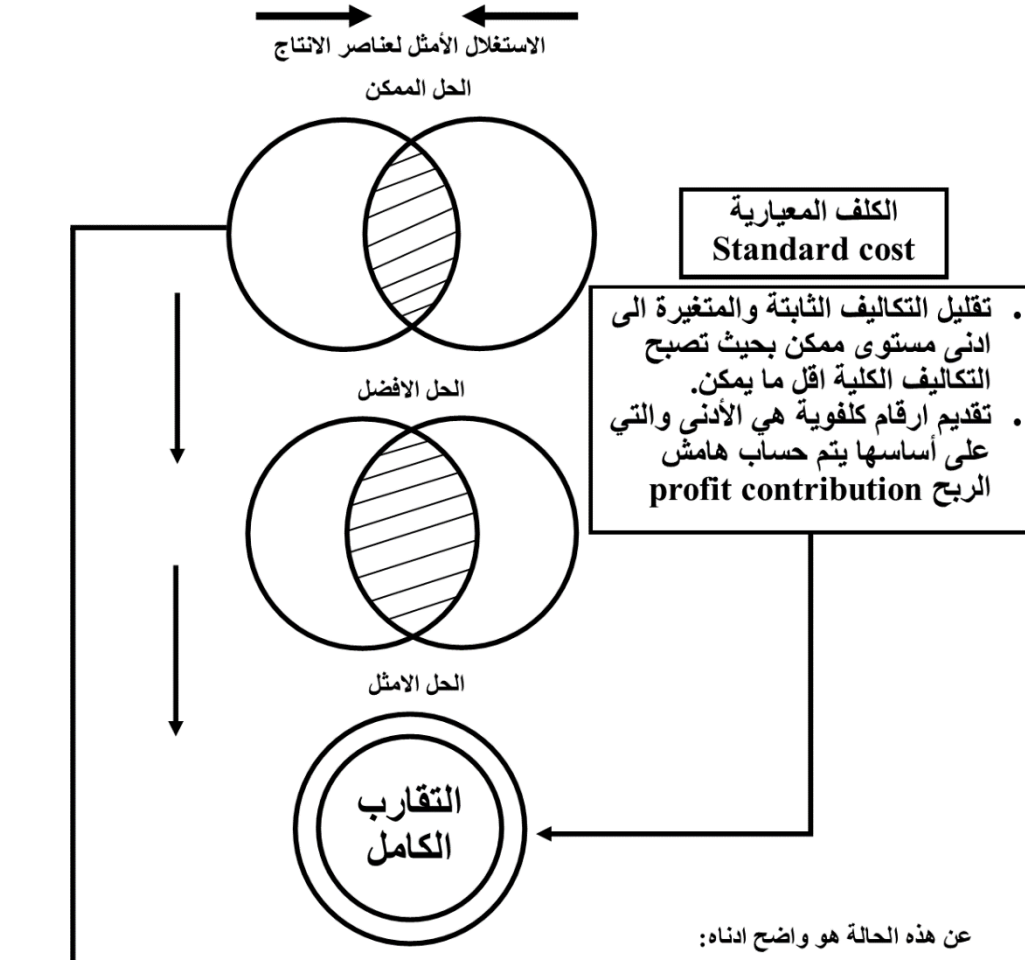
والكلف المعيارية التي تستند الى تصنيف اخر، وهي التكاليف المتغيرة، والتكاليف الثابتة والتي يفترض ان تكون مجموعها اقل ما يمكن.

ان الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، قد لا يحدث مره واحده، بل يمكن ان يكون بعد عدة تجارب ومراحل يتحقق عندها التقارب الكامل مع ما يذهب اليه مضمون التكاليف المعيارية كما هو واضح في الشكل رقم (3) وكذلك الشكل رقم (4) حيث في البديه يتم الحصول على الحل الممكن وبعدها الحل الأفضل واخيراً الحل الأمثل والذي هو يعني الحصول على الكلف المثلى<sup>1</sup> ان النموذج الرياضي الذي يمكن ان يعبر



الشكل رقم (3) المقارنة من حيث الشكل بين الكلف المعيارية والكلف المثلى

<sup>1</sup> يمكن ان يكون ذلك مباشرة او بعد مرور فتره زمنية



دالة الهدف هو الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج بعد تقليل التكاليف  $C_j$  الى ادنى مستوى ممكن في ظل القيود المختلفة

$$Z = \sum_{j=1}^n c_j x_j \rightarrow \text{Max. or Min.}$$

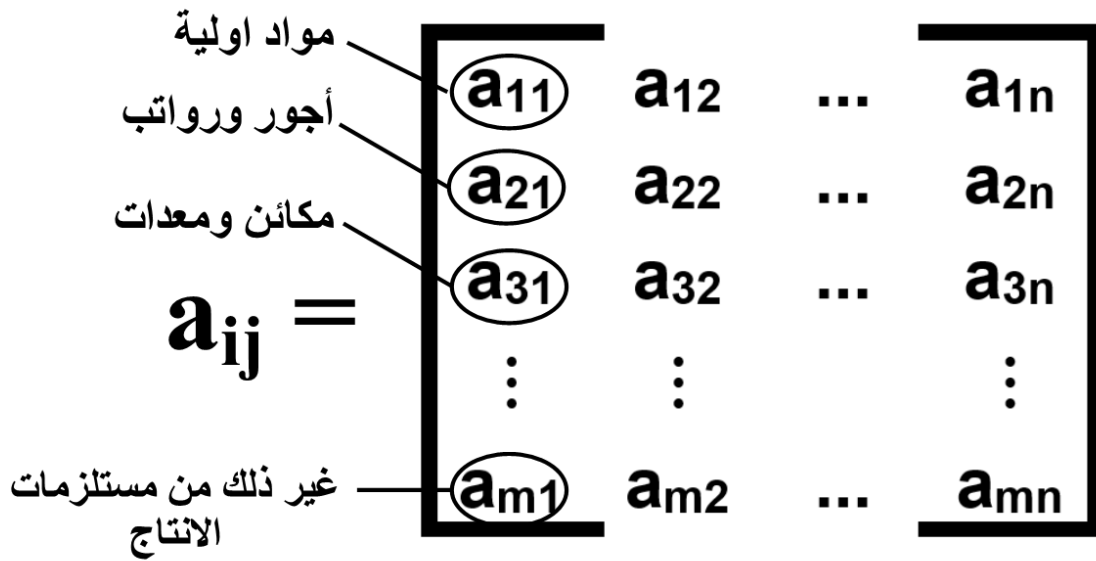
Profit or cost  $i = 1, 2, \dots, m$

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq, =, \geq b_i$$

عناصر الإنتاج كمية الإنتاج المتوفر من عناصر الإنتاج

$$x_j \geq 0$$

( مراحل الحصول على التقارب الكامل (4) الشكل رقم

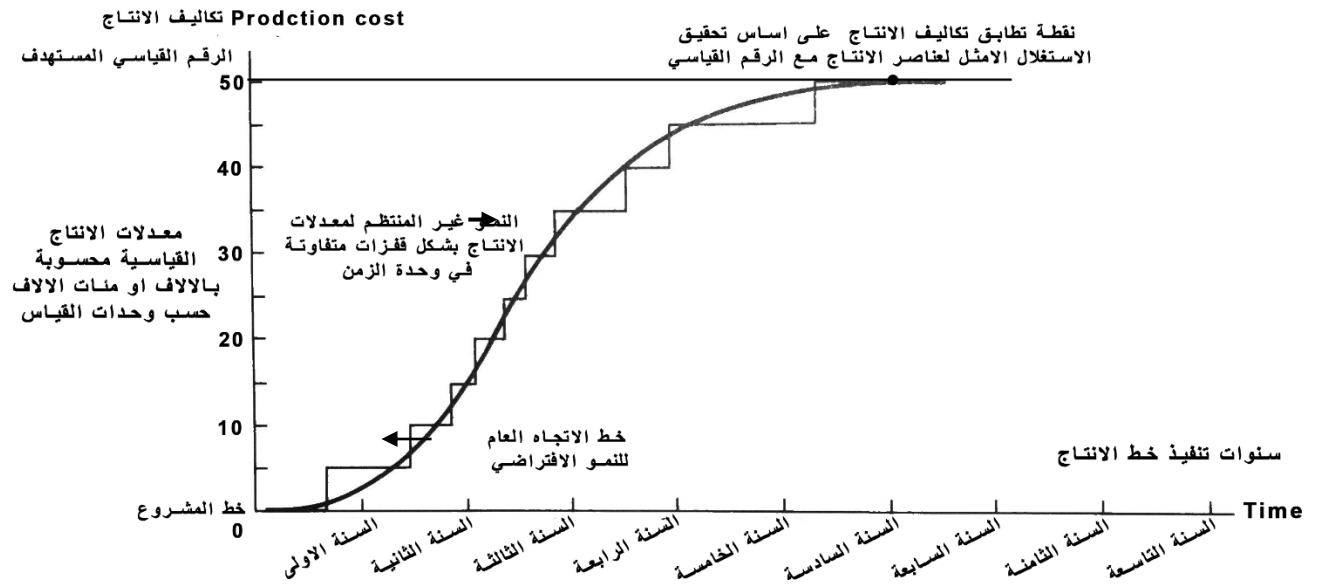


المنتجات المواد الاولية	المنتج الأول $x_1$	المنتج الثاني $x_2$	المنتج الثالث $x_3$	...	المنتج n $x_n$
مواد اولية $a_1$	$a_{11}$	$a_{12}$	$a_{13}$	...	$a_{1n}$
اجور ورواتب $a_2$	$a_{21}$	$a_{22}$	$a_{23}$	...	$a_{2n}$
مكائن ومعدات $a_3$	$a_{31}$	$a_{32}$	$a_{33}$	...	$a_{3n}$
$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$			$\vdots$
غير ذلك $a_m$	$a_{m1}$	$a_{m2}$	$a_{m3}$	...	$a_{mn}$

مقدار الأجور والرواتب الداخلة في المنتج الاول

مقدار المادة الأولية الداخلة في المنتج الثاني

مقدار ساعات تشغيل المكائن الداخلة في المنتج الثالث



الشكل رقم (5) التعبير عن حالة الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج على أساس وحدة الزمن لبلوغ الأرقام القياسية (1)

وتأسيساً على ما تقدم، يمكن ان يطرح سؤال هو كيفية معالجة موضوع التلف الصغري وتقليله الى ادنى مستوى ممكن في حالة التكاليف المعيارية وموضوع الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج (المواد الأولية، الأجور والرواتب، ساعات تشغيل المكائن والمعدات، الخ). وهنا لابد من بيان ما يلي بخصوص التلف من الناحية المحاسبية وإدارة الإنتاج:

1. التلف الطبيعي، وهو التلف الذي لا يمكن تجنبه، مثل نشارة الخشب في الصناعات الخشبية (الأثاث) وغيرها، او في براده الحديد كما في الصناعات الحديدية وهكذا.
  2. التلف غير الطبيعي، وهو التلف الناجم عن سوء الإدارة والاهما وانخفاض مستويات الأداء.
- وسواء كان التلف طبيعي او غير طبيعي، لابد من السيطرة عليه، حيث ان الهدف النهائي في هذه الحالة هو بلوغ مرحلة التلف الصغري (zero defect)، ويتم ذلك في الحالات التالية: (2)

(1) يذهب البعض من المختصين في علوم إدارة لانتاج والعمليات وإدارة الموارد البشرية الى ربط هكذا فكرة مع ما يسمى بمنحنى التعليم (Learning Curve).



(2) لمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة:

الفضل، مؤيد عبد الحسين "التلف الصفري Zero Defect ومحددات الوصول اليه" بحث منشور في مجلة اريد العلمية – الأردن العدد رقم 3، سنة 2002.

اولاً: ان يبدأ انتاج جديد غير نمطي من حيث الانتهاء من الإنتاج النمطي، يعني من حالة مثال نشارة الخشب في صناعة الأثاث. يتم اتاج منتجات اخر مثل (الاعلاف او فرش للأرضيات في حقول الدواجن او تغليف أبواب المبردات الهوائية).

ثانياً: الذهاب الى موضوع (JIT) Just in Time وهو فلسفة الإنتاج في صيغة ونظام كانبان (الدفع او السحب) الذي يلغي دور المخازن ويفترض تحقق التلف الصفري.

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

1.3. نبذة عن معمل الألبسة الجاهزة في النجف

هو وحدة اقتصادية متخصصة بصناعة الألبسة الرجالية الجاهزة وباعتباره معمل متخصص بإنتاج الألبسة فقد تم ربطه ادارياً بالشركة العامة للصناعات النسيجية التابعة الى وزارة الصناعة. وباعتباره أحد مكونات الإدارية للشركة المذكورة، فهو يعمل وفق قواعد واسس اقتصادية تم تحديدها في قانون الشركات رقم 22 لعام 1997. وقد تأسس المعمل في سنة 1985، وهو من المعامل الأكبر في العراق ان لم يكن كذلك على مستوى الشرق الأوسط.

ان المعمل المذكور يقدم أنواع المنتجات من الألبسة الجاهزة مثل:

1. البدلات الرجالية

2. السرول بأشكاله المختلفة

3. الجاكيت السبورت

4. السفاري

5. المعطف

6. غير ذلك

وبسبب الظروف المتعلقة بالبيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، أمنية) حيث تم تكليف المعمل لتغطية الجهد العسكري (خاصه في فترة ضهور داعش في سنة 2014) من حيث البدلات العسكرية المختلفة وكذلك الحال بالنسبة للوقت الحاضر وبالذات في سنة 2019 حيث يعاني البلد (وكذلك العالم) من تأثير جائحة كورونا، فقد تم التعاقد مع المعمل لإنتاج الملابس الصحية الواقية والصداري وغير ذلك.

ان المعمل عينة الدراسة، يعمل وفق قاعدة اقتصادية مستندة الى ما يعرف بـ (cost benefit analysis) تحليل الكلف والايراد، ولديها تاريخ طويل في هذا الاتجاه وان إدارة المعمل تحتفظ بسجل كامل عن الأرقام القياسية للكلف ونتاجية المعمل لكافة أنواع المنتجات النمطية، لذلك فان إدارة المعمل تحاول العمل بالشكل الذي يضمن لها تحقيق هذه الأرقام.

### 2.3. بيانات المشكلة

لأجل بيان ما يتعلق بصحة نظرية التقارب بين التكاليف المعيارية والكلف المثلى، ودورها في دعم الكلف الفعلية في المعمل عينة الدراسة، فقد تم انتخاب الموديل (1049) من الألبسة الرجالية لهذا الغرض، مع اعتماد بعض المنتجات المقاربة له من حيث التكاليف.

ان تكاليف انتاج البدلة للموديل (1049) تم مطابقتها مع الأرقام القياسية، وقد تحقق هذا الامر في سنة 2007، حيث كانت الظروف المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية مناسبة لذلك. وهذه التكاليف كما يلي:

22,560	متوسط كلفة المواد الأولية للبدلة (1049) من الاقمشة
19,198	متوسط كلفة المواد الاولية المساعدة من البطانة
25,812	- متوسط كلفة ما تتحمله البدلة من موديل (1049) من الأجر والمصاريف الاخرى .
67,570	اجمالي التكاليف الكلية للبدلة (1049)

75,000	سعر بيع البدلة في السوق في حينه (2007)
7,430	مقدار الأرباح المتوقعة

ومقابل ذلك نلاحظ الحسابات المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات حول الكمية وكانت كما يلي:

3 متر	كمية المواد الأولية من الاقمشة للموديل (1049)
1,5 متر	كمية المواد الأولية المساعدة للموديل (1049)
ألف دينار 16	حصة الموديل (1049) من الأجور والرواتب المدفوعة
ألاف دينار 10	مصاريف صناعية تتعلق بالمكائن والمعدات
ألاف دينار 5	مصاريف إدارية وتسويقية حصة الموديل (1049) <sup>1</sup>

وفقاً لهكذا حسابات كلفوية ينبغي ان لا تتجاوز ما هو محسوب أعلاه من تكاليف معيارية وهي (67,570). وقد تم اختيار منتجات مقارنة لذلك من الواقع العملي لغرض التحليل والدراسة لتحديد إمكانية التقارب بين الكلف المعيارية والكلف المثلى كما هو واضح ف الجدول رقم (1).

<sup>1</sup> يعتمد معمل الألبسة الرجالية في النجف ارقام مختلفة لموديلات من اللابسة الرجالية لأجل التميز بين موديل واخر.

## ( بيانات المشكلة 1 الجدول رقم )

المنتجات	الموديل						مقدار المتوفر من مستلزمات الإنتاج الأساسية
مستلزمات الإنتاج	1049 X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	
(مستلزمات سلعية) مواد أولية أساسية	3 متر	2,9 متر	3,1 متر	3 متر	2,8 متر	3,2 متر	=4,500,00 0
مواد أولية مساعدة	1,5 متر	2 متر	2 متر	1,3 متر	1,4 متر	2 متر	=3,600,00 0
الأجور والرواتب (مبالغ)	16	20	25	28	24	32	=800,000, 000
مصاريف صناعية (تشغيل مكائن)	10	18	14	13	16	15	=2,500,00 0

ومعدات ( ) (							
مصارييف إدارية مختلفة	5	4	3	4	5	2	=12,000,0 00
X <sub>1</sub>	1	0	0	0	0	0	67,900≤
X <sub>2</sub>	0	1	0	0	0	0	68,800≤
X <sub>3</sub>	0	0	1	0	0	0	68,570≤
X <sub>4</sub>	0	0	0	1	0	0	68,100≤
X <sub>5</sub>	0	0	0	0	1	0	69,200≤
X <sub>6</sub>	0	0	0	0	0	1	67,950≤
Z	7,40	7,20	7,33	7,12	7,21	7,35	Max.→
Z	67,9 00	68,8 00	68,5 70	68,1 00	69,2 00	67,9 50	Min.→

المصدر: سجلات المعمل عينة الدراسة

حيث تم اعتماد ستة منتجات، وتم ترميزها مع المنتج من الموديل (1049) الذي ينبغي ان يكون انتاجها وفقاً للكلف القياسية، وكانت كما يلي:

المنتج من الموديل (1049)	X <sub>1</sub>
المنتج الثاني من البدلة الموديل (1050)	X <sub>2</sub>
المنتج الثالث من البدلة الموديل (1051)	X <sub>3</sub>

المنتج الرابع من البدلة الموديل (1052)	$X_4$
المنتج الخامس من البدلة الموديل (1053)	$X_5$
المنتج السادس من البدلة الموديل (1054)	$X_6$

وكانت المحددات التي تتعلق بمستلزمات الإنتاج الأساسية هي كما يلي:

4,500,000	مقدار المبالغ النقدية بالدينار المحددة للأقمشة
3,600,000	مقدار المبالغ النقدية بالدينار المحددة للمواد المساعدة
800,00,000	مقدار الجور والرواتب المحددة
2,500,000	مقدار المصاريف الصناعية الأخرى المحددة
12,000,000	مقدار المصاريف الإدارية والتسويقية المحددة

وقد علمت ان التكاليف المعيارية لكل واحد من المنتجات الستة هي:

دينار 67,900	$X_1$
دينار 68,800	$X_2$
دينار 68,570	$X_3$
دينار 68,100	$X_4$
دينار 69,200	$X_5$
دينار 67,950	$X_6$

وتم حل هذه الإشكالية باستخدام برنامج Q.S.B وكانت النتيجة كما في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2) النتائج النهائية

Combined Report for m							
MUIEAD.TXT							
13:24:33 Tuesday April 13 2021							
Allowable	Decision Variable	Allowable	Solution	Unit Cost or	Total	Reduced	Basis
Min. c(j)		Max. c(j)	value	Profit c(j)	Contribution	Cost	Status
1	X1	67.9000	7.4000	502.4600	0	basic	M
2	X2	68.8000	7.2000	495.3600	0	basic	M
3	X3	68.5700	7.3300	502.6181	0	basic	M
4	X4	68.1000	7.0000	476.7000	0	basic	M
5	X5	69.2000	7.2100	498.9320	0	basic	M
6	X6	67.9500	7.3500	499.4325	0	basic	M
Objective Function (Max.) =					2,975.5020		
Allowable	Left Hand		Right Hand	Slack	Shadow	Allowable	
Min. RHS	Constraint	Side	Direction	Side	or Surplus	Price	
		Max. RHS					
1	C1	1,231.2870	<=	4,500,000.0000	4,498,769.0000	0	
1,231.5000		M					
2	C2	697.9000	<=	3,600,000.0000	3,599,302.0000	0	
698.0000		M					
3	C3	10,869.2500	<=	800,000,000.0000	799,989,100.0000		
0		M					
4	C4	6,228.6300	<=	2,500,000.0000	2,493,771.0000	0	
6,228.7500		M					
5	C5	1,574.7100	<=	12,000,000.0000	11,998,430.0000	0	
1,575.0000		M					
6	C6	67.9000	<=	67.9000 0	7.4000 0	166,319.3000	
7	C7	68.8000	<=	68.8000 0	7.2000 0	138,611.7000	
8	C8	68.5700	<=	68.5700 0	7.3300 0	178,195.1000	
9	C9	68.1000	<=	68.1000 0	7.0000 0	191,896.7000	
10	C10	69.2000	<=	69.2000 0	7.2100 0	155,929.9000	
11	C11	67.9500	<=	67.9500 0	7.3500 0	166,319.4000	

يتضح من الجدول السابق ان كافة البدائل وقيم المتغيرات تشير الى ان كافة التكاليف للمتغيرات المختارة هي اقل ما يمكن وبالذات المنتج الذي وقع الخيار عليه وهو البدلة موديل 1049، حيث ان مقدار التكاليف هو 67,900 دينار وقع الخيار عليه، ولا توجد إمكانية لتقليل الكلف REDUCED COST، حيث كان الحقل الذي يمثل إمكانية تقليل التكاليف كل قيمة صفرية بالنسبة لكل واحد من المنتجات الستة

$$(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6)$$

دينار 67,900 وهذا يعني ان الكلفة حسب الحسابات المعيارية هي

والتي بقيت نفسها في ظل التكاليف المثلى موجود لكافة القيود، حيث كان DECISION  
 VARIABLES نفس القيمة 67,900 دينار وهو يعني تطابق الكلف المعيارية مع الكلف المثلي، وهو ما  
 يدعم صحة الفرضية والمطلوب إثباته لهذه النظرية، ان هذا التحليل من شأنه وان ما يعزز إمكانية الاستفادة من  
 التلف بنوعية:

1. التلف الطبيعي

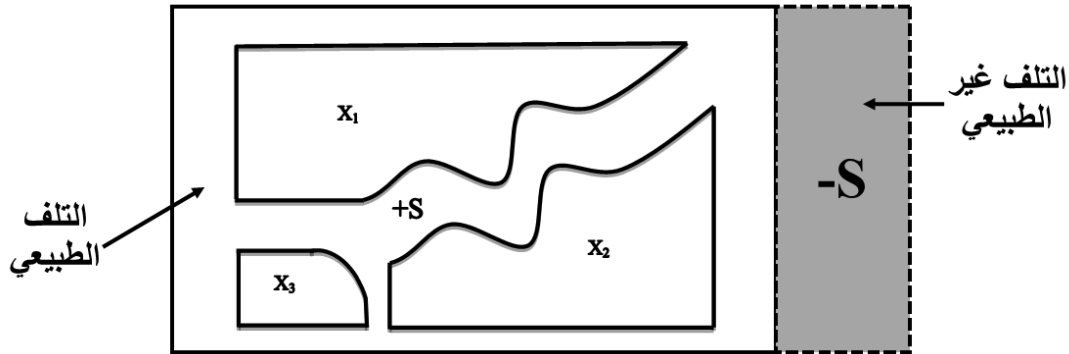
2. التلف غير الطبيعي

في حالة ظهوره في انتاج منتجات غير نمطية (عرضيه) وهذا يعني ان نهاية الخط الإنتاجي هنا هو بداية لخط  
 ( ادناه حيث يتم استخدام مخلفات العملية الإنتاجية في انتاج: 6 انتاجي اخر، كما هو واضح في الشكل رقم )

1. بطانة لبعض أنواع المفروشات المنزلية

2. صناعة الاكسسوارات

3. غير ذلك



( موقع التلف الطبيعي وغير الطبيعي 6 الشكل رقم )

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

1.4. الاستنتاجات

ان الاستنتاجات التي توصل اليها الباحثون هي كما يلي:

اولاً: ان الكلف المثلى تقترب من حيث المعنى والمضمون مع الكلف المعيارية وذلك لان كليهما كان يهدف الى:



1. تحقيق الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج
2. بلوغ مرحلة التلف الصفري والاستفادة القصوى من الفضلات او التلف في بداية لصناعة منتجات غير نمطية

### 3. تقليل التكاليف الفعلية الى أدنى مستوى ممكن

ثانياً: ان الوحدة الاقتصادية (معمل اللابسة الرجالية) وفي ضوء ما تقدم نستطيع الاستفادة من عملية تقارب مفهوم الكلفة القياسية مع الكلف المثلى في دعم الكلف الفعلية في الواقع العملي.

ثالثاً: ان الكلف المثلى في الواقع العلمي تستند الى مفاهيم ونماذج رياضية في حين ان الكلف القياسية تستند الى الفروض المحاسبية والتعليمات والقوانين التي تحكم العمل والنشاط المحاسبي.

رابعاً: ان قبول مفهوم التقارب والتطابق بين كلا النوعين من المفاهيم الكلفوية (القياسية والمثلى) يفتح الافاق لتطبيقات في مجال المحاسبة الإدارية ويفتح الافاق نحو ما يعرف بتكميم المحاسبة وهو من الاتجاهات الحديثة في هذا الجانب.

### 2.4. التوصيات

يوصي الباحثون بما يلي:

1. دعم وتوجيه كافة الباحثون وكذلك ممن يعمل في المجال المحاسبي نحو التعامل مع النماذج الرياضية وتكميم المحاسبة في كافة مراحل التسجيل للأنشطة المحاسبية.
2. يوصي الباحثون بالاهتمام بعملية استغلال الموارد المختلفة في الواقع العملي (مواد أولية، أجور ورواتب، ساعات تشغيل المكائن والمعدات، ... الخ) وذلك من اجل بلوغ المراحل المتقدمة في الوصول الى الكلف القياسية التي من شأنها ان تدعم الميزة التنافسية للإنتاج.
3. يوصي الباحثون بضرورة الاستفادة من هذه الطروحات الفكرية لأجل التأسيس لفكر محاسبي يستند الى التوجهات الحديثة في اعداد القوائم المالي ونظريات المحاسبة الإدارية.
4. يوصي الباحثون بضرورة الاهتمام بالحصول على البرمجيات الجاهزة مثل (EXEL, Q.M, Q.S.B) ... الخ) وذلك من اجل دعم التوجهات نحو التقارب بين الكلف القياسية والكلف المثلى.

5. ان الباحثون على استعداد تام للتعامل مع ادارة المعمل عينة الدراسة من اجل تطبيق هذه المفاهيم في الواقع العملي وبما يدعم تحسين واقع الكلف الفعلية.

### المصادر والمراجع

1. جمعه، احمد حلمي، (2011) محاسبة تكاليف متقدمة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. الخلف، نضال وعدس، نائل (2013)، محاسبة التكاليف - مدخل حديث، اصدار مؤسسة اليازوري للنشر والتوزيع - الاردن عمان.
3. السيدية، محمد علي احمد (2010) محاسبة التكاليف - دراسة نظرية واجراءات تطبيقية، اصدار جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد.
4. الشمري، حامد سعد نور، الفضل، مؤيد عبد الحسين (2005) ، الأساليب الإحصائية في اتخاذ القرار، مؤسسة مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
5. الصياد، جلال، وريع، عبد الحميد محمد (1983) مبادئ الطرق الاحصائية، تامة السعودية، جدة.
6. الضامن، منذر، (2007)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
7. العامري، صالح مهدي والغالي، طاهر محسن (2008)، الادارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
8. العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي، (2009)، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان / الأردن.
9. الفضل، مؤيد عبد الحسين واخرون (2005) المحاسبة الادارية وتطبيقاتها في منظمات الاعمال الانتاجية، اصدار مؤسسة زهران للنشر والتوزيع - الاردن عمان.
10. الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2003) التلف الصفري بين الواقع والطموح، منشور في مجلة اربد للبحوث والدراسات جامعة اربد الاهلية - الاردن - المجلد السادس، العدد الثاني.

- 11.** الفضل، مؤيد عبد الحسين، (2008) بحوث عمليات محاسبية - تطبيقات في منظمات اعمال انتاجية وخدمية، اصدار مؤسسة اثناء للنشر والتوزيع، عمان.
- 12.** الفضل، مؤيد والشمرتي، حامد (2005)، "الأساليب الاحصائية في اتخاذ القرار"، دار مجدلوي للنشر والتوزيع.
- 13.** هورنكرين، جارلس وداتار، سيركانت وفوستر، جورج، (2009) "محاسبة التكاليف مدخل اداري" ترجمة احمد حامد حجاج، دار المريخ، الرياض، السعودية.
- 14.** هيتجر، ليستراي وماتولتش، سيمرج، (2009)، المحاسبة الإدارية، ترجمة أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية.
- 15.** ياسين، سعد غالب (2002) الادارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.  
الرسائل الجامعية
- 1.** ابو شنب، شادي صبحي (2008) (دراسة وتقييم انظمة محاسبة التكاليف في الشركات الصناعية في قطاع غزة دراسة ميدانية) رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 2.** ابو عامر، ريم محمود (2015) "علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في قطاع غزة"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية في غزة / كلية التجارة - قسم المحاسبة والتمويل.
- 3.** العذاري، سارة ماهر (2019) "تقويم هيكل التكلفة ودوره في ترشيد الاداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية/ دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية في النجف الاشرف في ظل مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية" جامعة الفرات الاوسط.
- 4.** الفضل، مؤيد عبد الحسين (2002) "التلف الصفري Zero Defect ومحددات الوصول اليه" بحث منشور في مجلة اربد العلمية - الأردن العدد رقم 3 .

## المصادر الاجنبية

1. Agresti, A. & Finlay, B., (1997) Statistical Methods for the Social Sciences, 3th Edition. Prentice Hall,.
2. Alicja Jarogowa, , (2004) Racho 'nk Kosztow, PWN, Wa wa .

3. Alicja Jarugowa & Wiktor malc & Kazimierz Sawicki, (2006) Rachunek Kosztow, PWE, Poland.
4. Anderson, T. W. & Sclove, S. L., (1974) Introductory Statistical Analysis. Houghton Mifflin Company,
5. Bernard C. Beins Ithaca College Maureen A. (2012), Research Methods and Statistics McCarthy Kennesaw State University.
6. Chans.park, Contemporary Engineering Economical, fifth edition in international edition, Bosten, 2011.
7. Horngren, C. Datar, S. Rajan, M. (2018) “ Cost Accounting “ A Managerial Emphasis, 16th ed. Pearson Education, Inc.
8. LAWRENCE LAPIN, ( 2009) Quntitative methods . For Business Decision with cases, ten edition, New york.
9. Mik Wiesniewski, (2002) Quntitative Methods For Decision Makers, prentice Hall, New york,
10. The Institute of Cost Accountants of India, (2012), 12, SU DER STREET, KOLKATA - 700 016
11. Weygandt, J. Kimmel, P. Kieso, D. "2015" Financial accounting 3e IFRS education.
12. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). Managerial accounting 8<sup>th</sup> edition. Ohio (USA): Thomson Wouth-Western.

#### الرسائل الجامعية

1. Arita S, Naomasa E, Leung P. 2012. Comparison of cost structure and economic performance of Hawaii and U.S. mainland farms. Honolulu (HI): University of Hawaii.

## امكانية تطبيق سلسلة القيمة والتحسين المستمر ودورها في ترشيد التكاليف

د. أثير علي عبد الكاظم

كلية مدينة العلم الجامعة/ قسم المحاسبة

Atheer.ali@mauc.edu.iq

د. مصطفى وليد زغير

جامعة الأمام جعفر الصادق ع /قسم محاسبة

mustafa.walid876@sadiq.edu.iq

د. زهراء فلاح جالي

كلية مدينة العلم الجامعة/ قسم المحاسبة

Zahraa.F.jali@mauc.edu.iq

المستخلص :

يهدف البحث إلى التعرف على مفهومي سلسلة القيمة والتحسين المستمر، كما ويساهم تطبيق كل من سلسلة القيمة والتحسين المستمر على حذف الأنشطة الغير مضييفة للقيمة والتي تكبد الوحدة الاقتصادية تكاليف إضافية ، حيث استند البحث على فرضية مفادها إن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة و التحسين المستمر سوف يساهم في عملية ترشيد التكاليف للوحدة الاقتصادية ، كما وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات ومن أهمها تفتقر العديد من الوحدات الاقتصادية إلى تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والذي يعمل على حذف الأنشطة الغير مضييفة للقيمة ، كما وتوصل البحث على عدد من التوصيات ومن أهمها ضرورة تطبيق أسلوب سلسلة القيمة وذلك لأنه سيساهم في تحديد الأنشطة المضييفة للقيمة عن الأنشطة غير المضييفة للقيمة وبالتالي إمكانية حذف الأنشطة الغير مضييفة للقيمة.

الكلمات المفتاحية : سلسلة القيمة ، التحسين المستمر ، ترشيد التكاليف .

**Abstract**

The research aims to identify the concepts of the value chain and continuous improvement, and the application of each of the value chain and continuous improvement contributes to the deletion of non-value adding activities that incur additional costs to the economic unit. The process of rationalizing costs for the economic unit, and the research reached a number of conclusions, the most important of which is the lack of many economic units to apply the value chain method, which works to delete activities that do not add value. It will contribute to identifying value-adding activities from non-value-adding activities and thus the possibility of deleting non-value-adding activities.

Keywords: value chain, continuous improvement, cost rationalization.

**المقدمة**

نتيجة التغيرات المستمرة في المجال التكنولوجي والتي أدت هذه التطورات الى ظهور منافسة شديدة بين الوحدات الاقتصادية وأصبحت المنافسة تشمل مجالات عديدة اهمها الكلفة والتي بدورها تنعكس على اسعار البيع والربح ، بناءً على ذلك فقد ظهرت في السنوات الأخيرة تقنيات وأساليب إدارية جديدة وذلك لمواكبة هذه التغيرات والتطورات في بيئة الاعمال وان هذه التقنيات جاءت لتلبي حاجة الادارة من إدارة كلفتها وترشيدها بالشكل الذي يحقق رضا الزبون ومن هذه الأساليب هي سلسلة القيمة و التحسين المستمر حيث أصبحت سلسلة القيمة من الامور الهامة والضرورية لضمان التوزيع العادل للموارد ودون تبذير وإسراف، إذ انها دراسة تحليلية ذات منهج محدد تجرى بواسطة فريق عمل متعدد الاختصاصات على المنتج او الخدمة او المشروع لتحديد وتصنيف الوظائف التي يؤديها لغرض تحقيق تلك الوظائف المطلوبة بطريقة افضل او بتكلفة اقل او كليهما من خلال بدائل ابتكاري دون المساس بالمتطلبات الاساسية. ويقوم أسلوب كايزن على التحسينات المستمرة ولو كانت بسيطة فهي بمجموعها تمتلك صافي تأثير يفوق المجموع الكلي لتلك التحسينات دون الحاجة إلى تحمل أي تكاليف عالية حيث تكون البحث من ثلاث فصول تناول الفصل الاول منهجية البحث والفصل الثاني تناول الجانب النظري ومكون من ثلاث مباحث اما الفصل الثالث فتناول الاستنتاجات والتوصيات .

## الفصل الأول

### منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث :

نتيجة التطور في السنوات الأخيرة و ظهور الأنظمة التكنولوجية الحديثة بشكل كبير انعكس ذلك بشكل مباشر على زيادة حدة المنافسة في الاسواق مما تطلب الامر الاهتمام بشكل كبير من قبل الوحدات الاقتصادية على تقديم منتجات بكلف منخفضة وذات جودة عالية بغية الوصول الى اكبر شريحة من الزبائن وان هذه الحدة التنافسية دفعت الكثير من الوحدات الاقتصادية إلى البحث عن طرائق وأساليب إدارية حديثة لخفض الكلف بحيث تتمكنها من مواجهة الميزة التنافسية والتساؤل يكمن في الاتي :

- هل يمكن تطبيق أسلوب ( تحليل القيمة و التحسين المستمر ) في تخفيض التكاليف ؟

#### ثانياً : هدف البحث :

يهدف البحث الى النقاط الاتية :

- 1- التعرف على مفهومي سلسلة القيمة والتحسين المستمر
- 2- مساعدة الوحدة الاقتصادية ومن خلال تطبيق سلسلة القيمة على ترشيد تكاليف المنتجات.
- 3- يساهم تطبيق كل من سلسلة القيمة والتحسين المستمر على حذف الأنشطة الغير مضافة للقيمة والتي تكبد الوحدة الاقتصادية تكاليف إضافية .

#### ثالثاً : اهمية البحث :

تعد سلسلة القيمة والتحسين المستمر من المواضيع التي تلاقي اهتماماً واسعاً في عالم الاعمال في الوقت الحاضر بسبب ظهور المنافسة بين الوحدات الاقتصادية وبسبب ظهور التجارة الحرة والتغيرات السريعة الشاملة في كل مجالات الحياة ، وبالتالي تزايد اهتمام الوحدات وبالأخص الصناعية بالمفاهيم والأساليب الجديدة لتحقيق الغايات في المحافظة على البقاء في السوق .

**رابعاً : فرضية البحث :**

تتمثل فرضية البحث بالصيغة الآتية :

( إن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة و التحسين المستمر سوف يساهم في عملية ترشيد التكاليف للوحدة الاقتصادية ).

**خامساً: أسلوب البحث :**

تم اعتماد أسلوب المنهج الاستقرائي في إنجاز البحث من خلال عدد من الدوريات واطاريج دكتوراه ورسائل الماجستير .

**الفصل الثاني****المبحث الأول : الاطار النظري لأسلوب سلسلة القيمة****أولاً : نشأة ومفهوم سلسلة القيمة**

تم تطبيق سلسلة القيمة اول مرة من قبل شركة جنرال الكتريك خلال فترة الحرب العالمية الثانية بسبب ما نتج عن الحرب من نقص وشحة في الايدي العاملة الماهرة والمواد الأولية والادوات الاحتياطية وغيرها ، وقد قام كل من (Lawrence Miles) (Harry Erlicher) في شركة (G.E) بالبحث عن البدائل المقبولة، وقد تبين ان هذه البدائل غالباً ما تؤدي الى تخفيض التكاليف، وهناك عدة مواقف ملحة لجعل سلسلة القيمة كعملية منتظمة، اذ تم تبني هذا الاسلوب من قبل شركات اخرى على شكل برامج مختلفة أخرى مرتبطة بإدارة الجودة الشاملة TQM (Wikiped, 2006 : 13) ونتيجة لتطور هذا المفهوم فقد وردت عدة مسميات اخرى، فبعضهم اطلق عليه تحليل القيمة والبعض الاخر ادارة القيمة والبعض الاخر سلسلة التقييم ولكن التسمية الاكثر شيوعاً هي سلسلة القيمة .

ان سلسلة القيمة جاءت تسميتها بالثمن، فلسفة القيمة لها علاقة وثيقة بالقيمة النسبية أي تتناسب مع ثمن الشيء لذلك يطلق عليها البعض سلسلة التقييم وان علاقة هذا الاسلوب بالسلسلة ناتج من علاقته بالجودة التي تعتمد اساساً على السلسلة والمواصفات الجيدة كالتحمل والقوة ونوعية المادة، اذ تعرف سلسلة القيمة بأنها عمليات تقييم منتظمة لكل نواحي وظائف سلسلة القيمة بهدف تخفيض التكاليف مع المحافظة على الوفاء بمتطلبات العملاء . (حسين ، 2000 : 96-99) ويؤكد هذا التعريف على دور سلسلة القيمة في تخفيض التكاليف مع المحافظة على متطلبات الجودة والوظائف والمواصفات الاخرى للمنتج من وجهة نظر العملاء،



وهناك من يعرف سلسلة القيمة بأنها أنشطة الوحدة الاقتصادية المتعاقبة والمتتالية والتي تضيف منفعة أو فائدة أو قيمة للسلع أو الخدمات إذ يجري ترتيب أنشطة الوحدة الاقتصادية في شكل سلسلة قيمة و المتمثلة بـ ( البحث والتطوير , التصميم , الانتاج , التسويق , التوزيع و خدمة الزبائن ) حيث عرفها Horngren ( et, al., 2012 ;6 ) على أنها دور سلسلة القيمة يتمثل بتخفيض التكاليف دون الاخلال بمتطلبات الجودة والوظائف الاساسية، لذلك فان سلسلة القيمة هي طريقة منظمة لتحسين القيمة للبضائع او الخدمات عن طريق استخدام الاختبارات والدراسات للوظائف لذلك تعرف في بعض الاحيان بأنها نسبة الوظيفة الى الكلفة، إذ ان القيمة تزداد اما عن طريق تحسين الوظيفة او تخفيض الكلفة وان الجودة في ظل سلسلة القيمة لا تتأثر نتيجةً لتحقيق التحسينات في القيمة، اما Drury قام بتعريفها بأنها مجموعة مترابطة من الأنشطة لتشكيل القيمة ، إذ تبدأ من توفير المواد الاولية الاساسية ولغاية تسليم المنتج ، او الخدمة الى الزبون ( Drury 566; 2008 ) ، وعرفها باسلي بأنها استراتيجية مفيدة في تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة داخل الوحدة الاقتصادية (باسلي ، 2002 : 138 ) .

#### ثانياً : اهداف سلسلة القيمة :

- هناك عدة أهداف تحققها سلسلة القيمة منها: - ( يوسف ، 2009 : 4 ) ( سمان ، 2000 : 2 )
- ١ - تحقيق تغيير جذري في الاداء او المنتج: يتحقق الهدف عن طريق تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج وكذلك تمكين العاملين من تصميم المنتجات وفق احتياجات الزبائن واهداف الوحدة الاقتصادية.
  - ٢ - التركيز على العملاء : يتحقق الهدف من خلال التركيز على العملاء عن طريق تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، بحيث يتم اعادة بناء المنتجات او العمليات لتحقيق هذا الغرض.
  - ٣ - السرعة : يتحقق الهدف من خلال القيام بأعمالها بسرعة عالية من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.
  - ٤ - الجودة : يهدف هذا الاسلوب الى تحسين جودة المنتجات او الخدمات التي تقدمها لكي تناسب احتياجات ورغبات الزبائن .
  - ٥ - تخفيض التكاليف : يهدف أسلوب سلسلة القيمة الى تخفيض التكاليف عن طريق حذف أو استبعاد العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات التي تضيف قيمة.

**ثالثاً : أنشطة سلسلة القيمة :**

حددت الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة من قبل ( Horngren et, al., 2012 ;6 ) بأنها تبدأ من ( البحث والتطوير ، التصميم ، الإنتاج ، التسويق ، التوزيع وخدمة الزبائن ) وكان يركز على كافة أنشطة الوحدة المتعلقة بالسلعة أو الخدمة من البداية إلى النهاية كتحليل لسلسلة القيمة، بينما حددها ( Hilton & Platt 60, 2011 ) بأن الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة تبدأ من توفير المواد الخام والطاقة وموارد أخرى والأنشطة كالاتي (البحث والتطوير ، تصميم المنتج ، الإنتاج ، التسويق ، التوزيع ، والمبيعات ) إذ إن الأنشطة الرئيسية لسلسلة القيمة تم الاتفاق من قبل العديد من الباحثين بأنها خمسة أنشطة أساسية ( البحث والتطوير ، التصميم ، الإنتاج ، التسويق و المبيعات ، وخدمة الزبون ) وفيما يلي استعراض هذه الأنشطة بشكل مفصل : ( علي ، 2008 : 177 )

**❖ البحث والتطوير :**

يؤثر نشاط البحث والتطوير في التخطيط الاستراتيجي عن طريق اكتشاف او ابتكار ومعرفة منتج جديد يعطي الوحدة الاقتصادية فرصة جديدة في المنافسة لكن المتنافسين قد يتوصلون لهذه الفرصة مما يؤدي إلى تعديل الاستراتيجيات وجعلها مرنة في البحث والتطوير لأنه يعد مركزاً للنشاط الابتكاري في الوحدة الاقتصادية ومسؤول عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف للوصول الى نقطة الكفاءة التكنولوجية ، وباختصار فان الانشطة الرئيسية للبحث والتطوير هي : ( حبتور ، 2007 : 216-217 )

1- اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا

2- تطوير اساليب ابداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا وتطويرها

3- تطوير وتنمية الامكانيات الذاتية من اجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح .

**❖ التصميم :**

التصميم الجيد للمنتج و بالتعاون و التنسيق مع البحث والتطوير والانشطة الساندة قد يترتب عليه عمليات إنتاج أكثر كفاءة وفعالية ، وهو ما يجعلها أكثر جاذبية للزبائن عن طريق زيادة قيمتها وبذلك يمكن تخفيض تكاليف الانتاج ( جونز وهل ، 2008 : 198 ) .

## ❖ الإنتاج :

هي عملية تحويل المدخلات ( المواد والأموال والعمال والآلات والمعلومات إلى سلع او خدمات ، يعني تلك العمليات الخاصة بتنظيم الموارد اللازمة وتوجيهها نحو الإنتاج وهو يمثل نشاطا اقتصاديا يوفر السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع وتبرز أهمية نشاط الإنتاج كونه يوفر فرصا حقيقية لتحقيق الأرباح أو لتخفيض التكاليف الذي يسهم في تعزيز الموقع التنافسي للوحدة الاقتصادية في السوق أكثر من أي نشاط آخر في الوحدة الاقتصادية (النجار ومحسن ، 2012: 3-4)

## ❖ التسويق والمبيعات :

يعمل نشاط التسويق والمبيعات للوحدة الاقتصادية على خلق القيمة ، إذ يمكن لنشاط التسويق ان يزيد القيمة بوضع الماركة أو العلامة والإعلان التي يتصور الزبون أنها تابعة للوحدة الاقتصادية ، بينما تساعد تلك العوامل على تكوين انطباع مقبول عن منتج الوحدة الاقتصادية في عقول الزبائن وهو ما يزيد القيمة وكذلك يمكن تكوين القيمة عن طريق اكتشاف حاجات الزبون وربطها بنشاط البحث والتطوير وبحيث يمكن تصميم المنتجات التي تفي بتلك الحاجات بشكل افضل (Zhang، 2010 : 180) .

## ❖ خدمة الزبون

يعمل هذا النشاط على تقديم خدمات ما بعد البيع وخدمات الدعم وذلك النشاط يمكن ان يكون إدراكا بالقيمة المتفوقة في عقول الزبائن عن طريق حل مشكلات هؤلاء الزبائن وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج (Zhang ، 2010 : 180).

## رابعا : فوائد سلسلة القيمة :

يحقق هذا الأسلوب مجموعة من النتائج المهمة في مقاييس الاداء مثل جودة المنتج او الخدمة وكذلك تخفيض التكاليف وسرعة إنجاز العمل وتخفيض الفترة الزمنية للعمل وتحسين كبير في الاداء ويمكن تلخيص الفوائد المترتبة على تطبيق سلسلة القيمة بالآتي : ( مايكل وجيمس ، 1995 : 3-4)

- 1- إتمام العمليات المتكاملة و الصغيرة إضافة الى سرعة إنجاز العمل.
- 2- تقليل الفارق الزمني بين خطوات العمل.
- 3- استخدام معايير دقيقة و موضوعية لقياس الاداء وتحسين جودة المنتج وإيجاد طرق جديدة للعمل .
- 4- سرعة التوافق بين الأنشطة المختلفة.

- 5- شعور العاملين بالأهمية نتيجة لتنوع المهارات وقدرة الافراد على اداء الاعمال المتنوعة.
- 6- المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل.
- 7- تحسين الاداء الجماعي بانتشار التعاون.
- 8- مكافئة وتحفيز العاملين المبدعين والتميزين ونشر روح التحدي والرغبة في التفوق.
- 9- العمل على تحسين ضوابط الرقابة.
- 10- العمل على تحسين نظم المعلومات وتطوير عميلة اتخاذ القرار.

## المبحث الثاني

### الاطار النظري لأسلوب التحسين المستمر

#### اولاً : مفهوم التحسين المستمر

أول من استعمل مصطلح Kaizen هم اليابانيون للإشارة إلى التحسين المستمر ، إذ تم تطبيقه في مجال الصناعة في شركة Toshiba عام 1946 وشركة Toyota عام 1951، وقد تطور هذا المفهوم نتيجة الحاجة والضرورة التي يشير بها اليابانيون للتفوق والتميز في الأسواق (البرواري، 2001: 46) في السنوات الماضية قد بدأ استخدام مصطلح التحسين المستمر من قبل أكثر الشركات لتشخيص نقاط الضعف و تحسين الجودة (87 : Russell & Taylor, 2000 ) ، لم تتفق الأدبيات المتعلقة بالمحاسبة الادارية وإدارة الانتاج على مفهوم محدد للتحسين المستمر على الرغم من اهتمام تلك الادبيات بهذا المفهوم يعني التحسين المستمر التحسين الاضافي وغير الاعتيادي كجزء من العمليات التشغيلية اليومية ولجميع اقسام الوحدة الاقتصادية وهو جوهر إدارة الجودة الشاملة (Evans, 1997:112) .

ووصف Hansen التحسين المستمر بمجموعة من العمليات :

1. طريقة للتفكير بالزبون والتدريب .
2. مجموعه من الوسائل والتقنيات مثل حلقات الجودة وخرائط المراقبة .
3. مجموعه من الأفكار للعاملين في ذلك النشاط .
4. طريقة في انجاز اعمال فريق العمل والاشترك الكامل بالعمل وتمكين العاملين من بذل قصارى جهدهم في العمل. (Hansen ,2007:17)

ويرى (Hilton) بأنه الجهود المستمرة لتقليل التالف والضائع وتخفيض وقت الاستجابة وتبسيط تصميم المنتج والعمليات وتحسين جودة خدمة الزبون عن طريق تطوير نظم ادارة التكلفة. (Hilton,2008: 17-18) كما و عرفه (Drury) بأنه تخفيض وإدارة التكاليف من خلال إجراء تحسينات صغيرة تدريجية بدلا من التحسينات الكبيرة. (Drury ,2008:890) كما عرفه (Blocher) وآخرون انه تقنية إدارية يلتزم بموجبها المديرون و العاملون ببرنامج التحسين المستمر في الجودة من خلال: (Blocher , et. al., 2008: 14)

1. زيادة القيمة المقدمة للزبون من خلال منتجات وخدمات جديدة ومطوره .
2. تقليل الاخطاء والإنتاج المعيب والتالف .
3. تحسين الاستجابة وتقليص الوقت .
4. تحسين الانتاجية والفاعلية في استعمال جميع الموارد .

#### ثانياً : مداخل التحسين

يوجد ثلاث مداخل للتحسين هي :

#### ❖ مدخل التحسين المستمر Continuous Improvement

وقد اقترن التحسين المستمر لدى الكثير من الباحثين بمصطلح (Kaizen costing) حيث أن هذا المصطلح يعني التحسين الصغير والمستمر والتدريجي في الانشطة بدلا من التحسينات الكبيرة والجذرية والتي تتم من خلال الابتكارات او الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة. (Drury, 2008: 896)، اما تكلفة (Kaizen) فهي فلسفة تركز على التحسينات البسيطة والمتكررة والتدريجية خلال مدة طويلة من الزمن ويكون الاستثمار المالي في ادنى درجاته على العكس من مفهوم الابتكار وان هذه الفلسفة مفادها انه من خلال جهود التحسين المستمر فان تخفيض التكاليف سيكون مستمرا أيضا.

#### ❖ مدخل التحسين المتسارع Break through improvement

ترجع بدايته الى الولايات المتحدة الامريكية اذ يعمل هذا المدخل على اجراء تغيرات كبيره وحاسمه بحيث يكون اثرها قصير الامد ويحتاج الى استثمارات مالية كثيرة واستعمال تكنولوجيا عالية وتكون نسبة المخاطرة فيه عالية . (البرواري، 2001: 46)

## ❖ المدخل الثالث الدمج بين المدخلين

ان الوحدات الاقتصادية التي تحاول مواجهة الضغوط والتحديات البيئية بقوة وتتنافس خارج حدودها تركز على الدمج بين المدخلين (المستمر , المتسارع) ، إذ تتخلل الفقرات الكبيرة من التحسينات خطوات من التحسينات الصغيرة والتدرجية والمستمرة أي ان التحسينات ليست مجرد خطوات وإنما هي عملية مستمرة على مدار الزمن ولهذا لا يكون هنالك اوقات للتوقف ( التميمي 2005 , 83 )

## ثالثاً : خطوات التحسين المستمر:

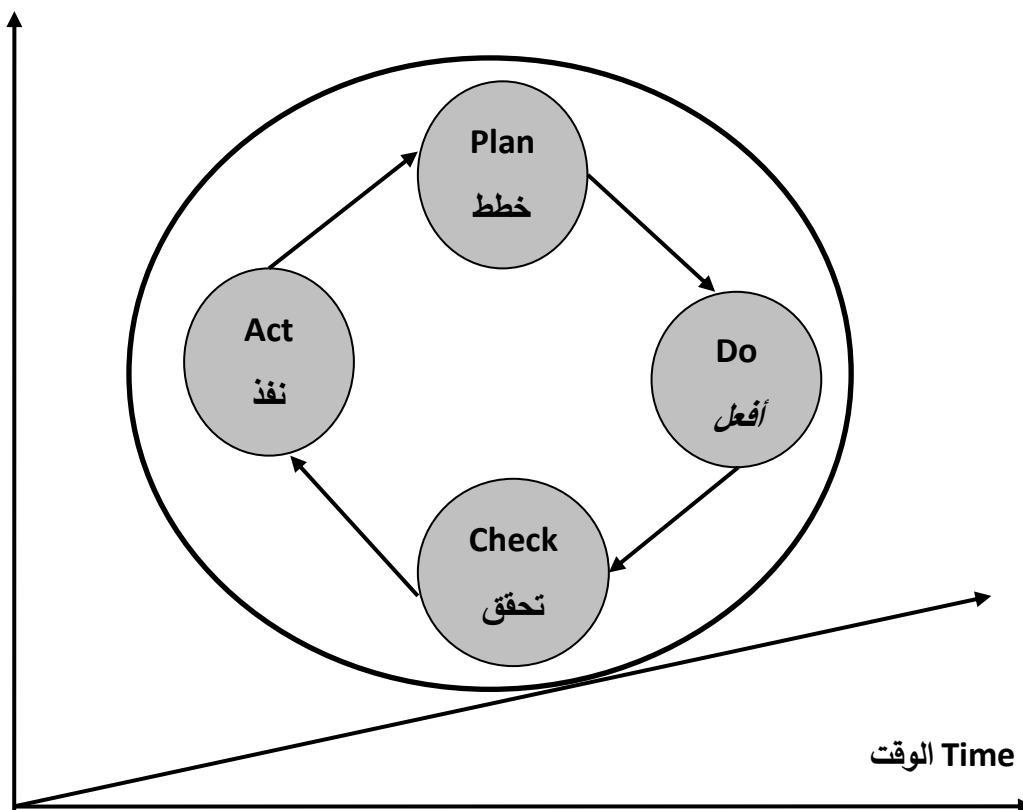
تهدف عمليات التحسين المستمر إلى توفير احتياجات الزبائن وان توفير هذه الاحتياجات تأتي من خلال المراقبة والمتابعة وهذه تتطلب تقييم المعلومات الخاصة بملاحظات الزبائن فيما اذا نفذت الوحدة الاقتصادية هذه الاحتياجات ويمكن استعمال أسلوب (خطط، اعمل، دقق، صحح)

(Krajewski& Ritzman , 2015 : 219)

- 1- خطط (Plan) وهي نقطة البداية في تحديد المشكلة اذ يتم جمع كافة المعلومات عن العملية المراد اجراء التحسينات عليها وعلى ضوء هذه المعلومات تحلل اسباب المشكلات وتوضع خطة لادخال التحسينات.
- 2- اعمل (Do) بعد وضع الخطة يقوم فريق العمل بتنفيذ الخطة التي يتم الاتفاق عليها وقياس التحسينات بالعملية والمنتج.
- 3- تأكد (Check) ان النشاط الرئيسي في هذه الخطوة هو تدقيق نتائج التحسين وهل ان الاهداف التي وضعت في الخطوة (1) قد نفذت ام لا ويتم رفع تقارير وتوثيق العملية .
- 4- نفذ (Act) في حالة الخطوه (3) اذا كانت التقارير ايجابية فيتم تعميم ذلك على الانشطة ويتم الاستمرار في العملية وفي حالة التقارير فيها ملاحظات يتم معالجتها ومن ثم يتم الاستمرار بالعمل .

## شكل (1)

وعلاقتها بالتحسين المستمر Deming دورة



Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2015).

*Operations management: processes and supply chains*. New York,

EEUU: Prentice hall.

رابعاً : أهداف التحسين المستمر

إن الهدف من التحسين المستمر هو الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في الإنتاج من خلال استمرار

التحسين في العمليات الإنتاجية للشركة، وعلى الرغم من صعوبة تحقيق هذا الهدف لذا يتوجب على الشركات

القيام بالآتي :- (ذياب 2012،: 57)

- 1- استعمال المقارنة المرجعية Benchmarking التي تستطيع من خلالها الشركات أن تبحث عن أفضل التطبيقات في الصناعة والتي تقود إلى الأداء الأفضل فهي جوهر التحسين المستمر.
  - 2- الرقابة والتحكم في العمليات عن طريق استعمال بعض المقاييس مثل تخفيض التالف، وتخفيض وقت الدورة فضلاً عن استعمال خرائط السيطرة.
  - 3- تحسين العمليات وجعلها كفوءة وفاعلة وقابلة للتعديل والبحث عن مصادر المشكلات التي تعوقها.
  - 4- الفحص الدوري للأنشطة والعمليات التي لا تضيف قيمة بهدف تقليلها أو التخلص منها.
  - 5- توقع احتياجات الزبون لأجراء التحسينات التدريجية لتحقيق رضاه.
- ومن خلال القيام بالنقاط في أعلاه يمكن تحقيق أهداف التحسين المستمر في المجالات الآتية (ذياب 2012،: 57):-

- 1- التفوق في التصنيع: ويتحقق ذلك من خلال تخفيض مستويات المخزون، وارتفاع مستوى الجودة وتخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.
- 2- التفوق في التصميم: و يتحقق ذلك من خلال تبسيط تصميم المنتجات وإمكانية تدفق الإنتاج بدقة وبأقل توقفات ممكنة ومن دون إسراف في استعمال الموارد.
- 3- التفوق في التسويق: و يتحقق ذلك من خلال الفهم الجيد لاحتياجات الزبائن وتلبية تلك الاحتياجات بفاعلية في الوقت المناسب.

#### خامساً : مبادئ التحسين المستمر

يبني التحسين المستمر على عدد من مبادئ تعد الحجر الأساس التي يقوم عليها الكايزن وهي : ( عقيلي ، 2009 : 133 – 134 ) .

- 1- ليس هناك نهاية للتحسين فهو مستمر طالما المنشأة قائمة وهو من متطلبات وجودها .
- 2- التحسين عبارة عن عملية شاملة .
- 3- تحتاج عمليات التحسين إلى جهود كل من يعمل في الوحدة الاقتصادية .
- 4- ان عدم وجود أخطاء لا يعني عدم وجود حاجة للتحسين .
- 5- العمل الجماعي والمشاركة لان التحسين مسؤولية الجميع .
- 6- استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا .



7- إنها تقوم على أساس تحسينات ذات خطى صغيرة تدريجية على المعدات الحالية أو الأنظمة من قبل الأفراد الذين يعملون فعلاً في ذلك المجال .

8- انه مبني على الوسائل الحالية والتكنولوجية المتوفرة .

### المبحث الثالث

#### استراتيجيات سلسلة القيمة والتحسين المستمر ودورها في ترشيد التكاليف

يتم تحديد الية ترشيد التكاليف وتخفيضها عن طريق الاستراتيجيات التي تخص الاسلوين ويتم عرض استراتيجية كل اسلوب على حدا .

#### أولاً : استراتيجية تحليلات سلسلة القيمة

تعد تحليلات سلسلة القيمة احد الاستراتيجيات المهمة لإدارة التكلفة التي تتوقف عليها عدد من الاستراتيجيات، وتتكون سلسلة القيمة من مجموعة مترابطة ومتتابعة من الأنشطة الجزئية المنتجة للقيم التي تحتويها مخرجات الوحدة الاقتصادية من سلع وخدمات وترتبط حلقات سلسلة القيمة بين نقطة توريد المواد والأجزاء والمكونات ونقطة التسليم النهائي للسلع أو الخدمات إلى الزبائن(الجمال، ٣٤، ٢٠٠٠)، ويرتكز مفهوم سلسلة القيمة على محورين رئيسين وهما( باسيل، ٢٠٠١ : ١٠٣) :

أ. **تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة** : وهي الأنشطة التي يقتنع المستهلكون أنها تضيف منفعة أو قيمة للمنتج وتستخدم الوحدات الاقتصادية هذا المفهوم للفصل بين الأنشطة التي تضيف قيمة والأنشطة التي لا تضيف قيمة.

ب. **تحديد الكلف المضيفة للقيمة** : وهي الكلف التي يقتنع المستهلكون أن إنفاقها يؤدي إلى إضافة قيمة للمنتج، وتستخدم الوحدات الاقتصادية هذا المفهوم للفصل بين الكلف التي تضيف قيمة والكلف التي لا تضيف قيمة.

ويلاحظ أن العلاقة بين سلسلة القيمة وتحليل القيمة متداخلة، إذ أتضح مما تقدم بأن سلسلة القيمة تركز على الأنشطة التي تضيف قيمة، والكلف التي تضيف قيمة وإن عمل تحليل القيمة يكون في تنمية الأنشطة التي تضيف قيمة والإبقاء عليها وإبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة وكذلك الحال بالنسبة للكلف .وعليه فإن تحليل القيمة أداة علمية منظمة تعمل بصفة دائمة لتحسين القيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ومنع

الكلف غير الضرورية، كما وتعد سلسلة القيمة جزءاً من أنشطة تحليل القيمة، إذ يقصد بها نشاط تصميم المنتج من زوايا مختلفة بأدنى تكلفة ممكنة من خلال إعادة النظر في الوظائف أو المنافع التي يحتاجها الزبائن (باسيلي، ١٠٥، ٢٠٠١).

### ثانياً: أثر سلسلة القيمة وتحليل القيمة في خفض الكلف

من خلال معرفة تحليل القيمة وسلسلة القيمة أن كليهما يهدفان إلى إحداث تخفيض في الكلف ، وهذا يعني التكامل بين المدخلين من خلال إجراءات عديدة مشتركة منها التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة أو الحد من الأجزاء المكونة للمنتج والتصميم في حدود التكلفة التي لا تضيف قيمة . وتنفيذ الوظائف والخصائص بأقل كلفة من دون إحداث أي تخفيض في الأداء المطلوب وفي ثبات وصلاحية السلعة وجودتها ، وعليه تعد تحليلات سلسلة القيمة إحدى الاستراتيجيات المهمة لإدارة التكلفة التي تهدف إلى خفض التكلفة وتحسين الجودة في الوقت ذاته (الجبالي، ٢٩، ١٩٩٨).

### ثالثاً: استراتيجية التحسين المستمر (الكايزن)

فيعد التحسين المستمر من الأساليب الحديثة في خفض التكلفة وتحسين الجودة وذلك نتيجة الاعتماد على منهج متميز في التطبيق، إذ أنه يعمل على إدخال التحسينات بصورة تدريجية ومتتالية على المنتج ، وتنعكس هذه التحسينات في خفض الكلف إلى المستوى الأدنى باستمرار ورفع مستوى الجودة في المنتجات إلى الأعلى قدر الإمكان وبصورة مستمرة (الكسب، ٥، ٢٠٠٤) وتؤمن الشركات بأن بقاءها ونجاحها في بيئة التصنيع الحديثة يقتضي تبني أسلوب التحسين المستمر بوصفه نشاطاً لا يتوقف بحثاً عن وسائل تخفيض الكلف والحد من الفاقد وتحسين الجودة ورفع كفاءة الأنشطة التي تنتج القيم من وجهة نظر الزبائن (الجمال، ٣٢، ٢٠٠٠) وفي ظل الاستراتيجيات التقليدية لخفض الكلف كان هناك ما يسمى بالكلف المعيارية والموازنات التخطيطية بوصفها أداة لتخطيط ورقابة الأنشطة وتخفيض الكلف، أما في ظل بيئة التصنيع الحديثة شاعت فلسفة التحسين المستمر، وهي بحد ذاتها خفض للكلفة مع ارتفاع بمستوى الجودة (باسيلي، ٢٠٠١، ١٠٩).

### رابعاً: أثر استراتيجية التحسين المستمر على خفض الكلف

يرى (ذياب 2012،: 57) أن استراتيجية التحسين المستمر هي التي تتطابق مع أهداف استراتيجيات إدارة التكلفة إذ يتم التركيز على جانب التكلفة و الجودة، وتجدر الإشارة إلى أن خطوات الكايزن الخمس عند تطبيقها تعمل على خفض الكلف والارتفاع بمستوى الجودة من خلال الآتي

١. **الصيانة**: وتعني الوصول إلى مبدأ العطل الصفري الذي يؤدي بدوره إلى إنتاج منتجات بجودة عالية وبكلفة منخفضة.

٢. **النظافة**: وتعني أن يكون الفحص مستمراً والنظافة واضحة، وهذا يؤدي بدوره إلى إنتاج منتجات بجودة عالية والوصول إلى مبدأ العيوب والتلف الصفري الذي يساعد بدوره على خفض الكلف.

٣. **الترتيب**: وتعني إعداد الآلات ومكان التصنيع وتهيئة المكائن، وذلك بدوره يؤدي إلى خفض كلف الإنتاج ويكون العمل أكثر انسيابية وفاعلية.

٤. **التنظيم**: وتعني ضرورة الفصل بين الجهود الضرورية وغير الضرورية والتخلص من الجهود غير الضرورية والإبقاء على الجهود الضرورية وتنميتها.

٥. **الانضباط**: ويعني إشراك العاملين كافة والالتزام بالنقاط المذكورة آنفاً للوصول إلى خفض الكلف وتحسين النوعية.

ويرى عدد من الباحثين أن التركيز على تخفيض الكلف بواسطة الكايزن يكون من خلال تحسينات إضافية لعملية الإنتاج الحالية أو لعملية تصميم المنتج، وهذه التحسينات تأخذ أي شكل من أشكال التطوير. (الفضل ونور، ٢٠٠٢، ٣٥).

## الفصل الثالث

### الاستنتاجات و التوصيات

#### الاستنتاجات :

- 1- تفتقر العديد من الوحدات الاقتصادية إلى تطبيق أسلوب سلسلة القيمة والذي يعمل على حذف الأنشطة الغير مضيعة للقيمة .
- 2- أن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة يساهم في تخفيض التكاليف .
- 3- أن تطبيق أسلوب التحسين المستمر سيساهم في حذف الأنشطة الغير مضيعة للقيمة وكذلك متابعة كافة العمليات في الوحدة الاقتصادية وأجراء تحسينات عليها سواء كانت العمليات أداريه أو إنتاجية .

#### التوصيات :

- 1- ضرورة تطبيق أسلوب سلسلة القيمة وذلك لأنه سيساهم في تحديد الأنشطة المضيعة للقيمة عن الأنشطة غير المضيعة للقيمة وبالتالي إمكانية حذف الأنشطة الغير مضيعة للقيمة.
- 2- ضرورة تطبيق أسلوب سلسلة القيمة وذلك لان حذف الأنشطة الغير مضيعة إلى القيمة ستساهم في تخفيض التكاليف للوحدة الاقتصادية وبالتالي تخفيض من كلفة المنتج.
- 3- ضرورة تطبيق أسلوب التحسين المستمر وذلك لمساهمته في حذف الأنشطة والعمليات الغير مضيعة للقيمة والوقت والتي تنعكس بشكل سلبي على التكاليف .

### قائمة المصادر

#### المصادر العربية :

- 1- باسلي ، مكرم عبد المسيح " محاسبة الكلف الاصاله والمعاصرة - رؤية استراتيجية " الجزء الاول ، المكتبة العصرية للنشر ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2002 .
- 2- باسلي ، مكرم عبد المسيح ، " المحاسبة الإدارية مدخل معاصر في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء " ، ط ٣ ، المكتبة العصرية ، مصر ، ٢٠٠١ .

- 3- البرواري، نزار عبد المجيد رشيد، "المقارنة المرجعية وإمكانات تطبيقها كأداة للتحسين المستمر في المنظمات"،  
المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، السنة الأولى، جامعة بابل، 2001.
- 4- التميمي ، ماجدة عبد اللطيف محمد ، " اثر كلفة جودة المنتج في إدارة العمليات وفق الأسبقيات / الشركة  
العامة للصناعات الكهربائية - معمل المحركات " ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد  
، جامعة بغداد ، 2005 .
- 5- الجبالي ,محمد مصطفى احمد، " نموذج مقترح لتخفيض التكلفة من خلال التكامل بين مدخلي تحليل القيمة  
وهندسة القيمة "، مجلة البحوث المحاسبية، المجلد ٢، العدد ١، الرياض، ١٩٩٨ .
- 6- الجمال ,رشيد , ٢٠٠٠ ، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال الحديثة، ط ١، الدار الجامعية للطباعة والنشر ،  
بيروت ،لبنان.
- 7- جونز ، جارديث و هل ، شارلز " الإدارة الاستراتيجية / مدخل متكامل " تعريب ومراجعة د. محمد سيد احمد  
عبد المتعال و د. اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2008 .
- 8- حبتور ، عبد العزيز صالح " الادارة الاستراتيجية : ادارة جديدة في عالم متغير " دار المسيرة للنشر والتوزيع  
والطباعة ، عمان ، 2007 .
- 9- حسين، احمد حسين علي، " المحاسبة الادارية المتقدمة " الناشر، قسم المحاسبة، كلية التجارة ،  
الاسكندرية، ص 96-99 ، 2000 .
- 10- سمان ، عارف " اعادة هندسة العمليات " موقع مركز المدينة للعلم والهندسة ، ص 2 ، 2000 .
- 11- عقيلي , عمرو صففي، " مدخل الى المنهجية التكامله لادارة الجودة الشاملة , (وجهة نظر) " ، الطبعة  
الثانية، دار وائل للنشر ، الاردن عمان، 2009 .
- 12- علي ، عبد الكريم عبد الرحيم " تخفيض التكاليف بأعتماد سلسلة قيمة الصناعة " مجلة العلوم  
الاقتصادية ، جامعة البصرة ، المجلد السادس ، العدد 2 ، البصرة ، 2008 .
- 13- الفضل, مؤيد محمد  
ونور, عبد الناصر إبراهيم والراوي، عبد الخالق مطلق ( 2002 ) : "المحاسبة الإدارية"، الطبعة الثانية، دار  
المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

- 14- مايكل ، هامر و جيمس ، شامي " اعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات " شعاع للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص 3-4 ، 1995 .
- 15- النجار ، صباح مجيد ومحسن عبد الكريم " ادارة الانتاج والعمليات " الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 .
- 16- يوسف ، زينب جبار " إدارة وتخفيض الكلفة باستخدام سلسلة القيمة " دراسة حالة الشركة العامة للصناعات الانشائية ، المعهد التقني ، مجلة التقني ، البصرة ، 2009 .
- 17- ذياب ، خضير سلمان ، (2012) " تقنية التحسين المستمر ودورها في تحقيق الميزة التنافسية " اطروحة دكتوراه ، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية ، جامعة بغداد .

#### المصادر الاجنبية :

1. Blocher, Edwad J., Stout, David E., Cokins, Gary, " Cost Management : A Strategic Emphasis" 5th ed., McGraw-Hill Co., 2010
2. Drury, Colin, "Management and Cost Accounting", South-Western, Printed By G. Canale & Italy Business, 2008
3. Evans, James "Production Operations Management" 5<sup>th</sup> Ed, West publishing company, 1997.
4. Hansen, Don, R. & Mowen, Maryanne, M., "Managerial Accounting", 6<sup>th</sup> ed., South Western, Thomson Learning, 2007.
5. Hilton , Ronald, W. & Platt , David , E ., " Managerial Accounting : Creating Value in a Global Business Environment " , , 9th ed., Irwin, McGraw – Hill , Inc., 2011.
6. Hilton, Ronald. "Managerial Accounting: Creating Value in A Dynamic Business Environment"17<sup>th</sup> Ed. The Mc Graw-Hill Companies, Inc. USA.2008.

7. Horngren, Charles, T., Datay, Srikant, M., & Rajan, Madhav, V., “Cost Accounting: Managerial Emphasis”, 14th ed., Pearson Prentice Hall, Inc., 2012.
8. Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2015). *Operations management: processes and supply chains*. New York, EEUU: Prentice hall.
9. Russell, Robert, S. & Taylor III, Bernard, W., “**Production and Operations Management**”, Englewood, (USA), Cliffs, Prentice Hall, Inc., 2000
10. Wikiped, "Value Engineering" 28 November <http://en.wikipedia.org/wiki/valueengineering> ,2006,,P:13.
11. Zhang, Hongni , " Research Hewlett Packard through its Value Chain" , International Journal of Business and Management, Canada, Vol. 5, No, 8; August 2010.[www.ccsenet.org/ijbrn](http://www.ccsenet.org/ijbrn)

## الصلح الجزائري في المنازعات المصرفية في البنوك الاسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة جرائم الشيك أنموذجا

إعداد الدكتور: شريفة راشد السويدي

### تمهيد

الصلح الجزائري وسيلة من وسائل فض المنازعات بصفة عامة ؛ قطعاً لدائرة المنازعة أن تتشعب ، وهذا معتبر في جميع المنازعات، للتوفيق بين الخصوم، والإحسان بالتقريب في الحكم، قال الله تعالى ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ (1) . كما تعد جرائم الشيك إحدى مظاهر النزاع بين البنوك وبين المتعاملين ، فكان الصلح ضرورة لحل المنازعات المالية بين الأطراف المختلفين وإتاحة الفرصة للمدعى عليهم في قضايا الشيكات دون رصيد، لتسديد المبالغ المستحقة عليهم مباشرة لدى مراكز الشرطة قبل إعداد ملفات القضايا وإحالتها إلى النيابة العامة .

وما سأعرض له الصلح الجزائري في المنازعات المصرفية في البنوك الاسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة في جرائم الشيك وهو عنوان الورقة.

وقد قسمتها إلى أربعة مطالب : المطلب الأول : دلالة الصلح الجزائري في اللغة والاصطلاح الفقهي والقانون، المطلب الثاني : التأصيل الفقهي للصلح الجزائري وموقف القانون الاماراتي منه ، المطلب الثالث : الدلالة اللغوية والاصطلاحية للشيك المصرفي والتكليف الفقهي له ، المطلب الرابع : جرائم الشيك والعقوبات المترتبة عليه في الفقه الاسلامي والقانون الاماراتي وأثر الصلح فيه



## النتائج:

- 1- من الثابت أن النزاع في الشريعة الإسلامية ينتهي بالصلح والتحكيم والقضاء ، أما مصادر الحكم القضائي في الشريعة هي القرآن و السنة والاجماع والاجتهاد والمصالح المرسله وسد الذرائع ومقاصد الشريعة والسوابق القضائية ، أما مصادره في القانون فهي العقد الموقع بين الاطراف والقوانين المدنية والأعراف التجارية والتشريع ..الخ.
- 2- تتعدد وسائل فض المنازعات بدءا من خارج المحاكم كمراكز التحكيم و الشركات الخاصة ودورها في فض المنازعات المصرفية إلى وسائلها داخل المحاكم كلجان التوفيق والمصالحة والتحكيم والصلح .
- 3- تتكامل سلطة القضاء مع مراكز الشرطة والنيابة العامة في فض العديد من نزاعات المصارف الإسلامية المتنازعة.
- 4- من منظور إسلامي فإن دور الصلح الجزائي في المنازعات المصرفية تحكمه الكثير من الضوابط ، بما يشمل فصل القول في المنازعة ، وتطبيقاتها كثيرة ومتعددة، وقد حسم الفقهاء المعاصرون الرأي فيها.
- 5- تكمن لغاية التشريعية من اقرار الصلح في الدعاوى الجزائية في أهمية بعض المصالح وضرورة حمايتها كمصلحة المتهم الذي يخلصه من المتابعة الجزائية ومصلحة المجني عليه من خلال الحصول على تعويض عما لحقه من ضرر بسبب الجريمة كما يتعكس الأثر الايجابي للصلح على المجتمع.

## preamble

Penal conciliation is a means of settling disputes in general. Definitely, the circle of disputes may branch out, and this is considered in all disputes, to reconcile the opponents, and to be kind by bringing judgment close.

قال الله تعالى ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾ (1)

Check crimes are also one of the manifestations of conflict between banks and dealers. Reconciliation was a necessity for resolving financial disputes between the different parties and giving the defendants the opportunity in cases of checks without balance to pay the amounts due from them directly to the police stations before preparing the case files and referring them to the Public Prosecution. And what I will discuss about penal settlement in banking disputes in Islamic banks in the United Arab Emirates regarding check crimes, which is the title of the paper.

1- It is well established that the conflict in Islamic Sharia ends with reconciliation, arbitration and the judiciary. As for the sources of judicial ruling in the Sharia are the Qur'an, Sunnah, consensus, Ijtihad, sent interests, blocking pretexts, Sharia purposes and judicial precedents. As for its sources in law, it is the contract signed between the parties, civil laws, commercial norms and legislation. .etc.

2- There are many means of settling disputes, starting from outside the courts, such as arbitration centers and private companies, and their role in settling banking disputes to their means within the courts, such as conciliation and reconciliation committees, arbitration and conciliation.

3- The judicial authority is integrated with the police stations and the public prosecution in settling many disputes of Islamic banks.

4- From an Islamic perspective, the role of penal conciliation in banking disputes is governed by many controls, including the separation of sayings in disputes, and its applications are many and varied, and contemporary jurists have decided their opinion.

5- The legislative purpose of approving conciliation in criminal cases is due to the importance of some interests and the need to protect them, such as the interest of the accused who saves him from criminal prosecution, and the interest of the victim by obtaining compensation for the damage he sustained as a result of the crime, and the positive impact of conciliation is reflected on society in general.

## المطلب الأول

### دلالة الصلح الجزائي في اللغة والاصطلاح الفقهي والقانوني

الفرع الأول : الصلح في اللغة: الصلح : (الصَّلَاحُ) ضِدُّ الفَسَادِ وَ (الإِسْتِصْلَاحُ) ضِدُّ الإِسْتِفْسَادِ.<sup>1</sup> عقد يرفع النزاع بالتراضي.<sup>2</sup>

الفرع الثاني : الجزاء في اللغة : مأخوذ من جزي: الجزاء: المكافأة على الشيء، الجزاء يكون ثوابا ويكون عقابا.<sup>3</sup> ويعرف الجزاء في الاصطلاح الشرعي بأنه: ما فيه الكفاية من المقابلة خيراً وشرأ.<sup>4</sup>

### الفرع الثالث : دلالة الصلح في اصطلاح الفقهاء :

عند الحنفية: عقد وضع لدفع المنازعة أو عقد وضع المنازعة بالتراضي بإضافة قيد التراضي أو عقد رفع النزاع.<sup>5</sup> والصلح في المذهب المالكي: هو انتقال عن حق أو دعوى بعوض لدفع نزاع أو خوف وقوعه، وقيل : هو قبض شيء عن عوض.<sup>6</sup> أما بالنسبة للمذهبين الشافعي والحنبلي فجاء بأنه: معاقدة يتوصل بها إلى موافقة بين مختلفين أي متخاصمين.<sup>7</sup>

### الفرع الرابع : الصلح عند القانونيين :

الصلح في المجال الجنائي هو: اتفاق بين طرفين يعبر عن تلاقي إرادتي (المتهم والمجني عليه) على الصفح والتنازل فيرتب أثره القانوني . ويعلق الصلح على إرادة المجني عليه، ولا يكون إلا في الجرائم البسيطة كالمخالفات أو الجنح. فالصلح في هذا المقام معلق على إرادة المجني عليه و إرادة المتهم وهو لا يصرح به المشرع غالباً في الجرائم البسيطة كالمخالفات أو الجنح التي لا تنم عن خطورة إجرامية ملحوظة.<sup>8</sup> أما ما يسمى

<sup>1</sup> الرازي ، زين الدين أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي (ت: 666هـ) مختار الصحاح، تحقق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية - دار النموذجية، بيروت - صيدا ، ط5، 1420هـ / 1999م. ج1، ص178.

<sup>2</sup> قلعجي ، قنيبي، محمد رواس - حامد صادق، معجم لغة الفقهاء ، دار النفائس للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2، 1408 هـ / 1988 م. ج1، ص276.

<sup>3</sup> . ابن منظور، جمال الدين، محمد بن مكرم بن علي، (ت: 711هـ) لسان العرب، دار صادر - بيروت، ط3 - 1414هـ. ج14، ص 143.

<sup>4</sup> البركتي، محمد عميم الإحسان المجددي، التعريفات الفقهية، دار الكتب العلمية ، ط1، 1424هـ / 2003م. ص:70.

<sup>5</sup> انظر: ابن نجيم المصري، زين الدين بن إبراهيم بن محمد (ت: 970 هـ) البحر الرائق شرح كنز الدقائق ، ط2، بدون تاريخ، دار الكتاب الإسلامي. 255 / 7 ، الزيلعي، فخر الدين عثمان بن علي بن محجن البارعي الحنفي (ت: 743 هـ) تبين الحقائق شرح كنز الدقائق وحاشية الشلبي، المطبعة الكبرى الأميرية - بولاق، القاهرة، ط1، 1313 هـ. 29 / 5.

<sup>6</sup> انظر: الحطاب ، محمد بن عبد الرحمن الطرابلسي المغربي المالكي (ت: 954 هـ) ، مواهب الجليل في شرح مختصر خليل، دار الفكر، ط3، 1424 هـ / 1992م. 79 / 5. الدسوقي، محمد بن عرفة ، حاشية الدسوقي، دار الفكر ، بدون طبعة وبدون تاريخ. 309 / 3

<sup>7</sup> انظر: النووي، يحيى بن شرف (ت: 676هـ) ، روضة الطالبين وعمدة المتقين، ط3، المكتب الإسلامي، بيروت - لبنان، 1412هـ/1992م. 193 / 4 ، لابن قدامة المقدسي، أبو محمد عبد الله بن أحمد الحنبلي (المتوفى: 620هـ) المغني، مكتبة القاهرة، بدون طبعة، 1388هـ / 1968م. 357 / 4.

<sup>8</sup> انظر: الشوربجي، البشري محمد، الدليل الإرشادي للحلول البديلة لفض النزاعات، دائرة القضاء ، ط1، 2014م. ص79

بالتصالح ففي تقديري أنه " إجراء تقوم به النيابة أو أي جهة إدارية يجوز لها قانوناً إنهاء الدعوى الجزائية مقابل جعل مالي محدد "1.

وقد عرفه القانون الإماراتي: " إن الصلح الجزائي بشكل عام هي أداة لانقضاء الدعوى الجزائية وتجنب صدور حكم جزائي في الواقعة الجرمية ، فهو اتفاق بموجبه يتفق المجني عليه أو ورثته مع المتهم على إنهاء النزاع في الشق الجنائي منه وديا "2.

## المطلب الثاني

التأصيل الفقهي للصلح الجزائي وموقف القانون الإماراتي منه

### الفرع الأول: الصلح الجزائي في الفقه الإسلامي

النقطة الأولى: مشروعية الصلح .

الصلح جائز بالكتاب والسنة والأثر والإجماع فأما الكتاب فقوله تعالى: ﴿لَا خَيْرَ فِي كَثِيرٍ مِنْ نَجْوَاهُمْ إِلَّا مَنْ أَمَرَ بِصَدَقَةٍ أَوْ مَعْرُوفٍ أَوْ إِصْلَاحٍ بَيْنَ النَّاسِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ فَسَوْفَ نُؤْتِيهِ أَجْرًا عَظِيمًا﴾<sup>3</sup>.

وأما السنة فقد قال رسول الله: " يا أبا أيوب ألا أدلك على صدقة يرضى الله موضعها، قلت: بلى يا رسول الله. قال: تسعى في صلح بين اثنين إذا تفاسدوا وتقارب بينهم إذا تباعدوا "4. وروى أبو هريرة أن النبي - صلى الله عليه وسلم - قال: " الصلح جائز بين المسلمين إلا صلحا أحل حراما أو حرم حلالا "5.

1 هذا الجعل يكون عادة أقل من العقوبة المقررة في النص فيما لو استكملت الإجراءات الجنائية ضده . انظر: المرجع نفسه، ص79  
2 الصلح الجزائي مرسوم بقانون اتحادي رقم (17) لسنة 2018 بتعديل بعض أحكام قانون الإجراءات الجزائية الصادر بالقانون الاتحادي (35) لسنة 1992م. - <http://zayedalsamsi.ae/wp-content/uploads/2018/11/3النساء / 114>.

4 الطبراني ، أبو القاسم، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي(ت: 360هـ)، المعجم الكبير، تحقق: حمدي بن عبد المجيد السلفي، مكتبة ابن تيمية - القاهرة، ط2. حديث أبي أمامة ، 257/8، الرقم : 7999. ووثق رجاله في مجمع الزوائد. الهيثمي، أبو الحسن نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان(ت: 807هـ) ، مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، تحقق: حسام الدين القدسي، مكتبة القدسي، القاهرة، 1414 هـ / 1994 م. 80/8، الرقم : 13053.  
5 رواه ابن حبان في صحيحه . ك: القضاء ، باب : الصلح ، ذكر الإخبار عن جواز الصلح بين المسلمين ما لم يخالف الكتاب أو السنة أو الإجماع ، ابن حبان، محمد بن حبان ، أبو حاتم، الدارمي، البستي (ت: 354هـ) ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بليان الفارسي (ت: 739 هـ) الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان، حققه وخرج أحاديثه وعلق عليه: شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1408 هـ/1988م. 488/11، رقم 5091.. ابن الملقن، أبو حفص عمر بن

أما الإجماع: فقد أجمع المسلمون على جواز الصلح وإباحته بالشرع.<sup>1</sup> والصلح الذي يحرم الحلال: أن يصلحه على دار على أن لا يسكنها، فيحرم على نفسه بالصلح ما أحله الله تعالى له من السكنى مثلاً. وأما الصلح الذي يجل الحرام فهو: أن يصلحه من الدراهم على أكثر منها، أو على خمر أو خنزير. فيستحل بالصلح ما حرم عليه من الربا والخمر والخنزير، ولا يجوز في الصلح الذي يكون فيه إبراء من البعض شرط تأجيل أصلاً؛ لأنه شرط ليس في كتاب الله، فهو باطل.<sup>2</sup>

### النقطة الثانية: أنواع الصلح :

أولاً : من حيث المصطلح عليه : فإن الصلح على ثلاثة أوجه: على الإقرار والإنكار والسكوت وكلها جائزة عند أبي حنيفة وأصحابه.<sup>3</sup>

### ثانياً : من حيث الجواز وعدمه:

قال والصلح على أربعة أوجه: وجهان جائزان ووجهان فاسدان.<sup>4</sup>

علي الشافعي (ت: 804هـ) البدر المنير ، تحقق: مصطفى أبو الغيط وآخرون ، دار الهجرة للنشر والتوزيع - الرياض - السعودية، ط1، 1425هـ/2004م. وقال في البدر المنير 6/686 : هذا حديث صحيح على شرط (الصحيحين) .  
<sup>1</sup> انظر: الماوردي، علي بن محمد بن حبيب، أبو الحسن (ت: 450هـ) الحاوي الكبير في فقه مذهب الإمام الشافعي، تحقق: علي محمد معوض وعادل أحمد عبد الموجود، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، 1419هـ/1999م. 6/366.  
<sup>2</sup> انظر: السغدري ، أبو الحسن علي بن الحسين حنفي (ت: 461هـ) ، التنف في الفتاوى، تحقق: صلاح الدين الناهي ، دار الفرقان / مؤسسة الرسالة - عمان الأردن / بيروت لبنان، ط2، 1404 هـ / 1984م. 504/1 . المحلى بالآثار، أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد بن حزم الأندلسي القرطبي الظاهري (ت: 456هـ) 6/471، دار الفكر - بيروت ، بدون طبعة وبدون تاريخ. ومن خصائص الصلح أنه من عقود المعاوضة ، رضائي ، لازم وقد يكون منجزاً وغير منجز. الصلح الجنائي 26- 29 .  
<sup>3</sup> السغدري ، التنف في الفتاوى، 504/1. أبو محمد عبد الله النفزي، المالكي (ت: 386هـ) النوادر والزيادات ، تحقق : د الفتاح الحلو، وآخرون ، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 1999 م. 7/181. جاء قوله : المعروف من قول أصحابنا؛ أنه إن صالحه على الإنكار ، فاستحق ما بيد المدعي، فإنهما يرجعان على الخصومة. ويجوز الصلح مع الإقرار دون الإنكار على الأموال أو ما أفضى إليها. قال الحنابلة : فإنه يصح إذا كان المنكر معتقداً بطلان الدعوى، فيدفع المال افتداءً ليمينه، ودفعاً للخصومة عن نفسه. والمدعي يعتقد صحتها، فيأخذها عوضاً عن حقه الثابت له. ابن قدامة، أبو محمد عبد الله بن أحمد الحنبلي (ت: 620هـ) الكافي في فقه الإمام أحمد، دار الكتب العلمية، ط1، 1414 هـ / 1994 م. 2/115.

<sup>4</sup> فالجائزان أن يكون الصلح من معلوم على معلوم وهو أن يدعى الرجل على الرجل مائة درهم أو دابة معينة أو داراً فيصالحه في ذلك على شيء معلوم. والثاني أن يكون الصلح بمجهول على معلوم فهو جائز أيضاً وهو أن يدعى رجل على رجل نصيباً في أرضه ولا يبين أنه ثلث أو ربع أو سدس فيصالحه من ذلك على دراهم أو دنانير أو شيء معين فإن ذلك جائز أيضاً. والوجهان الفاسدان: أن يصلح بمعلوم على مجهول أو بمجهول على مجهول. والأصل في الصلح المعلوم هو أن يعلم الطالب ماذا يطلب فيسهل سبيل التقاضي عليه فلذلك لا يجوز أن يكون على مجهول. ولا يصح عن المجهول، لكن يصح الصلح عن المجهول الذي لا سبيل إلى معرفته، عيناً كان أو ديناً. انظر: التنف 1/505، الماوردي ، الحاوي 6/370، ابن قدامة، الكافي 2/118، ابن حزم ، أبو محمد علي بن الظاهري (ت: 456هـ) المحلى بالآثار، دار الفكر - بيروت ، بدون طبعة وبدون تاريخ. 6/471.

ثالثا : من حيث المحل: ويكون على الأعيان وعلى المنافع<sup>1</sup>

رابعا : الصلح على الدين وعلى العين:<sup>2</sup>

الصلح على الدين:<sup>3</sup> الدين مِنْهُ على وَجْهَيْنِ<sup>4</sup>:

أحدها : أن يدعي رجل على رجل ثوبا هلك فصالحه على مثل قيمته ورقا أو ذهبًا حالا فهو جائز، وإن صالحه على أكثر لم يجز الفضل وإن صالحه على أكثر من قيمته من المكيل أو من الموزون أو غيرها من العروض عينا حالا فهو جائز، وإن صالحه على شيء من ذلك إلى أجل فهو باطل؛ لأنه دين في دين .  
والثاني : أن يكون لرجل على رجل ألف درهم فصالحه منها على خمسمائة درهم على أن يعطيها اليوم أو غدا أو إلى شهر ، قال أبو حنيفة ومحمد هو جائز فإن لم يعطها في الوقت الموقت عادت الألف وجعلاه بمنزله البيع على الخيار، وقال أبو يوسف يبرأ من الخمسمائة درهما سواء أعطاه في الوقت ما شرط أو لم يعطه فذلك سواء وجعله كاهبة على شرط فتجوز الهبة ويبطل الشرط. وقال الشافعي ومحمد بن صاحب هو باطل كله وجعلاه بمنزلة قوله إن أعطيتني اليوم خمسمائة درهما فأنت بريء مما بقي وهذا باطل في قولهم جميعا.  
خامسا : الصلح في العقار.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فإذا كان الصلح على الأعيان فكل شيء منها جائز بيعه جاز الصلح عليه وما لم يجز بيعه لم يجز الصلح . فإذا كان الصلح على المنافع فكل شيء جاز عليه عقد الإجارة جاز عليه عقد الصلح مثل ركوب الدابة وسكنى الدار ونحوها . انظر: السغدري، النتف، 505/1، النفري، النوادر والزيادات 167 / 7، الماوردي، الحاوي 367 / 6، ابن حزم، المحلى بالآثار 470 / 6.

<sup>2</sup> وأما العين فعلى عشرة أوجه: أحدها في العقار، في العبد والأمة، في الحيوان، في الثياب، في المتاع، في المكيل، في الموزون، في المعدود، في المغصوب، في الأمانات. النفري، النتف 507/1.

<sup>3</sup> قال الشافعية : وهو نوعان إبراء ومعاوضة فالإبراء اقتضاه من حقه على بعضه والمعاوضة عدوله عن حقه إلى غيره . أبو النجا، موسى بن أحمد (ت: 968هـ) الإقناع ، تحقق: عبد اللطيف محمد موسى السبكي ، دار المعرفة بيروت - لبنان. 370/4 . 106 / 1. وأما المعاوضة: فهو أن يصلح على حقه من غير جنسه، مثل أن يصلح على دراهم بدنانير أو دنانير بدراهم. الحاوي 369/6 ، وربما كان الصلح على الحطيطة . : وأما الحطيطة فهو أن يصلح من حقه على بعضه وذلك ضربان: أحدهما: أن يكون الحق في الذمة. والثاني: أن يكون عينا قائمة. انظر : الماوردي، الحاوي 370/6.

<sup>4</sup> النفري، النتف 507/1 .

<sup>5</sup> فأما في العقار فإذا ادعى رجل على رجل عقارا فيجوز أن يصلح منه على عشرين شيئا إذا كانت قائمة في يديه بعينها. انظر: النفري، النتف 508/1.

سادسا : الصلح من حيث الأطراف<sup>1</sup>

سابعا: الصلح بين الشريكين.

فأما الصلح بين الشريكين فهو على ثلاثة أوجه ( الأعيان<sup>2</sup> - المنافع<sup>3</sup> - الزوجين )

أما الصلح على الأعيان فهو لا يصلح للبنوك فقد منع مصرف الإمارات المركزي البنوك في الدولة من مزاوله أي نشاط تجاري ؛ حيث ذكر: " لا يجوز للمصرف أن يزاول أي عمل تجاري ولا أن يمتلك عقارا ولا أن تكون له مصلحة مباشرة في أعمال تجارية أو صناعية أو زراعية في أي مشروع .." <sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: موقف القانون من الصلح الجزائري

وفيه ثلاث نقاط :

#### النقطة الأولى: الطبيعة القانونية للصلح الجزائري<sup>5</sup>

وفيما يلي عرض للآراء التي تناولت تكييف الصلح الجزائري.

فذهب الرأي الأول : إلى أن الصلح الجزائري ما هو إلا عمل إجرائي ذو صفة إدارية يرتب آثاره بموجب

القانون وأن تنازل السلطة بعدم رفع الدعوى الجزائية هو حق للمجتمع ولا يرجع لمصلحة فردية.<sup>6</sup>

أما الرأي الثاني : فقد ذهب إلى اعتبار أن الصلح الجزائري " هو رخصة تشريعية ممنوحة من المشرع للمتهم إن شاء استعملها وإن شاء عزف عنها".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> قال: الصلح على ثلاثة أوجه ، أحدها بين الشريكين ، والثاني بين الزوجين ، والثالث بين المدعيين . انظر: ( المرجع السابق)510/1.

<sup>2</sup> هو أن يكون بين رجلين خلطة أو ميراث فاشتبه مال كل واحد منهما في ذلك فاصطلحا على أن يأخذ كل واحد منهما طائفة من ذلك معلومة فهو جائز. انظر: ( المرجع السابق) الننف 510/1.

<sup>3</sup> الثاني على المنافع مثل السكنى والخدمة والركوب والشرب والنقل على الدواب وغيرها وهو انه لو كان بين رجلين دار فاصطلحا على ان يسكن كل واحد منهما طائفة منها جاز ذلك. النفري، الننف 510/1.

<sup>4</sup> المصرف المركزي ، المادة (50) العمليات الممنوعة.

<sup>(5)</sup> شعث، عثمان سعيد حمودة ، الصلح الجنائي، إشراف الدكتور: عبد الرؤوف دبابش، جامعة محمد خيضر ، قسم الحقوق - دراسة مقارنة- من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق - 2016/2017م. ص54 ، 55.

<sup>(6)</sup> انظر: (المرجع السابق)ص56.

<sup>7</sup> محمد المنجي ، ص 276. ولكن ذلك لا يعني أن الصلح الجزائري قد يصنع بالصفة العقدية ؛ حيث إنَّ السلطة هنا مجبرة بموجب القانون على عرض التصالح مع المتهم. انظر: شعث، الصلح الجنائي ص56.

وذهب الرأي الثالث : إلى القول إن الطبيعة القانونية للصلح الجزائري تُكَيِّف على أنها عقد رضائي شأنه في ذلك شأن سائر العقود الأخرى؛ فالصلح الجزائري عقد يبرم بين السلطة من جهة وبين المخالف "المتهم" من جهة أخرى.<sup>1</sup>

أما المشرع الإماراتي: فقد أخذ بالاتجاه الثاني:<sup>2</sup> فقد نص على أنه إجراء تقوم به النيابة أو أي جهة إدارية يجوز لها قانوناً إنهاء الدعوى الجزائية مقابل جعل مالي محدد، يقدم إثبات الصلح من المجني عليه أو من وكيله إلى النيابة العامة أو المحكمة و للمتهم نفسه أن يتقدم بما يثبت رسمياً التنازل عن الشكوى.<sup>3</sup>

#### النقطة الثانية: الفرق بين الصلح والوساطة:

يعد الصلح و الوساطة بدائل لفض المنازعات القضائية طبقاً لقانون الإجراءات المدنية و الإدارية. وتنص المادة (74) من قانون الإجراءات المدنية الاتحادي على مبدأ الوساطة القضائية في الصلح في الدعاوى المدنية والتجارية. ويعتبر المحضر في قوة سند واجب التنفيذ وتمثل اجراءاتها في الآتي :<sup>4</sup>

#### النقطة الثالثة: سلطة القاضي في الصلح الجزائري.<sup>5</sup>

ليس للنيابة العامة و لا المحكمة سلطة تقديرية في هذا الصدد فمتى تحقق الصلح أو التصالح طبقاً للقانون ووجب ترتيب أثره القانوني عليه وهو انقضاء الدعوى الجزائية دون أي سلطة في قبول أو رفض هذا الأثر. وهذا لا ينفي أن تثبت النيابة العامة أو المحكمة من إقرار المجني عليه بالصلح ومن استيفاء التصالح لشروطه قبل ترتيب أثره. وفي هذا قضت محكمة النقض بأن مؤدى نص المادة 403 / 3 من قانون العقوبات الاتحادي أن

<sup>1</sup> انظر: (المرجع السابق) ص57.

<sup>2</sup> نصت المادة 20 مكرراً من قانون الإجراءات الجزائية الاتحادي ، المضافة إليه بالقانون رقم 35 لسنة 2006 على أن " : للمجني عليه أو وكيله الخاص ، في الجرح المنصوص عليها في المواد أرقام 339 و 394 و 395 و 403 و 404 من قانون العقوبات ، وفي الأحوال الأخرى التي نص عليها القانون ، أن يطلب إلى النيابة العامة أو المحكمة بحسب الأحوال إثبات صلحه مع المتهم ، ويترتب على الصلح انقضاء الدعوى الجزائية".

انظر: الشوريجي، الدليل الإرشادي ، ص80.

<sup>3</sup> هذا الجعل يكون عادة أقل من العقوبة المقررة في النص فيما لو استكملت الإجراءات الجنائية ضده . والصلح كالتصالح لا يجيزه القانون الا في الجرائم البسيطة إلا أن التصالح لا يكون إلا بمقابل . انظر: ( المرجع السابق) ، ص79.

<sup>4</sup> للمحكمة أن تعرض الصلح ، ولها من أجل ذلك أن تأمر بحضور الخصوم شخصياً، فإذا تم الصلح أثبت في محضر الجلسة أو الحق اتفاقهما بالمحضر ، ويعتبر المحضر في قوة سند واجب التنفيذ". انظر : الشوريجي ، الدليل الإرشادي، ص13،12.

<sup>5</sup> انظر : (المرجع نفسه) ص87.



انقضاء الدعوى الجزائية لا يكون إلا بالسداد الكامل لقيمة الشيك أو التنازل من المحجني عليه ، أما إذا كان السداد ناقصاً فإنه لا يكون هناك محل للقضاء بانقضاء الدعوى " 1 . والتنازل يحمل معنى الصلح أو التصالح

### المطلب الثالث

#### الدلالة اللغوية والاصطلاحية للشيك المصرفي والتكييف الفقهي له

الفرع الأول: الشيك في اللغة : تستعمل كلمة " شيك " 2 في الدلالة على الورقة التجارية المعروفة فأصبحت له دلالة عالمية على أمر الدفع الذي يوجهه العميل إلى البنك بدفع مبلغ من المال لصالح المستفيد المسمى ، أو لأمره ، أو لحامل الورقة. 3

وفي الاصطلاح : " محرر مكتوب وفق قيود شكلية محددة قانوناً بحيث يتضمن أمراً من محرره الساحب ، أو الحيل إلى المسحوب عليه وهو المصرف بدفع مقدار معين من النقود إلى المستفيد " 4 .

والشيك أحد أنواع الأوراق التجارية وهي ثلاثة أنواع :

1- الكمبيالة<sup>5</sup> - 2- السند لأمر<sup>6</sup> - 3- الشيك .

#### الفرع الثاني : التكييف الفقهي للشيك المصرفي

أولاً: التكييف الفقهي للشيك على أنه عقد حوالة:

<sup>1</sup> انظر (المرجع نفسه) ص87. (الطعن رقم : 131 لسنة 2010 نقض جزائي أبوظبي جلسة 27 / 6 / 2010 نقض جزائي أبوظبي جلسة 27 / 6 / 2010 س 4 )

<sup>2</sup> شيك، نموذج مطبوع بشكل معين يستعمله المودع في أحد المصارف للأمر بدفع المبلغ المحرر به. د. أحمد مختار عبد الحميد عمر (ت: 1424هـ) بمساعدة فريق عمل، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ط1، 1429 هـ / 2008 م. 2 / 1310. وقيل هو : أمر صادر إلى مصرف من شخص له حساب فيه يكلفه دفع مبلغ من النقود عند الإطلاع لشخص معين أو لأمر شخص معين أو لحامله. مجمع اللغة العربية بالقاهرة ، المعجم الوسيط، دار الدعوة. المعجم الوسيط 504/1.

<sup>3</sup> العوادة، عيسى محمود ، أحكام الشيك (دراسة فقهية تأصيلية مقارنة بالقانون) رسالة ماجستير، القدس - فلسطين، 1432 هـ 2011 م.

<sup>4</sup> انظر : ( المرجع السابق) ص24 .

<sup>5</sup> كمبيالة : وثيقة يتعهد فيها المدين بأن يدفع مبلغاً معيناً في تاريخ مُحدّد لإذن الدائن نفسه، والشائع كسر الكاف (كمبيالة) "تأخر عن دفع الكمبيالة". انظر: د. أحمد مختار، معجم اللغة العربية المعاصرة 3 / 1957. محرر مكتوب وفق شرائط مذكورة في القانون ويتضمن تعهد محرره بدفع مبلغ معين بمجرد الاطلاع أو في ميعاد معين أو قابل للتعين لأمر شخص آخر هو المستفيد" وتسمى

( أيضاً السند الإذني أو سند الأمر). انظر: العوادة، أحكام الشيك ، ص5.

<sup>6</sup> في الاقتصاد) ورقة مَالِيَّة مثبتة لقرض حَاصِلَ وَله فَائِدَةٌ ثَابِتَةٌ والسند الإذني كتوب يتضمّن التزاما بدفع مبلغ لإذن شخص معين أو لحامله في تاريخ معين (مج). مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط 454/1.

عرف الفقهاء عقد الحوالة بأنه: نقل الدين من ذمة إلى ذمة أخرى.<sup>1</sup> وعليه بإصدار الشيك يتوافق مع مضمون عقد الحوالة، وفيه تحويل الحق من ذمة البنك إلى ذمة الساحب. وقد ندب النبي صلى الله عليه وسلم إلى قبول الحوالة بقوله: "مطل الغني ظلم، فإذا أتبع أحدكم على مليء فليتبع".<sup>2</sup>

### ثانياً: التكيف الفقهي للشيك المصرفي على أنه كفالة أو حمالة:

"إذا اعتمد البنك الشيك دون أن يكون هناك رصيد كاف لسداد قيمة الشيك مجاملة للساحب، أو سمح لهذا الساحب بأن يسترد الرصيد قبل انقضاء مواعيد تقديم الشيكات أو قبل أن يتقدم الحامل بالفعل للبنك لاستيفاء قيمة الشيك؛ أصبح ملتزماً أمام الحامل عن أداء قيمة الشيك".<sup>3</sup> وفي هذه الحالة يكون البنك هو المتكفل ويتوجب عليه أداء قيمة ما في الشيك.

### ثالثاً: التكيف الفقهي للشيكات المصرفية على أنها عقد قرض<sup>4</sup>

في هذه المعاملة يقدم العميل للبنك نقوداً، والبنك يعطيه مقابل ذلك شيكاً مصرفياً. وتُكَيَّفُ العلاقة هنا على أنها عقد قرض مبادلة نقد بنقد؛ النقد الذي يقدمه العميل والشيك الذي يقدمه البنك، فالعلاقة هنا صرف؛ وإذا كانت صرفاً فيشترط في هذه الحال أن تتحقق شروط الصرف وعلى هذا فإذا كان المبلغ الذي يقدمه العميل بنفس عملة الشيك المصرفي جاء العميل بألف دولار فالبنك سيعطيه شيكاً بالدولارات؛ ويشترط شرطان<sup>5</sup>:

**الشرط الأول:** التقابض في الحال.

<sup>1</sup>الزليعي، تبيين الحقائق 4/ 171. ومن الفقهاء المعاصرين الذين ذهبوا إلى تخريج الشيك على عقد الحوالة د. سعد الختلان و د. محمد أحمد سراج و د. عيسى عبده. انظر: العوادة، أحكام الشيك ص 36.

<sup>2</sup>رواه البخاري في صحيحه عن أبي هريرة رضي الله عنه. ك: الحوالات، باب الحوالة، وهل يرجع في الحوالة؟ البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله الجعفي، صحيح البخاري،، تحقق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة، ط1، 1422هـ. 94/3، الرقم: 2287.

<sup>3</sup> انظر: غنام، شريف محمد، العملي في الشيك، سلسلة علمية محكمة، معهد دبي القضائي، ط1، 1432 هـ 2011م، 107، 108.

<sup>4</sup>الشبيلي، يوسف بن عبدالله، فقه المعاملات المصرفية، قام بنشره أبو مهند النجدي، فرغت من الأشربة.

<sup>5</sup> الشبيلي، فقه المعاملات المصرفية

والتقايض يتحقق بأن يسلم العميل البنك المبلغ تسليمًا فعليًا في الحال ، أو يخصم من رصيده فورًا ، أحيانًا لا يأتي العميل بالنقود وإنما يكتب للبنك: "اخصموا من رصيدي هذا المبلغ" بالخصم من الرصيد يتحقق تسليم البنك للعميل ، وعلى البنك أن يسلم العميل الشيك في نفس المكان بمعنى أنه لا يجوز أن يأتي الشخص إلى البنك ويعطيه مثلًا ألف دولار ويقول سآتي العصر وأخذ مثلًا الشيك فالمعاملة لا تجوز .

وأما الشرط الثاني : فلا بد من التساوي ، التماثل ، فإذا كان المبلغ الذي قدمه العميل ألف دولار فيجب

أن يكون الشيك بألف دولار لا يزيد ولا ينقص ، أما أجرة البنوك فهي جائزة بشرطين<sup>1</sup>.

الشرط الأول: أن تكون مبلغًا مقطوعًا ثابتًا لا يزيد بزيادة المبلغ المدون بالشيك.

الشرط الثاني: أن تكون هذه الأجر بقدر التكلفة الفعلية التي تكبدها البنك لإصدار الشيك ، لتغطية

مصاريفه ، أما أن يربح في عملية إصدار الشيك فهذا لا يجوز .

هذا إذا كان المبلغ الذي قدمه العميل بنفس عملة المبلغ المدون بالشيك ، أما إذا اختلفت العملة فيشترط

شرطًا واحدًا وهو : التقايض في الحال ولو اشترط التساوي .

وتبين سلطة القاضي في تحديد وصف الصك بأنه شيك سواء كان حوالة أو كفالة ؛ حيث

يشترط لإسباغ الحماية الجنائية للشيك واعتبار ساحبه مرتكبًا لجريمة إصدار شيك بدون رصيد أن يوصف

الصك بأنه شيك ؛ وهو أول العمليات التي يجريها القاضي الجنائي عند نظره لجريمة شيك بدون رصيد فإن

توصل إلى أن الصك محل الدعوى ليس شيكًا كان له رفض الدعوى اعتبار أن الشيك هو الصك الوحيد

الذي يحميه المشرع جنائيًا بتقرير عقوبة لمصدره إن لم يكن له رصيد كاف وقائم وقابل للسحب<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع

جرائم الشيك والعقوبات المترتبة عليه في الفقه الإسلامي والقانون الإماراتي وأثر الصلح فيها

يلعب الشيك دورًا مهمًا في الحياة الاقتصادية ، يستوي في ذلك المعاملات التجارية والمعاملات المدنية

إذ يعد الشيك أداة وفاء تحل محل النقود في التعامل بين الأفراد ، فكان من الضروري توفير إطار قانوني

تشريعي لهذا الصك الهام وتوفير نوع من الحماية الجنائية له ، وقد حرص المشرع الإماراتي على إسباغ الحماية

<sup>1</sup> ( المرجع السابق) فقه المعاملات المصرفية .

<sup>2</sup> انظر: العوادة ، العملي في الشيك ص180.

الجنائية على الشيك ، وذلك في المواد (401) و (402) و (403) من قانون العقوبات الاتحادي لدولة الإمارات العربية المتحدة<sup>1</sup> .

ومن المقرر أن مسؤولية البنك عن نشاطه المصرفي كأى مسؤولية لا تقوم إلا بتوافر أركانها الثلاثة من خطأ ثابت في جانبه إلى ضرر واقع في حق المضرور ، وعلاقة سببية تربط بينهما ؛ بحيث إذا انتفى ركن الخطأ فإن المسؤولية تنتفي ، ومن المقرر أن استخلاص ثبوت الخطأ أو نفيه هو مما يدخل في حدود السلطة التقديرية لمحكمة الموضوع طالما أقامت قضاها على أسباب سائغة مستمدة من عناصر تؤدي إليها من وقائع الدعوى.<sup>2</sup>

**الفرع الأول: العقوبات المترتبة على جرائم الشيك في الفقه الإسلامي**

إن إصدار شيك بغير رصيد في يوم استحقاقه فعل غير جائز شرعا لما فيه من إخلال بنصوص الشريعة الحاكمة على معاملات المسلمين . والأدلة في ذلك كثيرة ، منها قوله تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ ﴾<sup>3</sup> فقد أمر الاسلام بالصدق والوفاء بالعقود ونهى عن ضده فقد قال تعالى : يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴾ ونهى عن الخيانة والكذب والخداع بكل أشكاله وأنواعه " فقال صلى الله عليه وسلم : " المكر والخديعة والخيانة في النار " <sup>4</sup>.

1- بموجب القانون الاتحادي رقم (34) لسنة 2005 المعدل . الشيك بدون رصيد في ضوء أحكام محكمة النقض 2008 إلى 2011 ، دائرة القضاء - أبوظبي ، ص 10 ، ط 2 ، 2014م. " يعاقب بالحبس أو بالغرامة من أعطى بسوء نية صكا (شيكاً) ليس له مقابل وفاء كاف قائم وقابل للسحب أو استرد بعد إعطائه الصك كل المقابل أو بعضه بحيث لا يفي الباقي بقيمة الصك أو أمر المسحوب عليه بعدم صرفه أو قد تعمد تحريره أو توقيعه بصورة تمنع من صرفه ، ويعاقب بالعقوبة ذاتها من ظهر لغيره أو سلمه صكا لحامله وهو يعلم أن الصك ليس له مقابل قائم يفي بقيمته أو أنه غير قابل للسحب وتنقضي الدعوى الجزائية إذا تم السداد أو التنازل بعد وقوع الجريمة وقبل الفصل فيها بحكم بات ... انظر: دائرة القضاء، الشيك بدون رصيد في ضوء أحكام محكمة النقض 2008 إلى 2011 ، أبوظبي، ط 2 ، 2014م. ص 9-11.

<sup>2</sup>لقاعدة الصادرة سنة 2005 حقوق التي تضمنها حكم محكمة التمييز - دبي 2005/10/1 في الطعن رقم 449/2004 طعن تجاري انظر : الحسن النور، د عوض ، اجتهادات قضاء تمييز دبي في المعاملات 1988-2006م، مكتبة المستقبل / دبي ، 2006م. ص 399.

<sup>3</sup> سورة المائدة /1.

<sup>4</sup> رواه الحاكم في مستدرکه من حديث أنس بن مالك رضي الله عنه، عن النبي صلى الله عليه وسلم، قال: «المكر والخديعة والخيانة في النار» . ك: الأهوال . 4/ 650 ، رقم: 8795 - سكت عنه الذهبي في التلخيص. الحاكم ، أبو عبد الله محمد بن عبد الله المعروف بابن البيع (ت: 405هـ) المستدرک على الصحيحين، تحقق: مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية - بيروت، ط 1، 1411 هـ / 1990.

ونهى الإسلام عن إلحاق الضرر بالمسلمين أيا كان شكله ونوعه ؛ بحيث لا يحصل المستفيد على حقه الثابت من الشيك . قال النبي صلى الله عليه وسلم: " لا ضرر ولا ضرار"<sup>1</sup>. ويتحقق في حدوث هذه الجرائم التي تقع من موظفي البنك ضرر بالمسلمين في نزع ثقتهم بالشيك كأداة وفاء مما له أثر سلبي على تعاملاتهم التجارية عمومًا، وضرر بالمستفيد في عدم حصوله على حقه؛ فعقوبة الإخلال بهذا العقد تعدّ عقوبة تعزيرية وترك تقدير عقوبتها للحاكم، وقد أكد القانون هذا الأمر دفعا للضرر عن أطراف الشيك وحماية لهم فشرع عقوبات رتبها على تلك الجرائم بهدف الزجر عن ارتكابها .

النقطة الأولى : العقوبات التعزيرية :

العقوبات التعزيرية في نظر الشريعة الإسلامية تكون بالآتي :-

التعزير: تأديب على ذنوب لم تشرع فيها الحدود، ويختلف حكمه باختلاف حاله وحال فاعله.<sup>2</sup>

وقد اختلف الفقهاء في العقوبات التعزيرية وسأذكر منها عقوبتي التعزير بالحبس والتعزير بالمال.

أولاً : التعزير بالحبس ومشروعيته:

ذهب معظم الفقهاء إلى مشروعية التعزير بناء على نوع الجريمة وحال مرتكبها واستدلوا على ذلك بالكتاب والسنة.

قال تعالى : " إِنَّمَا جَزَاءُ الَّذِينَ يُحَارِبُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَسْعَوْنَ فِي الْأَرْضِ فَسَادًا أَنْ يُقَتَّلُوا أَوْ يُصَلَّبُوا أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُمْ مِّنْ خِلَافٍ أَوْ يُنْفَوْا مِنَ الْأَرْضِ ۚ ذَٰلِكَ لَهُمْ خِزْيٌ فِي الدُّنْيَا ۗ وَهُمْ فِي الآخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ"<sup>3</sup> . " معنى " النفي من الأرض"، في هذا الموضع، هو نفيه من بلد إلى بلد غيره، وحبسه في السجن في البلد الذي نفي إليه، حتى تظهر توبته من فسوقه، ونزوعه عن معصيته ربه"<sup>4</sup> . ووجه دلالة الآية أنها تشرع

1 أحمد بن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني (ت: 241هـ) مسند الإمام أحمد بن حنبل، تحقق: شعيب الأرنؤوط وآخرون، مؤسسة الرسالة، ط1، 1421 هـ / 2001 م. مسند عبد الله بن عباس 5/55، الرقم : 2865. ، وصححه ابن الملقن في (تخريج منهاج الأصول). انظر: ابن الملقن، عمر بن علي الشافعي (ت: 804هـ) **تذكرة المحتاج إلى أحاديث المنهاج**، تحقق: حمدي عبد المجيد السلفي المكتب الإسلامي - بيروت، ط1، 1994. 79/1، رقم : 76.

(2)الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد (ت: 450هـ)، **الأحكام السلطانية** ، دار الحديث - القاهرة. 1/ 344.

3 سورة المائدة / 33.

4 الطبري، محمد بن جرير (المتوفى: 310هـ) ، **جامع البيان في تأويل القرآن**، تحقق: أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، ط1، 1420 هـ - 2000 م. 10 / 274

العقوبة بالنفي الذي من معانيه الحبس. قال الحنفية : والحبس يكون بطريق التعزير حتى تظهر توبته وإن ثبت النفي على أحد فذلك بطريق المصلحة لا بطريق الحد<sup>1</sup>. وقال المالكية : ويكون التعزير: بالحبس والتوبيخ وبالقيام من المجلس وبنزع العمامة، وبالضرب بالسوط وغيره، وقد يكون بالنفي؛ كالمزورين، ...<sup>2</sup>. قال الماوردي من الشافعية: وقد اجتهد العلماء في التعزير على ما دون الحدود بأرائهم في أصله من ضرب وحبس<sup>3</sup>. وقال الحنابلة : ولا يبلغ بالتعزير الحد، والتعزير يكون بالضرب والحبس والتوبيخ<sup>4</sup>. وعلى ما سبق فإن معاقبة مرتكب جرائم الشيك بالحبس وفق ما نص عليه القانون جائز شرعاً، والله أعلم.

### ثانياً : التعزير بالمال:

وقد اختلف الفقهاء في مشروعية التعزير بأخذ المال، فمنهم من يراه مشروعاً، ومنهم من يمينه<sup>5</sup>. القائلون بالجواز : أما التعزير في الأموال فقد أجاز التعزير به ابن فرحون من المالكية<sup>6</sup> وهو قول قديم عند الشافعي - رضي الله عنه - بدليل أنه أوجب على من غل الزكاة تؤخذ منه ويؤخذ شطر ماله عقوبة له . مذهب الحنابلة : الجواز<sup>7</sup>. قال ابن تيمية : التعزير بالعقوبات المالية مشروع أيضاً في مواضع مخصوصة في مذهب مالك في المشهور عنه<sup>8</sup> ومذهب أحمد في مواضع بلا نزاع عنه<sup>9</sup>.

1) انظر: السرخسي، شمس الدين (ت: 483 هـ) المبسوط، دار المعرفة، بيروت - لبنان، 1414 هـ/1993م. 45/9  
 2) انظر : الصاوي، أبو العباس أحمد بن محمد الخلوئي (ت: 1241 هـ) حاشية الصاوي، دار المعارف، بدون طبعة وبدون تاريخ. حاشية الصاوي 504/4 \_ 506. واستدل بقصة عمر مع الزنديق عندما قال له عمر عم تسأل تسأل عن الذاريات والنازعات فضربه عمر رضي الله عنه بجريد النخل حتى أدمى جسده كله ثم حبسه حتى كاد يبرأ فضربه وسجنه فعل ذلك مرارا.

<sup>3</sup> الماوردي، الحاوي، 126/16.

<sup>4</sup> انظر: ابن قدامة، المغني 9/ 176، 178.

<sup>5</sup> انظر: الصاري، د. عصام محمد، حكم التعزير بالمال في الفقه الإسلامي، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد الثامن، ص50.

<sup>6</sup> قال ابن فرحون : ومن قال: إن العقوبة المالية منسوخة فقد غلط مذاهب الأئمة نقلاً واستدلالاً، وليس يسهل دعوى نسخها وفعل الخلفاء الراشدين وأكابر الصحابة لها بعد موته - صلى الله عليه وسلم - مبطل لدعوى نسخها". تبصرة الحكام 293/2.

<sup>7</sup> المغني 9/178. والتعزير بالمال سائغ إتلافاً وأخذاً وقول الموفق أبي محمد المقدسي لا يجوز أخذ ماله منه إلى ما يفعله الحكام الظلمة. البهوتي، منصور بن يونس بن صلاح الدين (ت: 1051 هـ) كشف القناع عن متن الإقناع، دار الكتب العلمية. 6/ 125.

<sup>8</sup> فقد ذكرت سابقاً قول ابن فرحون الجواز كما ورد في كتابه تبصرة الحكام 293/2، لكن رأي المالكية عدم الجواز كما سأبينة في القائلين بالمنع .

<sup>9</sup> انظر: ابن تيمية، أحمد بن عبد الحلیم (المتوفى: 728 هـ) الحسبية في الإسلام، دار الكتب العلمية، ط1، ص49/1.

**القائلون بعدم الجواز** : قال الحنفية : لا يجوز التعزير المال عند الحنفية.<sup>1</sup>

قال المالكية : أما التعزير بأخذ المال فلا يجوز إجماعاً".<sup>2</sup> أما الشافعية فيرون : أن التعزير جائز وليس بواجب

، وذلك أن التعزير أدب، فإن حدث عنه تلف كان مضموناً<sup>3</sup>. و من قال إن العقوبات المالية منسوخة،

وأطلق ذلك، فقد غلط في نقل مذاهب الأئمة والاستدلال عليها.<sup>4</sup>

الراجح عدم الجواز : ولعل قائل يقول : إن التعزير بالمال خاصة في دولة الإمارات العربية المتحدة ليس فيه تسليط

للحكام الظلمة على أموال الناس؛ لأن دولة الإمارات العربية المتحدة من أكبر الدول التي تحارب الفساد " هذا

الكلام لاشك صحيح . فبالإضافة التي استند إليها الفقهاء التي تمنع التعزير بالمال أضيف وأقول : إن التعزير بالمال

لا يتناسب ومقدار الضرر الذي تسبب به جرمه، فتكون على سبيل التعويض عما فعله ، كذلك فإن كثرة

المسؤوليات و الأعباء المادية قد أرهقت الناس لذا فأني أرى تجاوز التعزير بالمال إلى التعزير بوسائل مختلفة . والله أعلم.

**النقطة الثانية : مظاهر سلطة القاضي :**

1- يبيع الدنانير ولا يبيع العروض والعقارات : فعند أبي حنيفة يبيع الدنانير إن كان دينه دراهم ويبيع الدراهم إن

كان دينه دنانير ولا يبيع العروض ولا العقارات<sup>5</sup>.

2- قسمة مال المدين : لأرباب الدين مطالبة الحاكم بقسمة مال المدين<sup>6</sup> .

3- يحجر عليه ويحكم بتفليسه<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> إلا عند أبي يوسف. وقد ضعفت الرواية عن أبي يوسف ولا يفتى بهذا لما فيه من تسليط الظلمة على أخذ مال الناس فيأكلونه ، و التعزير بالمال كان في ابتداء الإسلام ثم نسخ. وقالوا أيضاً أن المقصود في التعزير بالمال هو إمساك شيء من ماله عنه مدة لينزجر ثم يعيده الحاكم إليه، لا يجوز لأحد من المسلمين أخذ مال أحد بغير سبب شرعي انظر: ابن نجيم، البحر الرائق 44/5.

<sup>2</sup> انظر: الصاوي، حاشية الصاوي 504/4 \_ 506، الدسوقي ، حاشية الدسوقي 355/4 . لا يرى مالك العقوبات في الأموال. الزرقاني، عبد الباقي بن يوسف(ت: 1099هـ) شرح الزُّرقاني على مختصر خليل، تحقق: عبد السلام محمد أمين، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، ط1، 1422هـ - 2002م. 201 /8

<sup>3</sup> انظر: الشافعي، أبو عبد الله محمد بن إدريس (ت: 204هـ) الأم ، دار المعرفة - بيروت، بدون طبعة،

1410هـ/1990م. 187/6، الماوردي، 435/7.

<sup>4</sup> انظر: الرُّحَيْلِيُّ، اد وَهْبَةُ بن مصطفى، الفِئَةُ الإسلامي وأدلتُهُ ، دار الفكر - سورِيَّة - دمشق ، ط4. 5596 /7.

<sup>5</sup> انظر : السغدِي، الننف 2 / 751 ، 752. الزيلعي، تبيين الحقائق 19/5 .

<sup>6</sup> انظر :السغدِي، الننف 2 / 751 ، 752..

<sup>7</sup> انظر : ( المرجع السابق) 2 / 751 ، 752..

4- الإلزام في حالة الإقرار مع شرط الخيار: ومن أقر أن لفلان على مبلغا من المال<sup>1</sup>

5- الصلح: فالصلح يقع على ترك الأيمان أو على ترك رد اليمين وإسقاط البيئات.<sup>2</sup>

ذهب الشافعية<sup>3</sup> والحنابلة<sup>4</sup>: إذا كانت الدعوى حقا في الذمة جاز أن يصالح أجنبيا عنه بعد الإقرار عنه سواء أذن له في الصلح عنه أو لم يأذن. وإذا كان كذلك فمن شرط هذا الصلح أن يقر عنه الأجنبي بالحق فيقول حقا ثابت على فلان فصالحني عنه؛ لكن البنوك لا تصالح إلا بأخذ حقا كاملا، ولعل هذا الكلام ينطبق إذا كانت الدعوى قائمة بين الأفراد وتتدخل النيابة العامة في ذلك. ذهب الشافعية<sup>5</sup> والحنابلة<sup>6</sup> أيضاً: فإن صالح عن المنكر أجنبي، صح. فإن كان بإذنه، فهو وكيله وقائم مقامه، وإن كان بغير إذنه، فهو افتداء له، وإبراء لدمته من الدين أو الدعوى، وذلك جائز بغير إذنه عند الحنابلة، وأحد قولي الشافعية.

### النقطة الثالثة: أثر الصلح على الجرائم التي تقع من موظفي البنك

لا شك أن الإسلام دعا إلى الصلح بين المتخاصمين بشكل عام وقد تقع بعض النزاعات بين ذوي القرى وفي هذا البحث القصير سأفترض مسألة لو أن الموظف في البنك كان أبا لحامل الشيك (الابن) وقد ارتكب الأب

<sup>1</sup>قال المالكية: الإلزام في حالة الإقرار، وعلى أنى بالخيار يومين أو ثلاثة أو أكثر. "فيه قولان: أحدهما أن ذلك يلزمه، والقول الآخر إن ذكره للخيار باطل، ويلزمه ما أقر به حالاً.. النفري، النوادر والزيادات 9/ 240. وكذا جاء عند الشافعية "وان أقر بدين لزمه". انظر: النووي، يحيى بن شرف (676هـ) المجموع، تحقق: المطيعي، دار الفكر = أيضاً، مكتبة الإرشاد، المملكة العربية السعودية. 285/13.

<sup>2</sup>يجوز اصطلاح المتخاصمين على الرضا؛ بأن يحلف كل واحد الآخر فيما يدعي عليه على طرح بيناتهما. ويجوز على الغرم على من نكل بلا رد يمين أو برد يمين، فإن أتى بعد ذلك ببينة، فلا شهادة له. وله عليه اليمين إذا جده، وإذا جدد المطلوب الحق، فصولح ببعضه على الإنكار، ثم أقر بعد الصلح أن ما كان ادعى عليه حقا، قال: يلزمه غرم باقي الحق. وإن الطالب إذا صالح خصمه، ولم يعلم ببينته، فله القيام إذا علم بها، وأما إن علم بها في الصلح، إلا أنها غائبة، لم ينفعه ذلك. وإذا صالح الوكيل حيث لا يجوز له الصلح، عن الذي وكله، وشرطه المطلوب: إن لم يجزه الطالب، فما أعطيت رد إليك، فالشرط ماض، ولا يكون الطالب أحق بما قبض وكيله من غرماء المطلوب إن قاموا، ولولا الشرط، لم يرد هذا المال، ولم يدخل فيه الغرماء، ويتبع ما بقي. ولو أن الوكيل قد قطع ذكر الحق، وأماتته كان ضامنا. انظر: الماوردي، الحاوي 6/ 371، 372. وقال الحنابلة: وإن أقر بدين، أو بما يوجب مالا: لزمه بعد حجره، إن علم استحقاقه في ذمته حال حجره. (ويحتمل أن لا يلزمه مطلقاً). فعلى هذا: لا يصح إقراره بمال. انظر: المردوي، علي بن سليمان (ت: 885هـ) الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، دار إحياء التراث العربي، ط 2 - بدون تاريخ. 338/5.

<sup>3</sup> انظر: الماوردي، الحاوي 6/ 373.

<sup>4</sup> انظر: ابن قدامة، الكافي 2/ 115. لكن الفرق أن الحنابلة يجيزون الصلح مع الإنكار بخلاف الشافعية.

<sup>(5)</sup> انظر: الماوردي، الحاوي 6/ 374.

<sup>(6)</sup> انظر: ابن قدامة، الكافي 2/ 115.



إحدى الجرائم الخاصة المذكورة سابقا. فقد ذهب الحنفية<sup>1</sup> والمالكية<sup>2</sup> والشافعية<sup>3</sup> الحنابلة<sup>4</sup>: لا يحبس الوالد في دين ولده ، ويحبس الولد في دين أبيه . فمنع المطالبة بالدين على الأب لابنه هو منع التنفيذ عليه جبرا بالحبس، أما ثبوته في ذمته وصحة الدعوى بذلك عليه متى حضر أو حضر، فصحيح ومقبول ؛ لكن دَيْن الولد يُستوفى من والده؛ بإجاء الوالد إلى تسليم دين ولده من قبل السلطان، بغير الحبس من وجوه التعزير.<sup>5</sup> وبالتالي ؛ فإنه لا يحبس الأب في الجريمة التي ارتكبت في حق الابن كإخفاء البيانات أو تدليس في المعلومات وإنما يتحتم الصلح بينهما وهذا العمل إنما تقوم به النيابة فهو من المهام الموكولة لها . وهذا له أصل في القرآن. قال تعالى : " فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ تَوَلَّيْتُمْ أَنْ تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَتُقَطِّعُوا أَرْحَامَكُمْ " <sup>6</sup> فصللة الرحم حث عليها الدين الحنيف في كثير من الآيات والأحاديث ، فللقاضي ( في المسألة الفرضية ) منع المطالبة بالدين على الأب لابنه هو منع التنفيذ عليه بالحبس، وهو ثابت في ذمته من خلال إجاء الوالد إلى تسليم دين ولده من قبل السلطان، بأي وجه من وجوه التعزير إلا الحبس.<sup>7</sup>

وهنا نتبثق مسألة : هل يجوز في التعزير العفو وتسوغ الشفاعة فيه؟

الشفاعة جائزة في التعزير وليست بمنزلة الشفاعة في الحدود<sup>8</sup>.

1 انظر:قال السعدي: يحبس في الدين كل احد إلا خمسة نفر ،ونكر منهم : الوالد لا يحبس في دين ولده ، وكذلك الجد لا يحبس في دين ولد ولده ، والثاني لا تحبس الأم في دين ولدها ، وكذلك الجدة لا تحبس في دين ولد ولدها.انظر:السعدي، النتف 2 / 751 ، 752 .  
النتف 2 / 751 ، 752

2 لا ينبغي للسلطان وإن لم يحبس الوالد في دين الولد أن يظلم الولد ، وإذا أراد الابن أن يستحلف أباه في الشيء لا يحلف، فإذا لم يحلف له فالحلف أيسر من السجن انظر : أما الزوج والمرأة فإنهما يحبسان بعضهما لبعض في الدين إذا تبين الإلداد للسلطان من المطلوب. انظر: مالك بن أنس بن مالك الأصبحي المدني (ت: 179هـ) المدونة، دار الكتب العلمية، ط1، 1415هـ/ 1994م. 60/4.

3 قال الشافعية : متى ثبت للوالد مال أخذه القاضي قهرا وصرفه إلى دينه وقضيته أنه لو أخفاه عنادا كان له حبسه لاستكشاف الحال. انظر:الهيتمي، أحمد بن محمد بن علي بن حجر ، تحفة المحتاج في شرح المنهاج ، روجعت وصححت: على عدة نسخ بمعرفة لجنة من العلماء، المكتبة التجارية الكبرى بمصر لصاحبها مصطفى محمد، بدون طبعة، 1357 هـ / 1983 م. 142 / 5.

4 انظر:المردواي، الإنصاف 7 / 159،160 .

5 انظر: آل خنين، عبدالله بن محمد بن سعد، دعوى الولد على والده . شبكة الألوكة .

6 سورة محمد / الآية 22

7 انظر : دعوى الولد على والده .للشيخ عبدالله بن محمد بن سعد ال خنين .شبكة الألوكة .

8 انظر : النتف 2 / 646 ، المدونة 4/ 488 ، مواهب الجليل 6 / 320 ، الحاوي 13 / 439.

فإن تعلق بحق آدمي وعفا عن حقه جاز عفو.. فأما في حق السلطنة، فهل يسقط بعفو صاحبه إذا كان السلطان يرى أن المصلحة في استيفائه؟ ظاهر كلام أحمد رحمه الله تعالى، أنه يسقط؛ لأنه لم يفرق، ويحتمل أن لا يسقط، للتهذيب والتقويم.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: العقوبات المترتبة على جرائم الشيك في القانون الإماراتي<sup>2</sup>:

تبذل حكومة الإمارات جهوداً لتنظيم القطاعات التجارية والاقتصادية، ترسيخاً لمكانة الدولة كمركز إقليمي ودولي رائد لكبرى الشركات والمؤسسات العالمية، وقد اعتمد مجلس الوزراء إصدار مرسوم بقانون اتحادي بتعديل بعض أحكام القانون التجاري يسري ابتداءً من يناير 2022، قانون الشيكات الجديد في الإمارات 2020 – تناولت تعديل حكم الشيكات المرتجعة، الوارد في قانون العقوبات.<sup>3</sup>

وقد شمل القانون تعديلات مهمة حيث جاءت أهم التعديلات متمثلة في<sup>4</sup>:

- تعزيز قوة الشيك كأداة معتمدة للوفاء بالالتزام المالي في المعاملات التجارية، ضرورة اعتماد الشيكات المرتجعة كحجة واعتبارها سنداً تنفيذياً، يجري أمر تنفيذه مباشرة من قبل قاضي التنفيذ
  - اختصار الإجراءات القضائية للمطالبة المدنية بقيمة الشيك المرتجع دون الحاجة لرفع الدعوى
  - استحداث بدائل فعالة تضمن سرعة وتبسيط إجراءات تحصيل قيمة الشيك
  - تحديد حالات التجريم حول الشيك المرتجع في حالات معينة.
- حفظ حق الورثة من خلال تعديل الحكم الخاص بالحساب المشترك عند وفاة صاحب الحساب أو فقدانه الأهلية القانونية.

<sup>1</sup> انظر: الأحكام السلطانية للفراء/ 281 ، 282.

<sup>2</sup> مارس 8، 2021 بقلم (Mohamed Ali (CPA, CFE, CICA)

<sup>3</sup> <https://hhslawyers.com/ar/blog>

<sup>4</sup> <https://hhslawyers.com/ar/blog>

في حال تم التصالح وتم سداد قيمة الشيك يعتبر ذلك تساوياً في الحقوق ويُعتد بهذا الاجراء كأساس لانقضاء الدعوى الجزائية أو وقف تنفيذ العقوبة المقضي بها<sup>1</sup>.

للمستفيد الحق في أن يتقدم بطلب لقاضي التنفيذ للتنفيذ على أموال مصدر الشيك في حال رجوع الشيك دون أن يتمكن من صرفه.

إلزام البنك بأن يقوم بالوفاء الجزئي للشيك بعد أن يتم خصم كامل المبلغ المتوافر لدى المستفيد .

النقطة الأولى : حالات التجريم<sup>2</sup>:

- 1- تزوير الشيكات
  - 2- الاحتيال باستخدام الشيكات بإعطاء أمر للمصرف بعدم صرف الشيك بدون حق.
  - 3- سحب كامل الرصيد قبل تاريخ إصدار الشيك
  - 4- تعمد تحرير الشيك أو توقيعه بصورة تمنع من صرفه
- فقد تم إلغاء التجريم الوارد حالياً في قانون العقوبات حول الشيك، وخاصةً فيما يتعلق بإصدار شيكات بدون رصيد، عدا عن الحالات المذكورة في المرسوم بقانون .

النقطة الثانية : العقوبات :

وقد نصت التعديلات الجديدة لعام 2022 مجموعة من العقوبات التبعية، ومنها<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> -إن الإجراءات القانونية التي يتخذها حامل الشيك ضد الساحب، لن تُقبل بعد سنتين من تاريخ انتهاء المدة المحددة لتقديم الشيك، إذ تبلغ مدة تقادم الشيك في القانون الإماراتي عامين فقط. ويسقط بلاغ الشيك في الإمارات، ففي حالة رفع دعوى بالفعل، يتم احتساب مدة التقادم فقط من تاريخ آخر إجراء تم اتخاذه . .

<https://www.bayut.com/mybayut/ar>

<https://www.bayut.com> <sup>2</sup>

<https://hhslawyers.com/ar/blog> 87

سحب دفتر الشيكات من المحكوم عليه، ومنع إعطائه دفاتر جديدة لمدة أقصاها 5 سنوات.<sup>1</sup>

منع إعطائه دفاتر جديدة لمدة أقصاها خمس سنوات .

وقف النشاط المهني أو التجاري.

عقوبات الغرامة المالية وسحب الترخيص لمدة ستة شهور للشخص الاعتباري (عدا البنوك والمؤسسات المالية).<sup>2</sup>

حل الشخص الاعتباري عند تكرار المخالفة.

النقطة الثالثة : الجرائم التي تقع من موظف البنك سواء الواردة في قانون العقوبات أو الواردة في قانون

المعاملات التجارية أربع جرائم على النحو الآتي :

أولا : جريمة إقرار رصيد أقل من الموجود ( م 402 عقوبات ) :

نصت على هذه الجريمة المادة 402 من قانون العقوبات الاتحادي بقولها " يعاقب بالحبس أو الغرامة المسحوب عليه إذا

قرر بسوء نية وجود مقابل أقل من الرصيد الموجود لديه للسحب أو القابل للسحب ".<sup>3</sup>

ثانيا : التصريح عمدا بعدم وجود مقابل وفاء أو بوجود مقابل وفاء ناقص ( م 1/641 تجاري )

تنص الفقرة الأولى من المادة (641) من قانون المعاملات التجارية على أن " يعاقب بالحبس أو بالغرامة كل

من صرح عمدا وخلافا للحقيقة بعدم وجود مقابل وفاء للشيك أو وجود مقابل وفاء أقل من قيمته ".<sup>4</sup>

ثالثا : رفض الوفاء بالشيك بسوء النية ( م 2/641 تجاري ) :

1 إذا كانت عدد الشيكات المرتجعة في أي فترة زمنية معينة يساوي أو يتجاوز الحد الذي يقرره المصرف المركزي لدولة الإمارات العربية المتحدة، سوف يقوم البنك بإغلاق الحساب وطلب استرداد باقي الشيكات التي بحوزة العميل والتي لم يتم استعمالها، وإخطار مكتب المخاطر بالمصرف المركزي أو أي سلطة مختصة باسم العميل وبيانات الشيكات المرتجعة اتخاذها. <https://www.bayut.com/mybayut/ar> .  
2 تكون عقوبة كتابة شيك بدون رصيد على شكل غرامة مالية وحبس التي تتراوح عادة ما بين 1000 درهم كحد أدنى و 30 ألف درهم كحد أعلى، كما ويمكن للمحكمة اتخاذ قرار لحبس المتهم، كما تتراوح بين عام و3 أعوام. وفي حال أثبت المدعى عليه حسن نيته بسداد الدين أو أن هناك ظرف طارئ اضطره لسحب المبلغ، تقتصر العقوبة على الغرامة فقط. يعاقب على الشيكات المرتجعة التي لا تتجاوز 200,000 درهم إماراتي بالغرامات التالية ، فإذا كان المبلغ من 50000 إلى 100000 تكون الغرامة 2000 ، أما إذا كان مئة ألف 100000 إلى 200000، يكون المبلغ 5000 ، تكون الغرامة 10000. <https://www.bayut.com> .

3 فسوء النية مفترض توافره في موظف البنك لمجرد أن قرر وجود رصيد في الحساب أقل من الرصيد الموجود لديه فعلا ، ومن ثم لا يلزم المستفيد بإثبات هذا العلم فعلى موظف البنك التحري والتدقيق في الحساب قبل كتابة أي ورقة تصدر منه توصف حالة الحساب فعليه أن يفتح محكمة الموضوع بخلاف ذلك. أما العقوبة التي توقع على موظف البنك الذي أقر بسوء نية وجود رصيد أقل من الموجود لديه إذ قرر الحبس أو الغرامة انظر: الشيك بدون رصيد في ضوء أحكام محكمة النقض ص9 ، العملي في الشيك 228.

4 انظر: غنام، العملي في الشيك ، ص229. دائرة القضاء، الشيك بدون رصيد في ضوء أحكام محكمة النقض ص10.

نصت الفقرة الثانية من المادة (641) من قانون المعاملات التجارية على أن "الرفض بسوء نية وفاء شيك صحيح مسحوب على المصرف وله مقابل وفاء لحامل لم تقدم بشأنه معارضة صحيحة". وتمثل الجريمة في رفض موظف البنك الوفاء بشيك الوفاء بشيك صحيح من الناحية الشكلية على الرغم من أن له رصيداً كافياً وقائماً وقابلًا للسحب . . ."<sup>1</sup>.

#### رابعاً : الامتناع عن وضع بيان الامتناع عن الدفع ( م 3/641 تجاري ) :

نصت الفقرة الثالثة من المادة 641 عندما ذكرت أنه يعاقب بالحبس أو بالغرامة كل من ارتكب أحد الأفعال الآتية الامتناع عمداً عن وضع البيان المنصوص عليه في المادة 632". وهو عمل سلمي يتمثل في امتناع موظف البنك عن إعطاء بيان لحامل الشيك . وفي الحالة التي يمتنع فيها موظف البنك عن كتابة هذا البيان على ظهر الشيك موضحاً سبب امتناع البنك عن السداد تنشأ مسؤوليته الجنائية ويعاقب بالحبس أو الغرامة.<sup>2</sup>

#### النقطة الرابعة : اجراءات قضايا الشيك بدون رصيد ومظاهر الصلح فيها<sup>3</sup>

1- يُسمح للساحب بتسوية الأمر من خلال دفع قيمة الشيك المرتجع

2. كما يحق لمحرر الشيك المرتجع طلب بعض الوقت لتسوية الأمر، وبناءً على طلبه، يمكن منحه مدة معقولة وتأمين الشيك عن طريق إيداع جواز السفر في قسم الشرطة. وبما أن الشيكات المرتجعة تعد جريمة جزائية في الإمارات، فبمجرد تقديم الشكوى إلى قسم الشرطة، يتم إصدار حظر سفر والقبض عليه إذا حاول الهرب ومذكرة توقيف على المسحوب منه (الساحب) فوراً، أو يتم القبض عليه إذا حاول دخول الإمارات، ويمكن رفع هذا الحظر أو المذكرة عند تسوية الشيك المرتجع، أو بعد انقضاء العقوبة.<sup>4</sup>

3- تقوم الشرطة بإحالة الشكوى إلى النيابة العامة في المحكمة لإجراء المزيد من التحقيقات، ثم تقوم النيابة العامة باتخاذ القرارات بعد سماع الطرفين. وبناءً على الإثباتات المقدمة إلى النيابة العامة في المحكمة، يمكنها

<sup>1</sup> لم يشترط المشرع أن يكون الرفض كتابةً ومن ثم يجوز الرفض الشفهي ويبقى على العميل إثبات رفض موظف البنك بكافة طرق الإثبات باعتباره واقعة مادية. وقد استثنى المشرع من حالة رفض موظف البنك الوفاء الحالة التي تكون قد تمت فيها معارضة صحيحة لديه من جانب مالك الشيك لحامله ما تتطلب المواد السابقة. وأما العقوبة عن سوء النية الحيس أو الغرامة. انظر: غنام، العملي في الشيك

<sup>2</sup> انظر: غنام، العملي في الشيك ص 231، دائرة القضاء، الشيك بدون رصيد في ضوء أحكام محكمة النقض ص 10.

<sup>3</sup> . <https://www.bayut.com>

. <https://www.bayut.com/mybayut/91>

أن تصدر قراراً بإطلاق سراح الخصم بكفالة أو بضمان شخص آخر، وفي حالة رفض الكفالة، يجوز للنائب العام أن يأمر بالقبض على الساحب حتى تستمع المحكمة إلى الخصوم وتفصل بينهم

4= أنه في حالة التسوية، ينبغي على الساحب استرداد شيك بدون رصيد والحصول على براءة ذمة من المدين عقب دفع المبلغ المتنازع عليه، لكي لا يتم اتخاذ أي إجراءات قانونية أخرى، ورفع حظر السفر وإلغاء مذكرة التوقيف.

### التوصيات

- 1- منعا للتنازع أوصي بإلزام المصارف أن تسلك مسلك الوضوح والبيان في الرسوم التي تتقاضاها مقابل العقود التي تقيمها وتذكر الرسوم في العقد على وجه التفصيل إذ أن كثيرا من اتفاقيات المصارف تغفل جانب العمولات والرسوم فتذكرها جملة مبهمه .
- 2- لا بد للمسؤولين السعي الحثيث لاجتثاث الربا من البلاد وتطبيق النظام الإسلامي في المعاملات المصرفية
- 3- أن يكون في كل مركز تحكيم أو في اللجان التابعة للبنوك أو القضاء متخصصين شرعيين، وأصحاب خبرة بنزاعات البنوك للوصول إلى حل مرضي، ويكون هناك ميثاق للتحكيم الشرعي في مجال التحكيم المالي للعلاقات والعقود المالية بين الافراد.
- 4- أوصي المشرع بعدم التوسع في الأخذ بمبدأ التعزير بالمال وتضييق ذلك لأبعد الحدود بناء على الرأي القائل بعدم جوازه لما في ذلك من آثار سيئة وعواقب وخيمة تترتب على الأسر في المجتمعات وإيجاد وسائل بديلة لا يصلح الحقوق أو وتنفيذ العقوبات.
- 5- أن يكون هناك مكتب استشارات في مسائل العقود المصرفية بالمحاكم ليكون العميل على بصيرة قبل اجراء أي عقد .

## المصادر والمراجع

- 1- ابن الملقن، سراج الدين أبو حفص عمر بن علي بن أحمد الشافعي المصري (ت: 804هـ) البدر المنير في تخریج الأحاديث والآثار الواقعة في الشرح الكبير، تحق: مصطفى أبو الغيط وعبد الله بن سليمان وياسر بن كمال، دار الهجرة للنشر والتوزيع - الرياض-السعودية، ط1، 1425هـ/2004م.
- 2- ابن الملقن، سراج الدين أبو حفص عمر بن علي بن أحمد الشافعي المصري (ت: 804هـ) تذكرة المحتاج إلى أحاديث المنهاج (تخریج منهاج الأصول للبيضاوي) تحق: حمدي عبد المجيد السلفي المكتب الإسلامي - بيروت، ط1، 1994.
- 3- ابن تيمية ، أحمد بن عبد الحلیم الحراني الحنبلي الدمشقي (المتوفى: 728هـ) الحسبة في الإسلام، أو وظيفة الحكومة الإسلامية، دار الكتب العلمية، ط1.
- 4- ابن حبان، محمد بن حبان، أبو حاتم، الدارمي، البستي (ت: 354هـ) ترتيب: الأمير علاء الدين علي بن بلبان الفارسي (ت: 739 هـ) الإحسان في تقريب صحيح ابن حبان، حققه وخرج أحاديثه وعلق عليه: شعيب الأرنؤوط، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1408 هـ/1988 م.
- 5- ابن حزم ،أبو محمد علي بن أحمد بن سعيد الأندلسي القرطبي الظاهري (ت: 456هـ) المحلى بالآثار، دار الفكر - بيروت ، بدون طبعة وبدون تاريخ.
- 6- ابن قدامة المقدسي، أبو محمد موفق الدين عبد الله بن أحمد بن محمد الدمشقي الحنبلي (المتوفى: 620هـ) المغني، مكتبة القاهرة، بدون طبعة، 1388هـ / 1968م.
- 7- ابن قدامة،أبو محمد موفق الدين عبد الله بن أحمد الحنبلي(ت: 620هـ) الكافي في فقه الإمام أحمد، دارالكتب العلمية، ط1، 1414 هـ / 1994 م.
- 8- ابن منظور، جمال الدين، محمد بن مكرم بن علي ، أبو الفضل، الأنصاري الرويفعي الإفريقي (ت: 711هـ)لسان العرب، دار صادر - بيروت، ط3 - 1414هـ.
- 9- ابن نجيم المصري، زين الدين بن إبراهيم بن محمد (ت : 970 هـ) البحر الرائق شرح كنز الدقائق ، ط2، بدون تاريخ ،دار الكتاب الإسلامي.

- 10- أبو النجاء، موسى بن أحمد، شرف الدين (ت: 968هـ) الإقناع في فقه الإمام أحمد بن حنبل ، تحق: عبد اللطيف محمد موسى السبكي ،دار المعرفة بيروت - لبنان. 370/4.
- 11- أبو محمد عبد الله بن (أبي زيد) عبد الرحمن النفزي، القيرواني، المالكي (ت: 386هـ) التّوادر والزّيادات على ما في المدوّنة من غيرها من الأمّهات ، تحق: د الفتّاح محمد الحلو، وآخرون، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 1999 م.
- 12- أحمد بن حنبل، أبو عبد الله أحمد بن حنبل بن هلال بن أسد الشيباني (ت: 241هـ) مسند الإمام أحمد بن حنبل، تحق: شعيب الأرنؤوط وآخرون، مؤسسة الرسالة، ط1، 1421 هـ / 2001 م.
- 13- أصول قانون المعاملات التجارية ( رقم 18) لسنة 1993 ، ج 1 ، العقود وعمليات المصارف التجارية ، د. عبد الحكيم محمد عثمان استاذ القانون التجاري والبحري بكلية الحقوق جامعة عين شمس وكلية الشرطة، 1414 هـ / 1994 م.
- 14- آل خنين، عبد الله بن محمد بن سعد، دعوى الولد على والده . شبكة الألوكة .
- 15- البخاري، محمد بن إسماعيل أبو عبد الله الجعفي ، صحيح البخاري، ، تحق: محمد زهير بن ناصر الناصر، دار طوق النجاة ، ط1، 1422هـ.
- 16- البركتي، محمد عميم الإحسان المجددي ،التعريفات الفقهية، دار الكتب العلمية ، ط1، 1424 هـ / 2003 م .
- 17- البهوتي، منصور بن يونس بن صلاح الدين (ت: 1051هـ) كشف القناع عن متن الإقناع، دار الكتب العلمية.
- 18- الحاكم، أبو عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن نعيم بن الحكم الضبي الطهماني النيسابوري المعروف بابن البيع (ت: 405هـ) المستدرک على الصحيحين، تحق: مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية - بيروت، ط1، 1411 هـ / 1990.
- 19- الحسن النور(د. عوض )، قاضي المحكمة العليا القومية بالسودان والمعار بمحاكم دبي، اجتهادات قضاء تمييز دبي في المعاملات 1988-2006م، مكتبة المستقبل / دبي ، 2006م.
- 20- الخطاب ، محمد بن عبد الرحمن الطرابلسي المغربي المالكي (ت: 954 هـ) ، مواهب الجليل في شرح مختصر خليل، دار الفكر، ط3 ، 1424 هـ / 1992 م.



- 21- د.أحمد مختار عبد الحميد عمر (ت: 1424هـ) بمساعدة فريق عمل، معجم اللغة العربية المعاصرة ، عالم الكتب ط1، 1429 هـ / 2008 م.
- 22- دائرة القضاء، الشيك بدون رصيد في ضوء أحكام محكمة النقض 2008 إلى 2011 ، أبوظبي، ط2 ، 2014م.
- 23- الدسوقي، محمد بن عرفة ، حاشية الدسوقي، دار الفكر ، بدون طبعة وبدون تاريخ.
- 24- الرازي، أبو عبد الله محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الحنفي (ت: 666هـ) مختار الصحاح، تحق: يوسف الشيخ محمد، المكتبة العصرية - الدار النموذجية، بيروت - صيدا، ط5، 1420هـ / 1999م.
- 25- الزحيلي ، أ.د. وهبة بن مصطفى ، الفقه الإسلامي وأدلته ، دار الفكر - سورية - دمشق ، ط4،
- 26- الزرقاني، عبد الباقي بن يوسف(ت: 1099هـ) شرح الزرقاني على مختصر خليل ضبطه وصححه وخرج آياته: عبد السلام محمد أمين، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان، ط1، 1422هـ - 2002م.
- 27- الزيلعي، عثمان بن علي بن محجن البارعي الحنفي (ت: 743 هـ) تبين الحقائق شرح كنز الدقائق وحاشية الشلبي الحاشية: شهاب الدين أحمد بن محمد بن أحمد بن يونس بن إسماعيل بن يونس الشلبي (ت: 1021 هـ) المطبعة الكبرى الأميرية - بولاق، القاهرة، ط1، 1313 هـ.
- 28- السرخسي، شمس الدين (ت: 483 هـ)المبسوط، دار المعرفة ، بيروت - لبنان ، 1414 هـ/1993م.
- 29- السغدي ، أبو الحسن علي بن الحسين حنفي (ت: 461هـ) ، النتف في الفتاوى، تحق: المحامي الدكتور صلاح الدين الناهي ، دار الفرقان / مؤسسة الرسالة - عمان الأردن / بيروت لبنان، ط2، 1404 هـ / 1984م.
- 30- الشافعي، أبو عبد الله محمد بن إدريس (ت: 204هـ) الأم ، دار المعرفة - بيروت، بدون طبعة، 1410هـ/1990م.

- 31- الشيبلي، يوسف بن عبدالله، **فقه المعاملات المصرفية** ، قام بنشره أبو مهند النجدي، فرغت من الأشرطة.
- 32- شعث، عثمان سعيد حمودة ، **الصلح الجنائي**، إشراف الدكتور: عبد الرؤوف دبابش، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم الحقوق - دراسة مقارنة- مشروع مذكرة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق - ،الموسم الجامعي 2016/2017م.
- 33- الشوربجي، البشري محمد، **الدليل الإرشادي للحلول البديلة لفض النزاعات**، دائرة القضاء ، ط1، 2014م .
- 34- الصاري، د.عصام محمد ، **حكم التعزير بالمال في الفقه الإسلامي** ( دراسة مقارنة) جامعة الأسمرية الإسلامية، كلية الشريعة والقانون، مجلة البحوث الأكاديمية، العدد الثامن.
- 35- الصاوي، أبو العباس أحمد بن محمد الخلوئي (ت: 1241 هـ) **حاشية الصاوي** ، مدار المعارف، بدون طبعة وبدون تاريخ.
- 36- الصلح الجزائري مرسوم بقانون اتحادي رقم (17) لسنة 2018 بتعديل بعض أحكام قانون الإجراءات الجزائية الصادر بالقانون الاتحادي(35) لسنة 1992م.  
<http://zayedalsamsi.ae/wp-content/uploads/2018/11>
- 37- الطبراني ، أبو القاسم، سليمان بن أحمد بن أيوب بن مطير اللخمي الشامي(ت: 360هـ)، **المعجم الكبير**، تحق: حمدي بن عبد المجيد السلفي، مكتبة ابن تيمية - القاهرة، ط2.
- 38- الطبري، محمد بن جرير(المتوفى: 310هـ) ، **جامع البيان في تأويل القرآن**، تحق: أحمد محمد شاكر، مؤسسة الرسالة، ط1، 1420 هـ - 2000م.
- 39- العواودة، عيسى محمود ، **أحكام الشيك** (دراسة فقهية تأصيلية مقارنة بالقانون) رسالة ماجستير، القدس - فلسطين، 1432 هـ / 2011م.
- 40- غنام ، شريف محمد ، **العملي في الشيك في قانون وقضاء دولة الإمارات العربية المتحدة** ، سلسلة علمية محكمة، معهد دبي القضائي، ط1 ، 1432 هـ / 2011م.

- 41- في شان المصرف المركزي والنظام النقدي وتنظيم المهنة المصرفية الإمارات قانون 8/2/1980،  
1400/9/ 21 اتحادي رقم النص : 10 .
- 42- القرطبي، أبو عبد الله محمد بن أحمد (ت: 671هـ) الجامع لأحكام القرآن = تفسير القرطبي ،  
تحق: أحمد البردوني وإبراهيم أطفيش ، دار الكتب المصرية - القاهرة، ط2، 1384هـ /1964م.
- 43- قلعجي ، قنبيي، محمد رواس - حامد صادق، معجم لغة الفقهاء ، دار النفائس للطباعة  
والنشر والتوزيع ، ط2، 1408 هـ / 1988 م.
- 44- كشاف القناع عن متن الإقناع، منصور بن يونس بن صلاح الدين ابن حسن بن إدريس  
البهوتي الحنبلي (ت: 1051هـ) دار الكتب العلمية.
- 45- مالك بن أنس بن مالك الأصبحي المدني (ت: 179هـ) المدونة، دار الكتب العلمية، ط1،  
1415هـ /1994م. 60/4.
- 46- الماوردي، أبو الحسن علي بن محمد(ت: 450هـ) الأحكام السلطانية ، دار الحديث -  
القاهرة.
- 47- الماوردي، علي بن محمد بن حبيب، أبو الحسن (ت450هـ) الحاوي الكبير في فقه مذهب  
الإمام الشافعي،تحق: علي محمد معوض وعادل أحمد عبد الموجود، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية،  
بيروت - لبنان، 1419هـ/1999م.
- 48- مجمع اللغة العربية بالقاهرة (إبراهيم مصطفى / أحمد الزيات / حامد عبد القادر / محمد النجار)  
المعجم الوسيط، دار الدعوة.
- 49- المردوي، علي بن سليمان(ت: 885هـ) الإنصاف في معرفة الراجح من الخلاف، دار إحياء  
التراث العربي ، ط2 - بدون تاريخ.
- 50- النووي ، يحيى بن شرف(676هـ)المجموع شرح المهذب ،تحق : محمد نجيب المطيعي، دار  
الفكر = أيضاً ، مكتبة الإرشاد ، المملكة العربية السعودية.
- 51- النووي، يحيى بن شرف (ت:676هـ)روضة الطالبين وعمدة المتقين، ط3، المكتب الإسلامي،  
بيروت - لبنان، 1412هـ/1992م.

- 52- الهيثمي، أحمد بن محمد بن علي بن حجر ، تحفة المحتاج في شرح المنهاج ، روجعت  
وصححت: على عدة نسخ بمعرفة لجنة من العلماء، المكتبة التجارية الكبرى بمصر لصاحبها مصطفى محمد،  
بدون طبعة، 1357 هـ / 1983 م. 5 / 142.
- 53- الهيثمي، أبو الحسن نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان(ت: 807هـ) ، مجمع الزوائد  
ومنبع الفوائد، تحق: حسام الدين القدسي، مكتبة القدسي، القاهرة، 1414 هـ / 1994 م.
- 54- <https://hhslawyers.com/ar/blog>
- 55- <https://www.bayut.com>

## الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين

### دراسة تطبيقية ميدانية بنك بويان في دولة الكويت

د. بدر ناصر الحمد

وزارة التربية والتعليم

دولة الكويت

#### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين من وجهة نظرهم، وقد بلغت عينة الدراسة (50) موظف وموظفه والتي تم اختيارهم بالطريقة القصدية. وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة. ولتحقيق الدراسة تم بناء استبانتين تكونت من (13) فقرة موزعة على مجالين إحداهما تقيس درجة الرضا الوظيفي تكونت (6) فقرات والأخرى تقيس الولاء التنظيمي تكونت من (6) فقرات وكلاهما من وجهة نظر الموظفين. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي جاءت مرتفعة، كما بينت النتائج أن درجة الولاء التنظيمي جاءت مرتفعة، وبينت النتائج وجود علاقة موجبة (طردية الإتجاه) بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.

الكلمات الإفتتاحية: الولاء، الولاء التنظيمي، الرضا الوظيفي.

## Abstract

The study aimed to identify the Degree of job Satisfaction and its Relationship to Organizational loyalty from the Employees' point of view, and the study sample amounted to (50) employees and their Employees, who were chosen by the intentional method. The Researcher used the questionnaire as a tool for the study. To achieve the study, two questionnaires were built consisting of (13) items distributed over two domains, one of which measures the degree of job Satisfaction consisting of (6) items, and the other that measures Organizational loyalty consisting of (6) items, both from the employees' point of view. The results of the study showed that the Degree of job satisfaction was high, and the results showed that the degree of Organizational loyalty was high, and the results showed a positive relationship (direction) between job satisfaction and organizational loyalty .

**Keywords: loyalty, organizational loyalty, job satisfaction.**

## المقدمة

شهد قطاع البنوك في دولة الكويت توسعا ونمو متزايدا خلال السنوات القليلة الماضية، وقد أدى هذا النمو إلى الزيادة بالتنافس بين البنوك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمستثمرين، وذلك بتقديم أفضل العروض والخدمات البنكية والتي تعتمد بشكل أساسي على القوى البشرية.

يعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمنظرين والإداريين، إذ إنه يعد النشاط الوحيد للتأكد من تحقيق أهداف العمل للمنظمات، والشئ الذي يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والإقتصادي لجميع الدول المتقدمة منها والنامية، وذلك لأن الموظف هو العامل الرئيسي بل والأساس في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة (الحمد، 2021). حيث أن دراسة الدافعية والرضا الوظيفي قد زادت بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وذلك بسبب أهمية ودوره في نجاح المؤسسات، فزيادة معدلات الدافعية والرضا الوظيفي لدى العاملين تؤدي غالبا إلى أداء أفضل، ودافعية والتزام أكبر نحو المؤسسة، بالإضافة إلى انخفاض في معدلات الغياب (Clark, Georgellis, & Sanfey, 2011).

وفي ضوء زيادة المستويات العلمية، وزيادة أهمية التخصصية في العمل؛ فإن هناك أهمية وضرورة لتسهيل الإنتاجية والإبداع والإلتزام من خلال زيادة الرضا الوظيفي للعاملين المتخصصين (Schuler & Jackson, 2008)

في الأونة الأخيرة إهتم العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع بدراسة الولاء لدى العاملين تجاه منظماتهم، وظهرت دراسات عديدة توضح مخاطر عدم الولاء التنظيمي لدى العاملين في بيئة الأعمال. كما إستعرضت تلك الدراسات ما يخص الولاء التنظيمي من مفاهيم، أبعاد وحاول كل منها التعرف على بعض العوامل المؤثرة فيه بشكل عام. وأن الولاء التنظيمي هو الإلتزام الجاد بأداء مهام إضافية خارج العقد المتفق عليه، والتطابق مع المجموعة التي ينتمي إليها، حتى لو تطلب ذلك التضحية ببعض المصالح الشخصية، فيتعدى بذلك الواجبات القانونية والأخلاقية (رضوان، 2016).

يرى الباحث أن تحقيق الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل يدل على مدى شعور الموظف بدوافع ذاتية ومحتوى ورضا عن وظيفته، بحيث يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف أنه أو أنها تعاني من الاستقرار الوظيفي والنمو الوظيفي وتوازن حياة العمل المريح. هذا يعني أن الموظف يشعر بالرضا عن العمل حيث أن العمل يلي توقعات الفرد. بالمقابل، تعد البنوك القلب النابض لاقتصاد أي دولة، فلا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو ويتطور بدون وجود جهاز مصرفي وبالتالي لا يمكن الإستغناء عن البنوك لأنها المحرك الرئيسي لدفع عجلة التنمية الإقتصادية وكون الجهاز المصرفي الكويتي ليس بمنأى عن البيئة المحيطة، فإن هذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على دور بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الكويتية، ونتيجة للدراسات والبحوث التي أجريت في مجال العلوم الإنسانية والسلوك التنظيمي بشكل عام ومجال الولاء التنظيمي بشكل خاص، وما له من آثار إيجابية على نوعية أداء الموظف في العمل ومستوى إنتاجية، وتبنيه أهداف المنظمة.

### مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال اليوم من الأزمات نسبة للتغيرات التي توجد بالبيئة المحيطة ويمكن لهذه الأزمات أن تؤدي إلى إفناء المنظمة أو التسبب بخسائر كبيرة لها ولذلك وجب على المنظمات أن تجد أساليب فعالة لمواجهةها من خلال إيجاد أساليب أكبر مواكبة وتطور متمثلة في مفهوم الرضا الوظيفي على إدارة الأزمات

وذلك من خلال دراسة تطبيقية على بنك بويان في دولة الكويت، ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في عدد من الجوانب يمكن ذكرها على النحو التالي:

- 1- ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في بنك بويان من وجهة نظرهم؟
- 2- ما درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين في بنك بويان من وجهة نظرهم؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي؟

### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق عدد من الأهداف منها:

- 1- توضيح دور الابتكار التنظيمي كآلية فعالة لإيجاد الحلول والبدائل للتعامل مع الأزمات التي تواجه البنوك.
- 2- معرفة قدرات المنظمة في إيجاد حلول غير نمطية تساهم في تقليل آثار الأزمات التي تواجه البنك في ظل وجود بيئة غير مستقرة.

### أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العملية:

- محاولة تطوير مهارات المديرين في كيفية التعامل مع الأزمات التي تواجه البنوك.  
تدريب المديرين على كيفية إيجاد حلول ذات طابع إبتكاري غير نمطي.

ثانياً: الأهمية العلمية:

توفير مراجع علمية يمكن أن تساعد الباحثين في هذا المجال.

### حدود الدراسة:

الحدود المكانية: بنك بويان دولة الكويت

الحدود البشرية: موظفين بنك بويان.

الحدود الزمانية: 2020-2021.



## التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الرضا الوظيفي إصطلاحاً: هو مجموعة من العوامل النفسية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله (Manceil, 1993).

الرضا الوظيفي إجرائياً: هي عملية تتعلق بالرضا أو عدم الرضا الموظف من خلال المنفعة الشخصية و السلوك التي يتبعه البنك تجاه الموظفين.

الولاء إصطلاحياً: تكوين صورة ذهنية إيجابية تجاه المنظمة في بيئتها المحيطة كأصحاب المصالح الخارجية (العملاء) مما يقلل من تكاليف الترويج لمنتجات المنظمة (Auer & Antoncic, 2011)

الولاء إجرائياً: هو إحساس الموظف بارتباطه تجاه أهداف البنك وقيمه والدور الذي يقوم بتحقيق هذه الأهداف

الولاء التنظيمي الاصطلاحياً: بأنه مجموعة السلوكيات التي تظهر على العاملين ومنها؛ الأداء الفعال والنشاط الذي يظهر الفخر والدعم للمنظمة والدفاع عنها ضد أي إنتقاد من الأطراف الخارجية، ونشر السمات الإيجابية لها، مع إنخفاض ملحوظ في نسبة الشكاوي الداخلية (Niehoff, et al., 2001, ) Jauhari & Singh, 2013

الولاء التنظيمي إجرائياً: هو تطابق الموظفين مع أهداف البنك والميل الجاد والإستمرار من قبل الموظفين كأعضاء نشطاء بالبنك.

## الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر العنصر البشري هو الأهم في مختلف القطاعات الخدمية والصناعية بما يبذله من جهد وفعالية قد تساهم في رفع مستوى التنظيم وكفاءته وكذلك الأداء الوظيفي، لذلك يلاحظ أن مصلحة أي منظمة تكمن في القدرة على الإحتفاظ بالعاملين لديها بإشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف بالمنافسة التنظيمية.

## الرضا الوظيفي

### مفهوم الرضا الوظيفي

يتم تعريف الرضا الوظيفي على أنه مدى شعور الموظف بدوافع ذاتية ومحتوى ورضا عن وظيفته، بحيث يحدث الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف أنه أو أنها تعاني من الإستقرار الوظيفي والنمو الوظيفي وتوازن حياة العمل المريح، وهذا يعني أن الموظف يشعر بالرضا عن العمل حيث أن العمل يلي توقعات الفرد .  
( Berghe & Hyung,2011 )

في حين عرف هلين و جاج (Hulin and Judge, 2003) الرضا الوظيفي بأنه استجابات نفسية متعددة الأبعاد لوظيفة الفرد". وعلى هذا النحو يمكن اعتبار الرضا الوظيفي حالة عاطفية ومعرفية وكما واقترح هلين و جاج أن الرضا الوظيفي هو موقف وأن المواقف هي إما عواطف أو أحكام بمعنى آخر يعتبر التأثير هو انفعال أو إحساس في حين أن الحكم يأتي من عالم الإدراك. في حين استخدم المواقف والرضا بشكل مترادف، مما يعكس اعتقادًا واحدًا أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون استجابة عاطفية وبالتالي يمكن اعتبار الرضا الوظيفي على ثلاثة مكونات: المكون العاطفي، والمكون المعرفي ، والمكون السلوكي. بينما يشير المكون العاطفي إلى شعور بالوظيفة، لذلك فإن المكون المعرفي يمثل معتقدًا يتعلق بالوظيفة غالبًا ما ترتبط بهذه الجوانب. وأن المكون السلوكي هو مؤشر للنوايا السلوكية تجاه وظيفة مثل الحصول على العمل في الوقت المناسب والعمل الجاد.

يرى الباحث بأن البيئة الخارجية تؤثر على الأحاسيس البشرية في مكان العمل وبالتالي نظرًا لأن الوظيفة جزء كبير من الحياة يمكن أن يكون للرضا الوظيفي تأثير على الرضا التام للإنسان، لذلك هناك تأثير متبادل بين الرضا الوظيفي والحياة، ويجب على المديرين ليس فقط مراقبة المواقف الوظيفية ولكن أيضا التحقق من ظروف حياة الموظفين.

## طبيعة الرضا عن العمل

يؤكد (الحمد، 2021: 162) أن درجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكًا ضمنيًا أو مستترًا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في وجدان الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم.

يمكن القول أن هناك عددًا من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية وهناك Morale التي يشعر بها الفرد تجاه عمله فهناك مثلاً إصطلاح الروح المعنوية وهناك أيضًا مصطلح الرضا ومصطلح الإتجاه النفسي نحو العمل وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية ليشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليًا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد عن عمله يحقق له إشباعًا كبيرًا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية أي كلما كان راضيًا عن عمله ، والعكس صحيح (الشاويش، 2000).

## العوامل المؤثرة بالرضا الوظيفي

أولاً: العوامل التي ترجع إلى الفرد (العوامل الشخصية):

1- العمر دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل، ويرى البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الواقع الفعلي لما تقدمه الوظيفة، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على زيادة الرضا الوظيفي.

2- مستوى التعليم توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلمًا يكون أقل رضا من الفرد الأقل تعلمًا ويرجع ذلك إلى طموحات الفرد الأكثر تعلمًا تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعلمًا.

3-مدة الخدمة تعرف مدة الخدمة بأنها " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين " وتشير الدلائل أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. وهناك دلائل واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة بحيث كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف.

### ثانياً: العوامل التي ترجع إلى المؤسسة:

1- الأجر: حيث إن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد.

يتضمن الرضا عن الأجر العناصر الآتية :

- تناسب الأجر مع العمل وظروفه.
- تناسب الأجر مع تكلفة المعيشة.
- إتباع سياسة المكافآت الحافزة والمتكررة.
- تفضيل الحوافز الجماعية عن الحوافز الفردية.

2-فرص الترقية: إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل و بالعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث لديه استياء كبير كون هذه الترقية متوقعة

## العوامل التي ترجع إلى جماعة العمل

1- نمط الإشراف: حيث انه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرءوسيه ومشاعرهم، فانه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم ويجب أن نورد تحفظا صغيراً هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرءوسيه.

2- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرًا لعدم رضا الفرد الموظف عن عمله، وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله (الحمد، 2021).

### مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت التعريفات التي سيقت لتوضيح مفهوم الولاء التنظيمي مع تطور الفكر الإداري، والتي تحث على تعزيز ثقافة المنظمة تجاه الموظفين وفيما يلي نذكر بعضا من التعريفات التي تطرق لها العديد من الباحثين والكتاب:

أشار ( الصباغ، 2009) بأنه الرغبة القوية من العامل في حماية علاقته بالمنظمة حتى عند مواجهة صعوبات مادية في التكاليف (التفسير العاطفي)، أو من الإعتقاد أن تكاليف عدم الولاء قد تكون مرتفعة لا يتحملها العامل (تفسير الإستمرار) أو من خلال الإحساس أن العامل ملزم بطريقة ما ليظل موالي لها حتى لو توافرت إمكانية تحقيق إهتماماته أو إشباع إحتياجاته بمكان آخر ( التفسير الأخلاقي). كما يعرفها (رضوان، 2016) هو عبارة عن إعتقاد نفسي داخلي متمثل في التوافق مع المنظمة في الثقافة، القيم، المعتقدات، ويعبر عنه بإبداء سلوكيات إيجابية سواء داخل التنظيم مثل؛ التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، بذل مجهود إضافي في أداء لمهام الخاصة بهم، المشاركة بالأراء والأفكار الإبتكارية المفيدة، أو خارج المنظمة مثل؛ الدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية، والإعتزاز بالإنتماس إليها.

يرى الباحث من خلال التعريفات السابقة أن الولاء التنظيمي هو إرتباط الفرد بعمله تجاه منظمته من خلال إتجاهاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه نحو العمل، مما يزيد من جهده العالي وذلك مبين لدى نفسه وللمنظمة الرغبة القوية في البقاء والإستمرار لفترة أطول والتميز في الأداء داخل المنظمة.

### أهمية الولاء التنظيمي

إن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بتلك الأهداف وقناعتهم بها وسعيهم للوصول لتحقيقها وشعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية أو الذاتية وإن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى عدم الولاء التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل جاء ذكرها لدى ( Bateman & Strasser, 1984 ) ومن أهمها:

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
  - ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
  - ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الإستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
  - ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
- كل ما سبق يعطي الإلتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وإنتاجية المنظمة وفعاليتها ( حمادات، 2006 ) .

ومن أهمية الولاء التنظيمي لكل منظمة ولعاملين من خلال النقاط التالية:

- الشعور بالولاء التنظيمي تجاه المنظمة يؤثر تأثيراً مباشراً في الكفاءة المهنية للعامل، وينتج عنه إنخفاض في معدل دوران العمالة بين المنظمات، والإستغلال الأمثل للموارد التنظيمية، كذلك إتجاه إدارة الموارد البشرية في التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء التنظيمي (Goodarzi, 2012).

- قيام العاملين بجهود إضافية في أداء أعمالهم تفوق الواجبات المحددة والتي تساعد في فعالية وظائف المنظمة بالإضافة إلى كونهم ممثلين للعلاقات العامة الإيجابية خارج المنظمة.
- زيادة الرغبة لدى العامل في رفع معدل الإنتاجية والتمسك بالبقاء والعمل في المنظمة يقلل من تكاليف (Niehoff, et al. 2001).

## مراحل الولاء

أن لولاء التنظيمي يمر في ثلاثة مراحل متتابعة وهي: (المعاني، 1996).

1- مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ انضمام الفرد للمنظمة ولمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاختبار وإظهار خبراته ومهاراته عند أدائه لاعماله.

2- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح ما بين عامين وثلاثة أعوام ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز.

3- مرحلة الثقة بالمنظمة (مرحلة الولاء التنظيمي): وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، وهنا يزداد ولاء الفرد عن المرحلتين السابقتين.

## عوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

أولا عوامل خاصة بإدارة المنظمة ومنها ما يلي:

أ- مزيج من الحوافز المالية والمعنوية المقدمة للعاملين (Borzaga & Tortia, 2006,p:241)

ب- جهة العمل، الخصائص الوظيفية، العدالة التنظيمية بجانبها؛ عدالة الإجراءات وعدالة

التوزيع (الفهداوي، القطاونة، 2004). الدعم الإداري الجيد، التدريب، تفويض العامل، العلاقات

الشخصية الجيدة بالزملاء، كذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة

في تكوين والحفاظ على الولاء ودوافع نحو العمل (Al- Qarioti & Freih ,2009)

ج- التسهيلات اللازمة للتعلم أثناء العمل، تقديم برامج تدريبية في عدة مجالات مثل تعلم اللغات الأجنبية،

والحاسب الآلي، والقيام بإجتماعات عمل منتظمة تكون اسبوعيا أو حتى شهريا، والتعريف الجيد للمهام،

التحسينات المستمرة في بيئة العمل لكي يتكون بذلك بيئة عمل آمنة وفهم الإدارة لإحتياجات العاملين)

2012 (Goodarzi).

د. التأثير الإيجابي لدعم المشرفين، العلاقة بين العامل ورئيسه، الدعم التنظيمي المدرك، الحصول على عوائد

إضافية، العمل كفريق واحد ، تكوين بيئة عمل صحية في تنمية الإحساس بالولاء تجاه

المنظمة (الصباغ، 2009).

ثانيا: عوامل خاصة بذات العامل

من تلك العوامل الشخصية: عمر العامل، المؤهل العلمي، الحاجة للإنجاز، مدة الخدمة بالمنظمة أو الوظيفة (محمد، 2009). الرضا عن العلاقات في العمل، والتوقعات الإيجابية المستقبلية من أداء الوظيفية، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، وسنوات الخبرة، الذكاء الوجداني لدى العامل يؤثر إيجابيا في مستوى الولاء التنظيمي (عويضة، 2008).

يرى الباحث مما سبق بأن الولاء التنظيمي هو عبارة عن إعتقاد داخلي في نفس لدى الموظف يتولد له التوافق مع المنظمة في الثقافة، القيم، والمعتقدات، ويعبر عن الولاء التنظيمي بإبداء سلوكيات إيجابية سواء داخل التنظيم مثل: التضحية بالمصالح الشخصية لتحقيق أهداف المنظمة، بذل جهد إضافي في أداء المهام الخاصة بهم، المشاركة بالأراء والأفكار الابتكارية المفيدة، أو خارج المنظمة مثل: الدفاع عنها أمام الأطراف الخارجية، والإعتزاز بالإنتماس إليها.

### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (المعشر، 2003) إلى التعرف على قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن: دراسة ميدانية تحليلية (أربد، عجلون، وجرش، المفرق) ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن هناك علاقة سلبية بين مستوى ضغوط العمل المتعلقة بصراع الدور وغموض الدور ومستوى الولاء التنظيمي بحيث أنه كلما ارتفع مستوى ضغوط العمل قل مستوى الولاء. وإن مستوى غموض الدور كان أعلى لدى الموظفين من حملة المؤهلات الجامعية. إن مستوى صراع الدور كان أعلى لدى فئة رؤساء الأقسام.

هدفت دراسة إيلام (Applebaum، 2003) إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وذلك في مجموعة من الشركات الكندية، ولقد توصلت الدراسة إلى إنخفاض هذه الإنتاجية نتيجة لعدة أسباب منها عدم العدالة في توزيع الموارد، وعدم العدالة في مشاركة الموظفين في إنجاز المشاريع، وكذلك نتيجة للإتصال، و نمط القيادة ، والهيكـل التنظيمي .

بينما هدفت دراسة رشيد (2004) إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد الثلاثة المتعددة للولاء التنظيمي : العاطفي، والمستمر، والمعياري وتوصلت الدراسة النتائج إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطا ذا ارتباطا دلالة إحصائية بالولاء التنظيمي المستمر كان عكسيا.



كما هدفت دراسة الحراشة (2004) إلى اختبار أثر خصائص العمل على دافعية العاملين ورضاهم الوظيفي في الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك في الأردن. وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من (540) فردا. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها: وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الوظيفة وقوة الحاجة إلى النمو، ووجود علاقة ارتباطية بين أبعاد الوظيفة والرضا عن العمل.

هدفت دراسة غضية (2008) إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن ولتحقيق الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة مكونة من (311) مديرا ومديرة تم اختيارهم عشوائيا بالطريقة الطبقية، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأساليب الإحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، وتحليل التباين المتعدد). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: - أن تصورات مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنوب الأردن لمستوى ضغوط العمل جاءت بدرجة متوسطة. بينما جاءت تصوراتهم لمستوى الولاء التنظيمي أيضا بدرجة متوسطة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل تبعا (للمؤهل العلمي). وكانت الفروق لصالح من يحملون درجة بكالوريوس فأعلى. - وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) لمستوى ضغوط العمل في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين، وأن ضغوط العمل تفسر ما مقداره (69.3%) من التباين في الولاء التنظيمي لديهم.

وهدفت دراسة هدي و أديل (Hadi & Adil, 2010) إلى فحص العلاقة بين خصائص العمل وكلا من الدافعية والرضا الوظيفي على عينة مكونة من 150 مدير من العاملين في البنوك في الهند؛ وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين خصائص العمل والدافعية والرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن جميع مكونات خصائص العمل تؤثر في الدافعية والرضا وأن هوية العمل كانت أكثر العوامل الوظيفية تأثيرا على الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية.

كما هدفت دراسة كامر و زيشان (Kumar & Zeeshan, 2011) إلى اختبار أثر خصائص العمل على الرضا الوظيفي والدافعية الذاتية على عينة مكونة من 205 من العاملين في 38 من البنوك التجارية في باكستان؛ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين خصائص العمل والرضا العام وأن 24% من الرضا

العام تم تفسيره عبر خصائص العمل. كما بينت النتائج أن هناك ارتباط قوي بين خصائص العمل والدافعية الذاتية حيث فسرت خصائص لعمل 25% من التغير في الدافعية الذاتية؛ وأظهرت أن التغير في الدافعية يرجع بنسبة كبيرة إلى تنوع المهارات والتغذية الراجعة وهوية العمل وأهمية العمل والإستقلالية على التوالي.

هدفت دراسة المومني (2018) إلى التعرف أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون-الأردن وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون، وعددهم (980) عاملاً، وتكونت العينة من (368) عاملاً، تم اختيارهم بطريقة العشوائية وقد تم تحليل البيانات الدراسة باستخدام (SPSS) وأظهرت نتائج الدراسة:- وجود أثر لثلاثة عوامل هي: الموارد المتاحة، بيئة العمل، الحوافز والمكافآت، على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي. في حين لا يوجد أثر لعامل العلاقات الوظيفية على الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أيضاً درجة مقبولة لرضا العاملين في القطاع الصحي.

يرى الباحث مما سبق بأن الولاء التنظيمي هو عامل مهمة للأفراد وللمنظمات، لما له من أهمية بشكل عام من خلال السلوك التنظيمي وماله من آثار إيجابية على نوعية أداء ورضا الموظف في العمل ومستوى إنتاجية، وهذا قد يعزز من أهداف المؤسسة ومصالحها وسعيها لتحقيق ذلك بشكل ناجح. منهجية الدراسة:

قام الباحث باعتماد المنهج المسحي الوصفي القائم على جمع البيانات وتحليلها بهدف اختبار فرضية الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة، وذلك من خلال إستبانه صممت لهذه الدراسة بإستخدام برنامج الإحصائي .SPSS

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك بوبيان ، فرع كيفان و فرع جنوب السره والبالغ عددهم (50) موظف وموظفة كما هو الواضح في الجدول(1)، وقد تم تصميم إستبانه إلكترونية وإرسالها إلى مدراء البنوك.

#### عينة الدراسة:

إختار الباحث العينة الكلية (القصدية) حيث أن هذه العينة ممثلة لخصائص المجتمع، وبذلك يمكن تعميم النتائج التي حصلنا عليها من لعينة على كل أفراد المجتمع الأصلي. ولقد اشتملت العينة على جميع العاملين في البنوك في فرع منطقة كيفان وفرع منطقة جنوب السرة وعددهم (50 موظف وموظفة) وورسلت إستبانات إلكترونية إلى مدراء البنكين والذان تم إرسالهما إلى موظفيهم. واسترجع منهم 35 إستبانه.

#### أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة قام الباحث بتطوير أداة الدراسة، والمتمثلة في استبانة تألفت من القسم الأول: الولاء التنظيمي / القسم الثاني: الرضا الوظيفي.

#### ثبات الإستبانة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) لتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من 30 وقد تم استبعادها من العينة الكلية والجدول رقم (1) يوضح معاملات ثبات الإستبانة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
الرضا الوظيفي	6	0.78
الولاء التنظيمي	8	0.76
الثبات العام للإستبيان	14	0.86

يتضح من الجدول (1) أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث يبلغ الإجمالي فقرات الإستبيان 0.86 صدق الإتساق الداخلي:

## محور الأول: الرضا الوظيفي جدول (2)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
.000	0.69**	1
.002	0.49**	2
.002	0.39*	3
.032	0.36*	4
.005	0.46**	5
.021	0.39*	6

يتضح من خلال جدول رقم (2) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى 0.36 فيما كان الحد الأعلى 0.69 وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخلياً مع المحور الذي ينتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الأول.

## محور الولاء التنظيمي: جدول (3)

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
.000	0.78**	7
.000	0.88**	8
.000	0.68**	9
.000	0.92**	10
.002	0.82**	11
.000	0.71**	12

يتضح من خلال جدول رقم (3) أن جميع معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى 0.71 فيما كان الحد الأعلى 0.92 وعليه فإن

جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي ينتمي له مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني. وعليه ومن خلال نتائج الثبات والإتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

#### الجدول (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس والمؤهل العلمي في بنك بوييان

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	54.3%
	أنثى	16	45.7%
	الكلي	35	100.00
المؤهل العلمي	البكالوريوس	22	62.9%
	الماجستير	13	37.1%
	الكلي	35	100%

## نتائج الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة الثاني والذي نص " ما درجة الرضا الوظيفي في بنك بوبيان من وجهة نظر الموظفين؟ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي جدول رقم(5)

للإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نص " ما درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين في بنك بوبيان من وجهة نظرهم؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الرضا الوظيفي جدول رقم(5)

الرقم	مضمون فقرات الرضا التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الممارسة
4	أشعر بالرضا التام من تعامل رئيسي المباشر معي أثناء العمل خارج وقت العمل	4.25	0.44	1	مرتفعة
2	أشعر بالأمان الوظيفي في البنك أثناء أزمة كورونا	4.22	0.42	2	مرتفعة
6	يعتبر زملاء العمل مصدر كبير للرضا عن العمل	4.22	0.49	3	مرتفعة
3	أشعر بالرضا من ناحية التدريب الذي يؤهلني في تطوير عملي داخل البنك وخارجه	4.20	0.67	4	مرتفعة
5	أشعر بقدر كبير من الإنسجام مع زملاء العمل	4.11	0.58	5	مرتفعة
1	أشعر بالرضا من ناحية التدريب الذي يؤهلني في تطوير عملي داخل البنك وخارجه	4.08	0.28	8	مرتفعة
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.06</b>	<b>0.22</b>		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة الرضا الوظيفي في بنك بوبيان من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.06) وانحراف معياري (0.22)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (4) والتي تنص على " أشعر بالرضا التام من تعامل رئيسي المباشر معي أثناء العمل خارج وقت العمل". بمتوسط حسابي(4.25) وانحراف معياري(0.44)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة(2) والتي تنص على " أشعر بالأمان

الوظيفي في البنك أثناء أزمة كورونا. بمتوسط حسابي (4.22) وبانحراف معياري (0.42)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) والتي تنص على " أشعر بالرضا من ناحية التدريب الذي يؤهلني في تطوير عملي داخل البنك وخارجه. بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.28).

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الولاء التنظيمي جدول رقم (6)

الرقم	مضمون فقرات مجال الولاء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الممارسة
10	إنتاجي بالعمل تتأثر بظروف العمل المحيطة بي	4.37	0.54	1	مرتفعة
13	الحوافز المادية تزيد من الولاء الوظيفي	4.25	0.56	2	مرتفعة
8	تعتمد الترقية إلى حد كبير على إنتاج الموظف	4.25	0.44	3	مرتفعة
11	يرتبط ولائي في العمل إذا زاد الرضا الوظيفي بالنسبة لي	4.20	0.53	4	مرتفعة
9	رئيسي المباشر يقدم لي الدعم المعنوي والمالي	4.20	0.71	5	مرتفعة
12	عوامل الولاء الوظيفي يؤثر على الإنتاجية في العمل	4.11	0.52	6	مرتفعة
7	تمدني الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء العمل	4.08	0.28	7	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.21	0.34		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة الولاء الوظيفي في بنك بويان من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة) إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.34)، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة (10) والتي تنص على " إنتاجي بالعمل تتأثر بظروف العمل المحيطة بي ، بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (13) والتي تنص على " الحوافز المادية تزيد من الولاء الوظيفي.

بمتوسط حسابي (4.25) وبانحراف معياري (0.56)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (7) والتي تنص على " تمدني الإدارة بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.99) للإجابة على سؤال الدراسة الثالث والذي نص " هل توجد علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ؟

معامل ارتباط بيرسون جدول رقم (7)

المحور	القيمة الإحصائية	الولاء التنظيمي	الرضا الوظيفي
الرضا الوظيفي	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	1 .003 35	.49** .000 35
الولاء التنظيمي	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية العدد	.49** .003 35	1 35

يتبين من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط يساوي ( $0.49^{**}$ ) وهو دال ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) مما يدل على أنه توجد علاقة إيجابية بين درجة الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين.

#### مناقشة النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: الذي نصه، ما درجة الرضا الوظيفي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول؛ أن درجة الرضا الوظيفي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة الى أن الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين تتأثر بكفاءة القائد أو المدير والدور الذي يلعبه في التأثير سلباً أو إيجابياً على رضا موظفيه وفقاً لنمط القيادة المتبع وبالبيئة الداخلية للبنك من وضوح تحديد الواجبات والمسؤوليات حسب المسمى الوظيفي، بمعنى إرتفاع درجة الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين لم يأت من فراغ إنما إرتفاع المستوى المهني والإداري للقياديين والمدراء



أثناء أزمة كورونا القائمين على إشراف وتوجيه الموظفين الذين يقفون وراءهم. فكيف إذا علموا القياديين بأن أعلبية الموظفين يرون حاجتهم في المشاركة في التخطيط ووضع السياسات الداخلية والخارجية للبنك.

ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة الولاء التنظيمي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثاني؛ أن مستوى الولاء التنظيمي في بنك بويان في دولة الكويت من وجهة نظر الموظفين جاءت (مرتفعة)؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الولاء التنظيمي تتأثر بالرضا الوظيفي بالمقدار نفسه؛ فإذا ما كان درجة الولاء التنظيمي مرتفعة فإن رضا الموظفين بالمحصلة يكون مرتفعا. وأن إرتفاع الولاء التنظيمي للموظفين لم يأت من فراغ وإنما لإرتفاع عنصر الإتصال ساهم بأهمية كبيرة وتأثيرا من قبل القيادي على الولاء التنظيمي لأنه يرتبط بعلاقات المدير أو القيادي الإجتماعية مع موظفيه.

ثالثا: مناقشة السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الثالث عن وجود علاقات موجبة (طردية) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) كبيرة القوة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي. وبمعنى أن العلاقة الإرتباطية هي تبادلية الإتجاه، بمعنى أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط برضاهم من وجهة نظرهم. وقد يفسر هذا الإرتباط بضرورة تقديم الحوافز المناسبة وإعطائهم فرصة الإختيار لهذه الإستراتيجيات بهدف تطوير أدائهم ويرجع السبب في ذلك بأن العمل في البنوك يحتاج إلى جهد ودقة كبيرة جدا ، لذلك تعزيز الولاء الأكثر عاطفيا لديهم يحقق لهم تميزا ومكانة مرموقة.

#### المراجع العربية:

حمادات، محمد. (2006). قيم العمل والإلتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمون في المدارس. ط(1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

الحمد، بدر. (2021). كيف تصنع الرؤية التنافسية لمنظمتك التعليمية والإدارية من خلال إدارة الأداء.

رشيد، مازن. (2004). *الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11: العدد 1

رضوان، أحمد جمال. (2016) *أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين - دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية*، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال. كلية التجارة. بد

الشاويش، مصطفى نجيب، (2000) *إدارة الموارد البشرية*، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

الصبغ، شوقي محمد. (2009). *العلاقة بين الفرد ورئيسه والدعم التنظيمي المدرك وتأثيرهما على الولاء التنظيمي للعاملين بمستشفيات جامعة المنوفية*، مجلة آفاق جديدة، المجلد (21)، العدد (4،3)، كلية التجارة جامعة المنوفية، جمهورية مصر العربية 307-331.

عبدالرزاق، نور و جاسم، عبدالله (2021). *دور الثقافة التسويقية: بحث ميداني في العمل ألبان أبو غريب*. قسم إدارة الأعمال، كلية النور الجامعة العراق مجلد (5) العدد (8): 117-138

عويضة، إيهاب أحمد. (2008). *أثر الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعه النجاح الوطنية*، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (9)، العدد (2)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين: 33-66.

غضبية، ناهده طه. (2008). *أثر ضغوط العمل على الولاء التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات جنوب الأردن*. جامعة مؤتة. رسالة ماجستير.

محمد، شريط الشريف. (2009). *الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي - دراسة على هيئة الاطارات الوسطى -المؤسسه سونالغاز عنابه*، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعه منتورى محمود قسنطينية.

المعاني، يمن عودة. (1996). *الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع*. عمان، مركز أحمد ياسين.

المعشر، زياد. (2003). *قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن*: دراسة ميدانية تحليلية. مجلة دراسات، المجلد 30، العدد 1.

المومني، إبراهيم.(2018). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في محافظة عجلون في الأردن.. مجلة جامعة القدس المفتوحة.

المراجع الأجنبية.

Al-Qarioti, A. & Freih, H. (2009). **The Interrelationships Of Organizational Loyalty, Organizational Justice, And Group Cohesiveness Of Public Sector Employees'** In Kuwait, *Recherches Economicus Et Manageriales*, N.5 PP1-32

Auer, . & Bostjan, A. ( 2011) ***Employee Loyalty And Its Impact On Firm Growth, International Of Management & Information Systems-First*** Quarter, Vol. 15, No. 1, PP81-88.

Becker, J. (2013). ***Competences as the foundation of employability***: a qualitative study of German freelance rs. *Personnel Review*, 42(2), 223-240. doi: 10.1108/00483481311309393

Berghe & Hyung job performance. (2011). **Job Satisfaction** <https://www.mbaskool.com> concepts. Human Resources HP Posted in Human Resources Terms.

Berghe & Hyung.(2011). ***Job Satisfaction and Job Performance at the work place.***

Borzage, C. & Tortia, E., (2006) ***Social Services Worker Motivations, Satisfaction, And Loyalty In Public And Nonprofit,*** *Quarterly Nonprofit And voluntary Sector*, Vol. 35, No . 2, PP225-248

Clark, A. E., Georgellis, Y., & Sanfey, P. (2012). ***Job Satisfaction, Wage Changes, and Quits: Evidence from Germany***. Research in Labor Economics, 35(1), 499–525.

Goodarzi A, (2012) ***Organizational Loyalty Management Of The Strategic Approach Of Human Resources***, Journal Of Basic And Applied Scientific Research, Vol. 2, No 9, PP 8995–8998.

Hadi, R., & Adil, A.(2010). **Job characteristic as predictors of work motivation and job satisfaction of bank employees**. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36(2), 294–299.

Hulim, C.L., & Judge, T.A. (2003). ***Job attitudes***. In W.C. Borman, D.R. Ligen, & R.J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology: Industry and Organizational Psychology*, pp. 255–276. Hoboken, NJ: Wiley.

Kumar, A Abbas,Q., Ghumro, I. A.,& Zeeshan, A. (2011). **Job characteristic as predictors of job satisfaction and motivation**. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, 1(4), 206–216.

Manceil .A, Joseph,.(1993). ***Principal Instructional Management and its Relations to Teacher job Satisfaction***, DAI.A 53/11,P,3758.

Niehoff, B. Moorman, P., Gerald, B. & Jack, F. (2001) **The Influences of Empowerment And Job Enrichment On**

**Employees Loyalty In A Downsizing Environment** , Group & Organization Management. Vol.26, No. 1 PP93-113.

Sukman, M. (2015). *The Payoneer Freelancer Income Survey*.  
New York

## **An Investigation on the Impact of Environment Factors As Constraints on Libyan Commercial Adoption of Islamic Financial Transactions Using the Neo- Institutional Theory.**

Salwa Abdel Gader Khalleefah Bin Idrees<sup>1</sup>; Syed Musa Alhabshi <sup>2</sup>; Ashurov Sharofiddin<sup>3</sup> , Anwar Hasan Abdullah Othman<sup>4</sup>.

### **Abstract**

This paper highlights the Libyan commercial banks' institutional environment, as institutional constraints on their adoption of Islamic financial transactions. Principally, in the context of formal and informal constraints, the article investigates Libyan commercial banks' external institutional environment that governs their behaviour and decisions. To achieve this end, the authors employed reports of the Libyan Central Bank, local, international reports, and the semi-structured interviews. Finally, it reviews the implications to investigate the institutional environment and the study result conducted about Libyan commercial banks. For highlighting the research gap as a future study opens up new horizons to research the effect of external environment on the commercial banks ' adoption of Islamic financial transactions. Specifically, providing a frame that includes the influence of all main actors that openly determine the commercial banks' organizational behaviour rather than only influence of bank's users.

**Keywords:** Libyan commercial banks, institutional constraints, adoption, and Islamic financial transactions

---

1. Salwa Abdel Gader Khalleefah Bin Idrees is currently PhD Candidate at IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia, (e-mail: [salwa.abdelgader@live.iium.edu.my](mailto:salwa.abdelgader@live.iium.edu.my))

2. Dr. Syed Musa Alhabshi is currently Associate Professor in IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia, (e-mail: [syedmusa@iium.edu.my](mailto:syedmusa@iium.edu.my)).

3. Dr; Ashurov Sharofiddin is currently Assistant Professor in IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia, (e-mail: [ashurov@iium.edu.my](mailto:ashurov@iium.edu.my)).

4. Dr. Anwar Hasan Abdullah Othman, is currently Assistant Professor in IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia, (e-mail: [anwarhasan@iium.edu.my](mailto:anwarhasan@iium.edu.my)).

## الملخص:

تسلط هذه الورقة الضوء على البيئة المؤسسية الخارجية للبنوك التجارية الليبية، كقيود مؤسسية على تبنى المعاملات المالية الإسلامية، و في هذا السياق، تبحث المقالة في البيئة المؤسسية الخارجية للبنوك التجارية الليبية التي تحكم سلوكها وقراراتها. ولتحقيق هذه الغاية استعان الباحثين بتقارير البنك المركزي الليبي وتقارير محلية ودولية وأجراء مقابلات شبة منظمة. أخيراً الورقة تستعرض الآثار المترتبة على التحقيق في البيئة المؤسسية الخارجية للبنوك التجارية الليبية. كما أنها أستعرض نتائج الدراسات التي أجريت على البنوك التجارية الليبية، لتسلط الضوء على فجوة البحث كدراسة مستقبلية التي يمكن أن تفتح آفاقاً جديدة لبحث تأثير البيئة الخارجية على اعتماد البنوك التجارية للمعاملات المالية الإسلامية. على وجه التحديد، لتوفير إطار يتضمن تأثير جميع الجهات الفاعلة الرئيسية التي تحدد علانية السلوك التنظيمي للبنوك التجارية بدلاً من تأثير مستخدمي البنك فقط.

الكلمات المفتاحية: البنوك التجارية الليبية، القيود المؤسسية، التبنى، المعاملات المالية الإسلامية

## INTRODUCTION

The diversity of Islamic financial literature gives an overview of adopting Islamic financial transactions in commercial banks. Theoretically, Islamic financial transactions as the new financial innovation that is based on a philosophy achieving a balance between economic and social return (Alharbi 2015). As well, it can be adopted in financial institutions and commercial banks. In this context, literary reviews (Jan, Siddiqi, and Ullah 2019; Wajdi Dusuki 2008) showed that the adoption of Islamic financial transactions achieves real value for stakeholders. Specifically, the results of empirical studies confirmed that commercial banks should adopt Islamic financial transactions to achieve religious, social, and economic gains on either level of individual or community. However, practically, the Islamic financial literature revealed that commercial banks face challenges when adopting Islamic financial transactions. The results showed that the majority of the challenges coming from the external institutional environment in which commercial banks operate (Ayedh, Abdelghani, and Ahmed 2014; Bello and Abubakar 2014; Djalil, Sule, and Masbar 2015; Khan, Shariq, and Ijaz 2017)

According to (Ali and Izhar 2015; Askari, Iqbal, and Mirakhor 2009; Asutay 2008), political, economic, and social influences should be incorporated when analyzing constraints obstructed commercial banks to comply with Sharia and take decisions of adopting Islamic financial transactions. In burgeoning literature currently, the investigation of adoption of Islamic financial transactions in commercial banks has limited only to examine the external environment from the side of behaviour of bank's users either clients or employees. That was to support the adoption of Islamic products and services in commercial banks as a new innovation, such as (W. Ali, Muthaly, and Dada 2018; Q. Ali, Yaacob, and Haji Mahal 2018; Aziz and Afaq 2018; Al Balushi, Locke, and Boulanouar 2019; Bananuka, Kaawaase, et al. 2019; Bananuka, Kasera, et al. 2019; Bodibe, Chiliya, and Chikandiwa 2016; Butt et al. 2018; Ezeh and Nkamnebe 2018; Hilmiyah, Possumah, and Appiah 2018; Johar and Suhartanto 2019; Juma et al. 2020; Kaabachi and Obeid 2016; Mahdzan, Zainudin, and Au 2017; SATTAR, HAMZA, and MOGHAR 2019; Sulaiman 2016). Therefore, there is a dearth of research literature intelligibly examining the effect of the external institutional environment on commercial banks' adoption of Islamic financial transactions. In this regard, the authors deem

investigating the Libyan commercial banks' institutional environment should include all main actors rather than only bank's users.

Lastly, in managerial literature, this article is deemed of the few search that highlight the formal and informal constraints of commercial banks' external institutional environment. Furthermore, it is the first search has conducted on the Libyan commercial banks to investigate their external institutional environment. Accordingly, the following sections in the article organized to firstly highlight justifying and identifying the study issue. Secondly, clarifying the theoretical background of the study. Thirdly, identifying the formal and informal constraints composing the external institutional environment for Libyan commercial banks. Fourthly, showing the implications for investigating the external institutional environment of Libyan commercial banks. Fifthly, giving overview of studies and research investigating the Libyan commercial banks' adoption of Islamic financial transactions. Last but not the least, portraying horizons of future search.

### ***JUSTIFICATION AND IDENTIFYING ISSUE OF THE STUDY***

This paper serves as a starting point to investigate the effect of Libyan commercial banks' external institutional environment on the decision-making process of organizational change and the adoption of Islamic financial transactions. In this regard, the study issue has been identified. Simply put, globally, many banks and financial institutions have adopted Islamic financial transactions and some countries have made changes to their financial sector to be compatible with Islamic law such as Malaysia and the Arab Gulf States which have Islamic and conventional banks, while Iran, and Sudan have changed their financial sectors completely to be compliant with Islamic Sharia.

Libya, unlike these countries, in 2015, claimed that the system of the Libyan banking sector will be compatible with Islamic law. Accordingly, the Libyan General National Conference issued law No 1 in 2013 the prohibition of interest-based financial transactions in all public and commercial transactions in the Libyan economy on 1 January 2015. However, this law was issued without making strategic plans to support the capability of Libyan banks to apply Islamic financial transactions. Therefore, the Libyan Parliament had issued law No 7 of the year 2015, about modifying Law No 1, and it will be implemented on the legal persons by the year 2020.

Nevertheless, 2021 year came and no changes have observed to transform its banking sector to deal with Islamic financial transactions. Besides prohibit interest, controversially, Libyan monetary authorities implemented strictly precautionary measures, in order to control foreign exchange in using documentary credits. Furthermore, it raised the rate of capital adequacy from (10.7) in 2011 to (15.5) in 2017. This confirmed by the report of the International Monetary Fund about Libya in 2013. The report showed that the Libyan banking system has the ability to survive but has not efficiency. Due to it has well-capitalized but it is not operating as intermediating effectively to support private sector-led growth, and also adopting the law of banning interest would interrupt commercial bank lending until a new Islamic banking framework is put in place. Thus it will affect the profitability of Libyan commercial banks and may lead to instability of the banking system as a whole then affect negatively the overall economic variables in the Libyan economy (Charap, 2013). Currently, according to the announcement of Libyan government officials, the Libyan banking sector is suffering a severe



liquidity crisis, which has increased the suffering of the Libyan people. It has increased the general level of prices and the devaluation of the Libyan dinar against the dollar.

Based on the discussion above, in the context of the neo-institutional theory, the authors argue in this paper that the Libyan commercial banks facing problems in their external institutional environment. Specifically, there are obstacles that impede the capability of Libyan banks to adopt Islamic financial transactions. These obstacles result from formal and informal constraints which represented by regulative constraints as laws and rules, that determine the financial capability and assess the safety and of the Libyan commercial banks. In addition, the lack of technical cadres; because of their fresh experience in Islamic banking finally, in line with the justifications and the problem statement of search, the aim of this article is to give an overview of Libyan commercial banks' external institutional environment, in the framework of approach of Neo- Institutional Theory.

## RESEARCH METHODOLOGY

Broadly, the research methodology is to describe how a particular issue or problem can be studied. In this article, narrative analysis has been applied as approach to investigate Libyan commercial banks' external institutional environment. According to Figgou et al. (2015), " the narrative analysis refers to a cluster of analytic methods for interpreting texts or visual data that have a storied form"(Figgou and Pavlopoulos 2015). As Silverman (2014) confirmed that the use of multiple methods leading to look at an object from more than one standpoint, it is possible to produce a more true and certain representation of the object. Other words, using triangulation of data and methods "if the findings obtained with all these methods correspond and draw the same or similar conclusions, then the validity of finding has been established"(Silverman 2014).

### Literature Review

An external environment is defined as “the climate which implicates all the economic, social or political environments” that an organization operates in it, either was a commercial bank or a company or a corporation or financial institution(Hiriyappa 2008).In institutional literature, an organization is considered an open system that acts as self-regulation with its external environments” (Scott 2003:86). More specifically, it constrains, shapes, and penetrates the organization(Scott 1995:xiv).In this regard, institutional thought pioneers deemed that the social pressures are more influential than technical pressures on organizations' economic performance because they constrain the organizations on adopting and retaining many organizational practices for conformity and legitimacy(H.Kesslered 2013:379).Specifically, the core of institutional thought is mainly concerned with investigating "normative pressures creating institutional constraints"(Zucker 1987).According to D.North (1991), "institutional constraints mean establishing an organizational framework of institutions that have humanly devised to structure political, economic, and social interaction(Powell and DiMaggio 1991). More precisely, Zucker (1987) clarified that social pressures represented in(Zucker 1987):

- *“Formal constraints as laws that possess a social particularity, because considered as the organizer of the organization’s exterior action.”*
- *“Informal constraints as entities that did not tie to particular actors in an organization, such as the influence of society's culture.”*

Ultimately, Scott (2003) gave wide analyse corresponds with analyzing for formal and informal constraints wih he classified to three institutional pillars identifying dimensions of the external institutional environment are represented in (Scott 2003:135).

- Regulative dimension: it represents formal pressure sources legally imposed as coercive mechanisms identified by Rules, Laws, and Sanctions.
- Normative dimension: it represents informal pressure sources imposed morally identified by certifications and accreditation.
- Cultural- Cognitive dimension: it represents informal pressure sources identified and supported by religious beliefs of society

In this framing, following sections review the formal and informal constraints consisting of the Libyan commercial banks' institutional environment, as the organizational field which supports or restricts the organizations' behaviour and decisions.

### **FORMAL CONSTRAINTS THAT COMPOSE EXTERNAL INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF LIBYAN COMMERCIAL BANKS**

Although difference of organizations' activities and structures in any country, they face the same formal constraints composing their formal institutional environments which represented by-constitutions, laws, and property rights legally imposed on organizations. In the same regard, Williamson (2000) classified formal constraints at 2 Level as pressure sources on organizations' behaviour and decisions, and he determined its elements "to include the executive, legislative, judicial, and bureaucratic functions of government" (Williamson 2000).

In this context, in Libya , the banking sector is the fundament of the Libyan financial system, which consists of the Central Bank of Libya, commercial banks, the Libyan Foreign Bank, specialized banks, and non-banking financial institutions (Libyan Central Bank 2010:2). Overall, the Libya Central Bank represents monetary authorities that implement monetary and banking policies Libyan state. Because it is the sole official body in the banking sector that organizes and controls the behaviour of commercial banks and other financial institutions and determines their decisions (Libya Central Bank 2010:13).

Therefore, a next part shows the evolution of formal institutional environment of Libyan commercial banks. For highlighting the existing relationship between the Libya Central Bank and commercial banks. Because the Libyan Central Bank is considered "the monetary authorities which would not allow these institutions to fail, thence it would take all of the measures to impose prudential regulation and supervision for curbing undue risk-taking " (Berger and Bouwman 2016), in order to keep the Libyan banking sector healthy. In addition to that, it sets up guidelines to ensure Libyan commercial banks' activities would serve the general goals and interests of the Libyan state (Libyan Central Bank 2007:8).

## ATTRIBUTES OF FORMAL INSTITUTIONAL ENVIRONMENT FOR LIBYAN COMMERCIAL BANKS

In the context of the law and legislative changes in Libya, commercial banks passed three phases during which the key attributes of Libyan commercial banks' environment were formed, as follows:

- ***The First Phase: Establishing and restricting ownership of Libyan banking sector***

In 1950, it was declared the independence of Libya, as a constitutional and hereditary monarchy under King Idris I. In general, Libyan entire populace was under the lowest living standards. In 1955 a law was passed to found the Libya National Bank in Tripoli which opened in 1956, after that, branches opened in Benghazi and another in Sabha in 1957. These Banks were practicing their functions as only commercial banks (Abdel Malik 2005:17).

In 1963, Law No 4 passed, which repealed the laws Issued in 1955 and 1958 year. The National Bank of Libya had been given jurisdictions, such as the supervision of banks and the development of credit policy and keeping cash reserves. In addition, allowing to diversify the Libyan currency's monetary cover in the form of gold bars, convertible currencies, and bonds and treasury bills of the Libyan government and foreign governments. At the local level, Law No 4 had allowed participating Libyans in the ownership of the existing banks, which was represented at least 51% of their capital (Libyan Central Bank 2010). This period marked there were ten commercial banks and two specialized banks namely (Abdel Malik 2005:19):

- Commercial Banks of Libya namely: the Bank of Rome, Bank of Napoli, Barclays Bank, Arab Bank, Sahara Bank, Commercial Bank, North Africa Bank, Arab Nahdah Bank, African Banking Company, and AL Qafilah al Ahly Bank
- Specialised Banks namely: Libyan National Agricultural Bank and Libyan Industrial Real Estate Bank.

In 1969, under the rule of Gadhafi, the name of foreign banks had changed to (Al-Umma Bank, Al Orubah Bank, Al Istiklal Bank, Al Istiklal Bank, and Al-Jumhuriya Bank ) rather than( the Bank of Rome, Arab Bank, Bank of Napoli, and Barclays Bank) respectively(Abdel Malik 2005:20). By the beginning of the 1970s, the Libyan government issued legislation that made all the sectors of the state-owned by the government including the banking sector. Accordingly, issuing Law no 123 restricting the ownership of the private sector. As a result, become the Libyan banking sector wholly owned by the Libyan state(Abdel Malik 2005:20).

- ***The Second Phase: Expanding the ownership base of Libyan commercial banks***

In the middle of the 1980s, the Libyan economy faced economic loss, due to the oil prices dropped which led to the inability of the Libyan government to finance its expenditure. In contrast to the previous stage, the government had embarked to issue laws and regulations permitting the private sector to invest and practice economic activities. Thus, it decreed law 427 for the year 1989, which aimed to transfer public ownership from the government sector to cooperative companies owned by individuals. All economic entities and companies which had private ownership became subject to this law, including the factories, financing companies and banks (Masoud, 2013). However, there was no clear framework for monetary policy from 1980 until 1993, except for monitoring public debt and changes in the money supply. Where

the law of 1993 passed to allow the opening of private banks, and foreign banks' offices and branches. The law helped to extend the ownership-base of Libyan commercial banks (Libyan Central Bank 2010:7).

- ***The Third Phase: Restructuring of Libyan Commercial Banks***

In the context of expanding the ownership base of Libyan commercial banks, issued Law No.1 in 2005 that resulted in radical changes in the structure of the Libyan banking sector. According to Article(67), the capital of the banks must not be less than the 10 million Libyan Dinar. This law also allowed for the founding of banks by foreign capital and allowed foreign banks to contribute to Libyan banks by opening branches or offices represented under Libyan law.

By 2009 issued the first report of Financial soundness indicators and stability in the Libyan banking sector. Simultaneously, the Central Bank of Libya issued guideline No 9 based on a workshop was conducted on 22/5/2009. Thusly, it allowed opening new branches in Islamic window in Libyan banks according to the requirements for Shari'ah supervisory of the respective banks. Also, the bank could use the standard of AAOIFI to account and disclose their operations. With the end of the Gadhafi regime, the interim government proclaimed that it would convert the Libyan banking sector and the Libyan economic system to comply with Islamic law which bans interest payments.

Accordingly, the Libyan General National Conference issued law No 46 of 2012 concerning amendment of Banking Law No. (1) of 2005 adding a special chapter to regulate Islamic banking. Then law No 1 issued in the 2013 year the prohibition of interest-based financial transactions. According to the law No 1, interest has been become prohibited in all public and commercial transactions. Also, there is no exemption granted to any financial institution. Law No 1 will be implemented as from 1 January 2015. However, this law was issued without making strategic plans or research as to whether Libyan banks have the capability to apply Islamic financial transactions, and is the business environment appropriate for its application. Therefore, the Libyan Parliament had issued law No 7 of the year 2015, about modifying Law No 1, and it will be implemented on the legal persons by the year 2020.

Ultimately, In the vein of legal and regulatory evolution, the next parts highlight the date of establishment, ownership structure, and geographic distribution of commercial banks in Libya. As well as, supervisory and prudential policies that had been implemented by Libyan monetary authorities, during the periods indicated in phases above.

## **OWNERSHIP STRUCTURE OF COMMERCIAL BANKS IN LIBYA**

In the Libyan banking sector, Libyan commercial banks are defined as financial institutions that aim to earn profits. They are doing primary banking functions such as accepting deposits from the general public and granting real estate, commercial, developmental and service credit facilities. Besides they are doing other banking businesses such as discounting bills of exchange, purchase and sale of exchange, transfers and collection of funds, issuance of guarantees and providing some Islamic services and products are Sharia-compliant (Libya Central Bank 2012:4). It is worth mentioning, the commercial banks deem contribution companies; either owned by the public sector or private sector or strategic partners or jointly. As shown in Table 1 below. From the table, it can be obviously that Libyan Central Bank owns the greatest commercial banks, namely Saharay Bank, Al-Jumhuriya Bank, National Commercial Bank, Wahda Bank, where the percentage of its contribution in these banks is

(59), (83.0), (85.6) and (54) respectively. Thence, the Libyan central bank represents high authority to decision-making either on the top level or on the bottom level in the Libyan banking sector; because it is owner, supervisor, and regulator at the same time. This reveals the centrality of the taking decision in the Libyan banking sector. While table 2 reflects that the level of competition among commercial banks in the Libyan market is low. Because the largest numbers of agencies and branches operate in favour of the commercial banks which are owned by the Central Bank; namely Saharay Bank, Al-Jumhuriya Bank, National Commercial Bank, Wahda Bank are (48), (153), (52), (75) and (28) respectively, as shown in Table 2 below.

**Table 1: Structure of ownership and Date of Establishment of Commercial Banks in Libya:**

No	Name of the bank	Date of Establishment	Contribution of public sector	Contribution of private sector	Contribution of strategic partners
1	Saharay Bank	1964	59	22	19
2	Al-Jumhuriya Bank	1969	83.0	17.0	0
3	National Commercial Bank	1970	85.6	15	0
4	Wahda Bank	1970	54	27	19
5	Bank of Commerce and Development	1995	17	34	49
6	North Africa Bank	2006	82	18	0
7	Aman Bank	2003	0	60	40
8	Aljma Alarabi bank	2004	0	100	0
9	Al- Wafa Bank	2004	0.65	99.35	0
10	Waha Bank	2006	100	0	0
11	Mediterranean Bank	2006	0	100	0
12	Commercial Arabic Bnk	2007	0	100	0
13	Assaray Bank	2007	0	100	0
14	Al-mutahed Bnk	2007	3	57	40
15	Libyan First Khaliji Bank	2008	50	0	50
16	Nouran bank	2010	50	0	50

*Annual Report of the Department of Banking Supervision and Cash (2008 )(2010- 2011)*

Table 2: The Numbers of Agencies and Branches of commercial banks operating in Libya.

Name of the bank	Western Area		Eastern Area		Southern Area		Central Area		Total		Total
	Agency	Branchs	Agency	Branchs	Agency	Branchs	Agency	Branchs	Agency	Branchs	
Saharay Bank	6	18	2	14	0	4	0	4	8	40	48
Al-Jumhuriya Bank	26	61	8	22	1	17	2	16	37	116	153
National Commercial Bank	0	25	0	15	0	7	0	5	0	52	52
Wahda Bank	1	35	0	33	0	5	0	1	1	74	75
Bank of Commerce and Development	8	5	3	11	0	0	0	1	11	17	28
(**)North Africa Bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aman Bank	14	1	4	0	0	0	4	0	22	1	23
Aljma Alarabi bank	2	2	3	1	0	0	0	0	5	3	8
Al- Wafa Bank	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Waha Bank	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Mediterranean Bank	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	2
Commercial Arabic Bnk	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2
Assaray Bank	1	2	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Al-mutahed Bnk	6	4	0	0	0	0	0	0	6	4	10
Libyan First Khaliji Bank	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Total	70	179	20	104	4	39	8	31	102	351	455

*Annual Report of the Department of Banking Supervision and Cash (2008 )(2010- 2011)*

## **SUPERVISORY AND PRUDENTIAL POLICIES IMPLEMENTED BY LIBYAN MONETARY AUTHORITIES:**

In the context of formal constraints, reports of the Libyan Central Bank show that Libyan monetary authorities implemented a package of precautionary measures during periods of (1963- 2017) as follows: -

- **During the period (1963- 2004):** The Libyan central bank employed quantitative instruments as precautionary measures to impact Libyan commercial banks' behaviour. And also they had been used as main instruments to monitor credit and money supply in the Libyan market (Libyan Central Bank, 2010, p. 4). And Table 3 summarizes the precautionary measures implemented during the first phase leading to crystallize the attributes of Libyan commercial banks' environment.

Table 3: the precautionary measures implemented by the Libyan Central Bank during the first phase

Source: (Libyan Central Bank 2010)

Table 3 shows during the period (1963- 1966) that the Libyan monetary authorities obligated Libyan commercial banks to keep legal reserves of demand deposits and time deposits (10 and 5 ) respectively in(1963). After that, These ratios increased to (15)and(7.5) respectively in (1966). Simultaneously, the authorities increased the Legal liquidity ratio from( %20 )to( %25 )and interest rate of time deposits from ( % 3.25 - % 4)to(% 4.50 - % 5)as a minimum and a maximum of interest rate respectively; these measures were to combat inflation. While during the same period, the Re-discount price, the interest rate of the overdraft, and the interest rate of secured loans remained steady at (5),(7),(7.5)respectively. Furthermore, the table reflects the maximum interest rate of time deposits had jumped to ( % 9 ), while the legal liquidity ratio went down to ( % 15) during 1970; these changes in order to encourage citizens to save by depositing their money in banks, and increasing the ability of banks to grant credit. And in return, in 1980, the table reflects the maximum interest rate of time deposits decreased to % 5.5; because Libyan commercial banks incurred losses as the interest rate on time deposits was greater than the interest rate of secured loans; namely % 9 and % 7.5 respectively. Besides that, the

Precautionary Instruments	1963	1966	1970	1980	1993	2004
Re-discount price	% 5	% 5	% 5	% 5	% 5	% 4
Legal reserve of demand deposits	% 10	% 15	% 15	% 15	% 15	% 15
Legal reserve of time deposits	% 5	% 7.5	% 7.5	% 7.5	% 7.5	% 7.5
Interest rate of time deposits	% 3.25 - % 4	% 4.50 - % 5	% 4.50 - % 9	% 4.50 - % 5.5	% 2.5 - % 5	% 1.5 - % 5
Legal liquidity ratio	% 20	% 25	% 15	% 15	% 15	% 15
Interest rate of overdraft	% 7	% 7	% 7	% 7	% 7	% 7
Interest rate of secured loans	% 7.5	% 7.5	% 7.5	% 7.5	% 7.5	% 7.5

reports of (Libyan Central Bank 2010) indicated that Libyan monetary authorities adopted refinancing policy; providing finance either resident or non-resident companies in return re-use of loan balances granted of them, with providing an overdraft facility for use when needed at a rate of 4%, less than % 7 the normal interest rate of overdraft. That was as a contribution from Libyan commercial banks to finance development, economic and social

projects. As well as, the interest rate of mortgage loans specified to % 5, then reduced to %4; the loans granted to the Libyans for the purpose of establishing or owning a home(Libyan Central Bank 2010:4–7). Finally, it is worth mentioning, during (1980 - 1993), the package of precautionary measures had not changed during this period, excepting the minimum interest rate of time deposits dropped down from( 4.5 )to (2.5), as shown in Table3 above.

- **During the period (2004- 2017):** Libyan monetary authorities used the first time of re-discount price after it remained fixed at % 5 during all previous period to affect the Libyan commercial banks' capability to grant credit; where the ratio had decreased to %4 in 2004 then backed to % 5 in 2007 to reduce from % 4 to % 3 in 2008 and 2009 respectively, as shown in Table 4 below (Libyan Central Bank, 2010, p. 17).

**Table 4: Libyan monetary authorities used re-discount price to affect the Libyan commercial banks' capability to grant credit**

Precautionary Instruments	2004	2007	2008	2009		
Re-discount price	% 4	% 4	%5	%3		
Legal reserve of demand deposits	% 15	% 15	%15	%20		
Legal reserve of time deposits	% 7.5	% 15	% 15	%20		
Interest rate of time deposits	%1.5 - % 5	-	-	-		
Surplus liquidity ratio	% 15	% 20	%20	%25		
Interest rate of overdraft	% 7	% 7				
Interest rate of secured loans	% 7.5	% 7.5				
The interest rate on certificates of deposit	2008/5	2008/10	2009/4	2009/10	2010/2	
Deposit price	the term of days 91	2.25	2.25	1.75	1.25	1.00
	the term of days28	-	-	-	1.05	.85
Repurchase price	the term of days28	4.25	3.75	3.75	2.00	1.75
	the term of days28	-	-	-	1.80	1.60

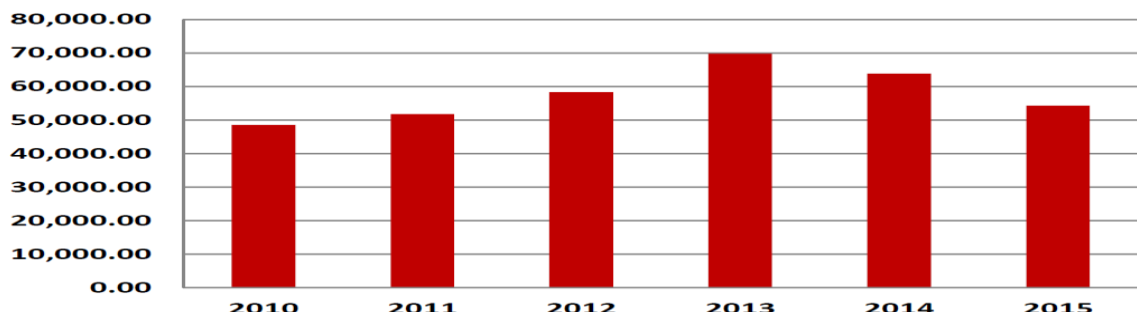
Source: (Libyan Central Bank, 2010, p. 17).

On the other hand, Table 4 shows the Libyan monetary authorities lowered the minimum interest rate of time deposits dropped down from (2.5) in 1993 to (1.5) in 2004. After that, in 2005, the constraints on interest rates lifted. to become the board of management in commercial banks decide interest rates after that. While Legal reserve of demand deposits and time deposits had been united at % 15 in 2007, then they rose to % 20 in 2009(Libyan Central Bank, 2010, p. 16).

Ultimately, Table 4 indicates that the Libyan monetary authorities have recently introduced Open Market Operations. Through using the interest rate on certificates of deposit as a new precautionary instrument to curtail or control in granting the credit at commercial banks; certificates of deposit are also the most important item in the budget of Libyan commercial banks. That led to the increasing excess liquidity in Libyan commercial banks and they had dispensed with borrowing from the Libyan central bank(Libyan Central Bank 2010:6).This reflects evolving the financing capacity of Libyan commercial banks in subsequent periods. Where, the reports of the Libyan Central Bank show that the number of liquid assets held by



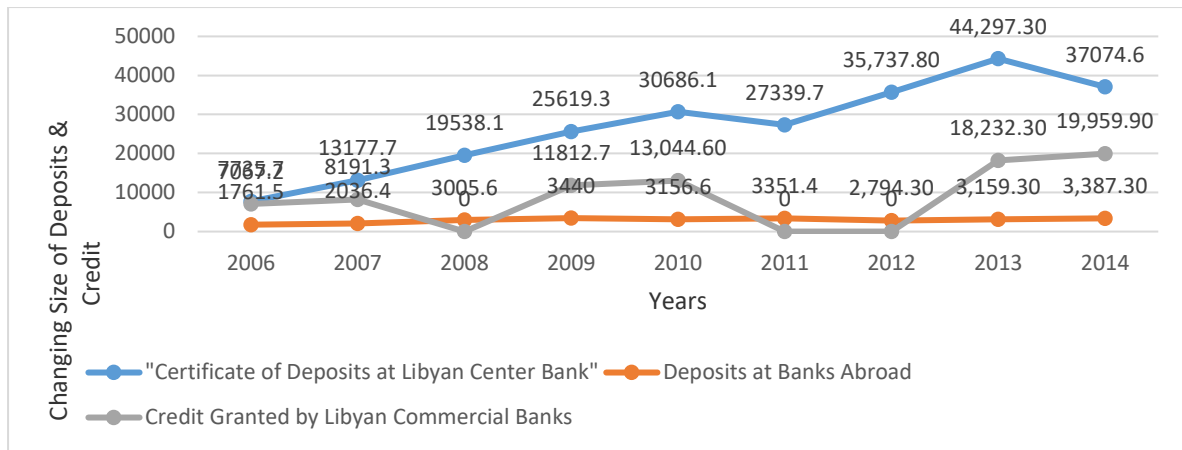
commercial banks in the Libyan Central Bank and other banks, which reached 70 billion dinars in 2015, as shown in figure 2 below.



-Data Source: Central Bank of Libya, (2008- 2016),” the Research and Statistics Department and the annual reports”, Tripoli, Libya.

***-Figure 1: liquid assets held by Libyan commercial banks in the Libyan Central Bank and other banks***

However, the high level of liquidity is due to raising the rates of certificates of deposit and documentary credits in the budget of Libyan commercial banks; where under Article (67) of Law of the 2007 year that allowed to trade certificates of deposit, and also, Article (740) of Law of the 2005 year that had given the right to commercial banks to open documentary credits and letter of guarantees for the suppliers of import. This led to increasing demand deposits of commercial banks, as shown in Figures (2),(3). Figure 2 points out a ratio of deposits to Liabilities took to rise up from (.7) to( .85) during (2005 - 2010). Due to increase documentary credits, under Article (740) of Law of the 2005 year that had given the right to commercial banks to open documentary credits and letter of guarantees for the suppliers of import accordingly, increasing demand deposits of commercial banks. With 2010 end, the ratio had taken to fluctuate pointedly, due to the supervision and regulation policies of the Central Bank of Libya about taking a control of foreign exchange in using documentary credits. While figure 2 below shows that the certificate of deposits increased from 13177.7 from 2008 to 414,297,30 in 2013 then they decrease to 37074.6 in 2014, due to the Law No. 1 of 2013 has put into effect.



- Data Source of Figure 5,6,7: Research and Statistics Department of Central Bank of Libya. "Report of Financial and Monetary Statistics (2000- 2010) and Annual Report of the Most Important Financial Data and Indicators of Development of LibyanCommercial Banks (2008 - 2016).

Figure 2: Certificate of Deposits, Deposits with Banks Abroad and *Credit Facilities Granted of Libyan Commercial Banks*

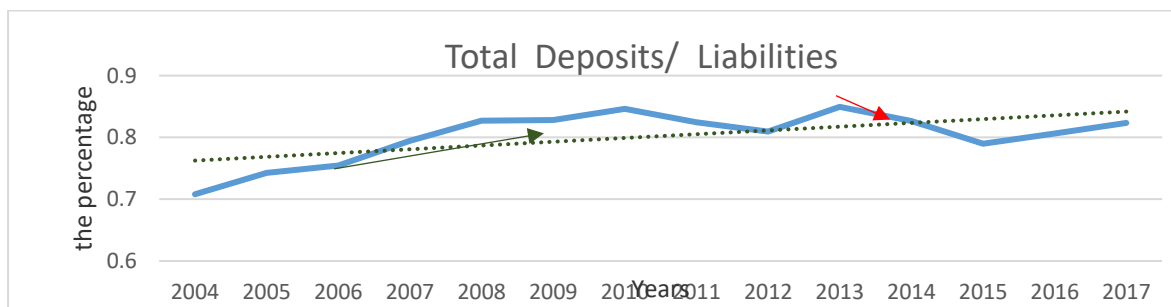


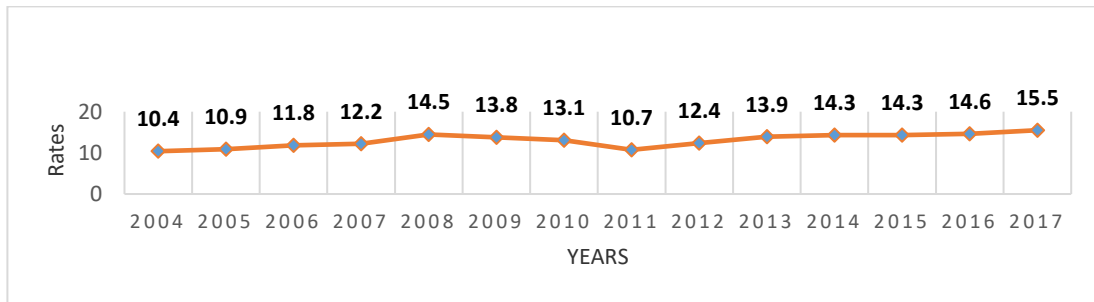
Figure 3: *Ratios of Deposits to Liabilities in the Consolidated Budget of Libyan commercial banks (2004- 2017).*

- Data Source of Figure 5,6,7: Research and Statistics Department of Central Bank of Libya. "Report of Financial and Monetary Statistics (2000- 2010) and Annual Report of the Most Important Financial Data and Indicators of Development of LibyanCommercial Banks (2008 - 2016).

Finally, simultaneously, with Open Market Operations, in 2004, the Libyan monetary authorities adopted Basel II rules; as the mechanisms used to measure the bank's strength, to regulate bank capital, and the instrument of supervisors' intervention in commercial banks' operations to control their financing abilities (Diamond & Rajan, 2000b) and (Santos, 2001) (Blum & Hellwig, 1995) and (Lindquist, 2004). In this regard, the Libyan Central Bank implemented strictly precautionary measures; to improve the regulation, supervision, and risk management within the Libyan banking sector.

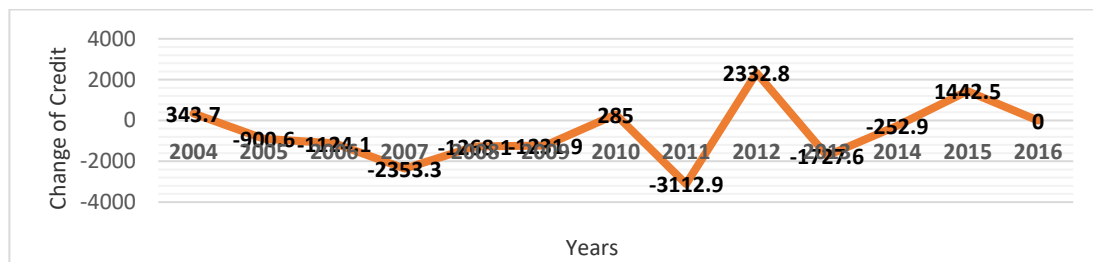
As the monetary indicators reflect in Figures (4),(5)and (6) below; namely capital adequacy rates of efficiency of use assets, credit facilities granted, and profitability rates. Figure (4) elucidates that the rate of capital adequacy increased from (10.2) to (18.4) during the period 2004- 2019. This increase was accompanied by vacillated changes in the credit granted by

commercial banks from ( + 343.7) to (-2353.3), then increasing to reach (+285 ) with decreasing the rate of capital adequacy from (13.8) to ( 13.1) during 2009 and 2010. After that, the credit rates trended to decrease at the end period, as shown in figure (5). Besides, figure (6) reference to reduce the profitability of commercial banks, under stopping interest rate trading; because Law No. 1 of 2013 concerning the prohibition of interest-based financial transactions has negatively impacted on Libyan commercial banks. Where rates of return on assets and return on equity were decreasing from (% 0.6 ),(% 13.6) in 2008 to (%0.2),(%4.2) in 2016 respectively.



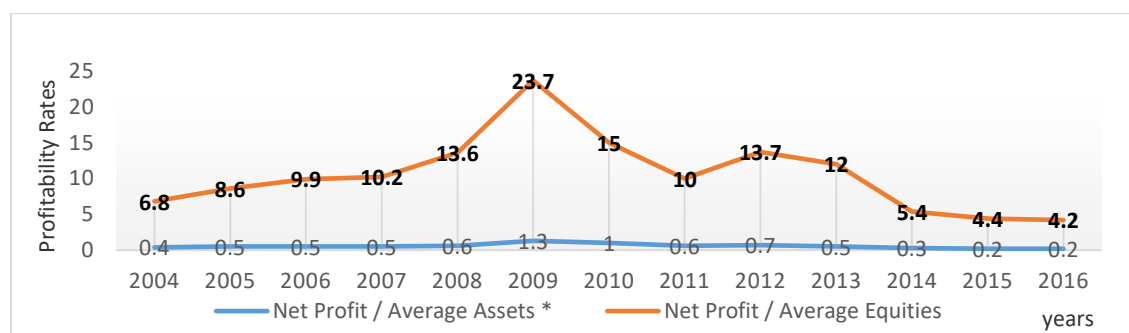
- Data Source of Figure 5,6,7: Research and Statistics Department of Central Bank of Libya. "Report of Financial and Monetary Statistics (2000- 2010) and Annual Report of the Most Important Financial Data and Indicators of Development of LibyanCommercial Banks (2008 - 2016).

**Figure 4:Capital Adequacy Rates (II) of Libyan Commercial Banks**



- Data Source of Figure 5,6,7: Research and Statistics Department of Central Bank of Libya. "Report of Financial and Monetary Statistics (2000- 2010) and Annual Report of the Most Important Financial Data and Indicators of Development of LibyanCommercial Banks (2008 - 2016).

**Figure 5:Credit Facilities Granted From Libyan Commercial Bank (2004 - 2016)**



- Data Source of Figure 5,6,7: Research and Statistics Department of Central Bank of Libya. "Report of Financial and Monetary Statistics (2000- 2010) and Annual Report of the Most Important Financial Data and Indicators of Development of Libyan Commercial Banks (2008 - 2016)."

**Figure 6: Profitability Criteria Rates of Libyan Commercial Banks**

## INFORMAL CONSTRAINTS COMPOSING EXTERNAL INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF LIBYAN COMMERCIAL BANKS

The informal institutional environment is represented by exterior entities of an organization; which are not tied to particular actors in the organization, as the influence of society's culture (). In general, society's culture is a key determinant of values, preferences, and beliefs of individuals and societies" (Acemoglu, 2005, p. 400). According to Williamson (2000) the top level of informal constraints impact organizations' activity " are norms, customs, mores and traditions, and religion that has the larger effect " (Williamson, 2000). this confirmed by North (2005) the culture plays a role mainly in shaping the economic performance of organizations (North, 2005). In the context of religious beliefs, in Libya, Islam is the official religion that is practiced by the entire populace. There are no religious denominations among Libyans. Besides, the official language in Libya is Arabic, while English is only used in business. In fact, this generated the Libyans' negative view as a reaction toward the bank interest that contradicts the values of the Libyan Muslim society. This was confirmed by Ali Stela et al. (2013) that customers and employees were not satisfied with the conventional banking services in Libya that are based on interest rates on loans.

Moreover, there are a number of employees who immediately resigned from their positions due to Islamic advisory opinions on interest transactions (Ali Stela and Bardai 2013). Thusly, in social terms, in Libyan society, religious beliefs may represent social pressure to support the adoption of Islamic financial transactions in Libyan commercial banks. However, results of studies (Gait & Worthington 2015) and (Abdalla et al. 2015), they revealed that Libyan commercial banks' depositors, investors, and employees did not have awareness about Islamic banking. As their incomprehension of Islamic banking is attributed to they do not have enough knowledge about how to apply Islamic financial transactions and properties of Islamic products whence their kinds and names. Finally, based on the studies indicated above, that despite the Libyans' religious beliefs support adopting Islamic financial transactions in Libyan commercial banks, the knowledge aspect will impede this due to the newness of these banks' experience in Islamic banking.

## IMPLICATIONS OF INVESTIGATING EXTERNAL INSTITUTIONAL ENVIRONMENT OF LIBYAN COMMERCIAL BANKS

Based on the foregoing, investigation of institutional environment of the Libyan commercial Banks has shown the following points:

- The Libyan institutional environment governed by formal and informal constraints. The formal constraints represented in the Libya Central Bank; the sole official body in the banking sector that organizes and governs the decisions of Libyan commercial banks, other financial institutions. And it also determines their behavior. While the informal constraints represented in the religious beliefs; which constitute the sources of social pressures determining the behavior of Libyan commercial banks.
- The Libyan commercial banks passed three evolutionary phases; from the phase of establishing and restricting ownership to the phase of expanding the ownership, then the phase of restructuring, to transfer public ownership from the government sector to the private sector. However, the Libyan central bank still represents high authority to decision-making either on the top level or on the bottom level in the Libyan banking sector; it is the owner, supervisor, and regulator at the same time. This reveals the centrality of the taking decision in the Libyan banking sector. Because Libyan Central Bank owns the greatest share in commercial banks, thus, seemingly, the Libyan banking sector has attributes of bureaucratic in decision-making which embodies formal constraints in the institutional environment of Libyan commercial banks.
- During ( 1960- 2004), the monetary policy was expansionary; Where, Libyan commercial banks contributed financing development, economic and social projects. However, there was no clear framework for monetary policy.
- Recently, in the subsequent periods, after 2004, Libyan monetary authorities used developed quantitative instruments as precautionary measures to impact Libyan commercial banks' behavior using Open Market Operations and adopted Basel II rules; as a new precautionary instrument to control in granting the credit at commercial banks. However, these instruments have led to the investment in certificates of deposit and documentary credits. Thence, they became more important items in the budget of Libyan commercial banks. Thusly, the banks did not contribute directly to the Libyan economy. It is due to the fact that the Libyan environment is not appropriate for investment. This confirmed by the report of the International Bank for Reconstruction and Development globally, the Libyan environment is not appropriate for attracting domestic and foreign Investment. Libya stands at 185 in the ranking of 189 economies on the ease of business. Elements of assessment include construction permits, getting electricity, registering property, getting credit, protecting minority investors, paying taxes, trading across borders, enforcing contracts, and resolving insolvency (Bank, 2016).
- The reports of the Central Bank of Libya referenced that Law No. 1 of 2013 concerning the prohibition of interest-based financial transactions has negatively impacted Libyan commercial banks. It has reduced the profitability of commercial banks, under stopping interest rate trading.

## **AN OVERVIEW OF STUDIES AND REASERCH INVESTIGATING ADOPTION OF ISLAIC FINANCIAL TRANSACTIONS IN LIBYAN COMERCAL BANKS**

In the frame transforming to Islamic banking, some studies have investigated the mechanisms of the Libyan commercial banks' transformation from the conventional to the Islamic system. They examined factors that hinder the transformation. Some focused on the internal hindrances of transforming Libyan banks. such as (Shafii, Shahimi, and Saaid 2016) and

(Abdalla, Aziz, and Johari 2015), that was through examining perceptions, attitudes, and behavioral responses of bank employees about conversion of transactions of Libyan commercial banks to be Shariah compliant. The searchers attempted perceptions of the attitudinal responses of the Libyan bank employees. To get a general idea of employees' perceptions about the possibility of changing and the banks employees' resistance of this changing. In fact, the resistance of changing may be one of the reasons, but it is not the intrinsic reason that impedes adopting Islamic financial transaction in Libyan commercial banks. Where, Gait et al (2015) conducted to analyse the attitudes of Libyan retail customers to Islamic methods of finance. The results revealed that retail consumers in Libya. are generally unaware of many Islamic products.(Gait and Worthington 2015). Additionally, Ahmad et al (2015) who studied Fashlowm Islamic branch at Gumhouria Bank for its compliance with AAOIFI guidelines in the disclosure by Libyan Islamic banks. They stated that compliance was minimal. The main reason was that that the Islamic Fashlowm branch is a subsidiary of a conventional bank. Furthermore, staff lacked training in AAOIFI standard (Ahmad and Daw 2015). Marai Abdalla tested the validity and success of the Libyan model in converting the traditional banks into Islamic banks. His model consisted of four independent variables which were determined by the availability of the qualified human resources in Islamic banks, the availability of the Islamic capital market, the employees' willingness to convert to Islamic banks and the success of the Islamic banking experience. Marai found that the qualified human resources are the most influential factors for the success of the experience (Abdalla et al. 2015).As well as, recent studies in Table 5 revealed challenges and problems currently facing Libyan commercial banks.It is rather striking that these studies confirmed on results of aforementioned studies. Furthermore, their results supported discussions in previous sections about formal and informal constraints of external institutional environment facing Libyan commercial banks.

**Table 5: Studies' results That Examined Challenges and Problems Facing Libyan Commercial Banks.**

Author & Title	Purpose	Finding
Shari'ah supervisory in Islamic banks in Libya: "An Analytical and Appraisal Study." <b>(Massoud and Mohammed 2020)</b>	They examined the practices of the Shari'ah supervisory body in the Libyan Islamic banks.	The results showed that there were a need to develop a practical model for the Shari'ah supervisory body with developing the Shari'ah supervisory methodology that is consistent with the nature of Islamic banks in Libya.
The Relationship between Electronic Marketing and Profitability of Libyan Banks. <b>(Elkrghli 2020)</b>	Examining the link between E-marketing and profitability of Wahda Bank as one of Libyan banks in Benghazi City	The weakness of technological and knowledge infrastructure
The obstacles facing the application of the Islamic financing forms to achieve sustainable development. <b>(Al-Qasim and Shaala 2021)</b>	Investigating obstacles that prevent applying Islamic financing forms to achieve sustainable development in Libya	The constraints that stand in the way of applying Islamic banking are the legal and administrative environment. The judiciary in which banks operate.
The extent of commitment of the Libyan commercial banks to the central bank of Libya circular number (3) 2005, regarding liberalizing the prices of banking services and the criteria of determining them and impacting on their quality. <b>(Mahjoub, Saif, and Eita 2020)</b>	This study aims to examine commitment of the Libyan commercial banks (Jomhouria , sahara ,national commercial and wahda ) to the central bank of Libya circular number (3) 2005 , regarding liberalizing the prices of banking services	After amending the 2005 law and issuing 2013 law, which the prohibition of interest-based financial transactions, Libyan commercial banks have raised the prices of banking services. Besides, there was also weakness in the quality of banking services, from a view of banks' clients under study.

## THE FINDINGS OF THE SEMI-STRUCTURE INTERVIEW

In the context of adopted methodology, besides the reports of the Libyan Central Bank and the local and international reports about Libya, and the semi-structured interviews have been employed as instruments to collect data. According to Engraft (2011), research questions

should be established a conceptual structure based on theories that constitute the basis for conducting the tests as shown in Figure 8 below (Wengraf 2001).In this regard,

the results of investigating Libyan commercial banks'external institutional environment have been employed to conduct the semi-structured interviews with three respondents.

Overall, the answers of respondents revealed that there are constraints impeding the Libyan commercial banks to adopt Islamic financial transactions, these have identified in formal and informal constraints of external institutional environment, besides the palaces of the Libyan commercial banks' capability on adapting , Table 6 shows more details.

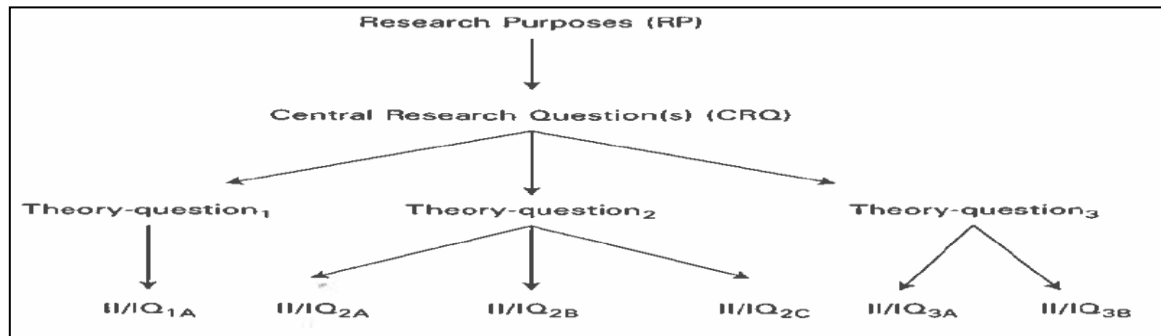


Figure 7: Designing Research Questions according to theoretical framework as basis for conducting tests (Wengraf 2001:63)



**Table 6 The Findings of The Semi-Structured Interviews**

Institutions' pillars	theoretical questions	The questions of the interview.	The findings
The Libyan commercial banks' capability on adapting	What the Libyan commercial banks' capability to adopt Islamic financial transactions?	Does your bank offer Islamic financial products and services in the Libyan market?	It started to offer Islamic products in year 2009
		Which product and services that your bank has offered in the Libyan market	Bank started with offering Murabaha to the Purchase
		When presenting Islamic products and services, what obstacles that have been faced your bank	The Lack of technical employees of adopting Islamic financial transactions, because retraining personnel and devolping their skills is expensive and requires a lot of time.And also developing the accounting systems is expensive and requires a lot of time.
		Do your bank have the financial or technical capabilities to offer the Islamic product and services?	Lack of electronic systems to introduce accounting restrictions of new Islamic formulas linking them with clients' accounts.In return, these processes and restrictions have been carrying out manually. This led to commit frequent mistakes and loss much effort and time.
Formal constraints of external institutional environment	Does the Libyan commercial banks' legal environment allowing to adopt Islamic Financial Transactions.	What are the Shariah standards which Libyan Central bank adopted to assess Islamic financial transactions	Under law 2005, when the bank started, it was based on standards (AAOIFI) - (IFSA). But there other standards have issued from Sharia Supervisory Board of the Libyan Central Bank, according to the law No 46 of 2013.
		In your opinion, was the issuance of Law (1) of 2013 based on a comprehensive study examined the status of Libyan commercial banks?	The issuance of Law (1) of 2013 was not based on a comprehensive study.Because Libyan commercial banks do not contribute directly in economic activity, the most of their assets was consisted from the certificates of deposits at Libyan Center Bank and documentary credits and letter of guarantees for the suppliers of import. In addition to Loans and Overdrafts. Thence , impacting on the returns and profits of Libyan commercial banks
Informal constraints of external institutional environment	What the effect of the social-cultural environment on Libyan commercial banks'decision of adopting Islamic financial transactions ?	What are your bank's motives of adopting Islamic financial transactions?	The belief that must apply Islamic financial transactions rather than interest transactions in banks To maximize profitabilities of bank “through providing Shariah-compliant products and services within the Libyan market
		-Do the employees have enough knowledge? And also the depositors and investors have enough awareness about the properties of Islamic products?	In themost Libyan commercial banks, the employees do not have enough knowledge about the application of Islamic financial transactions. And also, the depositors, investors do not have awareness about the properties of Islamic products whence their kinds and names.

## ***HORIZONS FOR FUTURE SEARCH***

In the context of implications of the current search, the available literature emerge research gaps that open up new horizons to advance the scientific research to provide a conceptual framework justifying the effect of external environment on the commercial banks' adoption of Islamic financial transactions. Specifically, a frame that includes the influence of all main actors that openly determine the commercial banks' organizational behavior rather than only influence of bank's users. More precisely, an integrated approach that binds between cultural-cognitive, normative, and regulative dimensions of external institutional environment (Scott 2003:135). And it allows to examine their influence on the commercial banks' adoption of Islamic financial transactions. Furthermore, the adoption of Islamic financial transactions is related to banks' capability to adapt their internal environment not just the desire of stakeholders.

## **LIMITATION OF SEARCH**

The current studies' limitations represent, in general, the difficulties or deficiencies in scientific research that authors faced in investigating Libyan commercial banks' external institutional environment; as Institutional constraints on adoption of Islamic financial transactions. Namely the inability to obtain financial statements of each bank in Libyan banking sector, in particular about Islamic financial transactions. Furthermore, the latest annual report of the department of banking supervision and cash at the Libya central bank was in 2017.

## **REFERENCES**

- Abdalla, Marai. A. D., Muhammad Ridhwan. Aziz, and Fuadah. Johari. 2015. "Testing the Model of Success Experience in Converting Into Islamic Banks in Libya Structural Equation Modeling." *Journal of Islamic Banking and Finance* 3(2):31–46. doi: 10.15640/jibf.v3n2a4.
- Abdel Malik, Jamal Tayeb. 2005. *The Development of Banks in Libya*. Benghazi: Dar of Apple.
- Ahmad, Nassr Saleh Mohamad, and Abdu Samia Daw Ben Daw. 2015. "Compliance with AAOIFI Guidelines in General Presentation and Disclosure by Libyan Islamic Banks." *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* 11(2):90–99. doi: 10.1108/WJEMSD-06-2014-0015.
- Al-Qasim, Mustafa, and Karima Hadi Shaala. 2021. "The Obstacles Facing the Application of the Islamic Financing Forms to Achieve Sustainable Development." *Economic Studies Journal (ESJ)* 4(1):98–138.
- Alharbi, Ahmad. 2015. "Development of the Islamic Banking System." *Journal of Islamic Banking and Finance* 3(1):12–25. doi: 10.15640/jibf.v3n1a2.
- Ali, Qaisar, Hakimah Binti Yaacob, and Dayang Hj Norliza Binti Dato Haji Mahal. 2018. "Empirical Investigation of Islamic Banking Adoption in Brunei." *International Journal of Islamic Banking and Finance Research* 2(2):24–38. doi: 10.46281/ijibfr.v2i2.202.
- Ali Stela, Ali Khalifa, and Barjoyai Bardai. 2013. "The Extent of Market Acceptance of the Development of an Effective Islamic Banking System in Libya." *Journal of Economics, Business and Management* 1(1):54–56. doi: 10.7763/joebm.2013.v1.13.
- Ali, Wajeaha, Siva Muthaly, and Morakinyo Dada. 2018. "Adoption of Shariah Compliant Peer-to-

- Business Financing Platforms by Smes: A Conceptual Strategic Framework for Fintechs in Bahrain.” *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering* 8(2 Special Issue 2):407–12.
- Ali1, Salman, and Hylmun Izhar. 2015. “Financial Stability and Risk Management in Islamic Financial Institutions.” P. 55 in *Access to Finance and Human Development*. Vol. 1, edited by H. A. El-Karanshawy, A. O. D. T. Khan, S. S. Ali, H. Izhar, W. Tariq, K. Ginena, and B. Al Quradaghi.
- Askari, Hossein, Zamir Iqbal, and Abbas Mirakhor. 2009. *New Issues in Islamic Finance and Economics: Progress and Challenges*. John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.
- Asutay, Mehmet. 2008. *Islamic Banking and Finance: Social Failure*.
- Ayedh, Muhammed., Echchabi Abdelghani, and Ameen Ahmed. 2014. “Islamic Banking in Yemen in Light of the Arab Uprising: An Empirical Study from Customers’ Perspective.” *Journal of Applied Science* 14(22):3001–7. doi: 10.3923/jas.2014.3001.3007.
- Aziz, Shahab, and Zahra Afaq. 2018. “Adoption of Islamic Banking in Pakistan an Empirical Investigation.” *Cogent Business and Management* 5(1):1–18.
- Al Balushi, Yasmeen, Stuart Locke, and Zakaria Boulanouar. 2019. “Determinants of the Decision to Adopt Islamic Finance: Evidence from Oman.” *ISRA International Journal of Islamic Finance* 11(1):6–26. doi: 10.1108/IJIF-02-2018-0020.
- Bananuka, Juma, Twaha Kigongo Kaawaase, Musa Kasera, and Irene Nalukenge. 2019. “Determinants of the Intention to Adopt Islamic Banking in a Non-Islamic Developing Country: The Case of Uganda.” *ISRA International Journal of Islamic Finance* 11(2):166–86.
- Bananuka, Juma, Musa Kasera, Grace Muganga Najjemba, Doreen Musimenta, Bob Ssekiziyivu, and Saadat Nakyejwe Lubowa Kimuli. 2019. “Attitude: Mediator of Subjective Norm, Religiosity and Intention to Adopt Islamic Banking.” *Journal of Islamic Marketing* 11(1):81–96. doi: 10.1108/JIMA-02-2018-0025.
- Bello, Audu, and Mika’ilu Abubakar. 2014. “Challenges and Solutions to Islamic Banking System in a Pluralistic–Secular Country like Nigeria.” *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5(6):25–34. doi: 10.5901/mjss.2014.v5n6p25.
- Berger, Allen N., and Christa H. S. Bouwman. 2016. *Bank Liquidity Creation and Financial Crises*.
- Bodibe, Seipati, Norman Chiliya, and Christopher Tarisayi Chikandiwa. 2016. “The Factors Affecting Customers’ Decisions to Adopt Islamic Banking.” *Banks and Bank Systems* 11(4):144–51.
- Butt, Irfan, Nisar Ahmad, Amjad Naveed, and Zeeshan Ahmed. 2018. “Determinants of Low Adoption of Islamic Banking in Pakistan.” *Journal of Islamic Marketing* 9(3):655–72. doi: 10.1108/JIMA-01-2017-0002.
- Djalil, Muslim A., Ernie Tisnawati Sule, and Raja Masbar. 2015. “Influence Of Industry Environment Adaptation To The Improved Performance Of Islamic Financial Institutions.” *International Journal of Scientific & Technology Research* 4(4):254–65.
- Elkrghli, Sabri. 2020. “The Relationship between Electronic Marketing and Profitability of Libyan Banks.” *Economic Studies Journal (ESJ)* 3(4):193–213.
- Ezeh, Precious Chikezie, and Anayo D. Nkamnebe. 2018. “A Conceptual Framework for the Adoption of Islamic Banking in a Pluralistic–Secular Nation: Nigerian Perspective.” *Journal of Islamic Marketing* 9(4):951–64.
- Figgou, Lia, and Vassilis Pavlopoulos. 2015. *Social Psychology: Research Methods*. Vol. 21. Second

Edi. Elsevier.

- Gait, Alsadek, and Andrew C. Worthington. 2015. "Attitudes of Libyan Retail Consumers toward Islamic Methods of Finance." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 8(4):439–54. doi: 10.1108/IMEFM-04-2013-0056.
- H.Kessler, Eric. 2013. *Encyclopedia of Management Theory*. SAGE Publications, Inc.
- Hilmiyah, Nurul, Bayu Taufiq Possumah, and Michael Karikari Appiah. 2018. "Determinants of Islamic Banking Adoption across Different Religious Groups in Ghana: A Panoptic Perspective." *Journal of International Studies* 11(4):138–54. doi: 10.14254/2071-8330.2018/11-4/10.
- Hiriyappa, B. 2008. *Strategic-Management-for-Chartered-Accountants*. New Age International Pvt Ltd Publishers.
- Jan, Shafiullah, M. Siddiqi, and Karim Ullah. 2019. "Maqasid Al Shariah and Stakeholders' Wellbeing in Islamic Banks: A Proposed Framework." *Business & Economic Review* 11(1):83–102.
- Johar, R. S., and D. Suhartanto. 2019. "The Adoption of Online Internet Banking in Islamic Banking Industry." in *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. Vol. 662.
- Juma, Bananuka, Katamba David, Nalukenge Irene, Kabuye Frank, and Sendawula Kasimu. 2020. "Adoption of Islamic Banking in a Non-Islamic Country: Evidence from Uganda." *Journal of Islamic Accounting and Business Research* ahead-of-p(ahead-of-print).
- Kaabachi, Souheila, and Hassan Obeid. 2016. "Determinants of Islamic Banking Adoption in Tunisia: Empirical Analysis." *International Journal of Bank Marketing* 34(7):1069–91. doi: 10.1108/IJBM-02-2015-0020.
- Khan, Mahmood, Bushra Shariq, and Farrukh Ijaz. 2017. "An Empirical Analysis of Banking Sector in Pakistan: Islamic Versus Conventional Banks." 60–93.
- Libya Central Bank. 2010. *Annual Report of the Department of Banking Supervision and Cash*.
- Libya Central Bank. 2012. "Indicators of Financial Safety and Stability in the Libyan Banking Sector." 2012.
- Libyan Central Bank. 2007. *Central Bank of Libya" the Annual Report, the Fifty-First"*.
- Libyan Central Bank. 2010. *The Evolution of Fiscal and Monetary Policy in Libya "Paper Presented to the Session of Bank Governors and Arab Monetary Institutions."*
- Mahdzan, Nurul Shahnaz, Rozaimah Zainudin, and Sook Fong Au. 2017. "The Adoption of Islamic Banking Services in Malaysia." *Journal of Islamic Marketing* 8(3):496–512. doi: 10.1108/JIMA-08-2015-0064.
- Mahjoub, Mahmoud Al, Muhammad Abu Saif, and Amal Abu Eita. 2020. "The Extent of Commitment of the Libyan Commercial Banks to the Central Bank of Libya Circular Number (3) 2005 , Regarding Liberalizing the Prices of Banking Services and the Criteria of Determining Them and Impacting on Their Quality." *Economic Studies Journal (ESJ)* 3(2):164–208.
- Massoud, Mohammed Khalifa, and Mustafafa Omar Mohammed. 2020. "Shari'ah Supervisory in Islamic Banks in Libya: 'An Analytical and Appraisal Study.'" *Democratic Arabic Center for Strategic, Political & Economic Studies* 3(13):127–45.
- Powell, Walter W., and Paul J. DiMaggio. 1991. "Introduction." in *The New Institutionalism in*

*Organizational Analysis.*

- SATTAR, Mahdi, Faris HAMZA, and Adil MOGHAR. 2019. "Adoption of Islamic Finance for SMEs and Very Small Enterprises in Morocco." *Turkish Economic Review* 6(4):335–52.
- Scott, w. Richard. 2003. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. Nancy Roberts.
- Scott, W. Richard. 1995. *Institutions and Organizations*. Vol. 1. Sage Publications, Inc.
- Shafii, Zurina, Shahida Shahimi, and Adel Saaid. 2016. "The Factors That Influence the Conversion Process from Conventional Banks into Islamic Banking in Libyan Conventional Banks: Proposing Conceptual Framework." *International Journal of Academic Research in Management and Business* 1(2):1–10.
- Silverman, David. 2014. *Interpreting Qualitative Data*. SAGE Publications Ltd.
- Sulaiman. 2016. "International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management Modelling Public Behavioral Intention to Adopt Islamic Banking in Uganda : The Theory of Reasoned Action." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 9(4).
- Wajdi Dusuki, Asyraf. 2008. "Understanding the Objectives of Islamic Banking: A Survey of Stakeholders' Perspectives." *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 1(2):132–48. doi: 10.1108/17538390810880982.
- Wengraf, Tom. 2001. "Lightly and Heavily Structured Depth Interviewing: Theory-Questions and Interviewer-Questions." in *Qualitative Research Interviewing Biographic Narrative and Semi-Structured Methods*.
- Williamson, Oliver E. 2000. "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead." *Journal of Economic Literature* 38(3):595–613. doi: 10.1257/jel.38.3.595.
- Zucker, L. G. 1987. "Institutional Theories of Organization." *Annual Review of Sociology* 13(1):443–64. doi: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303.

## Business Process Reengineering BPR: A Matter of Choice or Requirement in COVID-19 Pandemic

### “An Overview and Qualitative Evaluation for Institutional Environmental Constraints of Implement of BPR”

Salwa Abdel Gader Khalleefah Bin Idrees<sup>1</sup>; KAMAL ABDEL FATAH BASHON<sup>2</sup>; Syed Musa Alhabshi, <sup>3</sup> Dr. Ali Abdel Baqi<sup>4</sup> Ashore Sharofiddin<sup>5</sup>.

#### ABSTRACT

In context of the measures of closures that have been taken by some countries to confront the COVID-19 pandemic, beside, the socioeconomic consequences consequently. This paper aims to propose Business Process Reengineering BPR as neo- managerial approach to face consequences of this pandemic. To achieve this end, in this article BPR and institutional literature are highlighted to respond and adapt to the constraints of institutional environment that restrict required changes by adopting BPR in organizations. Accordingly, the authors designed a proposed comprehensive frame that embodies relationship between implement of BPR and its impact within the organization's external and internal environment. Finally, the article enhances relevant and reliable literature relating to organizational change, BPR and the influence of COVID-19 pandemic on educational institutions, for revealing research directions in the future

**Keywords:** Business Process Reengineering, Institutional constraints, Educational, COVID-19 Pandemic, and BPR

الملخص:

---

<sup>1</sup> . Salwa Abdel Gader Khalleefah Bin Idrees is currently PhD Candidate at IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia, (e-mail:

[salwa.abdelqader@live.iium.edu.my](mailto:salwa.abdelqader@live.iium.edu.my)

<sup>2</sup> KAMAL ABDEL FATAH BASHON is currently PhD Candidate at Lincoln University, [kamal.bashoon@gmail.com](mailto:kamal.bashoon@gmail.com)

<sup>3</sup> Dr. Syed Musa Alhabshi is currently Associate Professor in IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia, (e-mail: [syedmusa@iium.edu.my](mailto:syedmusa@iium.edu.my))

<sup>4</sup> Dr. Ali Abdel Baqi is currently Associate Professor at Lincoln University [Ali\\_ukm@yahoo.com](mailto:Ali_ukm@yahoo.com)

<sup>5</sup> Dr; Ashurov Sharofiddin is currently Assistant Professor in IIUM Institute of Islamic Banking and Finance (IIBF), International Islamic University Malaysia, P.O. Box 10, 50728 Kuala Lumpur, Malaysia, (e-mail: [ashurov@iium.edu.my](mailto:ashurov@iium.edu.my)).

في سياق إجراءات الإغلاق التي اتخذتها بعض الدول لمكافحة جائحة (COVID-19)، إلى جانب التداعيات الاجتماعية و الاقتصادية المترتبة على ذلك، هدفت هذه الورقة إلى اقتراح إعادة هندسة عمليات الأعمال BPR كنهج إداري جديد لمواجهة عواقب هذا الوباء. ولتحقيق هذه الغاية، في هذه المقالة، يتم تسليط الضوء على الأدبيات BPR و المؤسسية للتحقيق في التكيف و قيود البيئة المؤسسية التي تقيد التغييرات المطلوبة لأعتماد إعادة هندسة الأعمال في المنظمات. لذلك تم تبني إطاراً شاملاً يجسد العلاقة بين تنفيذ BPR وتأثيرها على البيئة الخارجية والداخلية للمنظمات. أخيراً، تعزز المقالة الأدبيات ذات الصلة والموثوقة والمتعلقة بالتغيير التنظيمي، و BPR، وتأثير جائحة COVID-19 على المؤسسات التعليمية، للكشف عن اتجاهات البحث في المستقبل.

## INTRODUCTION

Business Process Reengineering BPR is a neo- managerial approach that is based on a philosophy of a radical change with an aim of achieving fundamental improvements in organizations. The BPR is a methodology for updating and rebuilding manner that a work is carried out to achieve the organization's central goals (Susanto et al., 2019). As researchers stated that the approach BPR, with a wide variety of methods, represents "reinventing the wheel" which lead to "continuous improvement", hence it can motivate an organization to start working from the beginning invention's adoption until Re-toward it to achieve an improvement in performance and revenue" (Susanto et al., 2019, p. 2).

However, in terms of practicality, despite the widespread adoption of BPR, there have been debate the applying BPR (Al-Mashari et al., 2001; Grover et al., 1995). In this regard, most of available literature in this paper discussed the problems of implementing the BPR and how to overcome it, such as empirically search conducted by Grover et al., (1995) to identify problems of implementing the BPR. In fact, the researchers included most of the obstacles, which impeded organizations' capability on adopting BPR to change. These obstacles have only discussed in the framework of internal constraints. In this context, there is a controversial issue, in the shadow of COVID-19 pandemic the applying of BPR became a must for organizations to survive.

Therefore, we argue that beside the internal constraints there are external constraints impeding the organizations' success of applying BPR. These constraints must be examined in a wide view. Because under this pandemic the applying of BPR became a must for organizations to survive.

Ultimately, in context of the measures that have been taken by some countries in the education sector to confront the COVID-19 pandemic. The aim of this article is to propose to BPR as neo- managerial approach to face consequences of this pandemic, and highlighting the constraints of institutional environment that restrict the organizations' adoption of BPR, as a tool for adapting their internal environment.

This paper has been organized in context of critical literature review, firstly investigating the COVID-19 pandemic as environmental Jolt. Secondly identifying the concepts of BPR,

institutional environment, adaptation, and institutional constraints. Finally, framing the relationship between BPR, adaptation and constraints

## **RESEARCH METHODOLOGY**

In this article, the authors have adopted qualitative approach by employed a narrative analysis as an exploratory method to investigate in issue under research(Silverman, 2014).

## **LITERATURE REVIEW**

### **OVERVIEW COVID-19 PANDEMIC AS ENVIRONMENTAL JOLT**

In the current literature, the COVID-19 pandemic sparked much of the debate globally about its influence almost all social and economic sectors, and methods which countries have adopted to overcome (Alhassan & Kilishi, 2019).Where, countries have introduced various policies. Some have imposed a nation-wide closure, other have performed the closure not fully(Sandeep Kumar et al., 2020). The intention of these closures is to limit spread of the virus. Hence, the closures have led to imperative adoption of the technology in all sectors(Daniel, 2020). However, these closures have had widespread socioeconomic implications, so researchers have globally sought to investigate the effect of this environmental jolt on all sectors, such as (Alhassan & Kilishi, 2019; Liu et al., 2021; Maritz et al., 2020; Rodr & Alonso-almeida, 2020; Sandeep Kumar et al., 2020), they have investigated the pandemic impact and how it was dealt with. In the same vein, educational institutions have responded to the pandemic of COVID-19 by adopting an online mode of learning. Several scholars have also examined the effect of the sudden change in learning modes on students, parents, and the teacher. It has been a difficult time for the sudden transition from face-to-face learning to online learning have posed challenges to students and lecturers due to ...? (Mohiddin & Ibrahim, 2021).

Moreover, most researchers agreed that effect of COVID-19 pandemic is a long-term, so there is needed to adopt medium and longer socioeconomic development plan including sector by sector to re-balance and re-energise the economy during this crisis(Alhassan & Kilishi, 2019; Daniel, 2020).In fact, the COVID-19 pandemic dropped ‘the mulberry leaf’, by exposing the weakness of global system in managing crises.

Therefore, it is prudent adopting BPR as managerial approach with an aim of achieving fundamental improvements in organizations either they are private sector or public sector, for updating and rebuilding manner that a work is carried out based on operations. Besides, governments have to reconsider the external institutional environments that govern the behaviour of organizations, companies, commercial and financial institutions, in order to create an appropriate and balanced institutional environment encourages entrepreneurship and boosts the economy.



## REVIEW OF BPR CONCEPTS

Business Process Reengineering BPR is managerial approach of the fundamental rethinking and radical redesign for business within an organization (Hammer & Champy, 2002). From this view, Hammer et al., (1994) believed that the organization's adoption of the BPR leads to dramatic and sustaining improvements in flexibility, quality, service, outcomes, and, cost (Hammer & Champy, 2002, p. 35). Along similar lines, the argument has been in the organizational literature, Helm (2011) argued that "using BPR, processes can be redesigned and stream-lined"(Helm et al., 2011). Hence, it can reshape business organizations to achieve break through improvements in their performance (Wu, 2002).

Finally, Table 1 indicates results of studies have conducted to examine problems of implementing BPR.

**Table 7: The results of the studies that have conducted to explore problems of implementing BPR**

Author & Title	Purpose	Finding
The implementation of business process reengineering (Grover et al., 1995)	Conducting an empirical study on 105 organizations to explore problems that impede on of BPR success.	The results showed beside, technological competence and project planning, the change management in BPR was important for implementation success. As well as, from the literature review, it had identified sixty-four problems when implementing BPR. Where, BPR success has been highly related to process delineation, project management, tactical planning, and training personnel
Holistic business process reengineering: An international empirical survey (Al-Mashari et al., 2001)	Conducting a literature review to identify the level of maturity of holistic BPR concepts within organizations.	The results of survey showcased that literature review lack to holistic implementation approach of optimal exploiting BPR. Furthermore, there is the scarcity of suitable models and frameworks that addressed the implementation issues surrounding BPR.
A model for implementing BPR based on strategic perspectives: an empirical study(Wu, 2002)		The results emphasized, the idea which based on BPR, that the integration of cross-functions is a means of increasing enterprise-wide efficiency. As well as, from the literature review, it showed that previous implement- ration of BPR projects had been high failure rates, may be due to focus on the operational rather than the strategic level.
The Critical Improvement of Hospital Claim Fulfillment towards Public Insurance, using BPR and MIS Approach(Mahardini & Dachyar, 2020)	Conducting a Hospital to aim designing improvement in the claim fulfillment process managed by the hospital.	The results of employing BPR and Management Information Systems (MIS) to improve service process time (efficiency) in submitting claim files and diminish claim file returns, they led to reduce average cycle business process time with an increase in efficiency of 78,73%.

## REVIEW OF INSTITUTIONAL ENVIRONMENT FACTORS

In organizational literature, broadly, an environment has been defined as “*the factors, forces and organizations that the organization or the businessman must confront to achieve the desired objectives*”. And it can also be determined as “*the climate which implicates all the economic, social, political or institutional conditions in which business operations are conducted*” (Hiriyappa, 2008). According to Pîndiche et al., (2013) the investigation in environmental forces detects the strengths and weaknesses in organizations. Furthermore, assessing environmental forces enables it from seizing all opportunities to achieve its objectives as growth, profitability, and survival.(Pindiche & Ionita, 2013). This was confirmed by Ferguson et al. (1993), “*If the firm operates profitably in the complex and ever-changing business environment, needs to sustain its profits, so it has to have an understanding of the internal and external environmental forces to which the firm is subject*” (Ferguson et al., 1993, p. 1). In simply put, it can classify the organizations' environment to the external and internal environment that emerges the points of strengths, weakness, opportunity and threats facing an organization. The threats and opportunities fall under the range of the organization's external environment. While strengths and weakness fall under the range of the factors of the organization's internal environment.

More specifically, the environment can extensively be classified according to its components namely “ *value system, mission, objectives, management structure and nature, integrated power relationship, human resource, company/organisation image and brand equity, physical assets, R&D, technological capabilities, marketing resource and financial resource factors*” (Hiriyappa, 2008, p. 19) . Whilst, the external environment is defined as “*entity is complex, dynamic, and multi-faceted and has a far reaching impact*” (Hiriyappa, 2008, p. 11). In fact, theoretically, the definition of an organization's environment from a side of components gives an insight to analyze relationship between an organization and its environment according to Neo- Institutional Theory and highlighting BPR as a neo- managerial approach.

## CONCEPTUAL REVIEW OF ADAPTATION OF INTERNAL ENVIRONMENT

Theoretically, to identify internal environment of the organization, Institutional Scholars who had been based on transaction cost theory, such as (Langlois, 1992; R.Ferguson et al., 1993; Williamson, 2007). Williamson (2007) stated that the core of the theory is transaction cost economics which considered as an interdisciplinary project that is selectively combined law, economics, and organization theory.(Langlois, 1992).In this regard, R. Ferguson et al ( 1993) deemed that resources, capabilities, and competencies that possessed by an organization, to be key determinants of its internal environment and its capability adapting with changes of its external environment. It can classify them as follows:

- The tangible assets, such as production facilities, raw materials, financial resources, and facilities such as computer technology.

- Intangible assets such as reputation, moral company personnel, technical knowledge, patents, trademarks, and the accumulated experience of the company.
- The capability of the organisation such as human resources, and production systems.

Consequently, an organization's capability to adapt with its external environment is determined by its resources and competencies. In general, the adaptation of internal environment mainly means that an organization has possibilities to redesign its formal structure that specifies blueprint of its activities, it includes the table of organization: a listing of offices, departments, positions, and programs and it is established according to explicit goals and policies showing how the organization's activities are to be fitted together (Meyer & Rowan, 1977b). According to Bolman et al., (2008) redesigning organizational structure is depended prevailing circumstances of organization with considering its goals, strategies, workforce, technology, and environment. Thus, successful structural change is designing a new structure be response to changes in goals, technology, and environment (Bolman & Deal, 2008, p. 47 and 62).

## **CONCEPTUAL REVIEW OF CONSTRAINTS OF EXTERNAL INSTITUTIONAL ENVIRONMENT**

In general, organizations seek to monitor the changes of environment and find ways to rapidly adapt with or influence it. So the organization should create value for their owners, customers, and employees. In fact, this will achieve when organization's activities are profitable, namely the value that is created by these activities, is greater than the cost of resources (Daft, 2010, p. 14).

Accordingly, institutional thought scholars are based on Stakeholder Theory in analyzing the organizations' external environment (Mar & Ramo, 2006), that has recognized external environment which surrounds an organization's entity. It views that the organization should deem requirements of all stakeholder who provide social support of it, namely customers, employees, and shareholders, government, the media, and public opinion. Due to, Stakeholders are pressure sources on organization's decisions and a key determinant of its adopted strategies (Freeman et al., 2010). Especially in organizations characterized whose environment is dynamic and uncertain (Freeman, 1984). According to W. R. Scott (2003) and (2011). an organization's success to change their activity is basically linked by changes in their external environments (W. R. Scott, 2003). Precisely, Scott (2003) classified the external environmental forces, according to following dimensions (W. R. Scott, 2003, p. 140):

- **Regulative dimension** represents formal pressure sources, its legitimacy imposed legally, is coercive mechanisms and its indicators are Rules, Laws and Sanctions.
- **Normative dimension** represents informal pressure sources, its legitimacy imposed morally, is normative mechanisms and its indicators are certification and accreditation.
- **Cultural- Cognitive dimension** represents informal pressure sources, its legitimacy is recognizable and culturally supported by society, they are mimetic mechanisms and its indicators is common beliefs and shared logics of action in society.

## **FRAMING RELATIONSHIP BETWEEN IMPLEMENTING OF BPR AND ADAPTATION OF THE ORGANIZATION'S INSTITUTIONAL ENVIRONMENT**

In line with the previous preamble, it can frame the relationship between implementing of BPR and the organization's institutional environment. According to Hammer et al., (1993)(2002)

*"Reengineering, properly, involves the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service, and speed."* (Hammer & Champy, 1993, p. 32) .

The aim of using BPR is *"to achieve dramatic improvements by the fundamental rethinking and radical redesign of business"* (Hammer & Champy, 2002, p. 35). In general, BPR is organizational change intervention focuses in *"Why do we do what we do at all?"* (p. 4).

***Consequently, we can define BPR as intrusive tool to adapt organization's internal environment by using IT to create new ways of working as responding to change of its external environment.***

In the context of Neo- Institutional Theory, the definition of BPR corresponds to the concept of adapting internal environment. Mainly, the adaptation of internal environment means that an organization has possibilities to redesign its formal structure on order to organizational change under changes of its external environment (Meyer & Rowan, 1977) .In fact, the aim of using BPR is consistent with the logic of Neo- Institutional Theory, which considered an organization is an open system that acts as self-regulation with its external environments." (W. R. Scott, 1998, p. 121). Hence, the organization's decisions are related to the main actors in its organizational field. This makes, directly and indirectly, the rational and social norms, social structures affect the organization's behaviour and decision-making processes (Tolbert & Zucker, 1996).

In other words, this interrelationship reflects binding between the organization and the dimensions of its external environment; cultural-cognitive, normative, and regulative elements. They are crucial constraints of an organization's behaviour and decisions. Simply put, the organization's decision to change either changing production processes or adopting innovations will be more or less bounded with the social and technical constraints that support or restrict adaptation of organizations' capabilities to do that.

In this regard, the authors argue that organization's implementing of BPR is related to its capability on adapting and its external environment's constraints. According to Miles et al., (1974), this relationships can be framed linking the relationship between "organizational response to environmental demands, technology, structure, and decision-making process" (Miles et al., 1974). In the same vein, Scott (2003) deemed that technology is considered as "an internal element that links the organization to its environment" (w. R. Scott, 2003, p. 232). Accordingly, He stated that "technology, the skills, and knowledge of workers are fundamental determinants

of the technical system"( w. R. Scott, 2003, p. 231). While, the institutional environmental constraints are identified by " cultural-cognitive, normative, and regulative elements together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life" ( w. R. Scott, 2003, p. 140).

Also Scott (2003) also argued that the organization endeavour to change its organizational structures (w. R. Scott, 2003, p. 86), this is as an attempt to adapt to environmental changes to survive (w. R. Scott, 2003, p. 100). However, adapting organizational structures into the organization will not be as quick as changes in its organizational field .According to Milliken (1987), environmental change poses a significant threat to an organization's decision-makers because leading to uncertainty. Thusly, under environmental uncertainty, an organization's capability to adapt its internal environment is related to preparing an external institutional appropriate environment (Milliken, 1987).

Ultimately, in the context of the institutional scholars' views, the authors have suggested a comprehensive frame that embodies relationship between implement of BPR and the organization's external and internal environment as shown in figure. Also, Figure 1 showed the implementation of BPR will be a change to achieve dramatic improvements an organization. While the organization's success of implementing BPR will be related to organization's capability on adapting under its institutional environmental constraints. As well as, the fundamental rethinking is in frame of the four questions shown as follows:

- **Q1: Why we do organizational change achieving dramatic improvements?**
- **Q2: What changes do we require?**
- **Q3: To what extent the external environment can meet the dramatic improvements requirement?**
- **Q4: To what extent the approach of BPR can success in achieving dramatic improvements?**

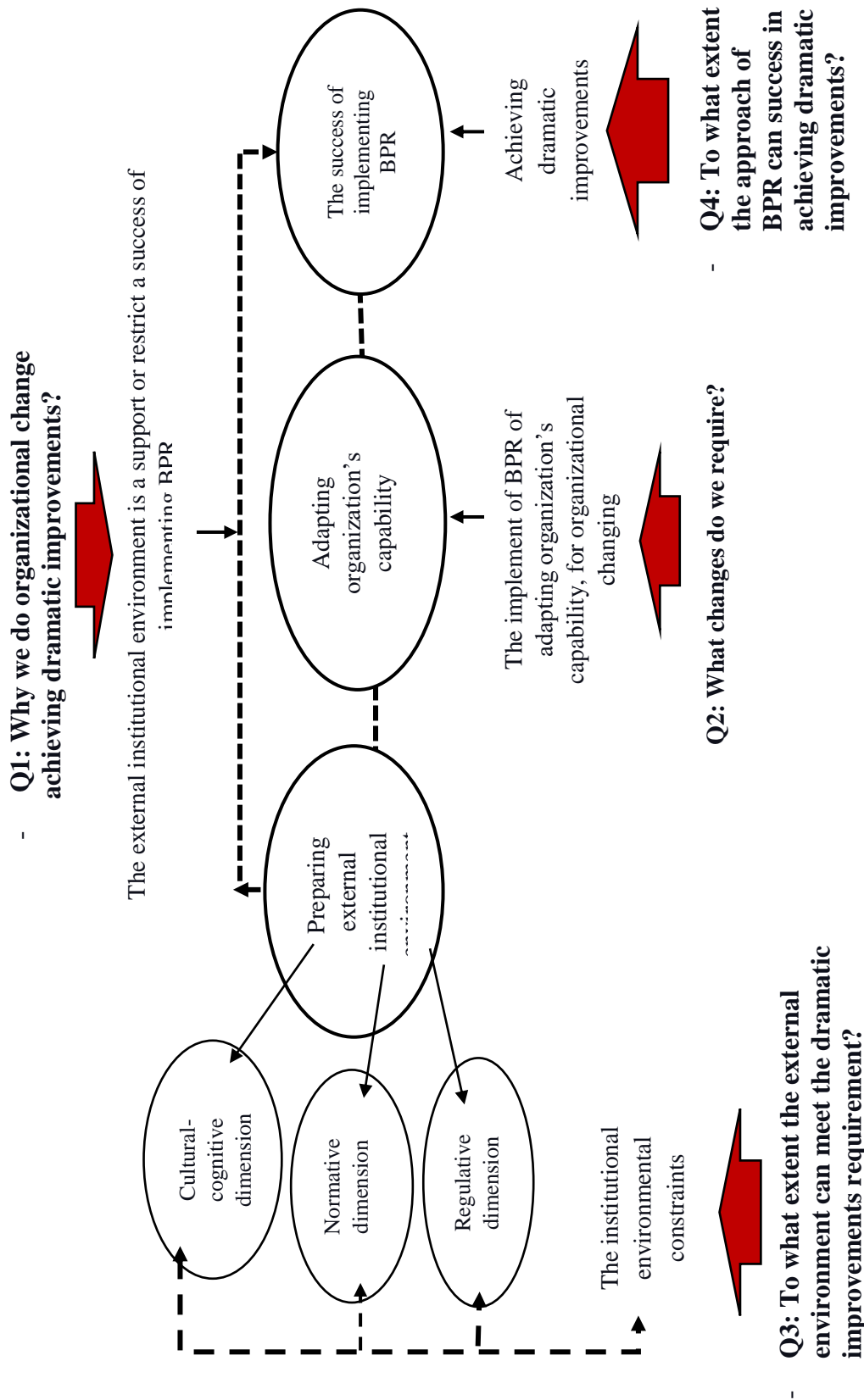
In fact, this model is considered as the scientific contribution through discussing dimensions of the external institutional environment of commercial banks as main actors to change organizations, from the perspective of Neo-Institutional Theory<sup>1</sup>. Finally, the results of studies in Table 2, that have examined evolving the repercussions of the COVID-19 pandemic, Support our suggestion to implement of BPR ,as a managerial approach to adapt educational institutions' internal environment by using IT to create new ways of working under COVID-19 pandemic.

---

<sup>1</sup> In more detail, the model has been designed in thesis titled(Investigating Elements of External Institutional Environment influencing the Adoption of financial transactions in Commercial Banks: A case study of Libyan Commercial banks" for searcher Salwa Abdel Gader Khalleefah Bin Idrees.

## CONCLUSION AND IMPLICATIONS FOR RESEARCH

The results of available literature in Table 1 indicates to implement reengineering project implementation is complex, involving many factors. Therefore, change has to be managed and attention be paid to all identified factors, such as the conduct of the project; project management and process delineation. And factors that pertain directly to the conduct of the project; management support and technological competence. Moreover, these results have attention-grabbing the need for developing multi-level measures to more accurately provide assessment of BPR, by conducting studies and research comprising quantitative and qualitative samples to be heterogeneous, representing different sectors, cultures, approaches and management configurations, this lead to facilitate conducting comparative studies in the future. This view support the suggested model in this paper to implement BPR ,as a managerial approach to adapt educational institutions' internal environment by using IT to create new ways of working under COVID-19 pandemic. Finally, the results of studies in Table 2, that have examined evolving the repercussions of the COVID-19 pandemic, Support our suggestion to implement of BPR ,as a managerial approach to adapt educational institutions' internal environment by using IT to create new ways of working under COVID-19 pandemic.



**Figure 8: The suggested comprehensive frame which embodies relationship between implement of BPR and the organization's external and internal environment.**

**Table 8: literature that have examined evolving the repercussions of the Corona pandemic**

Author & Purpose	Finding	Suggestions facing environmental Jolt (COVID-19)
<p><b>(Alhassan &amp; Kilishi, 2019)</b></p> <p>They had gave overall insight of all sectors, including the education sector, by summarising the socio- economic effects of COVID-19 on individual aspects globally.</p>	<p>-The paper gave overall insight of all sectors, including the education sector with outbreaks of COVID-19, all educational levels. Where, the nation-wide closure has imposed in most countries while others was the closure not fully, to prevent spread of the virus within educational institutions.</p> <p>- The closure of educational institutions in most countries caused widespread socioeconomic implications such as social isolation and school dropout rates. Additionally, there are a wide disparity amongst populations because a disparity income, this led to impact on childcare costs for low-income families with young children.</p> <p>In Uk , all non-COVID research has been halted by the national funding body for health research. Likewise, in the USA, all non-critical research has been halted by the National Institute for Health. Also, Harvard University closed all the humanities and social sciences in the Faculty of Arts and Sciences. Besides, most scientific conferences have been cancelled or postponed worldwide.</p>	<p>- Immediate relief measures should implemented and adjusted.</p> <p>- Furthermore, there is need to medium and longer term plans to re-balance and re-energise the economy following this pandemic.</p> <p>-There is need to socioeconomic development plan with an ecosystem encourages entrepreneurship</p> <p>-The result showed there is economic recession with insecurities, which required powerful governance in health, business, government, and overall society.</p> <p>-The results highlighted the role of using technology in overcoming the repercussions of the COVID-19 pandemic have affected from pre-school to tertiary education.</p>
<p><b>(Sandeep Kumar et al., 2020)</b></p> <p>They had investigated adverse social-economic effects of COVID-19 on Indian economy</p>	<p>-With outbreaks of COVID-19, all vital and economic sectors in India have affected, Because full and partial closure of the nation-wide has imposed for preventing spread of the virus.</p> <p>-The results highlighted the role of using technology in overcoming the repercussions of the Corona pandemic</p>	<p>Starting immediate planning by adopting Mid- and long-term strategies with adapting of achieving stabilize and motivate the economy during this environmental Jolt.</p> <p>- Starting immediate planning by adopting Mid- and long-term strategies with adapting of achieving stabilize and motivate the economy during COVID-19 crisis</p>
<p><b>(Daniel, 2020)</b></p> <p>They had gave guidance to teachers, institutional heads, and officials about how addressing the influence of the COVID-19 pandemic</p>	<p>-the return to normality will not be a simple one-time transition to life as it used to be. Because, with continuing precautionary measures against evolving COVID-19, all will continue to look for flexible manners to repair the damage to learning</p>	<p>In future, COVID-19 crisis will leave a lasting trace, namely expensing online learning in educational institutions tertiary education.</p> <p>schools will organize themselves more systematically to adopt technology-based learning</p>



on an education system.		
<b>(Khadija Alhumaid, 2020)</b> They had examined teachers' perceptions about online learning as a substitute for formal education in Rawalpindi, Pakistan.	Results show respondents have a favourable opinion concerning eLearning acceptance. -There are weak infrastructure, Beside, access to eLearning and students' indifferent attitude towards online learning are significant challenges.	Although challenges of eLearning , technology should adopted within educational purposes in Pakistan
<b>(Coman et al., 2020)</b> They examined students' capacity to assimilate information and E-learning platforms with using online learning at Romanian universities during Coronavirus pandemic.	The results uncovered that higher education institutions in Romania have been not prepared for exclusively online learning. The problems in the context of the crisis COVID-19 are : - The weakness of technical side was the most important - The lack of staffs' and teachers' technical skills - Teaching methods improperly adapted to the online environment. - There were poor communication and lack of interaction between students and teachers.	the main issues have been facing the higher education system in Romania represented in - Teachers' resilience to change and students' perception towards online learning Training programs for teachers to develop and help them adapting the changes to be education in higher education systems will involve the online environment, because online teaching will be a new way to interact with students in future.

## REFERENCES

- Al-Mashari, M., Irani, Z., & Zairi, M. (2001). Holistic business process reengineering: An international empirical survey. *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, 00(c), 218. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2001.927135>
- Alhassan, A., & Kilishi, A. A. (2019). Weak economic institutions in Africa: a destiny or design? *International Journal of Social Economics*, 46(7), 904–919. <https://doi.org/10.1108/IJSE-12-2018-0651>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations Artistry, Choice, and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Coman, C., Țiru, L. G., Meseșan-Schmitz, L., Stanciu, C., & Bularca, M. C. (2020). Online teaching and learning in higher education during the coronavirus pandemic: Students' perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su122410367>
- Daft, R. (2010). *Organization Theory and Design*. In Cengage Learning.
- Daniel, S. J. (2020). Education and the COVID-19 pandemic. *Prospects*, 49(1–2), 91–96. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3>
- Ferguson, P. R., Ferguson, G. J., & Rothschild, R. (1993). *Business Economics: The application of Economic Theory* (p. 430). <https://doi.org/10.1007/978-1-349-22696-2>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. In Library of Congress Cataloging. Pitman Publishing Ins. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory-* 255

- The state of the Art. Cambridge University Press.
- Grover, V., Jeong, S. R., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. C. (1995). The implementation of business process reengineering. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 109–144. <https://doi.org/10.1080/07421222.1995.11518072>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Collins Publishers.
- Hammer, M., & Champy, J. (2002). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. In Harper Collins Publishers Inc.
- Helm, S., Liehr-Gobbers, K., & Storck, C. (2011). *Management for Professionals: Business Process Reengineering*.
- Hiriyappa, B. (2008). Business Environment. In *Strategic management for chartered accountants*. New Age International, <http://www.newagepublishers.com/samplechapter/001610.pdf>
- Khadija Alhumaid, S. (2020). COVID-19 & Elearning: Perceptions & Attitudes Of Teachers Towards E-Learning Acceptance in The Developing Countries. *Multicultural Education*, 6(October), 10–0. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4060121>
- Langlois, R. N. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 99–127. <https://doi.org/10.1093/icc/1.1.99>
- Liu, A., Vici, L., Ramos, V., Giannoni, S., & Blake, A. (2021). Annals of Tourism Research Visitor arrivals forecasts amid COVID-19 : A perspective from the Europe team. *Annals of Tourism Research*, 88, 103182. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103182>
- Mahardini, S. R., & Dachyar, M. (2020). The Critical Improvement of Hospital Claim Fulfillment towards Public Insurance , using BPR and MIS Approach. *IEEE Xplore*, 1–6.
- Mar, A., & Ramo, V. (2006). Reconciling institutional theory with organizational theories How neoinstitutionalism resolves five paradoxes. In *Journal of Organizational CHange Management* (Vol. 19, Issue 4, pp. 503–517). <https://doi.org/10.1108/09534810610676699>
- Maritz, A., Perenyi, A., Waal, G. De, & Buck, C. (2020). Entrepreneurship as the Unsung Hero during the Current COVID-19 Economic Crisis : Australian Perspectives. *Sustainability* 2020, 12. <https://doi.org/10.3390/su12114612>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977a). Institutional Theory and Strategic Management as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <http://www.jstor.org/stable/2778293>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977b). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133–143. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306502>
- Mohiddin, F., & Ibrahim, F. (2021). Implications of Knowledge Management Adoption Within Higher Education Institutions: Business Process Reengineering Approach. In *Handbook of Research on Analyzing IT Opportunities for Inclusive Digital Learning*. IGI Global. Copying or distributing in print. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7184-2.ch016>
- Pindiche, E., & Ionita, R. (2013). The influence of Micro and Marco environment components on trade companies in Romania. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 3(6), 327–337.

- R.Ferguson, P., J.Ferguson, G., & R.Rothsch. (1993). *Business economics* (11th ed.). Macmillan.  
<https://doi.org/9780333542477>
- Rodr, M., & Alonso-almeida, M. (2020). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies : The Case of the Hospitality Industry in Spain. *Sustainability*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12208599>
- Sandeep Kumar, M., Maheshwari, V., Prabhu, J., Prasanna, M., Jayalakshmi, P., Suganya, P., Benjula Anbu Malar, M. B., & Jothikumar, R. (2020). Social economic impact of COVID-19 outbreak in India. *International Journal of Pervasive Computing and Communications*, 16(4), 309–319.  
<https://doi.org/10.1108/IJPCC-06-2020-0053>
- Scott, w. R. (2003). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Nancy Roberts.  
<https://doi.org/10.1590/s1415-65552003000200017>
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Prentice-Hall,Inc.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data*. In *The Modern Language Journal*. SAGE Publications Ltd.
- Susanto, H., Leu, F.-Y., & Chen, C. K. (2019). *Business process reengineering: An ICT approach*.  
<https://0-www-taylorfrancis-com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/books/9780429488573>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In *Handbook of organization studies* (pp. 175–190). Cornell University ILR School.  
<https://doi.org/10.1177/0170840611425735>
- Williamson, O. E. (2007). *Transaction Cost Economics: An Introduction*. *Economics Discussion Papers*, 0–33. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wu, I. (2002). A model for implementing BPR based on strategic perspectives : an empirical study. *Information & Management*, 39, 313–324.

## المحتويات

2	الرئيس الفخري للمؤتمر .....
4	كلمة المدير العام لـ ام اس آسيا في ماليزيا .....
6	كلمة رئيس المؤتمر .....
8	مفهوم وأهمية الموارد البشرية وأثرها على معدّل أداء العاملين من منظور إسلامي .....
31	الأداء الوظيفي في الشركات الليبية من وجهة النظر الإسلامية .....
54	دور الوفاء بالعقد النفسي في تحسين مستوى أداء العاملين .....
89	دور الذكاء الاصطناعي في عملية اتخاذ القرار .....
119	نظرية التقارب بين الكلف المعيارية والكلف المثلى ودورها في دعم الكلف الفعلية في الوحدة الاقتصادية .....
147	امكانية تطبيق سلسلة القيمة والتحسين المستمر ودورها في ترشيد التكاليف .....
166	الصلح الجزائري في المنازعات المصرفية في البنوك الاسلامية في دولة الإمارات العربية المتحدة جرائم الشيك أمموذجا
195	الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين؛ دراسة تطبيقية ميدانية بنك بوييان في دولة الكويت .....
	An Investigation on the Impact of Environment Factors As Constraints on Libyan Commercial Adoption of Islamic Financial Transactions Using the Neo- Institutional Theory.....220
	Business Process Reengineering BPR: A Matter of Choice or Requirement in COVID-19 Pandemic.....244



