

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة علمية محكمة تصدر عن:
مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات



فبراير 2019

العدد السابع

www.stc-rs.com.ly

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

مجلة علمية مُحكّمة

دورية تختص بنشر الدراسات والبحوث في كافة مجالات وفروع العلوم

الإنسانية والاجتماعية تصدر عن :

مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات

بموجب قرار مدير ادارة المطبوعات و المصنفات الفنية بوزارة الثقافة

والمجتمع المدني رقم (12) لسنة 2016 م.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع
Human and Community Studies Journal



توجه كافة المراسلات : باسم رئيس تحرير مجلة دراسات الانسان والمجتمع

مركز العلوم والتقنية للبحوث والدراسات

e- mail: info.hcsj@gmail.com

www.stc-rs.com.ly

00218919677499 - 00218913545302

هيئة التحرير

رئيس هيئة التحرير

د. أحمد الصغير جاب الله

أستاذ مساعد

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

أ. عبد الحميد الطاهر زنبيل

استاذ مساعد- تخطيط موارد بشرية .

المعهد التخطيط للدراسات العليا

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع
Human and Community Studies Journal

أ. البشير محمد بشينة

استاذ القانون المقارن

م. ناجي ابراهيم المبروك

تقنية ونظم المعلومات

كلمة العدد

... تطل علينا السنة الجديدة 2019 ميلادي ونحن نتأمل أن تكون سنة خير على الأمة العربية والإسلامية وخاصة على بلادنا الحبيبة ليبيا، ومع إطلالتها تتضافر الجهود لإعداد المولود السابع لمجلتنا مجلة دراسات الإنسان والمجتمع التي ستكون حافلة بعدد من البحوث المنوعة في مجالات العلوم الإنسانية ونصر على الاستمرار في مجابهة التحديات وحل كافة المشاكل والعراقيل التي تواجه هيئة التحرير على كافة المستويات، بجهود مخصصة لخدمة العلم والبحث العلمي .

إن مجلس إدارة مركز العلوم والتقنية للدراسات والبحوث يضع أمام عينيه أهداف محددة يحاول من خلال الوسائل المتاحة لديه مثل هذه المجلة تقديم خدمة للمؤسسات الأكاديمية ومؤسسات المجتمع عموماً للمشاركة بجهود مخلص لخدمة الوطن ويضع خبرته المتواضعة وإمكانياته أمام متخذي القرار للمشورة وتقديم الرأي العلمي . نسأل الله التوفيق .

المحرر

جدول المحتويات

2	مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
3	هيئة التحرير
6	مدى استخدام السلطات النقدية في ليبيا لأدوات السياسة النقدية للحد من التضخم...
37	متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية
69	دور استراتيجيات التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية
100	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدولة
111	بناء السدود في حوض النيل بين الواقع القانوني والاتفاق السياسي

مدى استخدام السلطات النقدية في ليبيا لأدوات السياسة النقدية للحد من التضخم

ياسين الرياني
مهتم بالشأن المالي

أ. عبدالكريم السعدوي
مساعد محاضر بقسم التمويل
والمصارف/ جامعة الزاوية

د. الصالحين الفاخري
محاضر بقسم المحاسبة /جامعة
عمر المختار

مستخلص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى استخدام السلطات النقدية في ليبيا لأدوات السياسة النقدية لمعالجة التضخم وتبيان ما إذا كانت معدلات التضخم تتغير بتطبيق أدوات السياسة النقدية، وفي سبيل ذلك تم توزيع ثلاثون إستبياناً، وبعد تحليل البيانات المجمعة بواسطة صحائف الإستبيان تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مصرف ليبيا المركزي لا يستطيع أن يستخدم أدوات السياسة النقدية على الرغم من تمتعه باستقلالية كاملة في استخدامها. بالإضافة لغياب فعالية سوق الأوراق المالية الليبي نظراً للظروف التي تمر بها البلاد. واستناداً إلى النتائج السابقة، اقترحت الدراسة العمل على استخدام أدوات السياسة النقدية الكمية والنوعية المباشرة وغير المباشرة للحد من التضخم، وإقترحت أيضاً تفعيل دور سوق الأوراق المالية الليبي؛ ليساعد بعمله مصرف ليبيا المركزي على استخدام أدوات السياسة النقدية والمتعلقة بالحد من التضخم.

Abstract

The study aims to find out how to use the monetary authorities in Libya for monetary policy tools to address inflation and indicate whether inflation changes by applying monetary policy tools. Thirty questionnaires were distributed, after analyzing data collected by questionnaires, the study got a set of results: despite his full independence in use, the Central Bank of Libya cannot use monetary policy tools. In addition, the study documents the absence of effective Libyan stock market due to the country's circumstances. Based on previous results, the study suggests working on using the tools of monetary policy- quantitative and qualitative direct and indirect- to limit inflation, it also suggests

activating the role of Libyan stock market because it helps the Central Bank of Libya for using monetary policy tools in order to control inflation.

Keywords: inflation, Libya, monetary, contr

1 الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تحتل السياسة النقدية مكان الصدارة في هيكل السياسات الاقتصادية منذ أمد بعيد، فقد عدّها الاقتصاديون التقليديون المحور الرئيس في السياسة الاقتصادية، وبذلك كانت الأداة الرئيسية التي تمكّن الدولة من إدارة النشاط الاقتصادي، ونتيجة لذلك لعبت السياسة النقدية دوراً بارزاً في تحقيق النهضة الاقتصادية في كثير من الدول، ما جعلها تصدر السياسات الاقتصادية الكلية لعدة عقود حتى ظهور النظرية الكينيزية في الإقتصاد عقب انفجار الأزمة الاقتصادية الكبرى في الثلاثينيات من القرن الماضي والتي هيأت الظروف لإزاحة فكر المدرسة التقليدية عن صدارة الفكر الاقتصادي في المستويين الأكاديمي والتطبيقي لتحتل النظرية الاقتصادية الكينيزية مكان الصدارة والتي تؤمن بأن السياسة المالية تعد أكثر فاعلية لإدارة الإقتصاد من السياسة النقدية، وبذلك تراجع الإهتمام بالسياسة النقدية في عقدي الثلاثينيات والأربعينيات وحتى مطلع الخمسينيات من القرن العشرين حين تفاقمت عديد المشاكل والصعوبات الناجمة عن تزايد تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

لا تزال السياسة النقدية تمثل محور السياسة الاقتصادية الكلية، على الرغم من ظهور وجهة نظر مُطالبة بضرورة المزج بين السياستين النقدية والمالية؛ للحد من الآثار الاقتصادية السالبة الناجمة عن المبالغة في تطبيق السياسة النقدية وتحقيق قدر أكبر من الفاعلية في التأثير على وضع واتجاه النشاط الاقتصادي، بل أن استناد البنك والصندوق الدوليين بدرجة أكبر على السياسة النقدية عند تصميمهما لبرامج الإصلاح الاقتصادي والمالي والنقدي في معظم الدول النامية قد جعل منها محور السياسة الاقتصادية الكلية، وبالأخص في معالجة مشكلة التضخم.

2.1 مشكلة الدراسة

اعتمدت السياسة النقدية كأسلوب لتنظيم عرض وتداول النقود، والذي كرس مبدأ الإهتمام والتوسع في استخدام السياسة النقدية وتحديد أدواتها والإشراف عليها وتقييمها ومنح إستقلالية للمصرف المركزي في إدارتها، وهو الأمر الذي استدعى ضرورة إدراج ضبط العرض النقدي في سلم أولويات السياسة النقدية. وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية والمالية التي شهدتها ليبيا خاصةً مع مرحلة الإنتقال من إقتصاد مُوجّه إلى إقتصاد السوق، عُرِفَ ارتفاع معدلات التضخم إلى مستويات ملحوظة مع بداية التسعينيات، خاصةً بعد التحرير الجزئي لسعر صرف الدينار الليبي مقابل العملات الأجنبية سنة 1990-1991م، وفي المرحلة ما بعد 2011م، عرفت إرتفاعاً قياسيًّا في معدلات التضخم كنتيجة لأحداث توقف الإقتصاد المحلي عن النمو وبعدها أصبح معدل التضخم في حالة تذبذب وذلك حسب الحالة الاقتصادية القائمة، وجمود الإستمرار في الإصلاحات السائدة.

بناءً على ما سبق فإن الدراسة تطرح التساؤل الآتي: هل تستخدم السلطات النقدية في ليبيا (مصرف ليبيا المركزي) أدوات السياسة النقدية للحد من التضخم؟

3.1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو السياسة النقدية، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تشهدها ليبيا هذه الأيام من عدم قدرة المصارف التجارية في مواجهة الطلب على العملة المحلية من قبل المودعين، وتزايد النقد المتداول بشكل كبير لدى الأفراد الطبيعيين والاعتباريين خارج الجهاز المصرفي، وإنهيار الدينار الليبي مقابل عملات أجنبية: كالدولار الأمريكي، واليورو، والجنيه الإسترليني، الأمر الذي يستدعي تسليط الضوء على السياسة النقدية وأدواتها وأهميتها في استقرار الأسعار والتحكم في كمية النقد المتداول.

4.1 أهداف الدراسة

من الأهمية السابقة يمكن تحديد أهداف الدراسة في الآتي:

❖ التعرف بالسياسة النقدية وأدواتها وأهدافها.

❖ تعريف بالتضخم وسياسات إستهدافه.

❖ تبيان ما إذا كانت السلطات النقدية في ليبيا تستخدم أدوات السياسة النقدية لمعالجة التضخم.

5.1 فرضية الدراسة : تعتمد الدراسة على فرضية واحدة مفادها: **تستخدم السلطات النقدية في ليبيا أدوات السياسة النقدية لمعالجة التضخم.**

6.1 مجتمع الدراسة

طبقت الدراسة على مسؤول السياسة النقدية في ليبيا، وهو مصرف ليبيا المركزي.

7.1 منهجية الدراسة

بعد استقراء الأدب المالي من كتب وبحوث ونشرات تتعلق بموضوع الدراسة، لبناء الأساس النظري للدراسة الذي يمد القارئ بالمعرفة اللازمة لفهم نتائج الدراسة وتفسيراتها، تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم الإجابة على تساؤلاتها. هذا المنهج يقوم على وصف وتحديد خصائص الظاهرة المدروسة، وبيّن العلاقة بين متغيرات الدراسة واتجاهاتها، حتى يمكننا تفسير الوضع القائم وتحديد نوع العلاقة التي تربط المتغيرات ببعضها، مستخدمين في ذلك الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة العملية بهدف تصنيف وتحليل وتفسير البيانات، ومن ثم استخلاص النتائج واقتراح بعض التوصيات ذات العلاقة.

8.1 تقسيمات الدراسة

الجزء المتبقي من الدراسة قُسم إلى ثلاثة أجزاء، حُصص الأول منها للأطار النظري للدراسة، حيث تناول مفهوم وأدوات السياسة النقدية، كما تطرق إلى التطور التاريخي للسياسة النقدية في ليبيا وكذلك التعريف بالتضخم وأنواعه. الجزء الثاني ترك لتحليل ومناقشة البيانات المجمعة بواسطة صحف الإستهيبان الموزعة على عينة الدراسة، ومن ثم إختبار فرضيات الدراسة. الجزء الثالث و الأخير لخص نتائج تحليل البيانات المجمعة واقتراح بعض التوصيات بالخصوص واقتراح الجهد الممكن بذله في المستقبل فيما يتعلق بموضوع الدراسة.

2. الإطار النظري للدراسة

تعد السياسة النقدية إحدى دعائم السياسة الاقتصادية العامة، وتستخدمها الدولة بجانب السياسات الأخرى: كالسياسة المالية، وسياسة الأجور، والأسعار، للتأثير على مستوى النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال تأثيرها على المتغيرات المحورية لهذا النشاط: كالإستثمار، والأسعار، والإنتاج، والدخل.

1.2 السياسة النقدية

تعرف السياسة النقدية بأنها: "التدخل المباشر المتعمد من طرف السلطة النقدية بهدف التأثير على الفعاليات الاقتصادية عن طريق تغيير عرض النقود وتوجيه الإئتمان واستخدام وسائل الرقابة على النشاط الإئتماني للبنوك التجارية" (مصطفى وحسن، 2000). عليه فالسياسة النقدية هي مجموعة الإجراءات والأدوات التي تعتمدها الدولة من خلال السلطات النقدية بهدف التحكم في عرض النقد بما يحقق الاستقرار النقدي للإقتصاد. كما تُعرف أيضاً على أنها: "مجموعة الإجراءات والتدابير المتخذة من قبل السلطة النقدية الممثلة عادة بالمصرف المركزي أو وزارة المالية للتأثير في الإئتمان المصرفي تحقيقاً للأهداف الاقتصادية والنقدية وفي مُقدمتها النمو الاقتصادي والاستقرار النقدي (الشمري والشروف، 2012)

1.1.2 أنواع السياسة النقدية

تنقسم السياسة النقدية وفقاً للغرض الذي طبقت من أجله إلى سياسة توسعية وسياسة إنكماشية.

أ- سياسة نقدية توسعية

تنتهج الحكومة سياسة نقدية توسعية في حالة وجود ركود (كساد) حيث يعاني الإقتصاد من الإنكماش الذي يرفع من معدلات البطالة، وتتمثل هذه السياسة في زيادة العرض النقدي من خلال قيام المصرف المركزي إما بتخفيض سعر الخصم أو تخفيض نسبة الإحتياطي القانوني أو الدخول مشترياً في سوق الأوراق المالية، هذه الأدوات (الأدوات الكمية للسياسة النقدية) تزيد من قدرة البنوك على منح الإئتمان وخلق الودائع وبالتالي

تزيد من العرض النقدي داخل الإقتصاد، ويترتب على زيادة حجم الإستثمار زيادة كل من مستوى الناتج والدخل والتوظيف.

ب- سياسة نقدية إنكماشية

تُستخدم في حالة وجود تضخم (ارتفاع ملحوظ ومستمر في المستوى العام للأسعار)، وتهدف هذه السياسة لتخفيض العرض النقدي من خلال قيام المصرف المركزي إما برفع سعر الخصم أو رفع نسبة الإحتياطي القانوني أو الدخول بائعاً في سوق الأوراق المالية. هذه الأدوات تحد من قدرة البنوك على منح الإئتمان وخلق الودائع. ولذا ينخفض العرض النقدي داخل الإقتصاد، الأمر الذي يترتب عليه إرتفاع سعر الفائدة ومن ثم إرتفاع حجم الإستثمار وبالتالي إرتفاع مستوى كل من الدخل والطلب الكلي، مما يعني إمتصاص القوة الشرائية للمجتمع، وهو ما يحد في النهاية من التضخم.

2.1.2 أدوات السياسة النقدية

تعتمد آلية عمل السياسة النقدية على استخدام مجموعة من الأدوات الكمية (أدوات غير مباشرة)، والنوعية (أدوات مباشرة)، التي يتمكن المصرف المركزي من خلالها من التأثير والسيطرة على عرض النقد وإدارة حجم الإئتمان الممنوح و شروطه، وتنظيم سعر الفائدة فضلاً عن معالجة الإختلالات المالية والنقدية. وفيما يلي توضيح موجز لكل من هذه الأدوات:

أ- الأدوات الكمية (الأدوات غير المباشرة)

1- سعر إعادة الخصم

تعد من أقدم أدوات السياسة النقدية، حيث لجأت إليها البنوك في القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وسعر إعادة الخصم هو عبارة عن سعر الفائدة التي يتقاضاها المصرف المركزي من البنوك التجارية مقابل إعادة خصم ما لديها من كمبيالات وأذونات الخزينة أو مقابل ما يقدمه لها من قروض أو سلف مضمونة تمثل هذه الأوراق. وتهدف سياسة إعادة الخصم التي يتبعها المصرف المركزي إلى زيادة التكاليف التي تتكبدها البنوك التجارية إذا ما أرادت خصم ما لديها من كمبيالات أو أذونات

الخبزينة في حالة رفع سعر إعادة الخضم وبالتالي فإنها لا تشجع البنوك التجارية على خضم ما لديها من أوراق تجارية لأن تكلفتها أصبحت عالية، وبهذه الطريقة فإنها تقلل من الكمية المعروضة من النقود.

أما إذا أراد المصرف المركزي أن تزداد الكمية المعروضة من النقود، فإنه سيعمل على خفض سعر إعادة الخضم وهذا سيشجع البنوك التجارية أن تستبدل ما لديها من كمبيالات بنقود لتعيد إقراضها إلى الأفراد فتؤدي إلى خلق نقود جديدة.

2- عمليات السوق المفتوحة

يقصد بسياسة السوق المفتوحة تدخل المصرف المركزي في السوق النقدية ببيع وشراء الأوراق المالية والتجارية بصفة عامة والسندات الحكومية بصورة خاصة بهدف التأثير على الائتمان، وعرض النقود حسب الظروف الاقتصادية السائدة. وعندما يرغب المصرف المركزي في علاج التضخم يتدخل في السوق النقدية عارضاً أو بائعاً للأوراق المالية) كأذون الخزانة (، وذلك بهدف إمتصاص قيمتها النقدية، وتكون في المقابل البنوك التجارية هي المشتري لهذه الأوراق، وبالتالي تتخفف سيولتها ومقدرتها الإقراضية إذا كان غرض المصرف المركزي هو تقييد الائتمان ومحااربة التضخم، وعندما يقوم المصرف المركزي بشراء هذه الأصول التي تعرضها البنوك التجارية، فتحصل على نقوداً مقابلها مما يرفع من سيولتها وهو ما يزيد من مقدرتها الإقراضية إذا كانت رغبة المصرف المركزي هي التوسع في الائتمان. ويتطلب تطبيق هذه الأداة توافر سوق مالية واسعة ومُنظمة، وخاصة في البلاد التي تسعى للتنمية، ومن ثم فإن الإلتجاء إلى هذه السياسة أمراً مستحيلاً في معظم الأحيان وسبب ذلك، كما يجادل الشافعي (1957)، هو ضيق أو إنعدام الأسواق النقدية والمالية، وعدم إنتشار استخدام الأوراق التجارية وأذونات الخبزينة مما يجعل هذه العمليات تحدث تقلبات شديدة في أسعار تلك الأوراق مما يؤدي إلى إهتزاز المراكز المالية لبنوك الدول النامية.

3- نسبة الإحتياطي القانوني

نسبة الإحتياطي القانوني هي تلك النسبة التي تُفرض على ودائع المصارف التجارية من قبل المصرف المركزي حيث يقوم بإقتطاع تلك النسبة وتحويلها إلى حساب البنك التجاري لديه. وتحدد هذه النسبة وفقاً للظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة، ويكون الهدف المباشر من الإحتفاظ بهذه الودائع لدى المصرف المركزي هو ضمان سلامة أموال المودعين، حيث تُستخدم هذه الأموال لإقراض المصارف التي تتعرض لأزمات مالية أو لنقص السيولة بهدف بقاء مراكزها المالية سليمة وبالتالي طمأنة المودعين على أموالهم على أن الهدف الآخر لهذه الودائع المُقتطعة كإحتياطي قانوني هو التأثير على عرض النقد لدى المصارف التجارية. ففي حالات الإنكماش الاقتصادي يسعى المصرف المركزي لتقليل نسبة الإحتياطي القانوني بحيث تتوفر لدى المصارف كمية أكبر من الودائع التي تستخدمها في منح الإئتمان وبالتالي التوسع في عرض النقد للخروج من حالة الكساد الاقتصادي. إن زيادة عرض النقد سَتُقلل بالضرورة تكلفة الأموال على أن تُستخدم وسائل السياسة النقدية النوعية للتأثير على نوعية الإئتمان وكلفته وليس على حجمه، وتميز هذه السياسة بين الإستعمالات المختلفة للإئتمان التي تُمنح لقطاعات الإقتصاد القومي وفقاً لأهميتها بهدف تحقيق الاستقرار الاقتصادي، أي أن السياسة النقدية تُمثل مجموعة من الأدوات والأساليب التي تهدف إلى تشجيع منح الإئتمان نحو الإستثمارات المنتجة وتحجم توجيه الإئتمان إلى أنواع معينة من النشاطات كالحد من القروض الإستهلاكية والتضاربية غير الضرورية وتشجيع القروض الموجهة للصناعة والزراعة والتي تزيد من الطاقة الإنتاجية، وأهم الأساليب النوعية هي (الغولي وعضو الله، 2005):

المقترضين من ناحيتين، أحدهما بسبب المنافسة التي ستحدث نتيجة زيادة أموال المصارف مما يدفع باتجاه تقليل سعر الفائدة لجذب مزيد من المقترضين، والثانية إرتفاع تكلفة الأموال على المصارف التجارية غير أنه لاستخدام هذه السياسة الكثير من المحاذير، ففي حالة التضخم تكون هذه السياسة فاعلة بشكل أكبر عنها في حالات الكساد الاقتصادي وذلك لإرتفاع الطلب على القروض في حالة الكساد.

ب- الأدوات النوعية (الأدوات المباشرة)

1- تنظيم الإئتمان الإستهلاكي

إن الرقابة على الإئتمان الإستهلاكي يشمل كيفية سداد القروض ومدة القروض الخاصة بشراء السلع المعمرة، وهذه الرقابة تتطلب حد أدنى من المبلغ الذي يجب أن يدفعه المشتري ومدة قصوى للسداد، فرع المبلغ الذي يجب دفعه (المقدم) يؤدي إلى هبوط الإئتمان المقدم لشراء السلع الإستهلاكية وكذلك تقصير مدة السداد وزيادة قيمة الأقساط المطلوب سدادها فيقلص الإئتمان الممنوح لهذا الغرض. طَبَّقَ هذا النظام خلال الحرب العالمية الثانية لمعالجة الضغوط التضخمية بهدف الحد من الطلب على السلع الإستراتيجية، كما إعتدته حكومة الرئيس الأمريكي (كارتر) في مطلع الثمانينيات كأداة في معالجة التضخم وبموجب هذا النوع من الرقابة يُجرى تنظيم الإئتمان للأغراض الإستهلاكية عن طريق قواعد معينة لتنظيم البيع بالتقسيط للسلع الإستهلاكية المعمرة وأبرز هذه القواعد هي:

- قيام المصرف المركزي بتحديد المبلغ الواجب دفعه مُقدماً كجزء من قيمة السلع المشتراة، ففي حالة رفع المصرف المركزي الدفعة النقدية الأولى اللّازمة لشراء هذه السلع يؤدي ذلك إلى خفض طلب الإئتمان لهذا الغرض.
- تحديد مدة سداد الإئتمان الإستهلاكي، فإذا قام المصرف المركزي بتقصير مدة السداد فإن ذلك يؤدي إلى زيادة قيمة القسط الشهري الواجب دفعه، وهذا من شأنه أن يحد من طلب الإئتمان من قبل المستهلكين.

2- الإقتراض بضمان السندات مع التقيد بهامش الضمان

يسمح للأفراد بالإقتراض من البنوك بضمان السندات بشرط الإلتزام بهامش الضمان الذي يشير بأنه النسبة من قيمة السندات السوقية والتي يقبل البنك بموجبها منح قروض على أساسها، فلو اشترى مُضارب سندات بقيمة 100 ألف دينار وكان هامش الضمان هو 60%، فإن المقترض يستطيع أن يقترض فقط 40 ألف دينار، أي أن العميل يستخدم السندات كضمان للحصول على قرض 40 ألف دينار، فإذا أراد المصرف المركزي أن يتبع سياسة إنكماشية للحد من هذه القروض فإنه يلجأ إلى رفع هامش

الضمان إلى 80% والعكس إذا أراد أن يتبع سياسة توسعية يلجأ إلى تقليل الهامش إلى 40% مثلاً.

3- تحديد حجم الإئتمان الممنوح لغرض البناء

حيث يتم هنا وضع حد أقصى للإئتمان الممنوح لغرض بناء المساكن وتحديد فترة إسترجاع تلك القروض، وقد طبقت بعض البلدان كالولايات المتحدة خلال الحرب العالمية الثانية والحرب الكورية للحد من التضخم.

4- الإغراء الأدبي

يعتمد البنك في تنفيذ أهداف السياسة النقدية على التأثير الأدبي والرجاء والإقناع تجاه البنوك التجارية من أجل التعاون لتنفيذ سياسة نقدية معينة، فقد يروج المصرف المركزي البنوك التجارية بعدم تقديم قروض لأهداف المضاربة، ويتم ذلك من خلال إستدعاء المصرف المركزي مُدراء البنوك التجارية للتحدث معهم حول تغليب المصلحة الوطنية والعامّة في قضايا منح التمويل وبالنظر لما يحظى به المصرف المركزي من إحترام من قبل البنوك التجارية فإنها تأخذ هذه الدعوة والتوجيه بمزيد من الإهتمام (الدوري والسامرائي، 1999).

5- الإجراءات المباشرة

تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في تنظيم الإئتمان المصرفي التي يستخدمها المصرف المركزي وتشير إلى موافقة المصرف المركزي أو رفضه على سياسة إقراضية معينة للبنوك التجارية ويصل الأمر إلى فرض عقوبات على البنوك التي تتبع سياسات إئتمانية غير ملائمة، وأهم هذه الإجراءات هي (إسماعيل 1999):

- رفض المصرف المركزي إعادة خصم الأوراق المالية للبنوك التجارية بإعتباره الملجأ الأخير للإقراض عندما يرى أن السياسة الإئتمانية للبنك التجاري غير مُنسجمة مع السياسة النقدية للبنك المركزي مثل قيامه بمنح القروض للمضاربة في الأوراق المالية والعقارات والأراضي.

- رفض المصرف المركزي إقراض البنوك التجارية في حالة تجاوز قروضها مقدار رأسمالها و إحتياجاتها أو عندما تتجاوز قروضها الحدود العليا المقررة للإقراض.
- إجبار البنوك على إستثمار جزء من مواردها في أصول سائلة وخالية من المخاطر كالإستثمار في سندات وحوالات الخزينة بهدف تدعيم الإحتياجات النقدية للبنوك التجارية وزيادة الضمان للمودعين وإلزام البنوك بشراء الأوراق المالية الحكومية لديها بالموارد المالية.

لتمييز بين أسعار الفائدة وفقاً للقطاعات الاقتصادية لتخفيض سعر الفائدة على القروض الزراعية والصناعية مقارنة بالقروض التجارية والعقارية. وقد استعملت البنوك المركزية خليطاً من أدوات السياسة النقدية الكمية (غير المباشرة) والنوعية (المباشرة) وذلك حسب طبيعة الظروف الاقتصادية والمالية. ففي الأردن مثلاً إستعمل المصرف المركزي خلال تاريخه القصير خليطاً من الأدوات المباشرة والغير مباشرة مشدداً على الأولى في فترة السبعينيات وحتى أواسط الثمانينيات، في حين مزج بينهما في الثمانينيات ثم إنتقل إلى السياسة النقدية الغير مباشرة منذ أوائل التسعينيات بعد أن بدأ برامج التصحيح الاقتصادي التي ركزت على تطبيق الوسائل النقدية غير المباشرة في السيطرة على الإئتمان والحد من النمو في عرض النقد وتقويم أسعار الفائدة، حيث إستخدم المصرف المركزي سعر إعادة الخصم ونسبة الإحتياطي الإلزامي وعمليات السوق المفتوحة ممثلة بقيام المصرف المركزي بإصدار شهادات الإيداع وبيعها للبنوك التجارية لغرض إمتصاص السيولة، ولكن المصرف المركزي ظل مستمراً في استخدام سياسة نقدية مباشرة مثل وضع سقف إئتمانية منسوبة من رأس مال البنك و/ أو ودائعه واستخدام وسائل الإغراء الأدبي (علي، 2001).

- تحديد نوع الأوراق المالية القابلة لإعادة الخصم لدى المصرف المركزي وكذلك الأوراق المالية التي تعتبر جزءاً من الإحتياطي القانوني.
- تحديد الحد الأقصى للقروض التي يقبل المصرف المركزي إقراضها للبنوك التجارية، وقد يفرض المصرف المركزي سعر فائدة إضافي عند تجاوز البنوك التجارية هذا الحد.

- تحديد كفاية رأس المال التي يجب على البنوك التجارية أن تقي بها، وهو يعني أن المصرف المركزي يطلب من البنوك التجارية أن تحتفظ برأس مال لا يقل عن حد معين من الأصول المُرجحة بالمخاطر لغرض حماية أموال المودعين من مخاطر الائتمان والمخاطر الرأسمالية.
- فرض نسبة السيولة القانونية التي يجب على البنوك التجارية الاحتفاظ بها كنسبة من الودائع (جنيل، 2005).

3.1.2 السياسة النقدية وعلاج التضخم والإنكماش

يُشير أنصار السياسة النقدية إلى أن الهدف الرئيسي لأي سياسة نقدية مطبقة في أي دولة في العالم هو علاج التضخم (باعتبار أن التضخم من وجهة نظر النقديين هو ظاهرة نقدية) الذي قد يعاني منها الإقتصاد القومي أو حالة الإنكماش وهو عكس الحالة الأولى، وأن فعالية السياسة النقدية تكمن في مدى قدرة تلك السياسة على علاج التضخم وهي الحالة الأكثر حدوثاً. وعموماً يمكن توضيح كيف تعالج السياسة النقدية كلاً من التضخم والإنكماش كما يلي (عبدالحמיד، 2009):

أ- السياسة النقدية وعلاج التضخم

تقوم البنوك المركزية ببيع الأوراق المالية الحكومية للبنوك والأفراد، وبذلك تزداد ديون البنوك التجارية لدى المصرف المركزي ويقل رصيدها لدى هذا الأخير فتقل قدرتها على خلق الائتمان، ويقل خلق النقود فينخفض عرضها وبالتالي يميل مستوى الأسعار أو معدل التضخم إلى الإرتفاع، أما إذا استُخدمت نسبة الإحتياطي القانوني، فإن المصرف المركزي في هذه الحالة يرفع من نسبة الإحتياطي القانوني وإذا استُخدم سعر الخصم، فإن المصرف المركزي في هذه الحالة يرفع سعر الخصم ويترتب على كل ذلك إرتفاع كمية النقود وبالتالي إرتفاع عرض النقود (المعروض النقدي) مما يؤدي إلى هبوط المستوى العام للأسعار أو معدل التضخم، ومن ثمّ يمكن المحافظة على استقرار المستوى العام للأسعار بما يتناسب مع تحقيق استقرار معدل زيادة عرض النقود أو كما يطلق عليه المعروض النقدي، وبالتالي فإن هذه السياسة النقدية تجاه التضخم هو الحد من خلق أدوات نقدية أي الحد من خلق النقود وتخفيض المعروض النقدي، وبالتالي يتم

الحد من إنفاق الأفراد والهيئات على شراء السلع والخدمات. ويُلاحظ أنه في نفس الوقت الذي يتم فيه تخفيض عرض النقود بتقليل كمية النقود من خلال تقييد الإئتمان، يتم أيضاً رفع سعر الفائدة وهو ما يؤدي إلى خفض معدل التضخم النقدي في الغالب.

يرى بعض الاقتصاديين أن أي سياسة نقدية ناجحة هي التي لا تندفع نحو إحداث التضخم في مرحلة ما ثم علاجه، بل السياسة النقدية المتوازنة هي التي تعمل على الحفاظ أو المحافظة على معدل تزايد ثابت لنمو المعروض النقدي، لأن ذلك هو الذي يحقق استقرار مستوى الأسعار بإعتبار أن المعروض النقدي هو المحدد الرئيس لكل من المستوى العام للأسعار، ومستوى الناتج القومي والتوظيف والعمالة ويعتقد بعض آخر أيضاً أن الإرتفاع المُنتظم في معدل نمو عرض النقود سوف يُخفّض معدل التضخم، ويُحقّق الحد الأدنى للتكاليف المرتبطة بتخفيض معدل التضخم.

ب- السياسة النقدية وعلاج الإنكماش

تقوم البنوك المركزية بشراء الأوراق المالية الحكومية من البنوك والأفراد، وبذلك نقل ديون البنوك التجارية تجاه المصرف المركزي ويزداد رصيدها لديه، ونتيجة لذلك فإن مقدرة البنوك التجارية على خلق الإئتمان وخلق النقود تزداد فيزداد عرض النقود، وبالتالي تنتهي حالة الإنكماش، ويزداد مستوى التشغيل داخل الإقتصاد القومي.

إذا أُستخدمت نسبة الإحتياطي القانوني، فإن المصرف المركزي في هذه الحالة يخفض من نسبة الإحتياطي القانوني، وإذا أُستخدم سعر الخصم فإن المصرف المركزي في هذه الحالة يخفض من سعر الخصم، وينرتب على ذلك زيادة كمية النقود، وتزول بالتالي حالة الإنكماش، وبالتالي فإن هدف السياسة النقدية في حالة الإنكماش هو زيادة الإتجاه نحو خلق النقود، وزيادة المعروض النقدي وبالتالي زيادة الطلب على السلع والخدمات لأن زيادة كمية النقود يؤدي إلى خفض القوى الإنكماشية في الإقتصاد القومي، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى المحافظة على إستمرار إرتفاع مستوى الناتج القومي وعدم حدوث تقلبات سعرية عنيفة.

4.1.2 أهداف السياسة النقدية

إن أهداف السياسة النقدية التي يرمي إليها المصرف المركزي تُمثل نفس توجهات السياسة الاقتصادية فالسياسة النقدية ماهي إلا إحدى السبل التي تقررهما السياسة الاقتصادية من أجل تحقيق أهداف على صعيد الهيكل الاقتصادي (شهبوب، 2000).

وتهدف السياسة النقدية إلى التأثير في عرض النقود لإيجاد التوسع أو الإنكماش في حجم القوة الشرائية للمجتمع والهدف من زيادة القوة الشرائية للمجتمع هو تنشيط الطلب والإستثمار، وزيادة الإنتاج وتخفيض البطالة، وبالعكس يؤدي تخفيض القوة الشرائية إلى الحد من التوسع في الإنتاج.

يفهم من أحمد (1989) أن السياسة النقدية تهدف إلى تحقيق مستوى مقبول من الاستقرار النقدي والاقتصادي من خلال تجنب التغيرات المؤثرة على قيمة العملة الوطنية داخلياً وخارجياً والتي تنشأ عن التغيرات في المستوى العام للأسعار والمساهمة في تحقيق معدلات نمو إقتصادية مناسبة في القطاعات الاقتصادية المختلفة بما يحقق زيادة حجم الدخل القومي ونمو الإنتاج المحلي. كما تعمل السياسة النقدية على تطوير المؤسسات المصرفية والمالية والأسواق التي تتعامل فيها هذه المؤسسات (السوق المالي والسوق النقدي) وبما يخدم تطوير الإقتصاد الوطني، كما تُساهم في تسريع التنمية الاقتصادية وذلك بتوفير المناخ المناسب لتنفيذ مشاريع وبرامج التنمية الاقتصادية والإجتماعية في البلدان النامية بالإضافة إلى المساهمة في تحقيق التوازن المطلوب في ميزان المدفوعات، وبالتالي فإن السياسة النقدية تسعى إلى تحقيق: مستوى مرتفع للعمالة، ومعدل مرتفع للنمو الاقتصادي، واستقرار المستوى العام للأسعار، واستقرار سعر الفائدة، واستقرار الأسواق المالية، واستقرار أسواق الصرف الأجنبي. على الرغم من أن كثير من الأهداف السابقة متناسقة مع بعضها البعض إلا أن هذا التناسق لا يتحقق دائماً فهذه استقرار المستوى العام للأسعار قد يتعارض مع هدف استقرار سعر الفائدة ومستوى العمالة المرتفع في الأجل القصير، فعندما يكون الإقتصاد في حالة رواج وبطالة منخفضة فإن التضخم وأسعار الفائدة قد تبدأ في الإرتفاع، وإذا أقدم

المصرف المركزي على منع إرتفاع سعر الفائدة من خلال شراء السندات فسوف يرتفع السعر السوقي للسندات، وبالتالي ينخفض سعر الفائدة السوقي.

من ناحية أخرى فإن عمليات الشراء من السوق المفتوحة تُسبب زيادة في القاعدة النقدية، ومن ثمّ زيادة العرض النقدي، وهذا قد يرفع معدل إرتفاع المستوى العام للأسعار أي يثير التضخم، ومن جهة أخرى، إذا أراد المصرف المركزي أن يخفّض معدل نمو العرض النقدي لكي يمنع التضخم، ففي الفترة القصيرة فإن كلاً من سعر الفائدة ومعدل البطالة قد يزيد، فالتعارض بين الأهداف قد يضع المصرف المركزي في مواقف صعبة (أبولفتوح، بدون تاريخ)

2.2 التضخم

يُعتبر التضخم ظاهرة ومشكلة إقتصادية في آن واحد قد تصيب إقتصاديات البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء، وتكاد تكون هذه الظاهرة مُتصفة بالانتظام والتكرار في حدوثها، فلقد ارتبطت أسبابها بعوامل عديدة ومختلفة وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى تغيير قيمة العملة وإرتفاع أسعار مُختلف السلع والخدمات وهذا ما يصاحبه آثار جمة على المستوى الإقتصادي أو الإجتماعي.

لقد كان الإعتقاد أن التأثير الفعال على التضخم يكون عن طريق السياسة النقدية التي تؤثر في الأسعار بشكل غير مباشر معتمدة على الإستهدافات الوسيطة مثل الكتلة النقدية وسعر الصرف وسعر الفائدة إلا أنه ومع بداية التسعينيات تراجعت الكثير من الدول المتقدمة والنامية عن هذا الإعتقاد حيث إنتقلت من التركيز على تلك الإستهدافات إلى التركيز على معدلات التضخم في حد ذاتها كإستهدافات وسيطة وهو ما يعرف بسياسة إستهداف التضخم التي تجعل استقرار الأسعار في المدى الطويل هو الهدف النهائي الذي يجب العمل على تحقيقه.

1.2.2 تعريف التضخم

يعرّف التضخم بأنه "حركة صعودية للأسعار تتصف بالإستمرار الذاتي الناتجة عن فائض الطلب الزائد عن قدرة العرض، كما أن الزيادة في كمية النقود، والزيادة في تيار الإنفاق النقدي، يؤدي بالنظام الإقتصادي إلى حالة التضخم، وهذا ما يعوض ارتفاع

سرعة تداول النقود عن الزيادة في كمية النقود، بحيث يبقى الحجم الكلي لتيار الإنفاق النقدي على حاله، إلا أن الزيادة في الإنفاق النقدي تصاحبها زيادة متناسبة فيعرض السلع والخدمات بحيث لا تؤدي هذه الزيادة إلى التضخم وإنما تتوفر للتضخم النقدي أسباب الوجود إذا لم تصادف الزيادة في تيار الإنفاق النقدي زيادة مقابلة في العرض الكلي للسلع والخدمات" (الزيبيدي، 2011).

كما عرّف التضخم بأنه "الإرتفاع المستمر والمتواصل في القيمة الحقيقية لوحدة النقد" (البكري وصافي، 2002). ويُعرّف التضخم أيضاً بأنه "ارتفاع غير متوقع في الأسعار، كما يتولد عن زيادة حجم تيار الإنفاق النقدي، بنسبة أكبر من الزيادة فيعرض السلع والخدمات" (الشافعي، 1990).

2.2.2 أسباب التضخم

يتفق الاقتصاديون على أن هناك أربعة أسباب لحدوث التضخم في الإقتصاد، وهي الآتي (عبدالهادي وآخرون، 2013): **دراسات الإنسان والمجتمع**

أ- تضخم سحب الطلب

هو التضخم الناشئ عن زيادة حجم الطلب على النقود لمقابلة الزيادة في حجم الطلب على السلع والخدمات المختلفة، وهذا بدوره سيؤدي إلى إرتفاع الأسعار بشكل مستمر ومتواصل، ويعود هذا السبب إلى فكرة أن الإقتصاد يصل لحالة التوظيف والاستخدام الكامل، وبالتالي فعند زيادة الطلب على السلع والخدمات، فإنه من غير الممكن زيادة الإنتاج لمقابلة ذلك، وذلك لعدم توافر موارد غير مستخدمة أو معطلة يمكن توظيفها لزيادة الإنتاج وهذا الإرتفاع في الأسعار لن يتوقف عند حد معين، لأنه مع الوقت الذي ينتفع فيه بعض الأفراد من إرتفاع الأسعار، يتضرر البعض الآخر من ذلك، وهذا سيدفع هؤلاء الأفراد إلى الحفاظ على المستوى المعيشي عند حد معين وذلك من خلال تخفيض مدخراتهم وزيادة الإنفاق الإستهلاكي والإقتراض من البنوك والمؤسسات المالية، ويشكل عام يمكن القول أن التضخم بسبب جذب الطلب ينتج عندما يكون الطلب الكلي على السلع والخدمات أكبر من العرض الكلي للسلع والخدمات، وعندها فإن هناك نقوداً كثيرة تطارد سلعاً قليلة وبالتالي إرتفاع الأسعار بشكل مستمر.

ب- تضخم دفع الكلفة

أحياناً نجد أن بعض المنتجين يرغبون في تحقيق معدلات ربح أعلى، وكذلك قد نجد بعض العمال يرغبون في الحصول على أجور أعلى عن طريق مطالبات النقابات العمالية بتحقيق ذلك، وهذا كله سيعمل على رفع تكاليف الإنتاج، وعندها سيقوم المنتجين برفع أسعار المنتجات لتعويض ذلك الإرتفاع في التكاليف، وبذلك ينشأ هذا التضخم بسبب تكاليف الإنتاج، وعندها سينخفض العرض الكلي من السلع والخدمات، ويمكن معالجة هذا النوع من التضخم عن طريق ربط الأجور المدفوعة بإنتاجية العمال، حيث يتم رفع الأجور بقدر الزيادة المتوقعة للأسعار، مع الأخذ في عين الاعتبار أن الأجور قد تزداد بسبب زيادة إنتاجية العامل وتحسن كفاءته.

ج- التضخم المشترك

يأتي هذا النوع نتيجة للسببين المذكورين أعلاه معاً، بمعنى أن هذا التضخم يحدث بسبب زيادة الطلب على السلع والخدمات مع ثبات حجم الإنتاج، ويراثته أيضاً إرتفاع في تكاليف الإنتاج كالإرتفاع في الأجور وأسعار المواد الأولية (الخام) وأسعار الفائدة على القروض والتسهيلات الإئتمانية وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى إرتفاع تكلفة الإنتاج، وهذا بدوره سيؤدي إلى إرتفاع الأسعار بشكل مستمر ومتواصل. ولعلاج هذا النوع من التضخم لابد من إتباع سياسات تحد من حجم النقود المتداولة بين أيدي الأفراد وبالتالي التخفيف من الزيادة في الطلب على السلع والخدمات من جهة، ومن جهة أخرى العمل على زيادة إنتاجية العامل وبالتالي زيادة الإنتاج (عبدالهادي وآخرون، 2013).

د- التضخم المستورد

يُعرّف هذا التضخم بأنه التضخم الناتج عن الزيادة المستمرة في أسعار السلع والخدمات النهائية المستوردة من الخارج، حيث أن هذا النوع يظهر بشكل كبير وواضح في الإقتصادات الصغيرة المفتوحة على العالم الخارجي، فهذه الدول وخاصة الدول النامية التي تتميز بإرتفاع وارداتها، تستورد تلك السلع والخدمات التي تكون أسعارها مرتفعة

أصلاً في الدول المصدرة لها، وبذلك لا يكون لها القدرة على تحديد أسعار تلك السلع والخدمات، وبالتالي فإنها تستورد ذلك التضخم كما هو موجود في العالم الخارجي. وتجدر الملاحظة إلى أن هناك فرق بين التضخم بسبب التكاليف والتضخم المستورد، حيث يرى البعض أن ارتفاع أسعار المواد الأولية المستوردة من الخارج هو تضخم مستورد، ولكن في الحقيقة أن مثل هذا الوضع يعد تضخم بسبب دفع التكاليف، حيث أن ارتفاع أسعار المواد الخام سيؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج وبالتالي ارتفاع الأسعار، أما التضخم المستورد يطلق على ارتفاع أسعار السلع والخدمات النهائية المستوردة من الخارج وليس على ارتفاع أسعار السلع والخدمات الوسيطة أو الأولية التي تستخدم في إنتاج سلع وخدمات أخرى نهائية.

3.2.2 أنواع التضخم يجادل عبدالهادي وآخرون (2013) أن هناك أربعة أنواع للتضخم يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- التضخم الأصيل

هو التضخم الناشئ عن وجود زيادة في الإنتاج أو العرض الكلي تُقابل تلك الزيادة المتحققة في الطلب الكلي، وهذا بدوره ينعكس على المستوى العام للأسعار حيث سيؤدي إلى ارتفاع الأسعار حتى لو لم يصل الإقتصاد إلى حالة التوظيف الكامل.

ب- التضخم الزاحف

هو التضخم الذي ينتج عن زيادة الأسعار بشكل بطيء ومعتدل، أي بمعدل أقل من (15%)، وهذا النوع من التضخم مقبول لدى الاقتصاديين حيث أنه لا يشكل أي خطر على التوازن الاقتصادي، كما نجد أن البعض الآخر يُعرّف التضخم الزاحف بأنه "التضخم الناتج عن زيادة القوة الشرائية بصفة دائمة وبنسبة أكبر من نسبة الزيادة في عرض السلع وعوامل الإنتاج خاصة خدمات العمل".

ج- التضخم المكبوت

هو تضخم ناتج عن حالة تُمنع فيها الأسعار من الإرتفاع عن طريق إتباع سياسات معينة تتمثل بفرض ضوابط وقيود تحد من الإنفاق الكلي وتمنع الأسعار من الإرتفاع،

في حين أن ذلك لا يمنع الأفراد عن جمع الموجودات النقدية وتحويلها إلى قوة شرائية كبيرة في وقت لاحق.

هـ- التضخم الجامح (المفرط)

وهو ذلك التضخم الذي ترتفع فيه الأسعار بمعدلات عالية جداً في فترة وجيزة نسبياً، ويرافق تلك الزيادة سرعة تداول للنقود، وانعدام الثقة في النقود من قبل الأفراد وبعد هذا النوع من أخطر أنواع التضخم نظراً لعدم قدرة الحكومة والسلطات النقدية على السيطرة عليه. ومن الأمثلة على هذا النوع من التضخم ما حصل في ألمانيا عام 1921م وعام 1923م، وكذلك ما حصل في البرازيل عام 1995م، حيث تضاعفت الأسعار مئات المرات.

3. التحليل والمناقشة واختبار الفرضيات

لجمع بيانات الجانب العملي للدراسة تمّ في توزيع ثلاثين صحيفة استبيان على المشاركين المستهدفين من إدارة الرقابة على المصارف والنقد بمصرف ليبيا المركزي. يحتوي الاستبيان على أربعة أقسام، كما يحتوي إجمالي الاستبيان على تسعة عشر سؤالاً موزعة على أقسامه الأربعة. احتوى القسم الأول من الاستبيان على المعلومات الشخصية للمشاركين، أما القسم الثاني فتضمن أسئلة تتعلق بمدى استخدام السلطات النقدية في ليبيا لأدوات السياسة النقدية للحد من التضخم، بينما القسم الثالث شمل أسئلة تتعلق بتغيير معدلات التضخم بتطبيق أدوات السياسة النقدية، وترك القسم الأخير لأية ملاحظات يدونها المستبين تتعلق بموضوع الدراسة.

خضع الاستبيان لتقييم قسم المصارف والاستثمار بكلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية/ طرابلس، ونال الإعتماد لتوزيعه على الفئات المستهدفة (أنظر نسخة الاستبيان المرفقة في الدراسة). كانت النسبة المستلمة من المشاركين في الدراسة تسعة وعشرون استبياناً (97%) والفاقد كان فقط استبياناً واحداً (3%). تُمثّل النسبة المستلمة نسبة عالية إذا ما قورنت بدراسات بحثية أخرى أظهرت قلة إستجابة المشاركين وقد

يكون السبب في هذا الفارق إلى العلاقة الوطيدة للباحث مع موظفي الإدارة المستهدفة وحرصه في متابعة إجابات الإستبيانات ومن ثم إستلامها في الوقت المحدد.

1.3 البيانات الشخصية

جدول 3-1 تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر

الإجمالي		45 فأكثر		من 30- أقل من 45		من 22- أقل من 30		أقل من 22	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
100 %	29	24.14 %	7	58.62 %	17	17.24 %	5	0 %	0

من جدول 3-1 يتضح أن الفئة العمرية السائدة هي من 30 إلى أقل من 45 سنة، حيث مثلت النسبة الأعلى 58%، بينما مثلت النسبة الباقية من المشاركين للفئة العمرية من 22 إلى أقل من 30 سنة، الأقل نسبة 17.24%، 24.14% للفئة العمرية لأكثر من 45 سنة.

جدول 3-2 تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المؤهل العلمي

الإجمالي		دكتوراه		ماجستير		بكالوريوس		دبلوم عالي		دبلوم متوسط أو أقل	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
100 %	29	13.8 %	4	41.8 %	12	34.5 %	10	6.9 %	2	3 %	1

يبين جدول 3-2 أن غالبية المشاركين في الدراسة، وهم بنسبة فاقت 94%، هم من حملة المؤهلات الجامعية أو ما يعادلها (دبلوم عالٍ، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه)، والنسبة الباقية وهي 3.4%، كانت لحملة الدبلوم المتوسط فأقل. هذه النتيجة أيضاً تزيد من ثقة الباحثون في الإجابات المقدمة من المشاركين في الدراسة.

جدول 3-3 تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الخبرة في المجال المصرفي

الإجمالي		15 سنة فأكثر		من 10 - 15 سنة		من 5 - 10 سنوات		أقل من 5 سنوات	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%100	29	%44.8	13	%13.8	4	%27.6	8	%13.8	4

يظهر جدول 3-3 أن حوالي 45% من المشاركين في الدراسة تزيد خبرتهم المصرفية عن 15 سنة، والمستبشرين الذين تتراوح خبرتهم المصرفية ما بين 5-10 سنوات شكلت حوالي 28%، وكانت نسبة المستبشرين في الدراسة الذين تقل خبرتهم المصرفية عن 5 سنوات، والذين خبرتهم تتراوح ما بين 10-15 سنة، قد مثلت النسبة الأقل وهي حوالي 14% لكل فئة.

جدول 3-4 تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص

الإجمالي		أخرى		اقتصاد		محاسبة		تمويل ومصارف	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%100	29	%10.3	3	%27.6	8	%38	11	%24.1	7

يوضح جدول 3-4 أن أكثر من 89% من المشاركين في الدراسة هم من خريجي كلية الإقتصاد والتي تعكس العلاقة بين المرحلة الأكاديمية والتأهيلية بعمل المصارف وخصوصاً التمويل والمصارف والمحاسبة والإقتصاد. هذا أيضاً من شأنه الرفع من درجة الثقة لدى الباحثون في إجابات المشاركين في الدراسة.

جدول 3-5 تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الوظيفة الحالية

الإجمالي		أخرى		رئيس وحدة		رئيس قسم		نائب مدير إدارة		مدير إدارة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
%100	29	%79.3	23	%3.5	1	%13.7	4	%3.5	1	%0	0

تبين إجابات جدول 3-5 أن غالبية المشاركين وهم حوالي 80%، لا يشغلون وظائف قيادية أو إشرافية، بينما مثلت النسبة الباقية، أكثر من 20%، المستبشرين الذين يشغلون مواقع قيادية أو إشرافية.

2.3 مدى استخدام السلطات النقدية في ليبيا أدوات السياسة النقدية للحد من التضخم

جدول 3-6 تحليل إجابات المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بمدى استخدام السلطات النقدية في ليبيا (مصرف ليبيا المركزي) لأدوات السياسة النقدية للحد من التضخم

ر.ت	العبارة	نعم		لا		الإجمالي	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	هل يتمتع مصرف ليبيا المركزي باستقلالية كاملة في استخدام أدوات السياسة النقدية؟	27	%93.1	2	%6.9	29	%100
2	هل يستخدم مصرف ليبيا المركزي سياسة سعر إعادة الخصم للحد من التضخم؟	12	%41.4	17	%58.6	29	%100
3	هل يستخدم مصرف ليبيا المركزي عمليات السوق المفتوحة للحد من التضخم؟	6	%20.7	23	%79.3	29	%100
4	هل يستخدم مصرف ليبيا المركزي سياسة تغيير نسبة الاحتياطي القانوني للحد من التضخم؟	12	%41.4	17	%58.6	29	%100
5	هل يعمل مصرف ليبيا المركزي على تخفيض كلفة التمويل لتشجيع الاستثمار؟	16	%55.2	13	%44.8	29	%100
6	هل بحث مصرف ليبيا المركزي المصارف التجارية للتركيز على تمويل الصناعات الاستهلاكية؟	15	%51.7	14	%48.3	29	%100
7	هل يضع مصرف ليبيا	17	%58.6	12	%41.4	29	%100

						المركزي حدوداً عليا انتقائية للاستثمار النقدي لإجبار المصارف التجارية على توسع الائتمان لقطاعات معينة؟	
	29	69%	20	31%	9	هل يعطي مصرف ليبيا المركزي الحرية للمصارف التجارية في استبدال نسبة معينة من متطلبات الاحتياطي النقدي القانوني لأنواع معينة من القروض والاستثمارات؟	8

الإجمالي	لا		نعم			العبارة	ر.ت
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
100%	29	6.9%	2	93.1%	27	هل يتمتع مصرف ليبيا المركزي باستقلالية كاملة في استخدام أدوات السياسة النقدية؟	1
100%	29	58.6%	17	41.4%	12	هل يستخدم مصرف ليبيا المركزي سياسة سعر إعادة الخصم للحد من التضخم؟	2
100%	29	79.3%	23	20.7%	6	هل يستخدم مصرف ليبيا المركزي عمليات السوق المفتوحة للحد من التضخم؟	3
100%	29	58.6%	17	41.4%	12	هل يستخدم مصرف ليبيا المركزي سياسة تغيير نسبة الاحتياطي القانوني للحد من التضخم؟	4
100%	29	44.8%	13	55.2%	16	هل يعمل مصرف ليبيا المركزي على تخفيض كلفة التمويل لتشجيع الاستثمار؟	5
100%	29	48.3%	14	51.7%	15	هل يحث مصرف ليبيا المركزي المصارف التجارية للتركيز على	6

						تمويل الصناعات الاستهلاكية؟	
7	17	58.6 %	12	41.4 %	29	هل يضع مصرف ليبيا المركزي حدوداً عليا انتقائية للاستثمار النقدي لإجبار المصارف التجارية على توسع الائتمان لقطاعات معينة؟	100 %
8	9	31 %	20	69 %	29	هل يعطي مصرف ليبيا المركزي الحرية للمصارف التجارية في استبدال نسبة معينة من متطلبات الاحتياطي النقدي القانوني لأنواع معينة من القروض والاستثمارات؟	100 %

يتضح من جدول 3-6 أن مصرف ليبيا المركزي يتمتع بإستقلالية كاملة في استخدام أدوات السياسة النقدية، وهذا ما أشار إليه أكثر من 93% من المشاركين في الدراسة. وسبقت الإشارة أن من أهم الشروط الأولية لإستهداف التضخم هو تمتع المصرف المركزي بإستقلالية في استخدامه لأدواته في التأثير على كمية النقود في الإقتصاد وبالتالي التحكم في معدلات التضخم. من الجدول نفسه يتضح أن مصرف ليبيا المركزي لا يستخدم سياسة سعر إعادة الخصم للحد من التضخم وهذا ما أكد عليه أكثر من 58% من المشاركين في الدراسة. ويرجع السبب في ذلك إلى إلغاء التعامل بالفوائد داخل الإقتصاد الليبي. مصرف ليبيا المركزي لا يدخل مشترياً ولا بائعاً للأوراق المالية للحد من كمية النقد المتداول في الإقتصاد وبالتالي التأثير في حجم التضخم، وهذا ما أقر به 79% من المستهدفين في الدراسة. قد يكون السبب في ذلك هو غياب فعالية سوق الأوراق المالية في ليبيا والذي يمكن أن يساعد مصرف ليبيا المركزي في استخدام أدواته للتأثير في حجم التضخم. الجدول السالف الذكر يبين أن مصرف ليبيا المركزي لا يستخدم سياسة تغيير نسبة الإحتياطي القانوني للحد من التضخم، هذا ما وافق عليه قرابة ثلثي المستبنيين. قد يرجع السبب في ذلك إلى قلة حجم الودائع لدى المصارف التجارية بسبب الأوضاع الراهنة. تربط الفقرات السابقة من جدول 3-6 يمكن الدفع بأنه على الرغم من تمتع مصرف ليبيا المركزي بإستقلالية كاملة في استخدام أدوات

السياسة النقدية إلا أنه لا يستخدم هذه الأدوات، والسبب في ذلك يرجع إلى الأوضاع الاقتصادية الراهنة التي تمر بها البلاد بالإضافة إلى تحريم التعامل بالفائدة. أكثر من نصف المشاركين في الدراسة يرون أن مصرف ليبيا المركزي يعمل على تخفيض كلفة التمويل لتشجيع الإستثمار، وهذا ما يظهره جدول 3-6. مصرف ليبيا المركزي يحث المصارف الواقعة تحت إشرافه للتركيز على تمويل الصناعات الإستهلاكية وهذا ما أكد عليه أكثر من 50% من المشاركين في الدراسة. لعل السبب في ذلك يكون حرص مصرف ليبيا المركزي على أن تقابل النقود الخارجة منه ومن المصارف الواقعة تحت إشرافه لصناعة سلع (بضاعة كانت أو خدمة) وهذه سياسة للحد من التضخم. جدول 3-6 يظهر أيضاً أن ما يقرب عن 60% من المشاركين يقولون بأن مصرف ليبيا المركزي يضع حدوداً عليا إنتقائية للإستثمار النقدي من أجل إجبار المصارف التجارية على توسيع الإئتمان لقطاعات معينة. قد يكون السبب في ذلك هو حرص مصرف ليبيا المركزي على عدالة توزيع التسهيلات والقروض بين القطاعات الاقتصادية المختلفة. ما يربو عن ثلثي المستبنيين يرون أن مصرف ليبيا المركزي لا يعطي الحرية للمصارف التجارية في تغيير نسبة معينة من متطلبات الإحتياطي النقدي القانوني لأنواع معينة من القروض والإستثمارات.

3.3 تغيير معدلات التضخم بتطبيق أدوات السياسة النقدية

فيما يتعلق بتغيير معدلات التضخم بتطبيق أدوات السياسة النقدية، يتضح من جدول 3-7 أن ما يقرب عن 60% من المشاركين في الدراسة لا يرون أن مصرف ليبيا المركزي يعلن عن رقم معين يستهدفه لمعدل التضخم في الإقتصاد الليبي في الأجل المتوسط. غير أن هذا لا يعني، من وجهة نظر الباحثون أن مصرف ليبيا المركزي لا يستهدف رقم معين لمعدل التضخم. ولعل سبب التكتّم يرجع إلى نية مصرف ليبيا المركزي في العمل بأدواته دون ضغط، لأن إستهداف معدل معين يزيد من ضغط العمل على مصرف ليبيا المركزي في تخفيض هذا المعدل.

أغلب المشاركين في الدراسة، وهم بنسبة تقترب من 90% يقولون بأن الهدف الرئيس للسياسة النقدية في المدى الطويل هو استقرار الأسعار الذي يعكس بدوره محافظة

المسؤول على السياسة النقدية بمعدلات تضخم ثابتة في الإقتصاد الليبي. أكثر من ثلثي المشاركين في الدراسة يرون أن إستراتيجية السياسة النقدية تعد بمهنية من حيث رسم الخطط والأهداف، ولعل ما يمر به الإقتصاد الليبي في هذه الأيام هو حالة إستثنائية ولا يعكس الإمكانيات المتوفرة لمصرف ليبيا المركزي التي تمكنه من رسم سياسة نقدية بكل إحترافية. يُشير جدول 3-7 إلى أن أكثر من نصف المشاركين في الدراسة يؤكدون على قدرة مصرف ليبيا المركزي على التأثير باستخدام أدوات السياسة النقدية المتاحة في حالة إنحراف معدل التضخم المستهدف عن قيمته في المستقبل، ويشير الباحثون إلى أن هذا التأثير يحدث على الرغم من غياب فعالية سوق الأوراق المالية الليبي الذي يساعد بنشاطه مصرف ليبيا المركزي في استخدام أدوات السياسة النقدية، كما سبق الإشارة إلى ذلك. أكثر من شطر المستبنيين يرون أن تغيير نسبة الإحتياطي القانوني من قبل مصرف ليبيا المركزي يساعد في تغيير معدلات التضخم. وغني عن البيان أنه يمكن لمصرف ليبيا المركزي أن يستخدم سياسة تغيير نسبة الإحتياطي القانوني بعيداً عن وجود سوق أوراق مالية.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

Human and Community Studies Journal

جدول 3-7 تحليل إجابات المشاركين فيما يتعلق بتغير معدلات التضخم بتطبيق أدوات

السياسة النقدية

ر.ت	العبرة		نعم		لا		الإجمالي	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
1	12	41.3 %	17	58.7 %	29	100 %	29	100 %
2	26	89.7 %	3	10.3 %	29	100 %	29	100 %
3	22	75.9 %	7	24.1 %	29	100 %	29	100 %
4	10	34.5 %	19	65.5 %	29	100 %	29	100 %

						المركزي في استخدام أدوات السياسة النقدية؟	
100 %	29	48.3 %	14	51.7 %	15	هل يقوم مصرف ليبيا المركزي برفع نسبة هامش الضمان لدى المصارف التجارية؟	5
100 %	29	44.8 %	13	55.2 %	16	هل يلزم مصرف ليبيا المركزي المصارف التجارية بتحديد حد أقصى للائتمان الممنوح لغرض المشاريع السكنية؟	6
100 %	29	48.3 %	14	51.7 %	15	هل لمصرف ليبيا المركزي القدرة على التأثير باستخدام أدوات السياسة النقدية المتاحة في حالة انحراف معدل التضخم المستهدف عن قيمته في المستقبل؟	7
100 %	29	44.8 %	13	55.2 %	16	هل يساعد تطبيق سياسة تغيير نسبة الاحتياطي القانوني في تغيير معدلات التضخم؟	8
100 %	29	27.6 %	8	72.4 %	21	هل يتوافر للمصرف المركزي أدوات فنية تساعده في التنبؤ بالتضخم المحلي؟	9
100 %	29	31 %	9	69 %	20	هل يتوافر لدى مصرف ليبيا المركزي كوادر بشرية لها القدرة على تقديم اقتراحات للحد من التضخم؟	10
100 %	29	17.2 %	5	82.8 %	24	هل يتم إلزام المصارف التجارية بسياسة مكافحة غسل الأموال لمعالجة الوضع الاقتصادي والحد من التضخم؟	11

من الجدول السالف الذكر، يتضح أن 74.4% من المشتركين في الدراسة يقرون بأن مصرف ليبيا المركزي لديه أدوات فنية للتنبؤ بالتضخم المحلي، ويرى الباحثون أنه

و على الرغم من أن مصرف ليبيا المركزي لديه أدوات فنية للتعويض بالتضخم المحلي إلا أنه يقف عاجزاً عن تقديم الحلول لمُعالجته، ولعل الظروف التي تشهدها ليبيا في الوقت الراهن هي السبب الرئيس في ذلك. يتوافر لدى مصرف ليبيا المركزي كوادرات بشرية لها القدرة على تقديم إقتراحات للحد من التضخم وهذا ما يقرون عليه قرابة 69% من المشاركين في الدراسة. ولعل السبب في غياب هذه الكوادرات للحد من التضخم هو الوضع الاقتصادي الذي يمر به الإقتصاد الليبي في الوضع الراهن. الجدول السالف الذكر يبين أن مصرف ليبيا المركزي يقوم بإلزام المصارف التجارية بسياسة مكافحة غسيل الأموال لمُعالجة الوضع الاقتصادي الراهن والحد من التضخم، وهذا ما أكد عليه أكثر من 80% من المستبنيين. من خلال إجابات المشاركين في الدراسة، والتي احتواها جدول 3-6، يبدو أنه في الوضع الراهن لا يستخدم مصرف ليبيا المركزي، وهو المسؤول عن وضع وتنفيذ السياسة النقدية، أدوات السياسة النقدية للحد من التضخم. الأمر الذي يقود إلى رفض الفرضية الأولى. وبالنظر إلى إجابات المشتركين في الدراسة والتي تضمنها جدول 3-7، يمكن قبول الفرضية الثانية، أي أنه يمكن لمصرف ليبيا المركزي التأثير على معدلات التضخم في حالة تطبيق أدوات السياسة النقدية.

4. النتائج

من تحليل ومناقشة البيانات المجمعة بواسطة صحف الاستبيان الموزعة على موظفي إدارة الرقابة على المصارف والنقد بمصرف ليبيا المركزي، يمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. يتمتع مصرف ليبيا المركزي بإستقلالية كاملة في استخدام أدوات السياسة النقدية مع عدم استخدام سياسة سعر إعادة الخصم وذلك لإلغاء التعامل بالفائدة.
2. لا يستخدم مصرف ليبيا المركزي أدواته بشكل عام للحد من التضخم كعمليات السوق المفتوحة ونسبة الإحتياطي القانوني وذلك لعدم وجود سوق للأوراق المالية نشط وقلة حجم الودائع المصرفية.

3. لا يعلن مصرف ليبيا المركزي عن معدلات التضخم في الأجل المتوسطة مع وجود مهنية في رسم سياستها وخططها ومحاولة إستهداف استقرار الأسعار في المدى الطويل.
4. يعمل مصرف ليبيا المركزي على تخفيض كلفة التمويل لتشجيع الإستثمار مع وضع حدود إنتقائية للإستثمار لقطاعات معينة.
5. يتوفر في مصرف ليبيا المركزي كوادر بشرية بإمكانها العمل على الحد من التضخم بإقتراحاتها.

5. التوصيات

تأسيساً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

1. على مصرف ليبيا المركزي العمل على استخدام أدوات السياسة النقدية الكمية والنوعية المباشرة وغير المباشرة للحد من التضخم. الإنسان والمجتمع
2. على مصرف ليبيا المركزي العمل على تفعيل سوق الأوراق المالية ليساعد من رفع معدلات النمو واستخدام أدوات السياسة النقدية.

6. دراسات في المستقبل

- يرى الباحثون أن هذه الدراسة قد تكون عاملاً مساعداً في إجراء دراسات أخرى تبحث في الآتي:
- الربط بين أدوات السياسة النقدية وأدوات السياسة المالية في التأثير على معدلات التضخم.
 - ما إذا كان التضخم في الإقتصاد الليبي ناتج من ضغط الطلب، أم ضغط التكاليف، أم تضخم مستورد.
 - أثر التضخم النقدي على قرارات الإستثمار في البيئة الليبية.

المراجع

- [1]. أبو الفتوح، أحمد (بدون تاريخ) نظرية النقود والبنوك والأسواق المالية. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- [2]. أحمد، عصام الدين فؤاد (1989) "فعالية السياسة النقدية في الاقتصاد المصري في ظل سياسة الانفتاح الاقتصادي". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- [3]. إسماعيل، عوض الله فاضل (1999) "النقود والبنوك"، بغداد، العراق، دار المملكة للطباعة والنشر.
- [4]. بكري، أنس وصافي، وليد (2002) النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق. دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [5]. جنيل، هيل عجمي (2005) "إدارة البنوك التجارية والأعمال المصرفية"، المفرق، الأردن، دار مسار للنشر والتوزيع.
- [6]. الدوري، زكريا والسامرائي، يسري (2008) البنوك المركزية والسياسات النقدية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- [7]. الزبيدي، حسين (2011) التضخم والكساد. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن.
- [8]. الشافعي، محمد زكري (1957) "النظم المصرفية في البلدان المختلفة اقتصادياً"، رسائل في التخطيط القومي رقم 49 لجنة التخطيط القومي، القاهرة.
- [9]. الشمري، ناظم محمد نوري والشروف، محمد كوسى (2012) "مدخل في علم الاقتصاد"، عمان، الأردن دار زهران للنشر والتوزيع.
- [10]. شهبوب، مجدي محمود شهبوب (2000) "اقتصاديات النقود والمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- [11]. عبدالمطلب عبدالحاميد (2009) "السياسة النقدية واستقلالية البنك المركزي"، الدار الجامعية الإسكندرية.

- [12]. علي، عبدالمنعم سيد (2001) "تقييم السياسة النقدية في الأردن 1970-1999"، وجهة نظر أريد للبحوث والدراسات.
- [13]. الغولي، أسامة محمد وعوض الله، زينب (2005) اقتصاديات النقود والتمويل. دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- [14]. عبدالهادي، سالم وآخرون (2013) "مبادئ الاقتصاد الكلي"، الأردن، عمان دار وائل للنشر والتوزيع.
- [15]. محمد زكري الشافعي (1990) "مقدمة في النقود والبنوك"، بيروت دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- [16]. مصطفى، أحمد فريد وحسن، سهير محمد (2000) السياسات النقدية والبعد الدولي لليورو. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

متطلبات إدارة المعرفة وأثرها في أداء المؤسسات الخدمية

دراسة ميدانية على مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان

أ.رواد الهادي عبدالسيد

المعهد العالي لتقنيات علوم البحار
صبراتة

Alsurman2014@gmail.com

أ.عمر عياد الغليظ

كلية أم الربيع للعلوم والتقنية صرمان
RawadAlhadi80@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا صرمان ، وتقديم توصيات تساهم في الرفع من مستوى الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة لأجل اختبار الفرضيات ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بمصرف شمال أفريقيا ، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل ، حيث تم توزيع (41 استبانته) أسترد منها (35 استبانته) أي بنسبة 85.3 % .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- 1- مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كان متوسط .
- 2- وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 66.4% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في متطلبات إدارة المعرفة.

وقد قدمت الدراسة بعض التوصيات من أهمها :

- 1- ضرورة العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة و المتمثلة في (الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، القوى البشرية ، تكنولوجيا المعلومات) بما يؤثر بشكل أفضل في الأداء المؤسسي بالمصرف .

2- العمل على إيجاد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمصرف ، يتم تطبيقها بكافة المستويات، وكذلك تفويض صلاحيات واسعة للأفراد مما تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لدي العاملين بالمصرف .

Summary

The aim of this study was to identify the impact of the knowledge management requirements in the institutional performance of the North African Bank of Surman, and to make recommendations that contribute to the enhancement of the institutional performance of the North African Bank of Surman Branch. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to study the field of the variables of the study problem in order to test hypotheses. The study community consisted of all employees of the Bank of North Africa. The sample of the study was selected using the comprehensive survey method. By 85.3%

The study concluded with a number of results:

1. The level of availability of knowledge management requirements at the bank under study was average.
2. The impact of knowledge management requirements on institutional performance, where the coefficient of identification was 66.4% of the change in the level of institutional performance, due to the change in knowledge management requirements.

The study presented some recommendations, the most important of which are:

- 1- The need to work to provide the requirements of knowledge management, namely (organizational culture, organizational leadership, human resources, information technology), which affects better the performance of the institution.
2. Working towards creating a strategic vision for the Bank's knowledge management, which is applied at all levels, as well as delegating broad powers to individuals, thus contributing to raising the level of knowledge and experience among the employees of the bank.

المقدمة

يشهد العالم اليوم العديد من التحولات والتغيرات التي تؤثر على أداء المؤسسات الاقتصادية ، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها ، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية . ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة ، فقد أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة من خلال بناء قاعدة معرفية .

وبالتي أصبحت المؤسسات تسعى لتوطين المعرفة وإدارتها باستخدام التقنيات اللازمة لذلك ، تمهيداً لخزنها ونشرها وإعادة استعمالها ، ومن أجل مواجهة تلك التحديات وتحسين الأداء المؤسسي قامت الكثير من المؤسسات بتبني تطبيق إدارة المعرفة ، من خلال القيام بعملية إعادة تأهيل وتعليم مواردها البشرية وتدريبها عليها ، وبناء قاعدة معرفية ثرية تسمح بتجميع المعرفة ، ونشرها على كافة المستويات الإدارية فيها ، مع السعي الدائم نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة ، وتوظيف ما تمتلكه من معارف بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية ، وصولاً إلى مرحلة التميز . من خلال ما تم عرضه يتضح أن للمعرفة دوراً كبيراً في الرفع من الأداء المؤسسي ، فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين . ونحاول من خلال هذه الدراسة أن نسلط الضوء على أثر متطلبات إدارة المعرفة في أداء المؤسسات الخدمية .

مشكلة الدراسة :

من خلال الزيارة الميدانية التي قام بها الباحثان إلى مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان ، وكذلك إطلاع الباحثان على بعض الدراسات المتشابهة والمتراطة مع متغيرات الدراسة ، أستنتج الباحثان وجود ضعف في توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمصرف والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، القوى البشرية ، تكنولوجيا المعلومات) .

ومن هنا تبلورة مشكلة الدراسة في وضع التساؤل التالي :-

ما أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان ؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية :-

- 1- ما أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 2 - ما أثر القيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 3 - ما أثر الموارد البشرية في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟
- 4 - ما أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة ؟

فرضيات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية :-
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :-

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .
- 2 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .
- 3 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .
- 4 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات كأحد متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بالمصرف قيد الدراسة .

أهداف الدراسة :

- 1- التعرف على أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي .
- 2- التعرف على الدور المتزايد لمتطلبات إدارة المعرفة بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .
- 3- تقديم المقترحات التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

أهمية الدراسة :

- 1- تستمد الدراسة الحالية أهميتها لعلاقتها بموضوع يتسم بالحدائثة وبعيد أحد أبرز المواضيع المعاصرة والجوهرية في الفكر الإداري وحياة المؤسسة الاقتصادية ألا هو موضوع إدارة المعرفة الذي يعد من أكثر المواضيع إثارة في المؤتمرات والندوات محليا وعالميا.
- 2- تقديم الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات الهامة من خلال النتائج التي توصلت إليها والتي من شأنها الارتقاء بمستوى إدارة المعرفة بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان.
3. تساعد هذه الدراسة الباحثان علي اكتساب معرفة جيدة في القدرة علي التعامل مع المنهج العلمي في التفكير واستخدام الأسلوب العلمي في الكتابة .
- 4- إثراء المكتبة العلمية بموضوع الدراسة نظراً لأهميته كأحد الموضوعات المعاصرة .

منهجية الدراسة :

تقوم الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظواهر ، والذي يعتمد على تجميع الحقائق والبيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وقياس النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (Spss) .

أدوات جمع البيانات :

أعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات على النحو التالي :-
بيانات ثانوية : تم جمعها من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية ، والكتب والمراجع والبحوث العلمية في المجالات والدوريات التي تناولت أدبيات هذا الموضوع .
بيانات أولية : تتمثل في تحليل بيانات قائمة الاستبانة التي تستهدف العينة المبحوثة والإطلاع على الوثائق ذات الصلة المتعلقة بإدارة المعرفة ومتطلباتها بالمصرف قيد الدراسة.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تمثلت الحدود المكانية في (مصرف شمال أفريقيا فرع صرمان) .

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على معرفة أثر متطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .
الحدود الزمنية : أجريت الدراسة في سنة 2018م .
مجتمع الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان والبالغ عددهم 41 ، وأعتمد الباحثان على طريقة المسح الشامل لجميع موظفي المصرف قيد الدراسة ، وتم توزيع (41) أستانه ، أسترد منهم (35) أستانه أي بنسبة 85.3 % ، وأستبعد منهم (6) أستانات لعدم اكتمال الإجابة .
الدراسات السابقة :

1- دراسة غلبون (2013) بعنوان : تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية " دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي " ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، وكفاءة العمليات).
وخلصت الدراسة إلى أنه هناك اهتماماً بالأنشطة والممارسات المرتبطة بإدارة المعرفة في الفنادق قيد الدراسة ، و أن المديرين بالفنادق لديهم إدراك ومعرفة بمفهوم إدارة المعرفة إلى حد ما ، كما أظهرت الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المعرفة على مجالات المزايا التنافسية (جودة الخدمات، السيطرة على الأسواق، الإبداع والتطوير، كفاءة العمليات) .

2- دراسة غاغة (2017) بعنوان : مدى إستخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز ، وقد هدفت الدراسة إلى فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة بشقيها الصريح والضمني في شركة الواحة لتصدير النفط والغاز .

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة المعرفة الصريحة وبين تميز الأداء المؤسسي ، فكلما زاد إستخدام أساليب إدارة المعرفة الصريحة أدى إلى تميز في الأداء المؤسسي ، ووجود علاقة طردية بين أساليب إدارة المعرفة الضمنية وبين تميز الأداء المؤسسي .

مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة : هي العمليات التي تعني باكتساب واكتشاف وتكوين المعرفة وحفظها وتوثيقها واستعادتها وتوزيعها لتستخدم في حل المشكلات أو اتخاذ القرارات .
(غليون، 2013، 14)

الأداء المؤسسي : وهو قدرة المؤسسة كمنظومة متكاملة على استخدام مواردها بكفاءة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وإنتاج مخرجات متناغمة مع أهدافها ومناسبتها لمستخدميها . (الفاعوري، 2012، 28)

الجانب النظري الأول / إدارة المعرفة

1- تعريف إدارة المعرفة

خلال العقد الأخير، وبالتزامن مع الثورة المعلوماتية والاتصالات الهائلة و وصولها إلى كل فرد ومؤسسة في المجتمع بتكلفة معقولة، ظهر إلى الوجود تعابير علمية جديدة مثل " إدارة المعرفة " و " اقتصاد المعرفة " و " مجتمعات المعرفة " وأصبح من المستحيل الإمساك بتعريف محدد لإدارة المعرفة، بسبب كثرة التعريفات وتنوعها، وعدم تبلورها في تعريف جامع مانع واحد. وعليه يمكن أن نعرض بعض التعاريف لإدارة المعرفة، فقد عرفها (هاشم، 2005، 12) بأنها التجمع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، و تحقيق تحسن في الأداء و الارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز، و عرفها (Manuel، 2008) بأنها طريقة يمكن للمنظمات من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها، ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الآليات المناسبة لربط العاملين بمصادر المعرفة، أما (السلمي، 1998، 17) فيعرفها بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات و الحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات .

2- عمليات إدارة المعرفة

يرى (قلبو،23،2014- 25) أن معظم علماء الإدارة أتفقوا على أن هناك أربعة عمليات لإدارة المعرفة وهي (توليد المعرفة ، خزن المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) .

أ- توليد المعرفة : يقصد بها عملية إبداع المعرفة ، ويتم ذلك من خلال المشاركة بين فرق العمل بهدف توليد رأس مال معرفي جديد من شأنه أن يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات ، وكذلك زيادة قدرة هذه الأخيرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية متميزة في ساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وتنفيذ خطط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وتطوير مهارات العاملين ، الأمر الذي يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للإبداع عندما يتحقق يصبح مصدر للمعرفة الجديدة. كما تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأولى أهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة .

ب- خزن المعرفة : وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطر كبير نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر وصار خزن المعرفة والاحتفاظ بها أمر مهم جداً لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد معرفة فيها لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الظنية الغير موثقة معهم .

ج- توزيع المعرفة : تتضمن عمليات التوزيع والمشاركة والنقل والتدفق . والتنظيم الشبكي المتقدم في المؤسسات كالإنترنت والاكسترانت يتم من خلال التبادل الواسع الفوري للمعلومات والمعرفة وتقاسمها أفقياً وعمودياً ، وعلى أوسع نطاق جغرافي من قبل أطراف الشبكة جميعها ولاسيما بعد تعبيد المعرفة الضمنية إلى صريحة وذلك يمكن من زيادة الفعالية ، ورفع مستوى الكفاءة .

ويعني أيضا نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب كالتدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم .

د- تطبيق المعرفة : من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيراً على هذه العملية بالاستناد أنه طالما تم توليد المعرفة فإنه حتما سيتم لاحقاً التطبيق الفعال لها ، ويعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها وأن المؤسسات التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه تمتلك الميزة التنافسية ، ويجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ، إذ أن بعض المؤسسات تعاني فجوة بين المعرفة والعمل ، وهذه المؤسسات تعقد الكثير من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق.

3- متطلبات إدارة المعرفة

يرى (عبدالوهاب، 2005، 6) بأن متطلبات إدارة المعرفة تتمثل في :-
أ- الثقافة التنظيمية : وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والسائدة بين العاملين ، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل .
ب- القيادة التنظيمية : تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير ، ولابد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة ، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة ، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة ، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخريين بحيث تكون قدوة لهم ، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة ، والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات ، والمرونة التفاعلية .
ج- القوى البشرية : يقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ، ويعتبر أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار

والتطور والتوسع ، إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة ، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهاجراً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر .

د- تكنولوجيا المعلومات: تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات.

حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة المنظمة على خلق معرفة جديدة ، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة ، وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل واستقطاب ومشاركة المعرفة ، ومن هذه الأدوات شبكة الأنترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الإلكترونية الحديثة .

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع Human and Community Studies Journal الجزء النظري الثاني / الأداء المؤسسي اولاً- تعريف الأداء المؤسسي

تعددت المحاولات والمفاهيم لوضع تعريف واضح ومحدد للأداء ، فقد عرفه (مخمير وأخرون، 2000،9) بأنه عبارة عن منظومة متكاملة عن نتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، وعرفه (Scott،27،2003) على أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد التي يستخدمونها ، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون فيها ، أما (العلي،2006،327) فيعرف الأداء المؤسسي بأنه أنجاز الأهداف التنظيمية للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تكون محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات استخدام الموارد بكفاءة وفاعلية ، فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة ، كما تشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الاستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم .

ثانياً- أهداف تقييم الأداء المؤسسي

أشار (الشحات،65،1992) هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقييم الأداء المؤسسي، ومن أهمها :
أ- المساعدة في التحقق من مدي قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها ، فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة ، لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم أنجازه فعلياً ، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة .

ب- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدي الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ، ويتم ذلك من خلال استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة .

ج- تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فمماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوي الأداء لدى المؤسسة .

د- المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة : وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة .

هـ- خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام المختلفة داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.

ثالثاً- الاتجاهات الحديثة في قياس وتقييم أداء المنظمات

أدت أوجه نظم قياس وتقييم الأداء التقليدية إلى توجيه قدر أكبر من الاهتمام بالمؤشرات الغير مالية للأداء بل أيضاً المطورة ، وأشار (عبده،15،1995) إلى بعض المؤشرات الحديثة والمتمثلة في :-

أ- المؤشرات المرتبطة بالجودة : تمثل الجودة أحد المجالات الهامة لتقييم الأداء في ظل التطورات الحديثة في الوقت الحاضر ، وإن استخدام معيار الجودة كمؤشر أو مقياس غير مالي للأداء قد يساعد على قياس الفشل الداخلي أو الخارجي للمنظمة ،

ويعتبر مستوى رضا العميل أحد المقاييس الأساسية لمستوى جودة الإنتاج بالمنظمة ، ويمكن قياس مستوى رضا العميل من خلال إستطلاع آراء العملاء بشكل منتظم عن طريق المقابلات الشخصية لعينة من العملاء أو إستخدام قائمة إستقصاء مبسطة تقدم للعميل مع كل عملية بيع .

ب- المؤشرات المتعلقة بالخدمة : تعتبر السرعة التي يحصل بها العميل على الخدمة التي يحتاجها أو تقدم بطلبها أهم مقياس أو مؤشر للخدمة ، فعامل السرعة في أداء الخدمات أصبح مطلب ضروري مثله مثل عامل الجودة والسعر ، وأن أهم معيار لقياس الخدمات يتمثل في الزمن الحاكم " الحاسم " وهو عبارة عن الفترة الزمنية التي تتقضي من وقت إتخاذ تقديم خدمة معينة لعميل معين وحتى الانتهاء من تقديمها .

ج- المؤشرات المتعلقة بالإنتاجية : تتلخص عملية تقييم وقياس الإنتاجية في أنها الدراسة العلمية والدقيقة لجميع العناصر المنتجة المتاحة لأي منظمة وتستمد مؤشرات قياس الإنتاجية أهميتها من خلال المقارنات التي يمكن إجراؤها بغرض توضيح الموقف المالي للمنظمة سواء تم القياس من خلال مقارنة أدائها الحالي بأداء المنظمات المماثلة ، أو لنفس المنظمة عبر فترات زمنية ماضية ، بالإضافة إلى إمكانية إجراء المقارنة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المستهدفة .

د- المؤشرات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية : تظهر المسؤولية الاجتماعية كمؤشر للمنظمة سواء تجاه عملاء تلك المنظمة أو تجاه البيئة التي تتواجد بها ، وكذلك تجاه الأفراد العاملين بها ، ومن المؤشرات التي توضح تلك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ما يلي :

- العلاقة بين الأفراد والمنتجين، ويمكن قياسها بالمنازعات وكثرة الجدل الرسمي للمناقشات والجدال الغير رسمي كنسبة من الزمن الطبيعي للعمل، قنوات الاتصال المتاحة، عقد المؤتمرات لمناقشة المشاكل، أسس وسياسات الترقية.

- رضى العملاء ويمكن قياسه بمعدل تكرار طلب العميل على المنتج أو الخدمة.

- النشاط الإجتماعي بالبيئة : ويتمثل في عدة مقاييس مثل عدم وجود شكاوي أو إعتراضات من المجتمع وتوفر فرص عمل .

الجزء العملي

أولاً / وصف متغيرات الدراسة

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتغيرات (متطلبات إدارة المعرفة) وترتيبها حسب أهميتها النسبية كما في الجدول الآتي:-

جدول رقم (1) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لمتطلبات إدارة المعرفة

المتطلبات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
الثقافة التنظيمية	2.17	0.32	1	متوسط
القيادة التنظيمية	1.68	0.40	4	متوسط
القوة البشرية	2.06	0.29	2	متوسط
تكنولوجيا المعلومات	1.92	0.40	3	متوسط
متطلبات إدارة المعرفة	1.97	0.30	متوسط	

يتبين من الجدول رقم (1) أن متطلب الثقافة التنظيمية كمتطلب من متطلبات إدارة المعرفة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.17) وانحراف معياري (0.32) الأكثر توفراً، يليه متطلب القوى البشرية بمتوسط حسابي (2.06) وانحراف معياري (0.29)، يليه متطلب تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (1.92) وانحراف معياري (0.40)، وأخيراً متطلب القيادة التنظيمية الأقل توفراً بمتوسط حسابي (1.68) وانحراف معياري (0.40).

ثانياً / التحليل الوصفي

وتم التحليل الوصفي لمعرفة مدى توفر متطلبات إدارة المعرفة بالمصرف قيد الدراسة، كل على حده مستخدم بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1- التحليل الوصفي (الثقافة التنظيمية)

جدول رقم (2) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلب الثقافة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى التوفر
1	يتوفر مستوى من الثقة العالية بين العاملين في بيئة العمل داخل المصرف.	2.29	0.46	متوسط
2	ي دعم المصرف فرص التعاون والعمل ضمن فريق.	2.08	0.63	متوسط
3	توجد مساحة كافية للتفكير والإبداع وتقديم المقترحات.	2.16	0.55	متوسط
4	يتيح المصرف فرص التفاهم والتشاور وتبادل الرأي مع الآخرين في المواقف المختلفة.	2.11	0.61	متوسط
5	يسعى المصرف إلى تشجيع الأفراد وتحفيزهم للتعلم المستمر وخلق معارف جديدة.	2.00	0.52	متوسط
6	يستطيع المصرف التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل دون تقييد بنظام روتيني جامد.	1.89	0.76	متوسط
7	تتوفر المعرفة المعلومات للجميع ويمكن الوصول إليها واستخدامها بسهولة.	2.18	0.46	متوسط
8	يتعامل المصرف بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي يحصل عليها.	2.63	0.49	مرتفع
9	يحافظ المصرف على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي يمتلكها.	2.61	0.55	مرتفع
10	يوجد لدى المصرف منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة.	1.71	0.69	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية	2.17	0.32	متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (2) موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 8 (يتعامل المصرف بمهنية ومصداقية مع المعلومات والمعارف والوثائق التي يحصل عليها) ، التي جاءت في الترتيب الأول والتي بلغ متوسطها (2.63) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس المعتمد وتعتبر عن درجة الموافقة ، وجاءت في الترتيب الثاني العبارة التاسعة (يحافظ المصرف على سرية المعلومات والمعارف والوثائق التي يمتلكها) وبلغ متوسطها (2.61) ، أما العبارة رقم 6 (يستطيع المصرف التأقلم والتكيف بحسب ظروف العمل دون تقييد بنظام روتيني جامد)، والعبارة رقم 10 (يوجد لدى المصرف منهجية متكاملة لبناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة) جاءت بأقل متوسطات حسابية حيث بلغت متوسطاتها (1.89) و(1.71) على التوالي وهي درجات متوسطة وتعتبر عن الموافقة نوعاً ما ، كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيم الإنحرافات المعيارية جاءت منخفضة وهذا يدل على عدم وجود تباين كبير (إختلاف) في اتجاهات أفراد العينة حول متطلب الثقافة التنظيمية.

ويشكل عام أظهرت مفردات العينة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعاً ما بمتوسط عام بلغ (2.17) وبإنحراف معياري بلغ (0.32) وهذا يشير إلى أن متطلب الثقافة التنظيمية متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

2- التحليل الوصفي (القيادة التنظيمية)

جدول (3) يبين المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمتطلب القيادة التنظيمية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التوفر
1	توجد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمصرف يتم تطبيقها بكافة المستويات.	1.42	0.64	منخفض
2	تعتمد الإدارة على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال	1.68	0.66	متوسط
3	تساهم الإدارة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق	1.79	0.58	متوسط

4	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.	1.47	0.56	منخفض
5	تعمل الإدارة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة .	1.95	0.52	متوسط
6	تشارك الإدارة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخطط المستقبلية.	1.26	0.45	منخفض
7	تسعى الإدارة إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها.	2.08	0.49	متوسط
8	تدرك الإدارة الاحتياجات المعرفية المطلوبة للمصرف فيما يتعلق بأعماله.	1.76	0.59	متوسط
	المتوسط الحسابي العام للقيادة التنظيمية	1.68	0.40	متوسط

يتضح من الجدول رقم (3) أن المعدل العام لعبارات متطلب القيادة التنظيمية جاءت بمتوسط حسابي بلغ (1.68) وانحراف (0.40) ، وهي درجة متوسطة وتعتبر عن درجة الموافقة نوعاً ما حسب المقياس المعتمد في الدراسة ، وكان آراء أفراد العينة للعبارة رقم 7 والتي تنص على (تسعى الإدارة إلى توفير بيئة العمل الملائمة للأفراد بما يدعم قدراتهم على خلق معارف جديدة ومشاركتها وتطبيقها) ، والتي جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (2.08) وانحراف بلغ (0.49) ، بدرجة متوسطة وتعتبر عن درجة الموافقة نوعاً ما ، أما العبارة رقم 5 جاءت في الترتيب الثاني (تعمل الإدارة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار ومشاركة المعرفة)، بمتوسط حسابي بلغ (1.95) بدرجة متوسطة ، أما العبارة رقم 6 جاءت في الترتيب الأخير والتي تنص على (تشارك الإدارة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخطط المستقبلية)، بمتوسط حسابي (1.26)، وانحراف منخفض وهي تعتبر عن درجة عدم الموافقة، ونلاحظ من خلال الأرقام المعبرة عن الانحرافات المعيارية أنها منخفضة ويدل على

عدم وجود إختلاف كبير في آراء أفراد المجتمع لهذا المتطلب ، وهذا يشير إلى أن
متطلب القيادة التنظيمية متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

3- التحليل الوصفي (القوى البشرية)

جدول رقم (4) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقوى البشرية

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
1	يتوفر لدى الموظفين المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه.	2.50	60.5	مرتفع
2	يمتلك الموظف القدرة على التفكير بمنهجية والإبداع في العمل	2.29	70.5	متوسط
3	يتشارك الموظفون لمعالجة الصعوبات وتطوير آليات وإجراءات العمل	1.97	50.5	متوسط
4	يستطيع الموظف تقديم خبرات ومعارف جديدة للمصرف ، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها .	2.37	90.5	مرتفع
5	تدون المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وتحفظ في قواعد بيانات بالمصرف .	1.53	0.60	منخفض
6	يتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بالوصف الوظيفي ومهام العمل	2.16	0.50	متوسط
7	يسعى المصرف إلى تطوير الكادر البشري من خلال تحسين عملية التوظيف وتفعيل التدريب وتقديم الحوافز والمكافآت .	2.03	0.64	متوسط
8	يستفيد المصرف من معارف وخبرات الموظفين وتعمم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى .	1.61	0.50	منخفض
	المتوسط الحسابي العام للقوى البشرية	2.06	0.29	متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن أغلب العبارات جاءت بمتوسطات متوسطة وهي عبارات تعبر عن درجة الموافقة نوعاً ما وانحرافات منخفضة أي لا يوجد إختلاف كبير بين آراء الموظفين حول هذه العبارات ونلاحظ أن العبارة رقم 1 والتي تنص على (يتوفر لدى الموظفين المهارة والمعرفة والخبرة للقيام بالمهام الوظيفية على أكمل وجه) جاءت في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (2.50) وهي درجة مرتفعة وتعبر عن الأتجاه نحو الموافقة حسب المقياس المعتمد للدراسة ، ثم تليها العبارة رقم 4 والتي تنص على (يستطيع الموظف تقديم خبرات ومعارف جديدة للمصرف، ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها) بمتوسط حسابي بلغ (2.37)، وانحراف معياري منخفض ، وجاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم 5 والتي تنص على (تدون المقترحات والخبرات والتجارب التي يقوم بها الموظفين وتحفظ في قواعد بيانات بالمصرف) ، بمتوسط حسابي (1.53) ، وهي درجة منخفضة وتعبر عن درجة عدم الموافقة .

وبصفة عامة نلاحظ أن المتوسط العام بلغ (2.06) ، وهي درجة متوسطة وتعبر عن درجة الموافقة نوعاً ما على حسب المقياس المعتمد للدراسة ، وهذا يشير إلى أن متطلب القوى البشرية متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

4- التحليل الوصفي (تكنولوجيا المعلومات)

جدول رقم (5) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتطلب تكنولوجيا المعلومات

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر
1	يتوفر لدى المصرف القدرة على التخلي عن الأعمال الورقية .	1.79	0.81	متوسط
2	يتوفر لدى المصرف أجهزة حاسوب ذات جودة عالية .	1.95	0.61	متوسط
3	يوفر المصرف أجهزة حواسيب لكافة الموظفين .	2.26	0.55	متوسط
4	يوفر المصرف خدمة الانترنت وبسرعة عالية لكافة الموظفين .	1.61	0.64	منخفض

متوسط	0.73	1.82	5 يوفر المصرف تسهيلات تكنولوجية ولخلق وتبادل المعرفة مثل (شبكة داخلية ، بريد الكتروني ، ...الخ) .
متوسط	0.63	2.08	6 يتوفر لدى المصرف أجهزة مساعدة لتخزين ومشاركة المعرفة مثل (أجهزة العرض ، ماسح ضوئي ، طابعات الخ) .
مرتفع	0.65	2.45	7 يتوفر لدى المصرف قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها .
منخفض	0.56	1.47	8 يوجد برامج محسوبة لإدارة شؤون الموظفين وتحديد احتياجاتهم المعرفية .
متوسط	0.40	1.92	المتوسط الحسابي العام تكنولوجيا المعلومات

يتضح من خلال الجدول رقم (5) موافقة أفراد العينة على العبارة رقم 7 التي جاءت في الترتيب الأول والتي تنص على (يتوفر لدى المصرف قاعدة بيانات متكاملة لجميع أعمالها وأنشطتها والمعلومات التي تمتلكها) ، وبلغ متوسطها (2.45) ، وهي درجة مرتفعة وتعتبر عن درجة الموافقة ، وجاءت العبارة 3 والتي تنص على (يوفر المصرف أجهزة حواسيب لكافة الموظفين) ، في الترتيب الثاني بمتوسط (2.26) وهي تعبر عن درجة الموافقة نوعاً ما ، أما الترتيب الأخير العبارة رقم 8 والتي تنص على (يوجد برامج محسوبة لإدارة شؤون الموظفين وتحديد احتياجاتهم المعرفية) حيث جاءت بأقل متوسط حسابي حيث بلغ (1.47) وهي درجة منخفضة وتعتبر عن عدم الموافقة ، كما نلاحظ من خلال الجدول رقم 5 أن قيم الانحرافات المعيارية جاءت منخفضة وهذا يدل على عدم تباين كبير (إختلاف) في اتجاهات أفراد المجتمع حول هذا المتطلب .

وبشكل عام أظهرت مفردات العينة اتجاهاً عاماً نحو الموافقة نوعاً ما بمتوسط عام بلغ (1.92) وبانحراف معياري بلغ (0.40) ، وهي درجة متوسطة وتعتبر عن درجة

الموافقة نوعا ما على حسب المقياس المعتمد للدراسة ، وهذا يشير إلى أن متطلب تكنولوجيا المعلومات متوفر بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد.

5- التحليل الوصفي لمتغير (الأداء المؤسسي)

أستخدم الباحثان التحليل الوصفي من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة الأداء المؤسسي

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
رضا العاملين				
1	يهتم المصرف برفع كفاءة العاملين من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع .	2.50	0.60	مرتفع
2	يحرص المصرف على الأمان والاستقرار الوظيفي للعاملين وضمان حقوقهم الوظيفية .	2.39	0.64	مرتفع
3	يهتم المصرف بتوفير بيئة العمل المناسبة للعاملين لأداء مهامهم على أكمل وجه .	2.13	0.53	متوسط
4	يقوم المصرف بإشراك العاملين في صناعة القرار ، ويهتم بالاستماع لآرائهم .	1.21	0.47	منخفض
5	يتوفر لدى المصرف نظام فعال ومتميز للحوافز والمكافآت .	1.50	0.60	منخفض
المتوسط الحسابي العام لعبارة رضا العاملين		1.95	0.35	متوسط
جودة وسرعة الخدمة				
6	يراعون العاملين متطلبات الجودة (السرعة ، الكفاءة .. الخ) في إنجاز المعاملات وأداء المهام .	2.18	0.51	متوسط
7	يسعى المصرف لتسهيل وتبسيط الإجراءات ، والتخفيف من جمود الأنظمة من أجل سرعة	2.26	0.50	متوسط

			الإتجاز .
منخفض	0.67	1.66	يوفر المصرف مرافق ووسائل اتصال ملائمة لاستقبال العملاء .
متوسط	0.59	2.24	يسهل تواصل العملاء بالعاملين في المصرف للمراجعة والاستفسار
منخفض	0.39	1.18	يعتمد المصرف على التكنولوجيا في تقديم خدماته للعملاء (كالموقع الإلكتروني ، البريد الإلكتروني ، الرسائل القصيرة)
متوسط	0.33	1.91	المتوسط الحسابي لبيانات جودة وسرعة الخدمة
التحسين والتطوير			
منخفض	0.54	1.24	يفتح المصرف المجال أمام العملاء للمشاركة في تطوير الخدمات وتحسين آليات تقديمها .
مرتفع	0.56	2.47	يمتلك الموظفون القدرة على تطوير مستوى أدائهم وخلق أفكار جديدة تساهم في رفع الكفاءة .
منخفض	0.68	1.58	يقوم المصرف بمراجعة عملياته باستمرار ، ويستفيد من التغذية العكسية لتحسين أنظمة العمل .
متوسط	0.61	1.89	يكافئ المصرف الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة أو يتميزون في أداء مهامهم .
متوسط	0.69	1.74	يوجد نظام فعال لمحاسبة المخطئ و المقصر في أداء مهامه
متوسط	0.36	1.78	المتوسط الحسابي لبيانات لتحسين والتطوير
متوسط	0.29	1.88	المتوسط الحسابي العام للأداء التنظيمي ككل

يتضح من الجدول رقم (6) أن العبارة رقم 3 والتي تنص على (يهتم المصرف برفع كفاءة الموظفين من خلال التدريب الفعال وفتح آفاق التفكير والإبداع) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.50) وإنحراف معياري (0.60) بمستوى موافقة

مرتفع ، في حين جاءت العبارة رقم 4 التي تنص على (تقوم المؤسسة بإشراك العاملين في صناعة القرار، وتهتم بالاستماع لأرائهم) في المرتبة الأخيرة من بين جميع عبارات رضا العاملين بمتوسط حسابي (1.21) وانحراف معياري (0.47) ، بمستوى منخفض ويعبر عن عدم الموافقة ، ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد مجتمع الدراسة حول رضا العاملين كان متوسط ، وبانحرافات صغيرة أقل من الواحد لأغلب الفقرات ، مما يشير الى عدم تشتت اتجاهات المجتمع ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لرضا العاملين (1.95) وبانحراف معياري (0.35) مما يشير أن تقييم مستوى أفراد المجتمع لرضا العاملين ، بمستوى موافقة متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وكانت العبارة رقم 7 والتي تنص على (يسعى المصرف لتسهيل وتبسيط الإجراءات ، والتخفيف من جمود الأنظمة من أجل سرعة الإنجاز) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.26) وانحراف معياري (0.50) بمستوى موافقة متوسط ، في حين جاءت العبارة رقم 10 والتي تنص على (يعتمد المصرف على التكنولوجيا في تقديم خدماته للعملاء كالموقع الإلكتروني ، البريد الإلكتروني ، الرسائل القصيرة) في المرتبة الأخيرة ، من بين جميع عبارات جودة وسرعة الخدمة ، بمتوسط حسابي (1.18) وانحراف معياري (0.39) بمستوى منخفض ويعبر عن درجة عدم الموافقة .

ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد مجتمع الدراسة حول جودة وسرعة الخدمة كان متوسط وبانحرافات صغيرة لأغلب العبارات ، مما يشير الى عدم تشتت اتجاهات المجتمع ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لجودة وسرعة الخدمة (1.91) وبانحراف معياري (0.33) ، مما يشير إلى أن تقييم مستوى أفراد المجتمع لجودة وسرعة الخدمة جاء بمستوى موافقة متوسط ، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أن العبارة رقم 9 من عبارات التحسين والتطوير والتي تنص على (يمتلك الموظفون القدرة على تطوير مستوى أدائهم وخلق أفكار جديدة تساهم في رفع الكفاءة) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.47) وانحراف معياري (0.56) بمستوى موافقة مرتفع ، في حين جاءت العبارة رقم 11 والتي تنص على (يفتح المصرف المجال أمام العملاء للمشاركة في تطوير الخدمات وتحسين آليات تقديمها) في المرتبة الأخيرة

من بين جميع عبارات التحسين والتطوير ، بمتوسط حسابي (1.24) وإنحراف معياري (0.54) أي بمستوى منخفض ويعبر عن درجة عدم الموافقة .

ونلاحظ أن تقييم مستوى أفراد مجتمع الدراسة حول التحسين والتطوير كان متوسطاً وإنحرافات صغيرة لأغلب العبارات ، مما يشير الى عدم تشتت اتجاهات المجتمع ، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام للتحسين والتطوير (1.78) وإنحراف معياري (0.36) مما يشير أن تقييم مستوى أفراد المجتمع جاء بمستوى موافقة متوسط ، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام ككل للأداء المؤسسي (1.88) وإنحراف معياري (0.29) ، مما يبين أن تقييم أفراد المجتمع لمستوى الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة متوسط ، حسب المقياس المعتمد في الدراسة .

ثالثاً / اختبار فرضيات الدراسة

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة تم تحديد بعض القواعد والمتمثلة في الآتي :
أ- درجة الثقة المتبعة في هذه الدراسة 95% ، ومستوى المعنوية لهذه الدراسة يساوي 0.05 .

ب- تم الاختبار من خلال المقارنة بين مستوى المعنوية لهذه الدراسة والذي يساوي (0.05) وقيمة مستوى المعنوية المشاهد .

ج- يتم اتخاذ القرار الإحصائي بقبول الفرضية البديلة ورفض الصفرية في حالة أن قيمة مستوى المعنوية المشاهد أقل من مستوى المعنوية لهذه الدراسة ويساوي (0.05)

1- اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H₀) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي .

(H₁) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة كمتغير مستقل

في الأداء المؤسسي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (7) يبين ذلك.

جدول رقم (7) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي	0.815	0.664	71.237	0.000

يتضح من الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.815) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد متطلبات إدارة المعرفة زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.664) ، مما يعني أن متطلبات إدارة المعرفة مسؤولة عن تفسير (66.4%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ، وهناك ما نسبته (33.6%) يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (71.237) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار وكذلك إمكانية تعميم النتائج على المجتمع قيد الدراسة ، أي أن متطلبات إدارة المعرفة (المتغير المستقل) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (قوي) ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي.

2- اختبار الفرضيات الفرعية الأولى والتي تنص على :
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي بمصرف شمال
أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H₀) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي .

(H₁) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي .

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية كمتغير مستقل في
الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط .
الجدول رقم (8) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر الثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر الثقافة التنظيمية في الأداء التنظيمي	0.795	0.632	61.856	0.000

يتضح من الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.795) بإشارة موجبة ،
وهذا يدل بأن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء المؤسسي علاقة طردية ، أي كلما
زاد الثقافة التنظيمية زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح) ، كما أن معامل
التحديد (R²) يساوي (0.632) ، مما يعني أن الثقافة التنظيمية مسؤولة عن تفسير
(63.2%) من التغيرات التي تحدث في الأداء التنظيمي ، وهناك ما نسبته (36.8%)
يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي .

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (61.856) بمستوى معنوية مشاهد أقل من
(0.05) ويساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة
وقياس الأثر ، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار أي أن الثقافة التنظيمية
(أحد المتغيرات الفرعية المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التعبير في
الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (قوي) ذو دلالة إحصائية

للتقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي ، وثبتت عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي.

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (9) يبين ذلك.

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal

جدول (9) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر القيادة التنظيمية في الأداء التنظيمي	0.780	0.608	55.749	0.000

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.780) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين القيادة التنظيمية والأداء المؤسسي علاقة طردية، أي كلما زاد القيادة التنظيمية زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.608) ، مما يعني أن القيادة التنظيمية مسؤولة عن تفسير (60.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي، وهناك ما نسبته (39.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (55.749) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، أي أن القيادة التنظيمية (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيرها على التغيير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً أي يوجد أثر (قوي) ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي " ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي .

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (10) يبين ذلك.

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للقوى البشرية في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر القوى البشرية في الأداء التنظيمي	0.322	0.104	4.178	0.048

يتضح من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.322) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين القوى البشرية والأداء المؤسسي علاقة طردية ، أي كلما زاد القوى البشرية زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح) كما أن معامل التحديد (R²)

يساوي (0.104) مما يعني أن القوى البشرية مسئولة عن تفسير (10.4%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي ، وهناك ما نسبته (89.6%) يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (4.178) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.048)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار، أي أن القوى البشرية (أحد المتغيرات المستقلة) لها القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (منخفض) ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقوى البشرية في الأداء المؤسسي" ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي بمصرف شمال أفريقيا فرع صرمان .

ولاختبار هذه الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي :

(H0) : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي .

(H1) : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي .

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات كمتغير مستقل في الأداء المؤسسي كمتغير تابع ، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (11) يبين ذلك.

جدول (11) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد
أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء التنظيمي	0.765	0.585	50.680	0.000

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.765+) بإشارة موجبة ، وهذا يدل بأن العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والأداء المؤسسي علاقة طردية ، أي كلما زاد تكنولوجيا المعلومات زاد معها الأداء المؤسسي (والعكس صحيح) ، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.585)، مما يعني أن تكنولوجيا المعلومات مسئولة عن تفسير (58.5%) من التغيرات التي تحدث في الأداء المؤسسي.، وهناك ما نسبته (41.5%) يرجع لعوامل أخرى ، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي .

وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (50.680) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) يساوي (0.000) ، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر ، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار ، أي أن تكنولوجيا المعلومات (أحد المتغيرات المستقلة) له القدرة على القياس والتنبؤ بتأثيره على التغير في الأداء المؤسسي (المتغير التابع) مستقبلاً ، أي يوجد أثر (متوسط) ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة ، التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي" ، وثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

النتائج والتوصيات

أولاً / النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :

- 1- مستوى توفر متطلبات إدارة المعرفة في المصرف قيد الدراسة كان متوسط .
- 2- وجود أثر لمتطلبات إدارة المعرفة في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 66.4% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في متطلبات إدارة المعرفة.
- 3- وجود أثر للثقافة التنظيمية في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 63.2% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في الثقافة التنظيمية.
- 4- وجود أثر للقيادة التنظيمية في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 60.8% من التغير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغير في القيادة التنظيمية.

- 5- وجود أثر للقوى البشرية في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 10.4% من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغيير في القوى البشرية.
- 6- وجود أثر لتكنولوجيا المعلومات في الأداء المؤسسي حيث بلغ معامل التحديد 58.5% من التغيير في مستوى الأداء المؤسسي ، وذلك يعود إلى التغيير في تكنولوجيا المعلومات.
- 7- إن مستوى الأداء المؤسسي كان (متوسط) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل 1.88 ، ومتوسط متغيرات الأداء كان كالتالي رضا الموظفين بمتوسط حسابي 1.95 ، ثم جودة وسرعة الخدمة بمتوسط حسابي 1.91 ، ثم التحسين والتطوير بمتوسط حسابي 1.78 .

ب- التوصيات

- 1- ضرورة العمل على توفير متطلبات إدارة المعرفة و المتمثلة في (الثقافة التنظيمية ، القيادة التنظيمية ، القوى البشرية ، تكنولوجيا المعلومات) بما يؤثر بشكل أفضل في الأداء المؤسسي .
- 2- العمل على بناء وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة ، من خلال توفر منهجية متكاملة ، وعدم التقيد بنظام روتيني جامد أثناء مواجهة ظروف العمل ، بما يسهم في زيادة أداء المصرف.
- 3- العمل على إيجاد رؤية إستراتيجية لإدارة المعرفة بالمصرف ، يتم تطبيقها بكافة المستويات، وكذلك نفوذ الإدارة صلاحيات واسعة للأفراد مما تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لدى العاملين في المصرف قيد الدراسة .
- 4- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والخطط المستقبلية ، وعلى الإدارة الاعتماد على مصادر المعرفة في اتخاذ القرار وتنظيم الأعمال بالمصرف.
- 5- على المصرف الاستفادة من معارف وخبرات العاملين ، والعمل على تعميم هذه المعارف والخبرات على الجميع دون تهميشها أو احتكارها لجهة دون أخرى .
- 6- على إدارة المصرف توفير خدمة الأنترنت وبسرعة عالية لكافة العاملين ، وتحديد احتياجاتهم المعرفية.

المراجع

أولاً / المراجع العربية

أ- الكتب

- 1- السلمي ، علي (1998) ، الإدارة بالمعرفة ، دار قباء للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر .
- 2- العلي ، عبد الستار (2006) ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 3- عبد الوهاب ، سمير (2005) ، متطلبات إدارة المعرفة في المدن العربية ، دراسة حالة " مدينة القاهرة " ، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، مصر .

ب- الرسائل العلمية

- [1]. الدجني ، إياد علي (2010) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه ، جامعة دمشق ، سوريا .
- [2]. الفاعوري ، أسماء مروان (2012) ، أثر فاعلية أنظمة تخطط موارد المنظمة في تميز الأداء المؤسسي ، دراسة تطبيقية في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الأردن .
- [3]. غاغه ، زينب بشير (2017) ، مدى استخدام إدارة المعرفة وأثرها في تميز الاداء المؤسسي " دراسة تطبيقية على شركة الواحة لتصدير النفط والغاز " ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية الليبية ، ليبيا.
- [4]. غلبون ، فاطمة علي (2013) ، تأثير إدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية " دراسة ميدانية على العاملين بالفنادق بمدينة بنغازي " ، رسالة ماجستير ، جامعة بنغازي ، ليبيا .
- [5]. قلبو ، حسينة (2014) ، دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي " دراسة حالة كلية العوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة" ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر .

ج- الدوريات والمجلات

- 1- الشحات ، محمد الزنقراني(1992) ، تقييم الأداء في قطاع الأعمال " إطار محاسبي " ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، العدد2 .
- 2- عبده ، تهاني محمود ، نحو منهاج مقترح لتطوير مقياس أداء البنوك المصرية التجارية وفروعها " دراسة ميدانية " ، جامعة الإسكندرية ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، الجزء الثاني ، 1995 .
- 3- مخمير وآخرون ، عبد العزيز (2000) ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- 4- هاشم ، نهلة (2005) ، إدارة المعرفة و دورها في دعم المهارات التنموية ، دورية مستقبل التربية العربية ، مجلد8 ، عدد 26 .

ثانياً / المراجع الأجنبية

- [1] Manuel, E. (2008). The Knowledge Management in SADC Countries . The Icfai Journal of Knowledge Management
- [2] Scott, W. (2003). Performance Improvement Interventions: Their Similarities & Differences, The Journal For Quality and Participation, Vol.26, Issue 1, pp(26-30).

دور استراتيجيات التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية بالتطبيق على الشركة العامة للكهرباء – مدينة الزاوية - ليبيا

د. رجب عبد السلام العموري

محاضر – كلية الاقتصاد العجيلات – جامعة الزاوية

Rajabalamory@yahoo.com – Rajabalamory@gmail.com

☎ 00218925218698 – ☎ 00218915218698

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث لمفهوم التسويق العكسي ، ودرجة ممارسة أفراد الدراسة والبحث لاستراتيجيات التسويق العكسي وأثر ذلك على ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية ، ولتحقيق ذلك تم توزيع 165 قائمة استقصاء على أفراد الدراسة أُسترجع منها 129 قائمة بنسبة استجابة 78% ، وباستخدام برنامج **pspp** في تحليل البيانات ، توصلت الدراسة إلى أن أفراد الدراسة غير مدركين لمفهوم وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية ، وإلى ضعف ممارسة الشركة لاستراتيجيات التسويق العكسي في مجال التوزيع ، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوي بين استراتيجيات التسويق العكسي و ترشيد استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة والبحث ، وانتهت الدراسة بتقديم بعض التوصيات وآلية التنفيذ المقترحة .

الكلمات الدالة : التسويق العكسي ، ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية ، الشركة العامة للكهرباء

Abstract

The study aimed to know the extent to which the management and employees of the General Electricity Company understood the study and research of the concept of Demarketing , and the degree of practice of the study and research of Demarketing strategies and the impact on the rationalization of electricity consumption , and to

achieve that was distributed 165 lists of survey on the study members, which returned 129 lists of the response rate of 78%, and using the program in the analysis of data pspp, the study found that the study members are unaware The concept and importance of Demarketing in the rationalization of electricity consumption, and the weakness of the company's practice of Demarketing strategies in the distribution, and the results showed that there is a significant correlation between the strategies of Demarketing and rationalization of consumption Energy company has replaced the study and research, and the study ended to provide some of the recommendations and the proposed implementation mechanism.

Keywords: Demarketing , Rationalization of electric power consumption , General Electricity Company.

المقدمة

يركز المفهوم التسويقي الحديث على تلبية حاجات المستهلكين ورغباتهم وحثهم على الشراء ، والعمل على زيادة كمية الطلب على السلع والخدمات ، ولكن هذا التوجه أخذ يولد عادات وأنماطاً استهلاكية مضرّة بالبيئة ، والمجتمع ، والاقتصاد ، لذلك أصبح المختصون في مجال التسويق يدركون أهمية إعادة النظر في هذا التوجه ، والعمل على إيجاد مفاهيم ، وأساليب تعالج هذا التوجه بهدف تقليل الأضرار الناجمة عن التوجه السابق ، وذلك من خلال توجيه المستهلكين على تحسين عملية الاستهلاك بما يخدم المستهلك نفسه ، والمنظمات ، والمجتمع ، والبيئة ، والاقتصاد من خلال العمل على توعية المستهلكين على ترشيد الاستهلاك على بعض السلع والخدمات . (سلمان ، 2015 ، 2)

إن الفلسفة الفكرية للتسويق العكسي تكمن في تشجيع المستهلك بالتقليل من شراء المنتج ويمكن القيام بذلك بعدة طرق ومنها زيادة الأسعار وحظر المنتجات أو وضع محددات على الاستهلاك أو التحكم بمجالات الاستهلاك وتقليصها وغيرها (صادق وآخرون ، 2014 ، 128)

إن الطاقة الكهربائية تعتبر موردا غير متجدد ، وإذ إن ما نحصل عليه اليوم قد لا نحصل عليه في المستقبل ، ويجب أن يعلم المستهلكون بأن ما يستهلكونه اليوم قد لا يحصلوا عليه غدا بنفس السعر كون أسعار الطاقة في ارتفاع مستمر، وبالتالي عليهم ترشيد استهلاكها ليضمنوا تدفقها ، ويجب على إدارة الشركة والعاملين في مجال الطاقة بمختلف أنواعها أن يتوجهون نحو اعتماد مفهوم التسويق العكسي ، ووضع الاستراتيجيات التي تضمن توعية المستهلكين إلى أهمية الطاقة الكهربائية في حياتهم وعلى اقتصاد الدولة.

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة

تحتل الطاقة دورا محوريا في حياة الإنسان لا ينافسها فيه إلا ضروريات الحياة من ماء وغذاء وهواء ، وتظهر أهميتها لسببين الأول لأنها محدودة من حيث الكميات المتاحة منها وأماكن تواجدها عبر العالم وهي على شكلها الابتدائي، ومن حيث أنها سلعة استهلاكية للعائلات، سلعة وسيطة للمؤسسات وهي في شكلها النهائي، والثاني لأنها ضرورية حيث تتوقف كل نشاطات الإنسان من (نقل، صناعة، فلاحه، اتصال) في حالة عدم توفر الطاقة. (بوعسلة ، 2016 ، 50)

وفي ظل المعاناة الكبيرة التي يعانها أفراد المجتمع الليبي بسبب الانقطاع المتكرر للكهرباء ، نتيجة توزيع الاحمال ، لعدم قدرة الشركة العامة للكهرباء على توفير القدر المطلوب من الطاقة للمستهلكين بسبب التعقيد الكبير في الظروف المحيطة بالشركة ، تبرز مشكلة البحث في أن الإدارة والعاملين بالشركة غير مدركين لأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة ، وأن المستهلكين غير واعيين بترشيد استهلاك الطاقة وهذا يثير التساؤلات التالية:

1. هل الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة ؟
2. ما درجة ممارسة أفراد ومجتمع الدراسة والبحث لاستراتيجيات التسويق العكسي ؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين استراتيجيات التسويق العكسي وترشيد استهلاك الطاقة ؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسويق العكسي على ترشيد استهلاك الطاقة ؟

5. هل هناك وعي من قبل المستهلكين فيما يتعلق بترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية؟

أهداف الدراسة

1. معرفة مدى إدراك الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث لمفهوم التسويق العكسي .

2. التعرف على درجة ممارسة أفراد الدراسة والبحث لاستراتيجيات التسويق العكسي .

3. معرفة علاقة الارتباط بين استراتيجيات التسويق العكسي وترشيد استهلاك الطاقة.

4. التعرف على درجة تأثير استراتيجيات التسويق العكسي على ترشيد استهلاك الطاقة.

أهمية الدراسة

يمكن تحقيق أهمية الدراسة من خلال الجانبين العلمي والتطبيقي كالآتي :

الأهمية العلمية

1. تسليط الضوء على موضوع التسويق العكسي ومدى تأثيره على ترشيد استهلاك

الطاقة في الشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث.

2. المساهمة في تحديد طبيعة التأثيرات المباشرة بين كل من استراتيجيات التسويق

العكسي وترشيد استهلاك الطاقة محل الدراسة والبحث .

3. المساهمة في سد الفجوة البحثية في مجال التسويق العكسي لدى الشركة العامة

لل كهرباء محل الدراسة والبحث والمراكز البحثية ذات العلاقة.

4. دعم البحث العلمي والمساهمة بتشكيل حلقة من حلقات البحث العلمي

المستمر .

5. المساهمة في النقل الافقي للتكنولوجيا من خلال نشر ما توصلت اليه الدراسات

السابقة بخصوص موضوع البحث.

الأهمية التطبيقية

1. محاولة توجيهه أنظار الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل البحث

لدور وأهمية استراتيجيات التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة .

2. تقديم إطار علمي للشركة العامة للكهرباء محل الدراسة يمكنها من الإلمام
بمتغيرات وأبعاد الدراسة (استراتيجيات التسويق العكسي) ويساعدها في وضع
الآلية المناسبة لتنفيذها.

3. تعتبر الدراسة اسهاما متواضعا في دعم التوجهات والسياسات الرامية الى ترشيد
استهلاك الطاقة بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث.

4. الوصول الى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تساعد على ترشيد
استهلاك الطاقة لدى الشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث.

فروض الدراسة

بناءً على مشكلة و أهداف الدراسة يسعى الباحث إلى اثبات مدى صحة الفروض
التالية :

الفرض الأول : إن الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث غير
مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.

الفرض الثاني : لا يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجيات التسويق العكسي و ترشيد
استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة والبحث.

الفرض الثالث : لا يوجد تأثير معنوي مباشر لاستراتيجيات التسويق العكسي على
ترشيد استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة و البحث.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج المتكامل في البحوث التطبيقية ، وهو منهج
مستحدث لدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ، ويستند هذا المنهج على حقيقة وجود
ترابط وتلازم بين الإطار العلمي للبحث (الجانب النظري) وبين الواقع العملي (
الجانب التطبيقي).

ويتيح هذا المنهج للدراسة مزايا عديدة منها تحقيق العمق باستخدام المنهج التاريخي ،
والشمول باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والتوازن باستخدام أدوات التحليل
الإحصائي.(مبارك ، 1992 ، 32).

أسلوب الدراسة

البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها

أعتمد الباحث في اتمام هذه الدراسة على :

بيانات ثانوية : وتم الحصول عليها من خلال مرجعة الكتب والمجلات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث مما مكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة .

بيانات أولية: وتم الحصول عليها من الشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتحليلها مما مكن الباحث من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج والتوصيات.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الشركة العامة للكهرباء بمدينة الزاوية.

وحدة المعاينة وعينة الدراسة

تتمثل وحدة المعاينة في إدارة خدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء بمدينة الزاوية

، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج **Decision Analyst STATS TM** ، وبمعرفة عدد أفراد وحدة المعاينة البالغ **290** مفردة تقريبا ، وعلى افتراض ان نسبة المفردات التي تتوافر فيهم الخاصية الرئيسية المطلوب دراستها **50%** ، وأن درجة الثقة **95%** ، ومستوى المعنوية **0.05** ، توصل الباحث إلى أن حجم العينة هو المناسب **165** مفردة ، و تم توزيع **165** قائمة استقصاء على وحدة المعاينة (بطريقة عشوائية) استرجع منهم **129** قائمة بنسبة استجابة بلغت **78%** والجدول رقم (1) يقدم وصف لعينة الدراسة .

أداة الدراسة

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء أعدت خصيصا لهذا الغرض في ضوء نتائج الدراسة النظرية وجهت للمدراء ورؤساء الأقسام والمكاتب والعاملين بإدارة خدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث وتضمنت 3 عبارات لقياس مدى ادراك الإدارة والعاملين لمفهوم

وأهمية التسويق العكسي و 19 عبارة لقياس أبعاد التسويق العكسي و 12 عبارة لقياس ترشيد استهلاك الطاقة.

وتم استقصاء أفراد الدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت ذو الخمس درجات موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما.

أساليب تحليل البيانات.

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية :

مقاييس النزعة المركزية والتشتت: لوصف أفراد الدراسة ومعرفة اتجاهاتهم.

معامل الارتباط بيرسون : لبيان نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

تحليل الانحدار المتعدد المتدرج : لحساب معاملات الانحدار المتعدد للمتغيرات .

وإستخدم الباحث برنامج **pspp** في التحليل الوصفي والإحصائي لبيانات الدراسة وذلك لتميزه بدقة النتائج ودعمه للغة العربية ولصغر حجمه وسهولة استخدامه بالإضافة لسرعته في التحليل مقارنة بالبرامج الأخرى .

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع

محددات الدراسة

المحددات الزمنية : اقتصر الحدود الزمنية للدراسة عن الفترة من 1/20 - 2/28 /2019.

المحددات المكانية : إدارة خدمات المستهلكين الشركة العامة للكهرباء - مدينة الزاوية- ليبيا.

المحددات البشرية : مدراء ورؤساء الأقسام والمكاتب والعاملين بإدارة خدمات المستهلكين بالشركة العامة للكهرباء - مدينة الزاوية.

الدراسات السابقة

(دراسة عتروس ، 2018) هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على التسويق العكسي والإحاطة بأهم جوانبه ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق أساليب واستراتيجيات التسويق العكسي ستؤثر على سلوك استهلاك الطاقة الكهربائية وتعمل على ترشيد الطلب عليها.

(دراسة حسين ، 2017) تناولت الدراسة موضوع التسويق العكسي بوصفه من الأساليب العلمية المناسبة لترشيد الاستهلاك، وهدفت الدراسة الى تسليط الضوء على بعض الممارسات التي تعكس أساليب التسويق العكسي ، وكانت من ابرز استنتاجات الدراسة عدم ميل وتقبل المسؤولين في الشركة المبحوثة نحو ممارسة أساليب التسويق العكسي، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المسؤولين تعزى للموقع الوظيفي.

(دراسة سلمان ، 2015) هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التسويق العكسي في التأثير على ترشيد استهلاك الكهرباء ، وقد توصلت الدراسة الى إن أهم عناصر التسويق العكسي التي تؤثر في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية هي أهمية حملات التوعية يليها دور القوانين والتشريعات ثم دور منظمات المجتمع المدني ترشيد الاستهلاك ثم إدراك المستهلك لأهمية ترشيد الاستهلاك ، وجاء السعر في المرتبة الخامسة ، وأكدت نتائج الدراسة أن حملات التوعية مهمة جدا في حث المستهلكين على ترشيد الاستهلاك ، وأن رفع أسعار الكهرباء قد لا يؤثر بشكل كبير على ترشيد استهلاك الكهرباء .

(دراسة مقري و شنه ، 2014) هدفت الدراسة لاختبار مدى صلاحية استراتيجية التسويق العكسي كنموذج ملائم من أجل تحقيق مسعى شركات الطاقة لترشيد استهلاك الكهرباء، وبينت النتائج أن عينة البحث ترى بأن عوامل استراتيجية التسويق العكسي يمكنها إحداث التغيير المطلوب في ترشيد استهلاك الكهرباء.

الإطار النظري

المبحث الأول : التسويق العكسي

مفهوم التسويق العكسي

بدأ مفهوم التسويق العكسي يتبلور منذ السبعينيات من القرن الماضي على اثر زيادة الطلب على منتجات معينة في الوقت الذي لا تستطيع المنظمة تجهيزها أو تلبيةها، فهو وسيلة لتقليل أو تحديد الطلب على استهلاك سلعة أو منتج معين. (مقري و شنه ، 2014 ، 63)

وتم صياغة مصطلح التسويق العكسي من قبل (Kotler & Levy) سنة وذلك في عام 1971 حين كان يجري العمل على توسيع مفهوم التسويق خارج نطاقه الضيق بوصفه فناً وعلماً من أجل تحديد الحجم المناسب للمبيعات من خلال استخدام متغيرات أو عناصر المزيج التسويقي (المنتج - السعر - المكان - الترويج) (صادق وآخرون ، 2014 ، 128).

وعرفا **Kotler & Levy** التسويق العكسي على أنه جانب من التسويق الذي يعمل على تثبيط المستهلكين أو الزبائن بشكل عام أو فئة معينة من الزبائن على وجه الخصوص وهذا بصفة دائمة أو مؤقتة، فهو بذلك يهدف إلى التقليل من الطلب على منتجات محددة عن طريق تثبيط استهلاكها أو استخدامها . (عروس ، 2018 ، 107)

كما عُرف التسويق العكسي بأنه استراتيجية تستخدم كمحاولة للحد وتقليل الطلب لكي يضاوي العرض وقد يستهدف السوق بأكمله أو قطاعات معينة منه بحيث يجد المسوق استراتيجيات ترشيدية قصيرة الأمد عندما لا تنفع معها المحاولات الطويلة الأمد. (حسين ، 2017 ، 85)

دوافع وأسباب استخدام التسويق العكسي

يرجع استخدام المؤسسات والمنظمات لاستراتيجيات التسويق العكسي الى عدة أسباب تختلف من منظمة الى أخرى ، دراسة (عروس ، 2018 ، 107) ترى ان المؤسسات والمنظمات تستخدم التسويق العكسي لأسباب مختلفة أهمها : -

- ترشيد استهلاك بعض المنتجات ذات الأسعار العالية التي تعتبر عبئاً علي الاقتصاد الوطني أو المنتجات النادرة أو المنتجات التي تضر بالصحة العامة والشخصية.
- تقليل الطلب على بعض أنواع المنتجات كالتبغ والحلويات وغيرها من المنتجات الأخرى الضارة بصحة ونفسية الإنسان وهذا بهدف توعية المستهلكين وتنقيفهم بالآثار السلبية للمنتج.
- رغبة إدارة المؤسسة أن تكون للمؤسسة دوراً في المسؤولية الاجتماعية باتجاه المحافظة على البيئة من التلوث.

- عدم قدرة المؤسسة على توفير أو إعداد كميات كبيرة من المنتجات أو الخدمات من أجل تلبية الطلبات الدائمة.
- عدم رغبة المؤسسة في التجهيز لمنطقة ما أو في تقديم المنتج أو الخدمة بسبب زيادة نسبية في كلفة التوزيع بطريقة لا يمكن تفسيرها أو انخفاض في الربح الهامش ي أو زيادة في تكلفة التسويق.
- رغبة المنظمات في الاستغناء عن عميل أو مجموعة عملاء غير المرشحين لتجنبها الخسائر.
- امتلاك المؤسسة لمهارات تسويقية ذات كفاءة عالية وخبرة مهنية تستطيع تنفيذ التسويق العكسي ، فضلا عن وجود عملاء واعييين بشكل أكبر .
- رغبة المؤسسة في الحصول على بديلا للريح عندما يتم المفاضلة لإجراء تحسينات في المنتج من دون كلفة إضافية.
- زيادة قيمة المنتج عن طريق خفض عرضه وزيادة السعر ضمن المفهوم الذي يقول أن الناس بحاجة إلى منتجات وخدمات يشعرون أنها صعبة الشراء ثم يشعرون بالشغف للحصول عليه.
- أيضا من الأسباب التي اشارت اليها دراسة (حسين ، 2017 ، 86) عدم رغبة الشركة في التجهيز لمنطقة ما بسبب الكلفة العالية للتوزيع والترويج مع هامش ربح قليل جداً.

استراتيجيات وأدوات التسويق العكسي

يمكن تقسيم استراتيجيات التسويق العكسي الى أربعة أنواع وفق عناصر المزيج التسويقي 4ps وذلك على النحو التالي :

أولا : استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالمنتج (الطاقة الكهربائية) .

إن المنتج ضمن مفهوم التسويق العكسي هو الذي تركز الجهود التسويقية على تقليل كمية مبيعاته ، لأن عدم ترشيد استهلاكه سوف يولد ضرراً كبيراً بالفرد والمجتمع والاقتصاد ، والمنتج في هذه الحالة هو الطاقة الكهربائية التي تقدمها الشركة العامة

للكهرباء الى زبائنها الكرام ، ومن الاستراتيجيات الممكن استخدامها وفق مفهوم التسويق العكسي ما يلي :

- التوزيع المحدود من خلال القطع المبرمج للتيار الكهربائي : يقوم نظام القطع المبرمج للكهرباء على قطع التيار الكهربائي لفترات زمنية محددة مسبقا وعن مناطق محددة ويعطي ذلك التيار الى مناطق أخرى ، ويجب ان يحقق هذا النظام عدالة في عملية توزيع التيار الكهرباء على جميع المستهلكين من خلال شمول الجميع بنظام القطع المبرمج . (حسن و صالح ، 2012 ، 134)
- تطوير بدائل للمنتج وخاصة المتجددة منها مثل الطاقة الشمسية (المجانية) ، الطاقة المائية ، طاقة الرياح ، الطاقة الحرارية المخزنة في باطن الأرض ، طاقة المد والجزر، الطاقة الميكانيكية ، الطاقة النووية..الخ
- المساهمة في توفير الأجهزة والأدوات الموفرة للطاقة ، وتقديم التخفيضات والحث على شرائها .
- استخدام عدادات الدفع المسبق خاصة للزبائن الغير ملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة.
- وضع الوسائل الرقابية الفعالة للمحافظة على الطاقة ومنع التسرب غير القانوني للطاقة.

ثانيا : استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بأسعارالطاقة الكهربائية.

- يمثل السعر أحد عناصر المزيج التسويقي الأكثر مرونة، والعنصر الوحيد الذي يولد الإيرادات للمنظمات ، ويعد السعر من العوامل الحاسمة لاتخاذ قرار الشراء ،ويؤثر بشكل مباشر على كمية المبيعات وكمية الأرباح
- ومن الاستراتيجيات الممكن استخدامها ما يلي:
- وضع أسعار مرتفعة للمنتج (الطاقة الكهربائية) للحد من استهلاك المنتج أو لتخفيض الطلب عليه.
 - وقف التخفيضات والخصومات على الأسعار للزبائن غير الملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة .
 - بيع المنتجات ببطاقات الدفع المسبق لتقليل الاستهلاك.

- توقيع الغرامات المالية على المتأخرين في سداد الفواتير .
- الأسعار التصاعدية (كلما زاد الاستهلاك زاد السعر وفق نظام الشرائح) .
- ثالثا : استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالترويج ونشر الوعي بترشيد استهلاك الطاقة .
- تعتمد استراتيجية التسويق العكسي على إيقاف الحملات الترويجية التي تحت الأفراد عل الشراء ، ومن أهم الاستراتيجيات ما يلي :
- الدعاية المضادة من خلال قيام الشركة بحملات إعلانية تتصح المستهلكين على ترشيد استهلاك الكهرباء ، والماء ، لأن عدم ترشيدها سوف يضر بالاقتصاد الوطني ، وسوف يؤثر على الصناعة في البلد وعلى المستهلكين أنفسهم .
- وضع علامات تحذيرية : وهي ملزمة للسجائر بوضعها على علبة السجائر تشير إلى مخاطر التدخين ، وأن المدخنين معرضون للموت في سن الشباب . وهناك بعض المنتجات الأخرى مثل المنتجات الصيدلانية حيث تحذر المريض عند الاستخدام ، وما الأعراض الجانبية التي قد تحدث من جراء استخدام الدواء . هنالك كثير من الدول تعمل على تحذير المستهلكين وتنقيفهم حول الأثار السلبية من الإستهلاك المفرط للكهرباء على الفرد ، والمجتمع لأن ذلك سوف يتسبب بانقطاع التيار الكهربائي عنهم وعن الآخرين (سلمان ، 2015 ، 26) .
- الزيارة الشهرية للزبائن لتفقد العدادات وأخذ القراءات والمطالبة بسداد الفواتير في وقتها يساهم في ترشيد استهلاك الطاقة .
- يمكن استخدام استراتيجية ولاء الزبون وتقبله لإجراءات ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية .
- يعرف تسويق الولاء بأنه نظرة تسويقية مستندة على الإدارة الإستراتيجية تركز فيها إدارة المنظمة على النمو والاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال الحوافز المختلفة ، ودرجة الولاء تكون عالية عند طلب الخدمة مقارنة بولاء الزبون لعلامة معينة من السلع المعروضة، ويعتبر تسويق الولاء فلسفة عامة للمنظمة ومنتسبها تقوم على احترام

الزبون والسعي الصادق لإرضائه والأمانة والمصادقية في التعامل معه. (مقري و شنه، 2014 ، 69).

رابعاً: استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بتوزيع الطاقة الكهربائية

- التخلص من الزبائن غير الملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة والتركيز على الزبائن الملتزمين .
- القطع المبرمج للكهرباء وضمان العدالة في التوزيع.
- تقليل فترة الائتمان الممنوحة للمستهلكين لسداد ما عليهم من أقساط.
- استخدام بطاقات الدفع المسبق في توزيع الطاقة الكهربائية للمستهلكين .
- منع ازدواجية التوزيع والرقابة عليها وإيقاع الغرامات المالية على المخالفين.
- تركيب العدادات الكهربائية الخاصة بالدفع المسبق.

اتجاهات تسويقية معاصرة في التسويق العكسي

أولاً: التسويق العكسي بالعلاقات

يمكن تعريف التسويق العكسي بالعلاقة على أنه " محاولة من قبل المنظمة للتفريق أو التمييز بين زبائنهم وتحديد الفئات غير المرشحين منها من أجل استبعادهم ومنعهم من القيام بالأعمال التجارية مع المنظمة ومن ثم تقوية العلاقة مع الزبائن ذوي الربحية الأعلى " ، وتسعى المنظمات من خلال تطبيق أو تبني التسويق العكسي بالعلاقة الى تحقيق مجموعة من الأهداف منها خفض تكاليف إدارة العلاقة بالنسبة للزبائن غير المرشحين ، والحفاظ على الزبون بكلفة أقل . (صادق وآخرون ، 2014 ، 227 - 228).

ثانياً : التسويق العكسي الداخلي

الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة وعده زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها ووضع برامج لتطویرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فان هذا سيقود الى تشجيع المعنويات

والاخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وسيحسن من مستويات الخدمة المقدمة الى الزبائن الخارجيين.

أما التسويق العكسي الداخلي فيمكن تعريفه بأنه " مجموعة من الإجراءات والقرارات والسلوكيات الإدارية يتم تنفيذها بصورة واعية أو غير واعية والتي تكون سببا في إثارة أحاسيس الإحباط وخيبة الامل ، وعدم الرضا لدى العاملين ، والتي يمكنها أن تقود الى انخفاض إنتاجية العاملين والأداء" ، ولكن قد تكون نتائج التسويق العكسي الداخلي أكبر من الضرر الذي يحدثه الزبون نفسه وبصورة أكثر تعقيداً وتهديداً على المنظمة ، خاصة اذا قرر المورد البشري الرحيل عن المنظمة أخذاً معه معرفته ومهاراته الى منظمة أخرى . (صادق وآخرون ، 2014 ، 236 - 237) .

المبحث الثاني : ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية

مفهوم ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية

الترشيد في استخدام الكهرباء يقصد به استغلال أقل ما يمكن منه ، ويعني أيضا الاستخدام العقلاني للكهرباء وعدم الاسراف أو التبذير فيه وصولاً الى الاستخدام الأمثل للطاقة الكهربائية. (حسن و صالح ، 2012 ، 131)

كما يعرف ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية بأنه الاستهلاك الأمثل لموارد الطاقة الكهربائية بما يحد من إهدارها دون المساس براحة مستخدميها أو إنتاجيتهم أو المساس بكفاءة الأجهزة والمعدات المستخدمة (عتروس ، 2018 ، 113)

أهمية وفوائد ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية

ذكرت دراسة (سلمان ، 2015 ، 31) إن ترشيد استهلاك الكهرباء يحقق عدد ا من الفوائد يمكن إيجازها بما يأتي:

1. الاستغلال الأمثل لمصادر الطاقة المستخدمة في إنتاج الطاقة الكهربائية للحفاظ على هذه المصادر للأجيال القادمة.
2. انخفاض تكاليف الصيانة اللازمة لمحطات توليد الطاقة الكهربائية ، وتقليل الفاقد من التيار الكهربائي في الشبكات الخاصة في عملية التوزيع.

3. تخفيض قيمة فاتورة استهلاك الكهرباء على المستهلكين.
4. تشجيع المنظمات المحلية ودعمها في التوجه إلى استخدام وسائل ترشيد الطاقة
5. فتح المجال أمام المنظمات المحلية للاستثمار في مجال الطاقة البديلة.
6. تنمية الاقتصاد الوطني ودعمه.

الأطراف المعنية بترشيد استهلاك الطاقة

- أجهزة الدولة .. الدولة هي المسؤولة عن سن وإصدار القوانين والتشريعات واللوائح الخاصة بترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية والمحافظة عليها من خلال الوزارات والجهزة التابعة لها مثل وزارة الطاقة ، وزارة الصحة ، وزارة البيئة ، وزارة الصناعة ، وزارة التعليم ، البلديات ، النقابات ، الحرس البلدي ، الجمارك ، الشرطة .. الخ .
 - الإدارة والعاملين بالشركة المنتجة للطاقة.. من خلال وضع الضوابط والقواعد والبرامج والسياسات والاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في ترشيد استهلاك الطاقة.
 - مؤسسات المجتمع المدني.. من خلال المساهمة في تنفيذ الضوابط والقواعد والبرامج والسياسات والاستراتيجيات التي من شأنها المساهمة في ترشيد استهلاك الطاقة
 - أفراد المجتمع.. من خلال الالتزام بترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
- وبالتالي فان مسؤولية ترشيد استهلاك الطاقة هي مسؤولية تضامنية تقع على عاتق جميع الأطراف ذات العلاقة بالمحافظة على ثروات وخيرات واقتصاد الوطن وبالتالي المحافظة على أمن وسلامة الوطن والمواطن .

الإطار التحليلي للدراسة

اختبارات الصدق والثبات

للتأكد من ثبات أداة القياس وأنها سوف تعطي النتائج نفسها إذا ما أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف قام الباحث وفق الإمكانيات المتاحة

باختيار طريقة ألفا كرونباخ ويشير التحليل الاحصائي للجدول رقم (1) أن معامل ثبات أداة القياس كان على النحو التالي :

معامل الثبات لأداة قياس المتغير المستقل التسويق العكسي وفق مقياس ألفا كرنباخ يساوي 0.68 وهذا يدل على ثبات أداة القياس .

معامل الثبات لأداة قياس المتغير التابع ترشيد استهلاك الطاقة وفق مقياس ألفا كرنباخ يساوي 0.65 وهذا يدل على ثبات أداة القياس.

الجدول رقم (1) ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
ادراك مفهوم وأهمية التسويق العكسي	3	0.90
التسويق العكسي	19	0.68
ترشيد استهلاك الطاقة	12	0.65
المعدل العام لأداة الدراسة	34	0.72

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج pspp

التحليل الوصفي

باستخدام الباحث لبرنامج pspp في ادخال البيانات الاولية واجراء التحليل الوصفي والإحصائي توصل إلى النتائج التالية:

تشير نتائج التحليل الوصفي للجدول رقم (2) الخاص بوصف عينة الدراسة أن غالبيتهم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 95 % من عدد أفراد الدراسة ، وأن 62 % من افراد الدراسة تزيد اعمارهم عن 40 سنة وإن 83% من أفراد الدراسة يحملون مؤهل جامعي ، وأن 83 % من أفراد الدراسة والبحث لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر .

الجدول رقم (2) وصف عينة الدراسة

المتغير	الرمز في قاعدة البيانات	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	1	ذكر	123	95%
	2	أنثى	6	5%
المجموع				
العمر	1	20 أقل من 30	4	3%
	2	30 أقل من 40	45	35%
	3	40 أقل من 50	33	26%
	4	50- فما فوق	47	36%
المجموع				
الدخل	1	أقل من 1000 دينار	18	14%
	2	من 1000 إلى أقل من 1500	62	48%
	3	من 1500 إلى أقل من 2000	47	36%
	4	من 2000 فأكثر	2	2%
المجموع				
المؤهل العلمي	1	ثانوي فأقل	20	16%
	2	جامعي	107	83%
	3	دراسات عليا	2	1%
المجموع				
الخبرة	1	أقل من 5 سنوات	4	3%
	2	5 وأقل من 10 سنوات	18	14%
	3	10 سنوات وأقل من 15 سنة	53	41%
	4	15 سنة فأكثر	54	42%

المجموع		129	%100
1	مدير ادارة	2	%2
2	رئيس قسم	38	%29
3	رئيس مكتب	21	%16
4	موظف	68	%53
المجموع		129	%100

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج pspp

التحليل الاحصائي

أولا : قياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة

لقياس اتجاهات أفراد الدراسة حول متغيرات الدراسة أستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي : موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما .
وحيث إن العبارات تم صياغتها في صورتها الايجابية فقد أعطيت خمس نقاط لموافق تماما ، وأربعة نقاط لموافق ، وثلاث نقاط لمحايد ، ونقطتين لغير موافق ، ونقطة واحدة لغير موافق تماما .

وبذلك سيكون المتوسط الحسابي بين أحد الفئات التالية :

- (1.80 – 1) وتعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.
 - (1.81 – 2.60) وتعني عدم الموافقة من قبل أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.
 - (2.61 – 3.40) وتعني عدم تأكد أفراد الدراسة من أسئلة الاستبانة.
 - (3.41 – 4.20) وتعني الموافقة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.
 - (4.21 – 5) وتعني الموافقة الشديدة من أفراد الدراسة على أسئلة الاستبانة.
- أما الانحراف المعياري فهو من أهم مقاييس التشتت والذي يعني مدى تباعد البيانات (الاستجابات) عن بعضها البعض وعن المتوسط الحسابي، وبالنسبة لتفسير قيم الانحراف المعياري ، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي ، و كقاعدة عامة المتوسط

الحسابي ± 1 انحراف معياري يعني أن تقريبا 75% من أفراد الدراسة ضمن هذا النطاق .

وباستخدام برنامج **pspp** الإحصائي توصل الباحث إلى أهم النتائج التالية:

1. اتجاهات افراد الدراسة حول ادراك مفهوم وأهمية التسويق العكسي

تشير اتجاهات افراد الدراسة الى عدم ادراكهم لمفهوم وأهمية التسويق العكسي حيث أن المتوسط الحسابي العام 2.60 جاء ضمن الفئة الثانية عدم موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى ادراكهم لمفهوم وأهمية التسويق العكسي وبانحراف معياري 0.99 والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد الدراسة لإدراك مفهوم وأهمية التسويق العكسي

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	ادرك تماما مفهوم وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.	2.30	1.27
2	تقوم الشركة بوضع سياسات التسويق العكسي لترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.	2.92	0.95
3	يعمل التسويق العكسي على تقليل الطلب من الطاقة الكهربائية ليتوافق مع المعروض منها.	2.57	1.01
المعدل العام		2.60	0.99

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج **pspp**

2. اتجاهات افراد الدراسة حول المنتج (الطاقة الكهربائية)

تشير اتجاهات افراد الدراسة على موافقتهم على قيام الشركة بتنفيذ استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالمنتج (الطاقة الكهربائية) حيث ان المتوسط الحسابي العام 3.56 جاء ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس

استهلاك الطاقة الكهربائية حيث جاء المتوسط 1.99 ضمن الفئة الثانية عدم موافقة افراد الدارسة ، كما تشير النتائج أن أفراد الدراسة غير متأكدين بخصوص إعطاء الشركة خصومات للمستهلكين الملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

الجدول رقم (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد الدارسة حول استراتيجية التسعير العكسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
1.23	1.99	تقوم الشركة بوضع الأسعار التصاعدية بهدف تخفيض استهلاك الطاقة الكهربائية.	9
0.91	4.63	تقوم الشركة بتسعير الطاقة الكهربائية على حسب النشاط (تجاري / صناعي / خدمي / منزلي).	10
0.82	4.22	يتم التمييز في الأسعار وفق نوع التيار الكهربائي المجهز.	11
0.75	3.11	يتم إعطاء خصومات للمستهلكين الملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة .	12
0.47	3.49	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج pspp

4. اتجاهات افراد الدارسة حول الترويج العكسي

تشير اتجاهات افراد الدارسة على موافقتهم بأن الشركة تقوم بتنفيذ استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالترويج حيث ان المتوسط الحسابي العام 4.09 جاء ضمن الفئة الرابعة موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس ذلك وبانحراف معياري 0.56 والجدول رقم (6) يوضح ذلك.

الجدول رقم (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد الدراسة حول استراتيجية الترويج العكسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
0.92	4.19	تقوم الشركة بحملات توعية حول الاستهلاك المفرط للكهرباء والاثار السلبية الناتجة عن ذلك.	13
0.66	4.16	تضع الشركة البرامج الإرشادية لزيادة الوعي الاستهلاكي للكهرباء عبر وسائل الاعلام	14
0.78	3.41	تصدر الشركة النشرات التحذيرية عن مخاطر استهلاك الكهرباء بالطرق الغير شرعية وتوضح العقوبات التي يمكن أن يتعرض لها من يقوم بذلك.	15
0.82	4.43	تقوم الشركة بحث منظمات المجتمع المدني للمساهمة في ثقافة ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.	16
0.91	4.26	تقوم الشركة بعقد الندوات والمؤتمرات بهدف ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.	17
0.56	4.09	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج pspp

5. اتجاهات افراد الدراسة حول التوزيع العكسي

تشير اتجاهات افراد الدراسة على عدم التأكد بأن الشركة تقوم بتنفيذ استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالتوزيع حيث ان المتوسط الحسابي العام 3.07 جاء ضمن الفئة الثالثة عدم تأكد أفراد الدراسة من العبارات التي تقيس ذلك ويانحرف معياري 0.56 ، باستثناء عدم الموافقة بان الشركة تتخلص من الزبائن غير الملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة والتركيز على الزبائن الملتزمين حيث جاء المتوسط 1.95 ضمن الفئة الثانية عدم موافقة افراد الدراسة والجدول رقم (7) يوضح ذلك.

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات افراد الدراسة حول استراتيجية التوزيع العكسي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
1.12	1.95	يتم التخلص من الزبائن غير الملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة والتركيز على الزبائن الملتزمين.	18
1.02	3.98	تقوم الشركة بالقطع المبرمج للكهرباء وتضمن العدالة في التوزيع.	19
0.80	3.66	تقوم الشركة بتخفيض فترة الائتمان الممنوحة للمستهلكين لسداد ما عليهم من أقساط.	20
0.95	3.16	تستخدم الشركة بطاقات الدفع المسبق في توزيع الطاقة الكهربائية للمستهلكين .	21
1.14	2.61	توفر الشركة العدادات الكهربائية الخاصة بالدفع المسبق .	22
0.56	3.07	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج pspp

6. اتجاهات افراد الدراسة حول ترشيد استهلاك الطاقة

تشير نتائج الدراسة بأن افراد الدراسة ملتزمين بترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية حيث ان المتوسط الحسابي العام 4.18 جاء ضمن الفئة الرابعة موافقة افراد الدراسة على العبارات التي تقيس ترشيد استهلاك الطاقة بانحراف معياري بسيط 0.42 والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

الجدول رقم (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاتجاهات أفراد الدراسة حول متغير
ترشيد استهلاك الطاقة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	ت
0.64	4.74	أفضل استخدام المصابيح الموفرة للطاقة بغض النظر عن سعرها	1
0.51	4.43	أنصح أفراد الأسرة بضرورة إطفاء المصابيح عند عدم الحاجة إليها خاصة في اوقات النهار	2
0.63	3.87	أقوم بتنظيف المصابيح من الاتربة باستمرار.	3
0.87	4.40	أنصح أفراد الأسرة بإطفاء جهاز التلفزيون عند ترك البيت أو الحجرة.	4
0.90	4.33	انصح زوجتي بإزالة الثلج من الفريزر بين الحين والآخر حتى لا يزيد عن ربع بوصة.	5
0.93	4.05	أقوم بتغيير ترموستات التلاجة مع تغير فصول السنة.	6
1.03	4.19	أقوم بضبط ترموستات السخان عند درجة حرارة 60 درجة.	7
1.25	3.53	أقوم بضبط درجة حرارة المكيف على 24 درجة.	8
0.85	4.42	أتأكد دائما من فصل السخان الكهربائي في حالة عدم استخدامه .	9
0.95	4.22	أقوم بفصل التيار عن المنزل من المفتاح الرئيسي عند السفر .	10
1.00	4.18	أقوم بإغلاق المصابيح الخارجية للمنزل عند الذهاب الى النوم.	11

1.25	3.85	1	التزم بسداد فواتير الكهرباء في حينها.
		2	
0.42	4.18	المعدل العام	

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج pspp

ثانياً :- اختبارات فروض الدراسة والبحث.

الفرض الأول : إن الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث غير مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة.
الفرضية الأساسية : H0 إن الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث غير مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة.
الفرضية البديلة : H1 إن الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة.
وبالرجوع الى نتائج تحليل المتوسط الحسابي نجد أن أفراد الدراسة غير مدركين لمفهوم وأهمية التسويق العكسي حيث أن المتوسط الحسابي العام 2.60 جاء ضمن الفئة الثانية عدم موافقة أفراد الدراسة على العبارات التي تقيس مدى ادراك أفراد الدراسة لمفهوم وأهمية التسويق العكسي وبتحرف معياري 0.99 والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

القرار : قبول الفرضية الأساسية H0 ورفض الفرضية البديلة H1 .

النتيجة: إن الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث غير مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة
الفرض الثاني : لا يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجيات التسويق العكسي و ترشيد استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة والبحث.

1. الفرضية الأساسية والفرضية البديلة

أي أن المتغيرين مستقلين تماما $0 = r : H0$

$0 \neq r : H1$

2. الاختبار المناسب أختبار T
3. مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$
4. قيمة T المعيارية من الجداول 1.97 (مستوى معنوية 0.05 ، درجة حرية 128)
5. تحديد قيمة T الإحصائية باستخدام القانون (العلاوة، 1996: 314) :

$$T = \frac{r}{\sqrt{\frac{(1-r^2)}{n-2}}} = \frac{0.28}{\sqrt{\frac{(1-0.08)}{129-2}}} = 3.33 \quad (1)$$

حيث :

n حجم العينة ، r (معامل الارتباط) أنظر الجدول رقم (9)
وحيث أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t المعيارية فإن ذلك يعني رفض فرض
العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 .

القرار: رفض فرض عدم H0 وقبول الفرض البديل H1 .
النتيجة : يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجيات التسويق العكسي و ترشيد استهلاك
الطاقة لدى الشركة محل الدراسة والبحث
الفرض الثالث : لا يوجد تأثير معنوي مباشر لاستراتيجيات التسويق العكسي على
ترشيد استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة و البحث.

1. الفرضية الأساسية والفرضية البديلة

H0 : لا يوجد تأثير معنوي مباشر لاستراتيجيات التسويق العكسي على ترشيد

استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة و البحث

H1 : يوجد تأثير معنوي مباشر لاستراتيجيات التسويق العكسي على ترشيد

استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة و البحث

2. الاختبار المناسب هو أختبار F وذكر (الصيرفي ، 2002 ، 264) ترفض

الفرضية الصفرية في حالتين

- أن تكون قيمة F المحسوبة أكبر من الواحد الصحيح.

- أن تكون قيمة F المحسوبة أكبر من F الجدولية.

3. مستوى المعنوية $\alpha=0.05$

4. حيث أن F المحسوبة (الجدول رقم 9) أكبر من الواحد الصحيح وكذلك أكبر من الجدولية (1.85) .

القرار : رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل.

النتيجة : يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين استراتيجيات التسويق العكسي وترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية (باستثناء استراتيجية الترويج تم قبول الفرض الصفري نظر لان F المحسوبة أقل من الواحد الصحيح كذلك مستوى المعنوية أكبر من 0.05 أنظر الجدول رقم 9 ويرجع الباحث ذلك الى اما لخطاء في القياس أو لعوامل أخرى) .

الجدول رقم (9) اختبار الانحدار المتعدد لقياس تأثير التسويق العكسي على ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية

اختبار التباين		اختبار الارتباط		اختبار الانحدار الخطي		المتغير التابع	المتغير المستقل
F	Sig	R	R2	T	Sig		
1.85	0.05	م الارتباط	م التحديد	1.97	0.05		
10.65	0.001	0.028	0.08	3.26	0.001	ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية	التسويق العكسي
4.50	0.036	0.19	0.03	2.12	0.036		المنتج
4.61	0.034	0.19	0.04	2.15	0.034		التسعير
0.05	0.825	0.02	0.00	0.22	0.825		الترويج
15.12	0.000	0.33	0.11	3.89	0.000		التوزيع

pspp: Analyze → Regression → Liner → ok

المصدر : من اعداد الباحث بناء على نتائج برنامج pspp

النتائج

أولاً: نتائج اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغيرات البحث

- (1) إن الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث غير مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
- (2) إن الشركة محل الدراسة والبحث تقوم بتنفيذ استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالمنتج (الطاقة الكهربائية) .
- (3) إن الشركة محل الدراسة والبحث تقوم بتنفيذ استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالتسعير .
- (4) إن الشركة محل الدراسة والبحث تقوم بتنفيذ استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالترويج .
- (5) عدم التأكد بشأن قيام الشركة محل الدراسة والبحث بتنفيذ استراتيجيات التسويق العكسي المتعلقة بالتوزيع ، وهذا يدل على ضعف ممارسة الشركة لاستراتيجيات التسويق العكسي في مجال التوزيع.

ثانياً : نتائج اختبارات الفروض

- (1) إن الإدارة والعاملين بالشركة العامة للكهرباء محل الدراسة والبحث غير مدركين لدور وأهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
- (2) يوجد ارتباط معنوي بين استراتيجيات التسويق العكسي و ترشيد استهلاك الطاقة لدى الشركة محل الدراسة والبحث .
- (3) يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين استراتيجيات التسويق العكسي (المنتج ، التسعير ، التوزيع) وترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية .
- (4) لا يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين استراتيجية الترويج العكسي وترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية .

التوصيات

في ضوء الدراسة النظرية ونتائج تحليل البيانات الأولية للدراسة خلص الباحث إلى مجموعة من التوصيات التالية موضحا عقب كل منها آلية التنفيذ المناسبة:

- 1) ضرورة تبني الشركة العامة للكهرباء لفلسفة التسويق العكسي ، والافتناع بها والعمل الفعلي على تطبيقها.
آلية التنفيذ المقترحة : التطبيق التدريجي لاستراتيجيات التسويق العكسي وفق الظروف المحيطة بالشركة.
- 2) ضرورة توعية المواطن ومؤسسات الدولة بأهمية وحتمية ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
آلية التنفيذ المقترحة : مساهمة الشركة في اعداد وتنفيذ برامج وحملات توعوية من خلال عقد الندوات والمؤتمرات التي تبين أهمية التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الطاقة.
- 3) ضرورة مراجعة إستراتيجيات التسعير المستخدمة في الشركة .
آلية التنفيذ المقترحة : القيام بالدراسات والأبحاث وتشكيل لجان عمل لدراسة الأسعار الحالية وفق الظروف والعوامل الخارجية والداخلية المحيطة بالشركة ، ووضع الأسعار التي تساهم في ترشيد استهلاك الطاقة.
- 4) اليقظة التسويقية في مجال ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
آلية التنفيذ المقترحة : من خلال النقل الافقي للتكنولوجيا ومحاكاة الدول المتقدمة في مجال ترشيد استهلاك الطاقة.
- 5) نوصي طلاب العمل والمعرفة بالمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال التسويق العكسي وترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
البحوث المستقبلية المقترحة :
 - ✓ أثر الولاء التنظيمي على ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
 - ✓ أثر التسويق العكسي الداخلي على ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
 - ✓ دور المعرفة التسويقية في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
 - ✓ دور التسويق الجانبي لمصادر الطاقة البديلة والموفرة في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.

- ✓ دور خطباء المساجد في تسويق القيم الأخلاقية وأثر ذلك على ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
- ✓ اليقظة التسويقية وأثرها على ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
- ✓ دور التسويق اللوجستي في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.
- ✓ استخدام النقل الافقي للتكنولوجيا في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية.

المراجع

- [1]. درمان سليمان صادق وآخرون (2014) (التسويق المستدام والتسويق العكسي اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21 ، زمزم ناشرون وموزعون ، الأردن ، الطبعة الأولى .
- [2]. رشيد بوعسلة (2016) محددات استهلاك الطاقة في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 17 ، العدد 2 .
- [3]. زكية مقري و أسية شنه (2014) التسويق العكسي كآلية لترشيد الاستهلاك المنزلي للطاقة الكهربائية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المستهلكين في مدينة باتنة ، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية العدد 31 ، جامعة الحاج لخضر باتنة .
- [4]. سهيلة عتروس وصبرينة عتروس (2018) التسويق العكسي-De - marketing كأداة فعالة في ترشيد استهلاك الطاقة الكهربائية ، مجلة الدراسات التسويقية و إدارة الأعمال ، المجلد الثاني : العدد 2 .
- [5]. فارس محمد شحادة سلمان (2015) أثر التسويق العكسي في التأثير على ترشيد استهلاك الكهرباء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الزرقاء .
- [6]. محمد الصاوي محمد مبارك (1992) البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة .
- [7]. محمد عبد الفتاح حافظ الصيرفي (2002) البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين ، دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن .

- [8]. ميسر أحمد حسن و مصدق نجيب صالح (2012) إمكانية تطبيق استراتيجيات التسويق العكسي في ترشيد استهلاك الكهرباء بحث في إقليم كردستان العراق – حالة محافظة دهوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 8 ، العدد 24 .
- [9]. نبيل بن عبد الرحمن المعتم (2010) المكتبات الرقمية في المملكة العربية السعودية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض .
- [10]. هالة فاضل حسين (2017) اتجاهات المسؤولين في الشركة الصناعية نحو ممارسة أساليب التسويق العكسي /دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، المجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك ، المجلد 9 ، العدد 2 ، .

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الدولة

حسن محمد العربي الشريف

كلية العلوم التقنية – مصراتة

Hass_ss8@yahoo.com

الملخص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركات. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات والكتب والمجلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومناقشتها وإستخلاص أهم النتائج والتوصيات. وقد أشارت النتائج إلى أن إستراتيجية ادارة الموارد البشرية لها أهمية كبيرة في الشركات ولها تأثير ايجابي على اداء المنظمة و العاملين.

Abstract

This study aims to identify the significance of human resource management strategy within organizations. This study has implemented the descriptive analytical approach using literature review, books, and international journals associated with this research study. This can be achieved by discussing and concluding their most crucial points and recommendations. The obtained results show that the strategy of human resources management is very significant in organizations, and has a positive impact on the performance of organizations and personnel.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، المنظمات.

1. المقدمة

باتت إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من أحد أهم الموضوعات التي تعزز وتقوي فعالية منظمات الأعمال؛ حيث أنها الوظيفية المسؤولة عن تحقيق غاية وأهداف

المنظمة ورؤيتها من خلال بلورة الإستراتيجية العامة للمنظمة وترجمتها لإستراتيجية تفصيلية مختصة بالموارد البشرية والتي تشمل على طرق التعامل مع العنصر البشري في المنظمات العاملة، ورؤية الادارة العليا حول الممارسات كالبرامج التدريبية والتحفيز والتدريب، وكذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية المطلوبة من إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتوظيف وتنمية وتطوير الموارد البشرية العاملة ورعايتها، والسياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية خلال فترة إتخاذ القرارات وحصر البدائل المتاحة وحصرها أيضاً، جميعها من أجل الوصول للأهداف الإستراتيجية.

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي حجر الزاوية لحياة المنظمات في عالمنا المعاصر، وخاصة في عالم معقد حيث يبدو المستقبل غير مؤكد (Akingbola, 2013)، والحاجة إلى إدارة استراتيجية على مستوى المنظمة وكذلك وجود سيطرة مشتركة وتعاون لتنفيذ الخطة الإستراتيجية ومرونة المنظمة في التخطيط الإستراتيجي والإستجابة للمتغيرات الداخلية والإستراتيجية وتعقد مهامها وزيادة حجمها؛ وكل ذلك يتطلب من المنظمات إعطاء اهتمام كبير للتخطيط الاستراتيجي، وهو بالفعل حجر الزاوية لزيادة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في أداء المنظمة (كسنة، 2018). حيث يمكن لإدارة الموارد البشرية توفير الكمية والنوعية المطلوبة من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والعمل على التحفيز للحاجات الإنسانية التي هي المصدر الأساسي لدوافع الافراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة (بديسي، 2004). لذلك فإن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، وأن الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية هي أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب أنشطة الموارد البشرية الأخرى من إختيار وتدريب إلى تنظيم جهود المورد البشري وتوجيهها. والحافز يعتبر مهم في الحفاظ على السلوك الموجه نحو هدف معين، كما أن أكثر الأهداف تستغرق وقتاً للإتجاز، فقط أولئك الذين يحفزون باستمرار سينجزونها (ضوالبيت، 2013).

وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف والإدارات الأساسية والرئيسية في المنظمات وأن محور عملها هو جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق

بها من امور وظيفية، منذ تعيين الفرد في المنظمة وحتى ساعة انتهاء خدمته وعمله فيها. ويشير الباحثين إلى أن التدريب يتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية تلاصق العاملين داخل المنظمة منذ لحظة تعيينهم إلى لحظة تقاعدهم أو تركهم للعمل، وذلك من أجل دعمهم ومساندتهم وتمكينهم من استخراج أفضل ما لديهم (النعمي، 2018).

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية والتي تتكامل جميعها مع بعضها لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. كما أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفتها هو توفير الإحتياجات الإستراتيجية للمنظمة من الموارد البشرية للموازنة بين مقدار العمل المطلوب من القوى العاملة. ويشتمل ذلك على استراتيجيات فرعية تشمل استراتيجية الجذب واستراتيجية الإختيار واستراتيجية التوظيف. حيث يتمحور دور الخطط الإستراتيجية للمنظمات في توفير الموارد اللازمة وكذلك لسد الفجوات لتحقيق الأداء المطلوب وفق المستويات والغايات، كما وتعتمد إدارة الموارد البشرية على معايير التقييم والمتابعة للتأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الإستراتيجيات المطلوبة (ماهر، 2014).

وبالرغم من وفرة الدراسات والبحوث وقلتها في الدول النامية وفيما يتعلق بدراسة أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات إلا أنها متوفرة عن كثب في الدول المتقدمة للإدراك والتأكد من الأثر الحقيقي للإستراتيجية في الدول النامية. حيث تتمحور مشكلة الدراسة بقلة الدراسات والبحوث ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في الدول النامية، لذلك تهدف الدراسة الحالية إلى التحقق من إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق أهداف المنظمات.

2. مشكلة الدراسة

تتسم نتائج العولمة بنفس الصفات التي تؤديها سواء أكان في الدول النامية أو المتقدمة، كونها تهيمن في البيئات الإقتصادية والقانونية والمالية بتعبير كبير وسريع؛ مما جعل

العالم قرية صغيرة حيث باتت منظمات الأعمال بدون قيود تهيمن على عملها وحماية الصناعات المحلية، الأمر الذي جعل حدة المنافسة بين المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية بإزدياد وتفارس مستمرين (محمد & أبوسن، 2013).

كما وأن تلك التغيرات فرضت على منظمات الأعمال التكيف معها لتتمكن من الإستمرار في العمل والتواجد في سوق العمل؛ حيث تكيف الإستراتيجيات العامة لها أولاً، وكذلك ممارساتها في كافة قطاعات العمل فيها والتي تتمثل بالموارد البشرية، أو بالإنتاجية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الهياكل التوظيفية، أو في الفكر الإداري مع تلك التغيرات في البيئية الخارجية والداخلية. حيث أن وظيفة ادارة الموارد البشرية تعتبر من أحد أهم الوظائف الداخلية للمنظمة، والتي تتطلب تغيير كلي وشامل لمواكبة التغيرات الطارئة والحاصلة في أسواق العمل، وأصبح أيضاً لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجيات العامة الدولية وأصبحت تدعى باستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدور حيوي وفعال للوصول إلى الأهداف المرجوة وكذلك تحقيقها عن طريق تنسيق أعمال الموارد البشرية وتطويرها (أبو غزة، 2011).

3. أهمية الدراسة

تعد الدراسة الحالية من الدراسات الهامة؛ كونها تعمل على التأكد من دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات العاملة، كما وستوضح الفروق بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية. ومن وجهة نظر أخرى، وبالنظر لأهمية ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية كونها جزء هام في الشركة ولها دور فعال ومحوري في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات ركزت هذه الورقة على كيفية ودور ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

كما قامت هذه الدراسة باستخلاص أهم النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تساعد مدراء ادارة الموارد البشرية في المنظمات على فهم تأثير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق أهداف المنظمات وفهم أهمية ودور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الأهداف العامة للمنظمات.

4. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الأسلوب الوصفي التحليلي كونه من الأساليب الشائعة والمستخدممة من قبل الباحثين لدراسة ظواهر وحل مشكلات معينة؛ وذلك من خلال إستعراض ومناقشة وتحليل وجميع البيانات والمعلومات من خلال الكتب والمجلات العلمية المحكمة والبحوث ومواقع الإنترنت والتقارير الحكومية وغير الحكومية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وحيث تم جمع المعلومات والبيانات من المصادر والمراجع ذات الصلة، قام الباحثون بتحليل تلك المعلومات والبيانات واستخلاص أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات في تحقيق أهداف المنظمة.

5. الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تعتبر أفضل طريقة لفهم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك من خلال مقارنتها بإدارة الموارد البشرية. تركز إدارة الموارد البشرية على توظيف أفضل الموظفين وتزويدهم بالتعويضات والمزايا والتدريب والتطوير التي يحتاجون إليها لكي ينجحوا داخل المؤسسة. ومع ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تأخذ هذه المسؤوليات خطوة أخرى من خلال موازنتها مع أهداف الإدارات الأخرى والأهداف التنظيمية العامة. كما تضمن إدارات الموارد البشرية التي تمارس الإدارة الإستراتيجية أن تتماشى جميع أهدافها مع الرسالة، والرؤية، والقيم، وأهداف المنظمة التي هي جزء منها (بودلة، 2015). فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسة جذب الموظفين وتطويرهم ومكافأتهم والإحتفاظ بهم لفائدة المنظمة ككل. لا تعمل إدارات الموارد البشرية التي تمارس إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بشكل مستقل داخل المنظمة. بل يتفاعلون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لفهم أهدافهم ومن ثم إنشاء استراتيجيات تتوافق مع تلك الأهداف. ونتيجة لذلك، تعكس أهداف قسم الموارد البشرية وتدعم أهداف المنظمة ككل. وينظر إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنها شريك في النجاح التنظيمي، في مقابل الحاجة إلى الإمتثال القانوني أو التعويض. تستخدم إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية المواهب والفرص داخل إدارة الموارد البشرية لجعل الإدارات الأخرى أقوى وأكثر فاعلية (بودلة، 2015).

6. أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

بدلاً من التركيز على القضايا الداخلية للموارد البشرية، تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على معالجة وحل المشاكل التي تؤثر على القضايا المتعلقة بإدارة الأفراد على المدى الطويل على مستوى العالم. لذا، فإن الأهمية الرئيسية للموارد البشرية الإستراتيجية هي زيادة مهارات الموظفين من خلال التركيز على مشاكل الأعمال التي تحدث خارج الموارد البشرية. وتتمثل الإجراءات التي يتعين اتخاذها في البداية لمدير الموارد البشرية الإستراتيجي في تحديد المجالات الرئيسية للموارد البشرية، حيث سيتم تنفيذ الإستراتيجيات في المستقبل لتحسين إنتاجية الموظفين وتحفيزهم ومهارتهم. ويواجه مدراء الموارد البشرية بعض القضايا مثل إدارة الأداء ومشاركة الموظفين وتدفق الموارد البشرية وأنظمة المكافآت وأنظمة العمل عالية الإلتزام في سياق العولمة. وهذه بعض القضايا الرئيسية التي تشترك فيها إدارة الموارد البشرية في استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي تم تنفيذها في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين:

1. العولمة والتسويق الدولي الحر
2. التطور التكنولوجي الكبير
3. مفاهيم جديدة للإدارة العامة
4. عوامل تعدد واختلاف الثقافات

وتعكس إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بعض التحديات المعاصرة التي تواجهها إدارة الموارد البشرية مثل محاذاة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال الأساسية، والإتجاهات الديموغرافية على العمالة وسوق العمل، ودمج المهارات في تنمية الموارد البشرية، وأخيراً إدارة المعرفة (ماهر، 2014).

7. إستراتيجية ادارة الموارد البشرية

وهي النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية والذي يهتم كافة الأنشطة التنظيمية والتي لها تأثير على سلوك الأفراد والتي تهدف إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات المخطط لها، ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها (الطعان، 2013). وتكمن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التنسيق المطلوب بين كافة أنشطة الموارد البشرية المختلفة عبر وظائفها الفرعية، عن طريق تصميم التنظيم والذي يحقق جميع الارتباطات بين نظم مرونة الإنتاج وممارسات الموارد البشرية ونظم المشاركة في العمل، وجميعها تكفل عمليات الرقي بالأداء وتحقيق أعلى مستوى تنافسي بين كافة المنظمات العاملة بنفس القطاع (الخزامى، 2003).

كما وتعتبر إدارة الموارد البشرية المدخل الإستراتيجي لإدارة الأصل البشري والذي يعد من أحد أهم أصول المنظمة والمتمثل برأس المال الفكري في المنظمة. وفي أوائل القرن العشرين نشأت عدة تغييرات معاصرة وتطورت تدريجياً إلى أن أصبحت المنظمة فيها تتسم بخصائص وسمات المنظمات المعاصرة والفعالة، كما وعملت على تحويلها إلى منظمة تضم إدارات تعمل بروح الفريق وإلى منظمة متعلمة تعمل بالتعلم والإستفادة من تجاربها ومن تجارب المنظمات الرائدة، وتجارب الزبون، ومن الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة ومن الإدارة يوماً بيوم إلى الإدارة الإستراتيجية. ويبحث المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الفعل المسبق الفاعل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمات بواسطة إستخدام أئمن موجوداتها والمتمثلة بمواردها البشرية. وفي السياق نفسه، يؤكد الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على أن الأفراد هم موارد ذات قيمة عالية في المنظمة ويمثلون استثماراً مهماً للجهود التنظيمية، ومن المحتمل أن تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بفاعلية.

كما تركز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة على حسن استخدام مواردها البشرية لمساعدتها في البقاء والإستمرارية، وتمكينها من تحسين قدرتها التنافسية في سوق العمل، فهي الخطة العامة والشاملة للمنظمة في الإستخدام الأمثل والفعال لمواردها البشري من أجل إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها. ومن أهم أسباب بناء وصياغة إستراتيجية ادارة الموارد البشرية بشكل ناجح وفعال يجب أن يكون هناك دراسة حقيقية

وواضحة لبيئة المنظمة الداخلية وتوضيح نقاط القوة والضعف وأيضاً تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك عن طريق تحديد الفرص والإستفادة منها وتحدد أهم التهديدات ومواجهتها بشكل صحيح. ومن جهة أخرى، يجب على المنظمة الربط بين إستراتيجية ادارة الموارد البشرية والمستقبل وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل وتطوير وتحديث إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع التطورات المستقبلية. إن أهمية الربط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمستقبل تكمن في أنه هناك عوامل طبيعية وغير طبيعية قد تؤثر على الإستراتيجية، ويجب على المنظمات تحدد الفرص واستغلالها والإستفادة منها وكذلك مواجهة التهديدات والمخاطر التي توجه المنظمات.

وخلاصة القول، فإنه من الضروري أن تكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية متكاملة وفعالة بنفس الوقت، وكذلك يجب أن تكون متناسقة مع كافة الإستراتيجيات داخل المنظمة؛ كونها تتمتع بمميزات مع جميع إدارات المنظمة، والذي يخدم في نهاية المطاف الاستراتيجية العامة للمنظمة. ولابد للإدارات عند بناء الإستراتيجية الخاصة بها أن تعتمد إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى على الموروث العلمي والنظريات الحديثة وما تتضمنه من كل ما هو جديد في بناء الإستراتيجيات، والإستفادة من خبرات العاملين والكوادر داخل المنظمة. وينبغي عليها الإستفادة من خبرات العاملين والكوادر في عملية التخطيط الإستراتيجي وعمليات التنفيذ والتقييم، فرأي الإثنين أفضل دائماً من رأي الواحد.

8. الخاتمة

إن نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الحالية يتوقف على استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر إدارة الموارد البشرية للإدرات الأخرى الكوادر البشرية المدربة والفعالة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد عن طريق البرامج التدريبية والسياسات التعليمية التي تضعها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع وتنمية قدرات تلك الموارد، والتي من خلالها سيتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للفرد وللمنظمة. وهكذا باتت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، والمستهدف منها وبشكل متواصل تهيئة وتكييف إستراتيجيتها

وممارساتها ونشاطاتها مع كافة المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية والتي يمكن أن تؤثر على إستراتيجية المنظمة العامة. وحيث أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تضمن نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها على صياغة إستراتيجية صحيحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، يرى أغلب المديرين في العصر الحديث أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يجب أن تكون من ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة. كما وأن العنصر البشري له أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال كتقليل التكاليف والرقى بأسمى مراتب الميزة التنافسية في بيئة الأعمال، وتحقيق أعلى الإيرادات، ومن خلال الموارد البشري يمكن للمنظمات أن تحصل على رضا عملائها وذلك يمكن أن يكون عن طريق تحقيق راضا عاملها؛ أي انه كلما زاد رضا العاملين زاد رضا العملاء.

مجلة دراسات الإنسان والمجتمع

9. أهم النتائج

1. تسعى المنظمة عن طريق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة.
2. يوجد علاقة بين إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والإستراتيجية العامة للمنظمة، ويتأثر تخطيط الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة.
3. تعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة.
4. يتم وضع إستراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية من أجل الإستخدام الأكثر كفاءة وفاعلية للموارد البشرية في المنظمة.
5. يتم صياغة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالتوافق مع الفرص ونقاط القوة والضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.
6. تهتم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في توظيف واختيار أفضل الموظفين، ومن ثم تدريبهم واختيار وتحديث برامج تدريبية لهم بشكل مستمر .

7. يعتبر التحفيز من أهم العناصر التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لرفع إنتاجية الموظفين من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية.

10. أهم التوصيات

1. يجب على منظمات الأعمال الإهتمام بالموارد البشرية كونها الركن الرئيسي في النجاح الإستراتيجي للمنظمات.
2. ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة.
3. يجب على المنظمة الإهتمام والتوسع بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإعطائها دور إستراتيجي.
4. ضرورة الإهتمام بالموارد البشرية من حيث التعليم وإكسابهم الخبرات اللازمة لتحقيق الأهداف.
5. يؤدي تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى تعاون العاملين مع بعضهم البعض وتفاعلهم مع المؤسسة وأهدافها، كما ويساعد على تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية.
6. يجب أن تهتم الإدارة العليا بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كونها المسؤولة عن تطوير وتعزيز العنصر البشري.

المراجع

- [1]. أحمد ضوالبيت صالح ضوالبيت، (2013)، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إيجاد ميزات تنافسية بمنظمات الأعمال، رسالة دكتوراه جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا: السودان.
- [2]. أحمد ماهر، (2014)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية - الإسكندرية: مصر، ص 86.
- [3]. إمحمد كسنة & أحمد عثمانى (2018)، تنمية الموارد البشرية استراتيجياً فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات. المعيار، (2)8، 311-320.

- [4]. إياد فتحي أبو غزة (2011)، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك: إريد.
- [5]. حاتم فارس الطعان (2013)، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي دراسة ميدانية في وزارة النقل، ص 204.
- [6]. حمد سكيمة المهل محمد، أحمد إبراهيم أبو سن (2013)، دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين، رسالة دكتوراه، السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان، ص 7.
- [7]. سعيد سيف النعيمي الكساسبة & محمد مفضي، (2018)، إستراتيجيات المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز أداء إدارة المشتريات والمستودعات في القيادة العامة لشرطة أبوظبي: أبوظبي.
- [8]. عبد الباري إبراهيم درة (2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي/ سلسلة إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، ط 1، ص 15.
- [9]. عبد الكريم أحمد الخزامي (2003)، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجار والتطبيقات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: مصر، ص 75.
- [10]. فهيمة بديسي، (2004)، إدارة الموارد البشرية ودورها في خلق ميزة تنافسية، مجلة الإقتصاد والمجتمع، 2 (2)، 225-238.
- [11]. يوسف بودة، (2015)، أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تفعيل التغيير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإستشفائية دراسة حالة: المركز الإستشفائي الجامعي بني مسوس: الجزائر، 4 (1)، 117-148.
- [12]. KunleAkingbola, (2013), A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 24 (1), 214-240.

بناء السدود في حوض النيل بين الواقع القانوني والاتفاق السياسي

سد النهضة الإثيوبي، نموذجاً

الدكتور نصر أبو عجيبة الشوشان

عضو هيئة التدريس بجامعة الزاوية – كلية الاقتصاد-العجيلات

n.alsalhe@gmail.com

ملخص

لقد تناول الباحث في بحثه المعنون: **بناء السدود في حوض النيل بين الواقع القانوني والاتفاق السياسي "سد النهضة الإثيوبي، نموذجاً"**، الإطار النظري الذي تم تأسيسه على أربعة محاور، حيث يبين المحور الأول، الواقع القانوني لبناء السدود في حوض النيل، ويوضح مفهوم بناء السدود المائية والقيود القانونية على ذلك، وبينما يبين المحور الثاني، الاتفاقيات المعقودة لبناء السدود في حوض النيل، وهي تعتبر الأساس القانوني الذي يتم بموجبه تقاسم حصص مياه نهر النيل. وتأسيساً على ما سبق، قد وضع المحور الثالث، المسوغ القانوني لبناء سد النهضة، حيث تم التركيز على فوائد وأثار إنشاء سد النهضة والإجراءات المتخذة حيال ذلك. بينما وضع المحور الرابع، إشكالية بناء سد النهضة في ضوء الاتفاق السياسي، والتي تدور حول الآلية القانونية أو السياسية لبناء هذا السد، وما ترتب على ذلك من مبادئ.

Abstract

The researcher discussed the construction of dams in the Nile Basin between the legal reality and the political agreement, "Damn the Ethiopian Renaissance, as a model". The theoretical framework was founded on four axes. The first axis shows the legal status of dam construction in the Nile basin. And the legal restrictions on this. While the second axis shows the agreements to build the dams

in the Nile Basin, they are the legal basis for sharing the Nile water quotas.

Based on the above, the third axis explained the legal justification for the construction of Al-Nahda Dam, where the focus was on the benefits and effects of the construction of the Al-Nahda Dam and the measures taken. While the fourth axis, the problem of building the dam in the light of the political agreement, which revolves around the legal or political mechanism to build this dam, and the consequent principles.

مقدمة

بالرغم من أن إنشاء السدود يرجع إلى أيام الفراعنة إلا أنه بدأ بناء السدود في حوض نهر النيل أيام حكم "محمد علي (1805_1847)" لمصر عندما أمر ببناء السدود والترع على مجرى نهر النيل للاستفادة منها في أوقات الجفاف، وانخفاض مناسيب المياه، ولقد عملت الحكومات المتعاقبة في مصر على ذلك، بشكل أكثر استفادة، من خلال مشروع السد العالي الذي تم تصميمه لحجز مياه النيل، وتوليد الكهرباء، والتحكم في الفيضانات التي تحدث أحيانا. وهو ذات السبب الذي دفع بالسودان لبناء مجموعة من السدود على مجرى نهر النيل، سواء كان ذلك بالاتفاق مع مصر، أو نظرا لما تراه يُسهم في تحسين استخداماتها المائية.

وفي هذا الاتجاه، قامت دول حوض النيل الأخرى، إثيوبيا، وأوغندا، وبوروندي، وروندا، بإنشاء سدود على طول مجرى النيل، طبقا لما تنص عليه الاتفاقيات الدولية الاستعمارية التي تنظم استخدامات مياه النيل، وقد أقدمت إثيوبيا، في عام 2011، على بناء سد النهضة، بالرغم من وجود اتفاقيات دولية تلزمها بالتشاور مع مصر والسودان قبل الشروع في بناء السد، ولم تُعزِ إثيوبيا أي اهتمام للاتفاقيات الدولية، بعد توقيعها

على الاتفاقية الإطارية، مما جعلها تدخل في سجلات قانونية توجت بالاتفاق السياسي على أثر تدخلات سياسية من قادة الدول الثلاث مصر، والسودان، وإثيوبيا.^أ ووفقا لما سبق، فإن هذه الورقة تسعى لتحقيق جملة أهداف لها صلة بحيوية الموضوع وأهميته، ومحاولة الباحث الإجابة على التساؤلات المطروحة، ومن هذه الأهداف:

- توضيح الأساس القانوني الذي تستند عليه دول الحوض في استخداماتها المائية لنهر النيل، والكيفية التي يتم بها إنشاء السدود على الأنهار الدولية، وما يترتب عن ذلك من قيود قانونية؛
- تسليط الضوء على مشكلة سد النهضة الإثيوبي، وهي تعتبر جزء من أزمة مياه نهر النيل بين دول الحوض، وما نتج عنها من تسويات بين بعض دول حوض النيل؛
- محاولة توضيح الأسباب التي دفعت بعض دول حوض النيل للجوء إلى التسوية السياسية مع العلم أن هناك أساس قانوني معترف به من جميع دول حوض النيل، وأن كانت تعتبر طرف في الاتفاقيات الدولية الاستعمارية بطريقة غير مباشرة.

وبالنظر إلى الأهداف التي تسعى الورقة إلى تحقيقها، فإن الباحث قد استند في ذلك على أهمية موضوع الورقة الذي يأتي من خلال زيادة الاهتمام الدولي بمصادر المياه العذبة، نتيجة التغيرات المناخية التي توتر بشكل أو أخر على كميات المياه العذبة الموجودة في العالم، وما نشهده من نقصا متزايدا في المياه العذبة ومصادرها، وهو أحد الأسباب الذي دفع دول حوض النيل إلى زيادة اهتمامها بمياه نهر النيل، ما نتج عنه الاختلاف في الرؤية والاستخدام لمياه النهر.

تأسيسا على ما سبق، فإن الباحث من خلال هذه الورقة، يطرح مشكلة ذات أهمية، تتعلق بمظاهر الاختلاف بين مصر والسودان مع بقية دول حوض النيل (أوغندا، وإثيوبيا، والكونغو الديمقراطية، وبوروندي، وتزانيا، ورواندا، وكينيا، وإريتريا،

وجنوب السودان)، حول الاستخدامات المائية لنهر النيل، على الرغم من وجود اتفاقيات دولية استعمارية تتخذها مصر والسودان حجة على دول الحوض الأخرى، بينما ترفضها الأخيرة، وهي تطالب بإلغاء تلك الاتفاقيات، وترى أنها لم تعد تمثل الأساس القانوني الذي يجب الاستناد عليه لتقاسم حصص مياه نهر النيل، نظرا لأن هذه الاتفاقيات قد تمت أثناء احتلال معظم دول حوض النيل التي لا تملك الشخصية القانونية الاعتبارية في ذلك الوقت، ونظرا إلى تغير الظروف التي تم فيها الاتفاق حول الاستخدامات المائية لنهر النيل، وعليه، فإن هذا الاختلاف بين دول حوض النيل قد أنتج عدة قضايا ومسائل قانونية وسياسية، وتعد مشكلة سد النهضة من بين ما أفرزته أزمة مياه نهر النيل، وهو ما تحاول الورقة تسليط الضوء عليه، حيث تختلف مصر والسودان مع إثيوبيا حول بناء الأخيرة سد النهضة دون الاستناد إلى الأسس والقيود القانونية، ومع ذلك فقد توصلت الدول الثلاث إلى تسوية سياسية بين رؤساء الدول والحكومات، تتيح لهم الاستفادة من سد النهضة، وعلى هذا الأساس، تطرح تساؤلات حول:

- هل تستطيع دول حوض النيل بناء سدود على مجرى النيل وفقا للاتفاق السياسي أو الواقع القانوني الذي تنظمه مجموعة من الاتفاقيات الدولية أو الاتنين معا؟
- لماذا ذهبت مصر والسودان وهما يملكان دفوعاً قانونية لإثبات حقوقهما التاريخية، بالرغم من أن إثيوبيا قد اخترقت بينهاها السد الاتفاقيات المنظمة لذلك والمبادئ والقواعد القانونية الأخرى؛ إلى التوقيع على وثيقة المبادئ العامة؟
- هل كانت سعة سد النهضة سببا وراء موافقة مصر والسودان على الاتفاق المبدئي مع إثيوبيا، وبالتالي اتخاذ إجراءات عملية على الأرض حتى لا تنفرد إثيوبيا بقرارات ملء وإدارة السد.

تحاول هذه الورقة الإجابة على التساؤلات المطرحة، وتسعى من خلال ذلك، لتقديم إجابات مترابطة، تهدف إلى استقراء واقع دول حوض النيل، وإيضاح الاسس القانونية

حول استغلال مياه الأنهار الدولية، وما قد يترتب عن ذلك من اختلافات بين دول الأنهار الدولية، ولأجل ذلك تم تقسيم محاور الورقة إلى:

المحور الأول: الواقع القانوني لبناء السدود في حوض النيل.

المحور الثاني: الاتفاقيات المبرمة حول بناء السدود في حوض النيل.

المحور الثالث: المسوغ القانوني لبناء سد النهضة.

المحور الرابع: إشكالية بناء سد النهضة في ضوء اتفاق سياسي.

المحور الأول: الواقع القانوني لبناء السدود في حوض النيل

لا وجود لاتفاقية جامعة تضم دول حوض النيل الإحدى عشر، وهي: مصر، السودان، أوغندا، إثيوبيا، الكونغو الديمقراطية، بوروندي، تنزانيا، رواندا، كينيا، إريتريا، جنوب السودان؛ ولا هيئة دولية دائمة لإدارة نهر النيل وتنميته، ما دعا بعض دول حوض النيل للمطالبة باستغلال مياه النهر حسب مصلحتها واحتياجاتها المائية دون النظر لما قد تسببه من آثار سلبية لمصر والسودان، وأن لها حقوقا في مياه النيل تسعى إلى استغلالها، نظرا لحاجتها الماسة إليها في ظل تغير الظروف التي كانت تسمح لمصر والسودان بوصول هذه المياه دون اعتراض دول الحوض الأخرى.ⁱⁱⁱ

ووفقا لذلك، فإن بناء السدود على الحوض المائي الدولي يجد أساسه في مبادئ وقواعد القانون الدولي، التي تمنع بناء السدود عندما يتعلق الأمر بوقوع الضرر على الآخرين، وتدعم مشاريع التنمية المستدامة من خلال تعاون دول الحوض في تنمية المجرى وحمايته، وتحت دول الحوض بأن تكون استخداماتها النهرية في غير الأغراض الملاحية مبنية على الانتفاع بطريقة منصفة ومعقولة.

وعليه، يمكن أن نوضح الأساس القانوني لبناء السدود في حوض النيل، كما يمكن أن نُذكر بالاتفاقيات الدولية المبرمة حول بناء السدود في حوض النيل، ومن ثم

نتوصل لبيان المسوغ القانوني لبناء سد النهضة من قبل إثيوبيا على مجرى حوض النيل.

أولاً: مفهوم بناء السدود المائية

السد هو إنشاء هندسي، يقام فوق واد أو منخفض بهدف حجز المياه، والسدود من أقدم المشروعات المائية التي عرفها الإنسان، عرفت عند الصين وبابل وكنعان، وهي تختلف بحسب أشكالها، والأهداف التي شيدت من أجلها؛ فهناك سدود لتخزين المياه، والري، وتوليد الطاقة، وتوجد سدود للحماية من الفيضان، وسدود لتغذية الفرشة المائية. فبناء السدود المائية يحتاج إلى تجميع الكثير من البيانات والمعلومات، والقيام بدراساتها، لمعرفة إمكانية إقامة السد من عدمه، نظرا للعوامل التي يجب مراعاتها عند الشروع في بناء السدود،^{iv} وعليه، يتم الاتفاق على موقع السد المائي بين خبراء السدود، عن طريق الدراسات المتعلقة بخصائص التيارات المائية للمجرى، مع تحديد المساحة التي سيعطيها المسطح المائي على ضوء الارتفاع المقترح للسد، ويقوم خبراء السدود بتحضير الخرائط والدراسات المتعلقة بالتضاريس والجيولوجيا، والدراسات الفنية.

وعلى هذا الأساس، فإن بناء السدود المائية تقيد عدة شروط، تتعلق بعمليات البناء، والخطورة التي قد تتجم عن بناء السدود على أسس هندسية وجيولوجية معينة، الأمر الذي دفع بعض الدول لإنشاء أو اختيار لجان فنية، تهتم بمسألة تقييم بناء السدود المائية، بقصد ضمان نجاح هذه المشروعات، على غرار اللجنة الوطنية الأسترالية للسدود الكبيرة ANCOLD،^v التي تصنف الأخطار المحتملة.

ثانياً: القيد القانوني على بناء السدود.

يعتبر استخدام الدول لمواردها من الحقوق الأصلية التي تكفلها القوانين الدولية ضمن قيود قانونية معينة للحفاظ على حقوق جميع الدول، ولا يحد من مباشرة الدول

لاستخدام الموارد المشتركة مع الدول الأخرى سوى القيود الواردة في القانون، منها عدم التعسف في استخدام الحق، وعدم الإضرار بالآخرين.

ومن القيود الواردة على إنشاء أو إقامة السدود المائية، وجوب التشاور بين دول الحوض المائي الدولي الواحد بشأن السدود المائية المزمع الشروع فيها، بناء على أن هذه السدود قد تؤثر على علاقات دول الحوض المائي الدولي الواحد بالإيجاب أو السلب، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى اتفاقية الأمم المتحدة لسنة 1997 المتعلقة بالمجري المائية في غير الأغراض الملاحية، التي تشير في مادتها العشرين، فيما يخص التعاون، إلى المحافظة على النظام الإيكولوجي للنهر، وحمايته بأن "تقوم دول الحوض المائي منفردة، أو مشتركة مع غيرها عند الاقتضاء، بحماية النظم الإيكولوجية للمجري المائية الدولية وبصونها".^{vi}

ومن خلال ما سبق، سنباحول استعراض الاتفاقيات الدولية الاستعمارية التي تضمنت تنظيم بناء السدود في حوض النيل لضمان وصول مياه النهر إلى لمصر والسودان من خلال قيود اتفاقية تلزم بقية دول الحوض بعدم إقامة سدود مائية على مجرى النيل إلا بعد التشاور مع بعضها بعض.

المحور الثاني: الاتفاقيات المبرمة حول بناء السدود في حوض النيل

لقد سمح احتلال الدول الاستعمارية لمنطقة حوض النيل بالاتفاق فيما بينها ومع أطراف من دول حوض النيل على تقاسم حصص مياه النهر، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ما أدى إلى عقد العديد من الاتفاقيات التي تضمنت تنظيم بناء السدود في حوض النيل.

أولاً: برتوكول روما الموقع في عام 1891

لجأت بريطانيا وإيطاليا إلى التوقيع على برتوكول روما من أجل الحفاظ على مصالحهما، واكتساب مناطق نفوذ،^{vii} الأمر الذي جعل الدولتان تؤشران على قضية

المياه في هذا الاتفاق من خلال المادة الثالثة منه، على أن "تتعهد الحكومة الإيطالية بعدم إقامة أشغال على نهر عطبرة، لأغراض الري، من شأنها تعديل تدفق مياه النيل على نحو محسوس".^{viii} وعليه، فإن جل اهتمام الدولتان كان منصباً على اكتساب مناطق نفوذ، ومن ضمنه قضية المياه، وهو ما يشير إلى أن الاتفاق ارتكز على حماية مصالح الدولتين، حيث تم اقتسام مناطق النفوذ بين بريطانيا وإيطاليا على أساس ألا تؤثر إيطاليا على المصالح المائية لبريطانيا التي كانت تحتل مصر، من خلال عدم المساس بالتدفق الطبيعي لنهر عطبرة.^{ix}

ثانياً: اتفاقية بين بريطانيا وإثيوبيا لعام 1902

عملت بريطانيا، التي كانت تستعمر السودان، على الاتفاق مع إثيوبيا من أجل ترسيم الحدود بين هذه الأخيرة وبين السودان. وتأكيداً على حماية بريطانيا لمصالحها المائية، اشترطت على ملك إثيوبيا (الإمبراطور منليك الثاني) أن ينص الاتفاق على ذلك بأن "يتعهد ملك الحبشة (الإمبراطور منليك الثاني) لدى حكومة بريطانيا بأن لا يصدر تعليمات أو أن يسمح بإصدارها فيما يتعلق بعمل أي شيء في النيل الأزرق، أو بحيرة تانا، أو نهر السوبات، من شأنه أن يوقف تدفق مياهها إلا بالاتفاق مع حكومة بريطانيا أو حكومة السودان".^x وعليه، فإن هذه المادة من الاتفاقية توضح بجلاء التزام إمبراطور إثيوبيا (منليك الثاني) لبريطانيا عدم المساس بالمياه التي تتبع من أراضي إثيوبيا عبر النيل الأزرق، أو بحيرة تانا، أو نهر السوبات، وبالتالي عدم إقامة منشآت تعرقل تدفق المياه الطبيعي إلى السودان.

ثالثاً: الاتفاق البريطاني البلجيكي المفقود في 9 مايو 1906

جاء هذا الاتفاق بين بريطانيا وبلجيكا، حيث وقعت الأخيرة على هذا الاتفاق نيابة عن دولة الكونغو، ومثل الملك إدوارد السابع بريطانيا، ومثل الملك ليوبولد الثاني بلجيكا،^{xi} ونص الاتفاق على أن "تتعهد حكومة دولة الكونغو المستقلة بعدم إنشاء، أو

السماح بإنشاء أي أعمال على أو بالقرب من نهر سميليكي أو ايزانجو، والتي يمكن أن تقلل من حجم المياه التي تصب في بحيرة ألبرت إلا بموافقة الحكومة السودانية،^{xii} وعليه نجد أن هذا الاتفاق لم يرتب أي التزام على كل من مصر والسودان بوصفهما دولتان مستفيدتان من المجاري المائية الكونغولية التي تصل إلى بحيرة ألبرت، ومن ثم إلى النيل.^{xiii}

رابعاً: المذكرات المتبادلة بين بريطانيا وإيطاليا في عام 1925

أجرت بريطانيا وإيطاليا تبادلًا للمذكرات بينهما، ومن بين ما تضمنه رغبة إيطاليا في إنشاء خط حديد يربط أريتريا بالصومال (الإيطالي)، عبر الأراضي الإثيوبية، مقابل منح امتياز لبريطانيا بشأن بحيرة تانا، مع موافقة الحكومة الإثيوبية، وهو ما جاء في المذكرات حيث طلبت "إيطاليا تأييداً من بريطانيا العظمى في الحصول على امتياز من الحكومة الإثيوبية ببناء وتشغيل خط حديدي من حدود أريتريا إلى حدود الصومال الإيطالي على أن يمر هذا الخط الحديدي إلى غرب أديس أبابا طبقاً للاتفاق الثلاثي". وعليه، وافقت الدولتان البريطانية والإيطالية على هذه المسائل التي من أهمها اعتراف إيطاليا بالحقوق المائية التاريخية لدولتي مصر والسودان،^{xiv} والتأكيد على عدم إقامة أي منشآت على النيل الأزرق والأبيض (السوايط) وروافدهما، وأي عمل من شأنه أن يوقف تدفق مياههما صوب النهر الرئيسي، وعلى هذا الأساس، قبلت إيطاليا بالاشتراطات المائية لصالح بريطانيا، ولكنها أكدت على أن يتم استخدام مياه البحيرة وروافد حوض النيل استخداماً معقولاً، حتى لا يحرم سكان دول أعلى النيل الاستفادة من مياه النهر من خلال الاعمال الثانوية فيه.

خامساً: الاتفاقية المعقودة بين بريطانيا ومصر في عام 1929

هذه الاتفاقية عقدتها بريطانيا مع مصر بشأن استخدامات مياه مجرى نهر النيل لأغراض الري، وهي ترتب التزام دول الهضبة الاستوائية بعدم إقامة مشروعات على

مجرى نهر النيل، أو عرقلة المياه المتدفقة صوب مصر والسودان، حيث تعهدت فيها بريطانيا نيابة عن السودان، وكينيا، وتجانينقا (تنزانيا حاليا)، وأوغندا، بعدم إنشاء أو إقامة أية منشآت على النيل أو روافده، أو البحيرات الموجودة، أو المياه العابرة لأرض السودان (البريطاني المصري)، والتي تؤثر على كمية المياه العابرة لمصر ولو على نحو محسوس، إلا بإذن مسبق من مصر. وقد نصت الاتفاقية على "ألا تقام بغير اتفاق سابق مع الحكومة المصرية أعمال ري أو توليد قوى، ولا تتخذ إجراءات على النيل وفروعه أو على البحيرات التي ينبع منها سواء في السودان أو في البلاد الواقعة تحت الإدارة البريطانية يكون من شأنها إنقاص مقدار المياه الذي يصل إلى مصر أو تعديل تاريخ وصوله أو تخفيض منسوبه على أي وجه يلحق ضررا بمصالح مصر".^{xv}

سادسا: المذكرات المتبادلة بين بريطانيا ومصر بين عامي 1952 _ 1953

تبادلت بريطانيا ومصر عدة مذكرات ما بين شهر يوليو 1952 وشهر يناير 1953،^{xvi} بشأن إنشاء خزان أوين على الأراضي الأوغندية التي كانت تسيطر عليها بريطانيا، حيث تضمنت مساهمة مصر بإقامة سدود على شلالات أوين من أجل توليد الطاقة لأوغندا، وزيادة ارتفاع السدود لغرض رفع منسوب المياه في بحيرة فيكتوريا، من أجل أن تستفيد منها مصر في فترات الجفاف، وعليه، فقد وقعت بريطانيا ومصر اتفاقية عام 1953 بشأن إنشاء خزان أوين، والتي جاء فيها أن تتحمل الحكومة الملكية المصرية "جزء من تكلفة الخزان عند شلالات أوين الذي يتطلب رفع منسوب مياه بحيرة فيكتوريا واستخدامها لتخزين المياه؛ وأيضا تتحمل تكاليف التعويضات الخاصة بالمصالح التي ستتأثر من تنفيذ المشروع أو، بديلا لذلك، تكاليف إيجاد الظروف التي تتيح تسهيلات ومرافق مساوية لتلك التي يتمتع بها حاليا المنظمات والأشخاص المتأثرين، وكذلك تكاليف ما يلزم من أشغال لإعادتهم إلى ما كانوا عليه بما يكفل استمرار

الظروف التي كانت سائدة قبل بدء تشغيل المشروع، على أن تحتسب هذه التكاليف وفقا للترتيبات التي يتفق عليها بين الحكومتين.

سابعا: اتفاقية القاهرة المعقودة بين مصر والسودان في عام 1959

تم توقيع هذا الاتفاقية بين دولتي مصر والسودان في شهر نوفمبر بالقاهرة عام 1959، وتعد أهم الاتفاقيات التي تم توقيعها في منطقة حوض النيل، حيث جاء مكملة لاتفاقية 1929 وليست لاجية لها، كونها عقدت بين السودان، الذي حصل على استقلاله من الحكم الاستعماري، ومصر، كما أنها أكدت على حقوق مصر التاريخية، ودعمت حصص قسمة المياه لدولتي مصر والسودان، وأوضححتها.^{xvii} وسنعمل على عرض أهم محتويات هذه الاتفاقية، كما يلي:

"يحسب صافي الفائدة من السد العالي أساس متوسط إيراد النهر الطبيعي عند أسوان في سنوات القرن الحالي بنحو 84 مليار متر مكعب سنويا، ويستبعد من هذه الكمية الحقوق المكتسبة للجمهوريتين، وهي مقدرة عند أسوان، كما يستبعد منها متوسط فاقد التخزين المستمر في السد العالي، فينتج من ذلك صافي الفائدة التي توزع بين الجمهوريتين"،^{xviii} وعلى هذا الأساس، قد تم حسم الخلاف حول متوسط كمية الفيضان السنوي لمياه مجرى نهر النيل، حيث تم تحديده والاتفاق عليه في حدود 84 مليون متر مكعب سنويا، يقدر عند السد العالي في أسوان بمصر،^{xix} وهكذا يتم تقسيم الفيضان السنوي لمياه النيل بين مصر والسودان، على أن تحصل مصر على كمية تقدر بـ 55.5 متر مكعب سنويا، بينما تحصل السودان على كمية تقدر بـ 18.5 متر مكعب سنويا.

ثامنا: الاتفاق بين مصر وأوغندا المعقود في عام 1991

بدأ هذا الاتفاق الأوغندي-المصري في صورة خطابات تمت بين وزيرى خارجية أوغندا، ومصر آنذاك، وقد شمل مفاوضات بين الجانبين، من أجل ما تسعى إليه أوغندا

من إنشاء محطة لتوليد الكهرباء على بحيرة فيكتوريا، وقد تقدمت أوغندا للبنك الدولي لتمويل مشروعها، الذي تم الاتفاق حوله، بإن تلتزم أوغندا في هذا الاتفاق، بما جاء في اتفاق 1953 عند إنشاء خزان أوين، والحفاظ على مدى التخزين البالغ قدره ثلاثة أمتار لصالح مصر؛ وكذلك النظر في إمكانية تعديل معدلات النسب المائبة لصالح أوغندا لتوليد الكهرباء، في حال اتفق الطرفان على ذلك، وبما لا يضر بمصالح أو معدلات نسب المائبة التي تصل دول أسفل النيل؛ وأن يكون التصرف المستخدم للقوى الكهربائية ينبغي أن يكون متوافقاً مع التصرف الطبيعي.^{xx}

المحور الثالث: المسوغ القانوني لبناء سد النهضة

جاء بناء سد النهضة بعد التوقيع على الاتفاقية الإطارية للتعاون، وهو ما يفسر أن إثيوبيا بدأت فعلاً تفعيل بنود هذه الاتفاقية كإطار ينظم استخداماتها المائبة في مجرى نهر النيل، رغم معارضة مصر والسودان على بناء السد، الذي قد يؤثر على احتياجاتها المائبة من حوض النهر، كما أنها لا توافق على هذه الاتفاقية إلا بشروط تعتبرها ذات جدوى، وتؤكد مصر والسودان، أن إثيوبيا لم تتشاور معها، ولم تخطرأ بشأن بناء السد على الحوض المائي، الأمر الذي ترتب عليه وضع قانوني للسد، وبدأ الحديث عن فوائد هذا السد وآثاره التي يمكن أن تعم على مصر والسودان وإثيوبيا على حد سواء، في ظل موقف مرتقب من مصر والسودان، اللتان تسعيان من خلال اللجنة الثلاثية لوضع حلول تضمن عدم تضررها من بناء السد المذكور، كما تسعيان من خلال القيادة السياسية لوضع مبادئ عامة تنظم استخدامات سد النهضة بين الدول الثلاث.

أولاً: بناء سد النهضة

علمت إثيوبيا مسبقاً أن بناء السدود على حوض النيل يخضع لإجراءات قانونية، من ضمنها الإخطار المسبق، والتشاور مع الدول التي من المحتمل تضررها

من إقامة مشروع سد النهضة،^{xxi} وهو المشروع الذي تم بناء على الدراسات الأمريكية، وعرف بسد "بوردر Border"، الذي تم الاتفاق عليه مع الجانب الإثيوبي في أغسطس 1957، حيث قام الجانب الأمريكي بدراسة شاملة للنيل الأزرق، استمرت خمس سنوات ابتداء من عام 1958، وجاءت هذه الدراسة على شكل تقرير شامل، بعنوان "الموارد الأرضية والمائية للنيل الأزرق"، وحدد الجانب الأمريكي، على أساسها، مكان أهم أربعة سدود على النيل الأزرق الرئيسي، وهي: كارادوبي، وماييل، وماندايا، وسد الحدود (النهضة)، بإجمالي سعة تخزينية تقدر بـ 81 مليار متر مكعب سنوياً، وبناء عليه، أعلنت إثيوبيا عن مشروعها المائي الذي تمثل في بناء سد النهضة في فبراير في عام 2011، في عهد رئيس الوزراء السابق "ميليس زيناوي"، الذي وقع على الاتفاقية المعقودة في القاهرة عام 1993، والذي أعلن عن بدء إنجاز سد النهضة في أبريل عام 2011.

ووفق ذلك، فإن موقع بناء سد النهضة يبعد عن حدود دولة جنوب السودان حوالي 40 كيلومتر، وتقدر سعته التخزينية بحوالي 16,5 مليار متر مكعب سنوياً، على أن تبدأ الشركة الإيطالية "ساليني كونستركوري Salini Munster Korean"،^{xxii} التي اسند إليها إنجاز هذا المشروع، بالأمر المباشر دون الدخول في منافسة مع الشركات الأخرى المحلية أو الإقليمية أو الدولية.^{xxiii} ومن خلال ذلك، عملت إثيوبيا على مضاعفة سعة سد النهضة التخزينية من حوالي 12 مليار متر مكعب سنوياً، إلى حوالي 72 مليار متر مكعب سنوياً، وهو ما استقرت عليه دون وجود مبرر فني أو اقتصادي لهذه التوسعة الهائلة في حجم السد.^{xxiv}

وعموماً، فإن سد النهضة عبارة عن جدار خرساني أسطواني رئيسي، يقابله في الجهة الأخرى جدار مساعد، حيث بلغ طول ارتفاع السد الرئيسي 145 متراً، بينما يبعد عن السد المساعد 5 كيلومترات، وبلغ طول ارتفاع الأخير ما يقارب 95 متراً، أي بفارق

ارتفاع عن السد الرئيسي 50 متراً، أما عن بحيرة تخزين المياه فسوف تغطي مساحة تقدر بـ 1,874 كيلومتر، حيث يصل منسوب المياه فيها إلى 640 متراً فوق مستوى سطح البحر.^{xxv} وإن سدا بهذه المواصفات سوف يحجز المياه من أجل أن تستفيد إثيوبيا منه في الري، والكهرباء، وربما تستفيد السودان كذلك، إلا أن مصر ستتضرر من جراء ذلك، إذ سينخفض فيها نصيب الفرد السنوي من المياه العذبة من 1000 لتر سنوياً كحد أدنى، بحسب تقديرات المؤسسات الدولية، إلى 700 لتر سنوياً، وبالتالي فإن مصر ستواجه مشكلتين: الأولى تخص المحافظة على نصيبها من مياه النيل بحسب اتفاقيتي 1929 _ 1959، بينما تخص الثانية زيادة نصيبها من مياه النيل لسد احتياجاتها من المياه العذبة في الوقت الحاضر.

ثانياً: فوائد وآثار إنشاء السد

يعتبر سد النهضة مؤشراً من مؤشرات تفاقم أزمة مياه نهر النيل، إن لم يمثل نسبة كبيرة منها، وهي التي كرسها هاجس إدارة وتدبير الموارد المائية بطريقة منصفة وعادلة بين دول حوض النيل، بطريقة لا تسبب ضرراً لأي منها.

وعليه، فإن سد النهضة قد نعم فوائده على إثيوبيا ومصر والسودان، وهو ما تشير إليه الدراسات المتعلقة بالسد، بالرغم من اختلاف هذه الدول حول السعة التخزينية للسد، وعلوه، وإنتاجه للطاقة التي يمكن أن تبلغ أكثر من 5000 ميغاوات، ليصبح بذلك في المرتبة الأولى على مستوى إفريقيا، والمرتبة العاشرة على مستوى العالم، كما أنه سيوفر المياه التي قد تستخدم لأغراض الزراعة المروية، كما سيعمل السد على التحكم في الفيضانات التي تتعرض لها السودان، وخاصة عند سد "الروصيرص"، أضف إلى ذلك تخزين طمي النيل الأزرق، مما سيطلق أعمار السدود السودانية والسد العالي.^{xxvi} وأما بخصوص مصر والسودان، في حال موافقتها على المشروع، أنها سوف تحصل على الكهرباء بسعر التكلفة، وسوف تستفيد من حجز الطمي الذي يسبب

إشكالات بيئية، ذلك ما يؤكد وزير الكهرباء والموارد المائية السوداني "أسامة عبد الله"، الذي يتحدث عن المشاريع القائمة على السدود الإثيوبية بالنيل الأزرق، بأنها سوف تعود بالفائدة القصوى على مصر والسودان، من خلال زيادة الكهرباء المنتجة من تلك السدود، وزيادة المساحات المروية، وقلة الطمي والتبخر على سد الروصيرص والعالى.^{xxvii}

وتأسيسا على ما سبق، قد تحصل إثيوبيا ومصر والسودان على فوائد من السد، إلا أن له آثارا كبيرة على إثيوبيا، التي قد تضطر إلى تهجير ما يقرب من 30 ألف مواطن من منطقة البحيرة التي سيقام فيها السد، بالإضافة إلى إغراق نصف مليون فدان من أراضي الغابات والأراضي الزراعية القابلة للري، وبعض مناطق المحاجر والتعدين التي توجد بها معادن نفيسة مثل الذهب والبلاطين، والحديد، والنحاس، كما له آثار أيضا على مصر والسودان، اللتان سوف تعانين من فقدان كمية من المياه، تتراوح بين 5 و 25 مليار متر مكعب، حسب حجم الخزان ولمرة واحدة فقط، وفي السنة الأولى لافتتاح السد، يضاف إلى ذلك الضبابية التي ظهرت على العلاقات بين دول حوض النيل عامة، ومصر وإثيوبيا خاصة، وما نتج عنها من توتر سياسي منذ إعلان إثيوبيا عن البدء في تشييد السد، وهناك آثار أخرى تتعلق بالسد نفسه، منها تكلفته التي تقدر بنحو 4,8 مليار دولار، وقد تزيد حتى تصل إلى 8 مليار دولار، يضاف إلى ذلك، قصر عمر السد الذي يتراوح ما بين 25 إلى 50 عاما نتيجة الطمي الشديد الذي سوف يحجزه، بالإضافة إلى مشاكل توربينات توليد الكهرباء، وما ينتج عن العوامل الجيولوجية وسرعة اندفاع مياه النيل الأزرق التي قد تسبب في انهيار السد علاوة على ذلك، فإن المنطقة الموجودة فيها الخزان قد تتعرض للزلازل، مما يزيد من احتمال انهيار السد، نتيجة كمية المياه التي لم تكن موجودة من قبل في بيئة صخرية متشققة.^{xxviii}

ثالثا: الإجراءات المتخذة بشأن بناء السد

لقد دفعت إثيوبيا بطلب تشكيل لجنة من الخبراء لتقييم السد؛ بشرط أن يتم النص، في قرار التشكيل، على أن السد تحت الإنشاء، وأن توصيات اللجنة غير ملزمة من الناحية القانونية، كما دفع الأمر ذاته القادة في الدول الثلاث إلى الاتفاق حول مجموعة من المبادئ العامة حول السد، التي تم الإعلان عنها في الخرطوم، وتأكيداً على دور اللجنة الثلاثية الوطنية، وعليه، قامت دول النيل الشرقي، مصر والسودان وإثيوبيا، بترشيح ستة خبراء من الدول الثلاثة، بالإضافة إلى أربعة أعضاء دوليين، مهمتهم دراسة التصميمات، ومراجعة الدراسات التي قامت بها إثيوبيا على السد.^{xxix}

وبدأ عمل اللجنة الوطنية الدولية أعمالها في شهر أبريل عام 2012، بعد مياطلتها وتأخير مواعيد اجتماعاتها، بشأن حصولها على الدراسات والتقارير المتعلقة بسد النهضة من الجانب الإثيوبي، بجمع البيانات والمعلومات لإعداد الدراسات والتقارير النهائية حول النواحي الهندسية، والإنشائية، والآثار البيئية، والاجتماعية المتوقعة، وكذلك دراسة التدفقات المائية لمصر والسودان، على أن تختتم نتائج أعمالها برفع تقاريرها إلى رؤساء الجمهوريات والحكومات الثلاثة، حتى يتسنى للدول الإعلان عن موقف رسمي ونهائي، وعليه، فإن اللجنة التي تم الاتفاق المسبق على عملها بين الدول الثلاثة لم تقدم تقريرها في الموعد المحدد بعد ستة أشهر بل أنها قدمت تقريرها بعد سنة وأكثر، ويمكن الإشارة إلى توصيات اللجنة بأن يتم استكمال الدراسات حول السد، وتنفيذا لهذه التوصيات، قد دخلت الدول الثلاث إثيوبيا ومصر، والسودان؛ مفاوضات الخرطوم بالسودان، انتهى آخرها في شهر يناير من عام 2014 بالفشل، نظراً لتمسك إثيوبيا بتكوين لجنة من خبراء محليين من الدول الثلاث، وعدم وجود مرجعية واضحة بشأن التزام هذه الدول بالنتائج، ورفض إثيوبيا إيقاف بناء السد إلى أن يتم الانتهاء من تلك الدراسات المتعلقة به.

على هذا الأساس جاء إعلان مالابو،^{xxx} وما تضمنه من مبادئ حول الحوار والتعاون، وعدم الإضرار بالاستخدامات المائية في حوض نهر النيل لمصر وإثيوبيا، واستئناف أشغال اللجنة الثلاثية حول سد النهضة، مع إبداء بعض التحفظات من الجانب المصري على بعض هذه المبادئ. وعليه، جاء الاجتماع بين قادة الدول الثلاثة إثيوبيا ومصر والسودان، في مارس 2015، ليعلن عن مبادئ عامة بشأن احتواء مشكلة بناء سد النهضة.

المحور الرابع: إشكالية بناء سد النهضة في ضوء اتفاق سياسي

لقد برزت لنا إشكالية بناء سد النهضة بعدما تطورت أحداثه، فكان الاتجاه العام بين مصر والسودان من جهة، وإثيوبيا من جهة أخرى، يدفع إلى أن هناك دفوعاً قانونية تملكها مصر والسودان لإثبات حقوقهما التاريخية في مياه نهر النيل، وفي ذات الوقت لم تسمع إثيوبيا لهما صوتاً بل استمرت في بناء سد النهضة، وهي ترى لا أحد يستطيع منعها من استغلال مياهها النهرية الدولية التي تجري في أراضيها، وما جرى خلال هذا التدافع أن مصر والسودان ذهبتا بدفوع قانونية لإحتواء بناء سد النهضة عن طريق إعلان المبادئ العامة التي سطرتهما الدول الثلاث في ضوء الاتفاق السياسي.

وعلى هذا الأساس، ربما نجد أن السودان المساند لمصر قد اقتنع نوعاً ما بما سيجنيه من فوائد سد النهضة، ما جعل مصر بين طموح السودان في الحصول على فوائد سد النهضة ورغبة إثيوبيا في اكمال بناء السد الذي تحاول بعض الآراء أن تدخله ضمن مشروعات النيل الشرقي، والمحصلة أن بناء السد قد خالف الاتفاقيات المنظمة للاستخدامات المائية للنهر، الأمر الذي قد يفتح الباب أمام بعض دول الحوض الأخرى بمخالفة هذه الاتفاقيات.

سنحاول تسليط الضوء من خلال قراءة في وثيقة المبادئ العامة لاحتواء بناء إشكاليات السد، وكذلك موقف مصر والسودان من بناء السد.

أولاً: قراءة في وثيقة المبادئ العامة لاحتواء إشكاليات بناء السد وإمعاناً في التوضيح، سنقوم بقراءة لوثيقة مبادئ الإعلان التي تم توقيعها بين الدول الثلاثة إثيوبيا ومصر والسودان، من قبل القيادات السياسية في هذه الدول؛ تعد هذه الوثيقة عبارة عن إعلان مبادئ، قد تضمنت خطوطاً عريضة للعمل على إحتواء مشكلة بناء سد النهضة وفق هذه المبادئ، وصولاً إلى اتفاق قانوني يجمع الدول الثلاث.

وإعلان المبادئ في القانون الدولي لا يعد اتفاق دولياً ملزماً، بقدر ما يمثل خريطة طريق للدول الموقعة على الإعلان، وهذا ينطبق على الحالة التي نحن بصدد دراستها. ونجد أن الإعلان، في هذه الحالة، تمت صياغته في إطار قواعد القانون الدولي للمياه، وهو عبارة عن أعراف وقواعد قانونية مستقرة وراسخة قننتها الاتفاقية الإطارية لقانون المجاري المائية الدولية لعام 1997، ومن أهم تلك المبادئ، التعاون القائم على المنفعة المشتركة، واحترام مبدأ حسن النية، وأيضاً مبدأ التنمية التكاملية والمستدامة، ومبدأ عدم التسبب في ضرر ذي شأن، على أن تتخذ الدول الثلاث كل الإجراءات المناسبة لتجنب التسبب في ضرر ذي شأن، وعلى الدولة المتسببة في الضرر اتخاذ كل الإجراءات المناسبة بتنسيق مع الدول المتضررة لتخفيف أو منع هذا الضرر، ومناقشة مسألة التعويض متى كان ذلك مناسباً.

وتبعاً لذلك، جاء الإعلان، ونص في المادة الرابعة منه على مبدأ الاستخدام المنصف والمناسب، وعلى أن تضع الدول الثلاث في الاعتبار كل المعايير والعناصر الاسترشادية ذات الصلة، وهي المعايير التي قننتها قواعد هلسنكي لعام 1966، ومن بينها العناصر الجغرافية والمناخية والبيئية، وكذلك الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية للسكان الذين يعتمدون على الموارد المائية في دول الحوض، والاستخدامات القائمة والمحتملة للموارد المائية، ومدى مساهمة كل دولة من دول الحوض في نظام نهر

النيل، وامتداد نسبة مساحة الحوض داخل إقليم كل دولة من دوله، كما تضمن الإعلان في المادة الخامسة مبدأ التعاون، وإدارة السد، مع احترام وتنفيذ توصيات اللجنة الدولية، والاتفاق على الخطوط الاستراتيجية، وقواعد الملء الأول لسد النهضة، وقواعد تشغيله السنوي، وإخطار مصر والسودان بأي ظروف غير منظورة أو طارئة تستدعي إعادة الضبط لعملية تشغيل السد. وتضمنت المادة عناصر ضمان استمرارية التعاون والتنسيق حول تشغيل سد النهضة مع خزانات مصر والسودان، وأن تنشئ الدول الثلاث، من خلال الوزراء المعنيين بالمياه، آلية تنسيق مناسبة فيما بينها، والإطار الزمني لتنفيذ العملية الخاصة بالسد، والتي سوف تستغرق خمسة عشر شهرا من بداية إعداد الدراساتين الموصي بهما من جانب اللجنة الدولية للخبراء.

وتبعاً لذلك، فقد أعطت المادة السادسة من الإعلان أولوية لمصر والسودان عند شراء الطاقة المولدة من سد النهضة، وتضمنت المادة السابعة مبدأ تبادل البيانات والمعلومات، على أن توفر الدول الثلاثة البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء الدراسات المشتركة من لدن اللجنة الوطنية للخبراء، وذلك بتمثل مبدأ حسن النية في الوقت المناسب، وقد خصصت المادة الثامنة من الإعلان لأمان السد، حيث نصت على أن الدول الثلاث تقدر الجهود التي بذلتها إثيوبيا حتى الآن لتنفيذ توصيات اللجنة الدولية للخبراء الدوليين، وسوف تستكمل إثيوبيا، بحسن نية، التنفيذ الكامل للتوصيات الخاصة بأمان السد الواردة في تقرير لجنة الخبراء الدوليين، وتضمنت المادة التاسعة من الإعلان مبدأ السيادة ووحدة إقليم الدولة، بما يضمن تعاون الدول الثلاث على أساس السيادة المتساوية، ووحدة إقليم الدولة، والمنفعة المشتركة، وحسن النوايا بما يهدف إلى الوصول إلى الاستخدام الأمثل والحماية المناسبة للنهر.

أما المادة العاشرة والأخيرة من الإعلان، والتي جاءت تحت عنوان "مبدأ التسوية السلمية للمنازعات"، فقد نصت على أن تقوم الدول الثلاث على تسوية منازعاتها الناشئة

عن تفسير أو تطبيق هذا الاتفاق بالتوافق، من خلال المشاورات والمفاوضات وفقا لمبدأ حسن النوايا، وإذا لم تتجح الأطراف في حل النزاع من خلال المشاورات والمفاوضات، فيمكن لهم مجتمعين طلب التوفيق والوساطة، أو إحالة الأمر إلى عناية رؤساء الدول أو رؤساء الحكومات.^{xxxii} ويمكن القول إن هذا الإعلان جاء تكريسا للأعراف والقواعد القانونية الخاصة باستخدام الحوض المائي الدولي في غير الأغراض الملاحية، ولم يتضمن التزاما مباشرا من إثيوبيا، بما يعني أنه خطوة نحو إبرام اتفاق نهائي بين الدول الثلاث.

ثانيا: مواقف مصر والسودان من تشييد السد

تكاد تتطابق مواقف السودان ومصر فيما يخص قيام إثيوبيا بالشروع في بناء سد النهضة، حيث جاء الموقف السوداني رافضا لما ذهب إليه إثيوبيا، ولكن سرعان ما تغير الموقف السوداني، أما موقف مصر من سد النهضة فقد جاء رافضا له منذ الوقت الذي أعلنت فيه إثيوبيا نيتها البدء فيه، ولكن في نهاية الأمر عملت القيادة السياسية المصرية على تغيير موقف مصر تجاه بناء السد بالتعامل مع المسألة بتخفيف الأضرار لا منعها، من خلال التوقيع على المبادئ العامة في الخرطوم في أوائل عام 2015.

أ- موقف السودان من إقامة سد النهضة الإثيوبي

لا ترى السودان مانعا من أن تتجه دول الحوض الأخرى إلى بناء السدود على مجرى نهر النيل، بشرط أن تخطر الدول المعنية الجانب السوداني، وألا تؤثر هذه المشروعات على أمنه المائي. وفي هذا الإطار، حدث اختلاف بين دول أعلى النيل ودول أسفله؛ فالسودان قد اعترضت على الاتفاقية الإطارية للتعاون، ومن ثم على سد النهضة، وجاء ذلك على خلفية أن سد النهضة سوف يؤثر على أمن السودان المائي، لهذا بادرت هذه الأخيرة إلى تجميد عضويتها في مبادرة حوض النيل كخطوة أولى تعبر على موقف السودان، التي ترفض ما ذهب إليه بعض دول أعلى النيل من التوقيع على

الاتفاقية الإطارية للتعاون.^{xxxii} ولكن السودان ما لبثت أن عدل عن موقفه الذي تم تبريره بأن المباحثات والمفاوضات حول سد النهضة هي المخرج الوحيد لجميع دول حوض النيل.

ب- رد فعل مصر على بناء السد الإثيوبي

تساهم مصر وتشارك في بناء السدود على مجرى نهر النيل، سواء تعلق الأمر بتلك السدود التي إقامتها لنفسها أو لغيرها، أو شاركت في بنائها أو تمويلها، تأكيدا على روح التعاون في إطار مبدأ المنفعة لجميع دول حوض النيل، فلم تقتصر المشاركة المصرية في بناء السدود على بناء سد أوين في أوغندا، وتخزين المياه في بحيرة فيكتوريا لصالحها، بل امتد الأمر إلى عدم اعتراض مصر على محاولات دول أعلى النيل في وضع وتنفيذ خطط التنمية الشاملة.

وتبعاً لذلك، فإن الموقف المصري من سد النهضة قد جاء رافضا له شكلا ومضمونا، لما يشكله من خطر على الأمن المائي المصري، ومع ذلك عملت مصر، من خلال اللجان، سواء الإقليمية أو الدولية، على حل إشكاليات سد النهضة الذي شرعت فيه إثيوبيا، وتوصلت اللجان، من خلال تقاريرها، إلى أن سد النهضة يشكل خطرا كبيرا على دول أسفل النيل،^{xxxiii} وبالرغم من ذلك توصلت القيادات السياسية في مصر والسودان وإثيوبيا، في مدينة الخرطوم أوائل عام 2015، إلى تسطير مبادئ عامة تنظم استخدامات سد النهضة.

خاتمة

قد يُطرح سؤال حول ماهية رد الفعل المصري من جهة أولى، ثم السوداني من جهة أخرى، حُيال استمرار إثيوبيا في بناء سد النهضة، والتمادي في بناء سدود أخرى، في ظل الحراك الذي يشهده العالم، ومن ضمنه دول حوض النيل، والعربية منها بوجه خاص؟ والجواب أن مصر ليس لها بدٌّ من التفاوض مع إثيوبيا إن هي أرادت الحفاظ

على نصيبها من مياه النيل، والكيفية التي سوف تسلكها في تحويل المياه نحو خزان السد، وأن تعمل ما في وسعها لترتيب أوضاعها الداخلية التي تحول دون الحسم في قضاياها الخارجية، التي تعد مسألة مياه النيل أكبرها وأهمها. ولا نبالغ إذ قلنا بأن ازدهار مصر أو انهيارها يعتمد على النيل.

وخلاصة الحديث لا يبقى أمام الدول الثلاث أو بقية دول نهر النيل إلا التعاون فهو الصياغة الوحيدة التي يمكن أن تقبلها دول حوض النيل ولكن وفق رؤية شاملة تحقق مصالحها وتحافظ على هذا المورد المائي خاصة في ظل التغيرات المناخية التي سوف تؤثر على المياه العذبة في العالم، وهناك آراء واتجاهات للباحثين المتخصصين في شؤون المياه تنذر بنضوب أو انخفاض منسوب المياه العذبة كنتيجة لتلك التغيرات المناخية، عليه قد تستفيد مصر والسودان من السد الاثيوبي عن طريق المشاركة في ادارته أو عن طريق الاستفادة منه، خصوصا بعد أن أصبح أمر واقع، وهو في مراحل الأخيرة.

Human and Community Studies Journal

HCSJ

النتائج

- 1- هناك أسس قانونية يستند عليها، لمعالجة المشاكل التي تحدث بين دول الحوض، فبالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية الاستعمارية، توجد عدة اتفاقيات دولية أخرى تتضمن حقوق وواجبات الدول، تضمنها القانون الدولي، من ضمنها توارث المعاهدات بين الدول السلف والخلف، فيما يتعلق بالآثار الاستعماري، وهو ما جاء في نصوص اتفاقية فيينا لعام 1978 الخاصة بتوارث المعاهدات الدولية؛ وكذلك عدم المساس بالحقوق التاريخية المتوارثة في الموارد المائية الذي أقره معهد القانون الدولي في عام 1961؛
- 2- هناك تسوية سياسية قد تمت بين إثيوبيا ومصر والسودان من خلال اتفاق مبدئي، يعطي الحق للدول الثلاثة في استغلال سد النهضة ومعالجة ما ينجم عنه من

مشاكل فنية، والتباحث في حال ظهور خلافات قانونية استنادا على مبادئ وقواعد القانون الدولي؛

3- توجد عدة أسباب قد دفعت بإثيوبيا بشكل عام، ومصر والسودان بشكل خاص إلى الموافقة على الاتفاق السياسي، ومنها، إن إثيوبيا لم تتوقف عن بناء السد إلا أحيانا، وإن اكتمال السد أصبح وشيك ولا تستطيع لا مصر أو السودان اتخاذ أي إجراء حيال ذلك، ما عدا الاجراء القانوني الذي يطول امده، وبالتالي لا مناص لمصر أو السودان إلا الاتفاق على ملء خزان السد، فالمدة المحددة لملء الخزان سوف تؤثر بشكل أو بآخر في الاحتياجات المائية لمصر والسودان.

التوصيات

1. على مصر أن تحتوي إثيوبيا وتتفهم العلاقة بينها وبين إسرائيل، وأن تقيم مع إثيوبيا جسورا اقتصادية، وعلاقات سياسية مميزة تسمح بتخطي الحدود الأرضية، ويكون للتواصل المجتمعي دور كبير في هذه العلاقات، وأن تمنح الأفضلية لمواطني إثيوبيا داخل مصر دون غيرهم من الدول الأخرى؛
2. أن تتفاوض مع إسرائيل لحل مشكلة سد النهضة، وتخصيص أحد الموانئ المصرية على البحر المتوسط لأديس أبابا للانفتاح على العالم، مقابل الحفاظ على حصة مصر من مياه النيل؛
3. على السودان أيضا التركيز على مسألة ملء خزان السد، والتفاوض مع إثيوبيا حول سلامته، من خلال الإطلاع على الخرائط والتصميمات الهندسية، وكذلك على السودان أيضا القبول بعرض إثيوبيا بأن يكون السد مشروعا مشتركا في الإدارة والتمويل والملكية بين إثيوبيا ومصر والسودان، وأن تقوم الدول الثلاث بمشاركة المنافع الكهربائية والمائية التي ينتجها السد، وبالتالي يصبح السودان شريكا في كل ما يتعلق بمشروع السد.

المراجع

- ⁱ - شوقي عطا الله الجمل، عبد الله عبد الرزاق إبراهيم: "النيل ومشكلاته"، مطبعة العمرانية للاؤفست، القاهرة، طبعة 2012، ص14-25.
- ⁱⁱ - هاني رسلان، "رؤية نقدية لإدارة أزمة سد إثيوبيا"، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، العدد 199، يناير، 2015، ص132-134.
- ⁱⁱⁱ - جلال معوض: "الأبعاد السياسية للمشكلات المائية في المنطقة العربية وتأثيرها على الأمن القومي العربي"، أكاديمية ناصر العسكرية العليا، القاهرة، طبعة 1995، ص2-3.
- ^{iv} - ويكيبيديا الموسوعة الحرة، سد، 2016/01/28 على الرابط:
<http://en.wikipedia.org/wiki/Dam>
- ^v - Australian National Committee on Large Dams
- ^{vi} - البوابة القانونية القطرية "اتفاقية قانون استخدام المجاري المائية الدولية في الأغراض غير الملاحية، المادة 20 "حماية النظم الإيكولوجية وصونها"، 2003/07/20، على الرابط:
<http://www.almeezan.qa/AgreementsPage.aspx?id=1075&language=ar>
- ^{vii} - أحمد المفتي المحامي، "الاتفاقيات الدولية والمفاوضات حول مياه النيل خلال 1891 - 2013"، صحيفة سودانايل، 2013/04/20، على الرابط:
<http://www.sudanile.com/index.php/2008-05-19-17-39-36/1010-8-2-3-0-1-5-2/52867-3-12c>
- ^{viii} - أيمن السيد عبد الوهاب وآخرون (محرر): حوض النيل فرص واشكاليات التعاون، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، القاهرة، طبعة 2009، ص203.
- ^{ix} - "أهم الاتفاقيات الموقعة خلال الحقبة الاستعمارية"، على الرابط:
http://www.moqatel.com/openshare/Behoth/Siasia2/SraaHwdNil/mol01.doc_cvt.htm
- ^x - أيمن السيد عبد الوهاب وآخرون (محرر): حوض النيل فرص واشكاليات التعاون، مرجع سابق، ص207.

xi- عبد العزيز خالد: مياه النيل. حسابات الأرض والسياسة، شركة مطابع العملة، الخرطوم، طبعة 2007، ص 65.

xii- أيمن السيد عبد الوهاب وآخرون (محرر): حوض النيل فرص واشكاليات التعاون، مرجع سابق، ص 225.

xiii- ألبو قرنق ألبو: النظام القانوني لحوض النيل: أثر استقلال جنوب السودان على نظام توزيع وإدارة مياه النيل، مرجع سابق، ص 60، 61.

xiv- أحمد يوسف القرعي، "مياه النيل. بين حقوقنا المشروعة ومسئوليتنا الجماعية"، الأهرام الرقمي، 2010/04/15، على الرابط:

<http://digital.ahram.org.eg/articles.aspx?Serial=114141&eid=970>

xv- اتفاقية عام 1929 (المذكرات المتبادلة) بين بريطانيا ومصر بشأن استعمال مياه النيل لأغراض الري، المادة الرابعة، الفقرة (ب). *Human and Community Studies Journal*
xvi- نجيب عيسى وآخرون، مشكلة الشرق الأوسط: الأبعاد التنموية والإستراتيجية واحتمالات الصراع، الجزء الثاني، مركز الدراسات الإستراتيجية والبحوث والتوثيق، بيروت، 1994، ص 277.

xvii- السيد فليفل: "خمسون عاما على اتفاقية مياه النيل بين مصر والسودان (1959-2009)", أعمال ندوة مركز تاريخ مصر 17 ديسمبر 2009، القاهرة، طبعة 2011، ص 143، 144.

xviii- أيمن السيد عبد الوهاب وآخرون (محرر): حوض النيل فرص واشكاليات التعاون، مرجع سابق، ص 261.

xix- نجيب عيسى وآخرون، "مشكلة الشرق الأوسط: الأبعاد التنموية والإستراتيجية واحتمالات الصراع"، الجزء الأول، مركز الدراسات الإستراتيجية والبحوث والتوثيق، بيروت، 1994، ص 242.

xx- محمد شوقي عبد العال، "الانتفاع المنصف بمياه الأنهار الدولية (نهر النيل)"، مرجع سابق، على الرابط:

<http://www.greenline.com.kw/ArticleDetails.aspx?tp=94>

xxi- يشير له في اللغة الأمهرية بسد "هداسي جاديب". ويكيبيديا الموسوعة الحرة، 2016/03/01 على الرابط:

http://ar.wikipedia.org/wiki/سد_النهضة

xxii- عباس محمد شراقي: سد النهضة (الألفية) الإثيوبي الكبير وتأثيره على مصر، في: محمود أبو العنين وآخرون (محرر)، المؤتمر الدولي السنوي حول آفاق التعاون والتكامل بين دول حوض النيل (الفرص والتحديات)، الجزء الأول، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، القاهرة، طبعة 2010، ص344، 345.

xxiii- ضياء الدين القوصي، "معادلة مراوغة: دوافع إثيوبيا لبناء السدود على نهر النيل"، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، العدد 191، يناير، 2013، ص67.

xxiv- هاني رسلان، "رؤية نقدية لإدارة أزمة سد إثيوبيا"، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، العدد 199، يناير، 2015، ص132.

xxv- آية أمان، التقرير الدولي حول سد النهضة الذي أخفته حكومات القاهرة وأديس أبابا والخرطوم، جريدة الشروق، 2014/04/27، على الرابط:

<http://www.shorouknews.com/news/view.aspx?cdate=27042014&i>

d=15304d92-b50d-4daf-9ff6-29638ae95dd5

xxvi- عباس محمد شراقي، سد النهضة (الألفية) الإثيوبي الكبير وتأثيره على مصر، في: محمود أبو العنين وآخرون (محرر)، المؤتمر الدولي السنوي حول آفاق التعاون والتكامل بين دول حوض النيل (الفرص والتحديات)، الجزء الأول، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، القاهرة، طبعة 2010، ص348.

xxvii- أ.ش.أ، "وزير الري السوداني للبرلمان: فوائد سد النهضة عظيمة لنا ولمصر"، المصري
اليوم، 2013/06/25، على الرابط:

<http://www.almasryalyoum.com/news/details/225958>

xxviii- عباس محمد شراقي: سد النهضة (الألفية) الإثيوبي الكبير وتأثيره على مصر، مرجع
سابق، ص349.

xxix- مجدي قرقر، "قراءة في ملخص التقرير النهائي للخبراء الدوليين عن تقييم سد النهضة"،
جريدة الشعب، 2013/06/10، على الرابط:

ref=legacy-url?قراءة-في-ملخص-التقرير-النهائي-للخبراء-الدوليين-عن-تقييم-سد-

النهضة/63759/article/<http://www.elshaab.org>

xxx- جاء أثناء عقد القمة الإفريقية في غينيا الاستوائية في يونيو 2014، عندما صار إلى لقاء
بين الرئيس المصري "عبد الفتاح السيسي"، ورئيس الوزراء الإثيوبي "هايلي مريام
ديسالين"، نتج عنه بيان مشترك في 28 يونيو 2014، قررا فيه تشكيل لجنة عليا تعمل
تحت إشرافهما المباشر، وقد نص على مجموعة من المبادئ فيما يتعلق بالاستخدامات
المائية لـ (مصر وإثيوبيا). هاني رسلان، "رؤية نقدية لإدارة أزمة سد إثيوبيا"، مرجع
سابق، ص134.

xxxi- أحمد إسماعيل، "سد النهضة بالموصفات الحالية خطر"، لقاء مع المستشار مساعد عبد
العاطي شتيوي عبد العال بالأهرام العربي، 2015/03/28، على الرابط:

<http://digital.ahram.org/Policy.aspx?Serial=1808364>

xxxii- عاصم فتح الرحمن احمد الحاج، "الأبعاد والمصالح الإقليمية والدولية في إقليم حوض
نهر النيل"، سودارس، 2011/08/06، على الرابط:

<http://www.sudaress.com/sudanile/31036>

xxxiii- مجدي قرق، "قراءة في ملخص التقرير النهائي للخبراء الدوليين عن تقييم سد النهضة"، مرجع سابق، على الرابط:

النهضة?ref=legacy-url-في-ملخص-التقرير-النهائي-للخبراء-الدوليين-عن-تقييم-سد-
<http://www.elshaab.org/article/63759>

Human and Community Studies Journal

Peer Reviewed and Open Acces Journal Issued by
Science and Technology Center for Research and Studies



Volume : 7

February 2019

www.stc-rs.com.ly

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal



The Human and Community Studies Journal (HCSJ) publishes research from all fields of academic, Humanities and social studies such as historical and literary studies and other sciences that affect human and society. The final editing and formatting of all accepted papers is done by the editorial board to ensure the consistency of the format and the quality of the product. (please download the final editing and formatting from the website or facebook page).

e- mail: info.hcsj@gmail.com

www.stc-rs.com.ly

00218919677499 - 00218913545302

Editorial Board:

Chairman of the Editorial Board

Associate Professor:

Dr. Ahmed El Saghir Jaballah

Assistant Professor:

Abdelhamid Eltaher Znabel
Human Resources Planning.

Mr. Bashir Mohammed Beshina

Teacher of comparative Law

Mr. Naji Ibrahim Al – Mabrouk

Technology and information systems

The metacognitive reading strategy awareness of KET, PET, & FCE of Waha Oil Company employees in Libya, Spring 2018.

Bashir Ghit Mahfoud

Technical College of Civil Aviation & Meteorology, Tripoli, Libya.

Bashir_mahfouz79@yahoo.com

الملخص

كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على درجة الوعي باستراتيجيات القراءة ما وراء المعرفية لموظفي شركة الواحة الليبية الذين كانوا يدرسون اللغة الإنجليزية كجزء من تدريبهم أثناء العمل في ربيع عام 2018. مجموعته من 45 موظفاً من ثلاث مجموعات مختلفة في KET، FCE & PET استجابوا لاستبيان من 21 بند من استراتيجيات القراءة. تم تصنيف الاستراتيجيات إلى أربع فئات: التخطيط والتقييم، والاهتمام المباشر، والدعم، وحل المشكلات. أظهرت النتائج أن المجموعات الثلاث أفادت باستخدام فئات الاستراتيجيات الأربع على مستويات تردد مختلفة. اتضح أن مجموعة FCE استخدمت الفئات الأربع من استراتيجيات القراءة على مستوى التردد العالي. اتضح أيضاً أن المجموعات KET & PET قد استخدمت 4 فئات من الاستراتيجيات على مستوى التردد المتوسط. أيضاً أظهرت الدراسة وجود علاقة بين الوعي باستراتيجيات القراءة والتأثير الرئيسي لإتقان المتعلمين عبر المجموعات الثلاث. تفوقت المجموعة المتوسطة العليا FCE على مجموعة PET المتوسطة و KET قبل المتوسط في الاستخدام العام للفئات الأربع من استراتيجيات القراءة. وفقاً لمجموعتي KET & PET، تبين أن استراتيجيات التخطيط والتقييم هي الأقل استخداماً. أظهرت الدراسة أن استراتيجيات الانتباه والدعم المقدمة هي الأقل استخداماً بين مجموعات FCE. هذا يشير إلى أنه كلما زاد وعيهم باستراتيجيات القراءة، كانت قدراتهم في القراءة أفضل وفق طرق البحث المستخدمة في هذه الدراسة (الاستبيان و امتحان القراءة).

الكلمات الدلالية: KET، PET، FCE، CAE، CPE، استراتيجيات ما وراء المعرفة، والقراءة.

Abstract

The purpose of this study was to investigate the degree of awareness of metacognitive reading strategies of the Libyan Waha Oil Company's employees who were doing English courses as part of their on-job training in Spring 2018. A total of 45 employees of three different proficiency groups in KET, PET & FCE responded to a 21 item questionnaire of reading strategies. The strategies were classified into 4 categories: planning & evaluation, directed attention, support, and problem- solving . The findings showed that the three groups reported using the 4 categories of strategies at different frequency levels. The FCE group were found to use the 4 categories of reading strategies at a high frequency level. The PET & KET groups were reported using the 4 categories of strategies at a medium frequency level. Both the relationship between the awareness of reading strategies and the main effect for learners' proficiency were established across the three groups. The FCE upper-intermediate group outperformed the PET intermediate group and the KET pre-intermediate in the overall use of the 4categories of reading strategies. According to the PET & KET groups, planning & evaluation strategies were found to be the least often used. Directed attention and Support strategies tended to be the least often used among the FCE groups. This suggests that the higher their awareness of reading strategies, the better their reading ability/proficiency was, according to the two data collection tools used in this study (questionnaire and reading test).

Key words: KET, PET, FCE,CAE, CPE, metacognitive, reading strategies

Background information

Waha Oil Company is a Libyan-American company and is one of the biggest exporting producers in North Africa. The training &

development department is one of several other departments in Waha Oil Company. It recruits language teachers from all over the world. The language education & training program adopted is based on the Cambridge ESOL examination framework which is graded according to the proficiency of language learners into eight levels: Starters, Beginners, Elementary, Pre-intermediate KET, Intermediate, PET, Upper-intermediate FCE, Advanced CAE, & the Proficiency level CPE. These courses are given to Waha employees as part of their on-job training. The main purpose of this language training is to develop the companies' employees in order to give presentations in English, to communicate with native speakers in English and to prepare the employees for overseas university entrance examinations for further education & overseas training. Waha oil company is a multi-national one where all the company transactions and its intra-correspondence operate in English. Also, the Cambridge curriculum employed at Waha is used to develop the employees' ability to use English in an exchange of information, to express ideas about work and education, social life. Although, there are many learning aims of the application of this Cambridge curriculum, yet, the employees' reading skills received some attention in this Cambridge program employed by Waha. In other words, based on the reading exam statements of results obtained, the researcher found that the Libyan employees' proficiency in the reading test has always been very low comparing with other language skills. This problem, according to the researcher, might be attributed to the employees' lack of reading strategy awareness. Thus, this research study will mainly investigate the awareness of reading strategies among KET, PET, & FCE learners as to why it is most difficult skill to be learned.

1. Introduction

Research in reading has not been given enough attention especially with regard to EFL readers' meta-cognitive knowledge of how they conceptualise their learning strategies when they read. The reading process goes beyond understanding words, sentences or even long chunks of texts. It is a complex process in which learners attempt to make sense of what they read by employing their cognitive and meta-cognitive processes involving language proficiency, prior knowledge, and meta-cognitive strategies (i.e. strategies that involve knowledge about cognition and self-regulation). According to (Brown, 1983) these strategies are deliberate actions that direct readers how to comprehend a text, what clues they should use, and what strategies they should adopt when they don't understand.

Researchers have begun to recognize the significant role of meta-cognitive awareness in reading comprehension. For instance (Alderson, 1984) argues that the importance of reading for second language acquisition has been widely acknowledged, and that the use of reading strategies has been viewed as being conducive to successful reading comprehension proficiency in spite of the complex nature of the reading process, which involves both the L2 reader's language ability and reading ability. Thus, the researcher's understanding of reading strategies has been influenced significantly by research on what expert readers do. Many studies have revealed that successful comprehension does not occur automatically in a vacuum. Rather, as (Baker & Brown, 1984) put it, it depends on directed cognitive effort, referred to as meta-cognitive processing, which consists of knowledge about and regulation of cognitive processing. However, Carrell, (1989) also points out that good readers generally show a higher degree of

meta-cognitive awareness, which enables them to use reading strategies more effectively and efficiently than their poor peers.

However, while learners' meta-cognitive awareness in reading has been recognized in the current literature to be critical to successful L2 reading, there are almost no research studies in this area that have been conducted in the context of Arab learners of English, particularly in the vocational context. Moreover, there is a consensus view among researchers that strategic awareness and monitoring of the comprehension process are critically important aspects of successful reading. Such awareness and monitoring is often referred to in the literature as meta-cognition.

Most of the research in the reading strategies of second language learners has been conducted on students at low levels of language proficiency or those studying at the secondary school level or in the academic university contexts, where almost no research up to the researcher's knowledge, has dealt with students in the vocational context.

Cohen (1998) points out that the contexts of the learning situation may have a strong influence on learners' choice of language learning strategies. Therefore, the present study attempts to fill the gap by assessing the meta-cognitive awareness of Libyan FCE, PET, KET students and their perceived use of reading strategies through a questionnaire survey, and reading comprehension tests while they are engaged in reading English materials (e.g., textbooks, exam papers, and supplementary readings in stories, newspapers and magazines).

However, up to the researcher's knowledge, the present study is one of the first studies on using a survey questionnaire as well as standardised reading comprehension tests for assessing the degree

of awareness of meta-cognitive reading strategies of Arab learners of English. The significance of this study springs from the fact that research literature on Arab readers' meta-cognition is almost rare, since the literature that the researcher reviewed which covered a wide range of articles, didn't include any research that deals with reading comprehension and meta-cognition in the Libyan Arab context, particularly, the vocational context. Hopefully, this study will contribute to the understanding of L2 reading and provide new insights into the way Arab learners process language to direct and promote their reading comprehension.

Therefore, the main purpose of this study is to investigate the degree of the learners' awareness of reading strategies and to find out if there are any differences in their meta-cognitive reading strategies employed by the three different levels of learners, and whether or not there is a relationship between learners' responses on the instrument and their L2 reading comprehension proficiency (achievement), and to develop an assessment tool for measuring learners' use of meta-cognitive strategies for reading comprehension studying at the vocational level. This study will attempt to answer all the following research questions.

Research questions:

1. What are the most favoured reading strategies among KET, PET, and FCE learners, and how frequently are they used?
2. Are there any differences between the **KET**, **PET**, and **FCE** learners in their awareness of meta-cognitive reading strategies they employ?
3. Is there any relationship between learners' reported strategy use and their reading comprehension ability among KET, PET, and FCE groups?

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Theoretical framework of meta-cognition

Over the past two decades, the study of meta-cognition has been the focus of recent investigations and an increasingly interesting topic of discussion in the area of language learning among linguists, theorists, researches, educators etc. According to (Brown, 1983) the concept of meta-cognition is complicated and its definition is multifarious, and there is no clear cut definition of the term.

Meta-cognition is the knowledge or cognition and understanding, control and appropriate application of that knowledge to a given task. It involves both conscious awareness and conscious control of one's learning. In other words, it is the ability to observe one-self applying certain knowledge to a certain task.

Another definition of meta-cognition with a more detailed specification is offered by (Flavell, 1987), who defined it as one's ability to reflect upon, understand, and control one's learning and manipulate his/her own cognitive processes to maximize learning. He also adds that Meta-cognition is part and parcel of cognitive development, and is both a product and producer of the latter. It enables learners to engage actively in regulating and controlling their own learning.

While meta-cognitive knowledge as is very awareness-focused, meta-cognitive regulation is procedural and executive in nature, working on the basis of the meta-cognitive knowledge and referring to a person's management of his cognitive processes to ensure the achievement of learning goals. This management involves planning, monitoring, evaluating, and manipulating the cognitive processes to obtain optimal learning outcomes. (ibid)

O'Malley & Chamot, (1990) defined meta-cognitive strategies as higher order executive tactics in nature which involve planning for learning, monitoring, and identifying, remediating causes of comprehension failure or evaluating the success of a learning activity.

However, most researchers in this area have made a clear distinction between two important construct components of meta-cognition, namely knowledge of cognition and regulation of cognition, which are as follows:

2.1.1 Knowledge of cognition

Knowledge of cognition, on the one hand, is what a person knows about his/her own cognition or about cognition in general. According to (Jacobs & Paris, 1987), there are often three different types of meta-cognitive awareness, which are referred to as declarative, procedural, and conditional knowledge.

-Declarative knowledge refers to what someone knows about something. It encompasses knowledge about oneself as a learner and about factors that affect one's performance. For instance, a research study by (Baker, 1989), investigating what learners know about their own memory has found that adults have more knowledge than children about the cognitive processes associated with memory.

- Procedural knowledge is the person's knowledge about doing a specific task. Much of this knowledge is represented as heuristics and strategies. However, in a study by (Glaser & Chi, 1988) relating to this found that learners with a high degree of procedural knowledge perform tasks more automatically, are more likely to have a larger repertoire of strategies, to sequence strategies effectively, and use qualitatively different strategies to solve problems.

- Conditional knowledge refers to somebody's knowledge of why and when aspects of cognition. According to (Garner, 1990),

conditional knowledge is the one which involves knowing when and why to use declarative and procedural knowledge. For instance, effective learners know when and what information to rehearse.

2.1.2 Regulation of cognition

Regulation of cognition, on the other hand, refers to a group of strategies that enable learners to control their learning. However, there are many research studies that support the view that meta-cognitive regulation can enhance learners' performance in many different of ways, including better employment of attention resources, better use of existing strategies, and a greater awareness of comprehension problems.

Meta-cognitive strategies, according to (O'Malley & Chamot, 1990), are higher order executive tactics , which involve essential skills such as planning for learning, monitoring, identifying and remediating causes of comprehension failure or evaluating the success of a learning activity; the strategies of self-planning, self-monitoring, 'self-regulating, 'self-questioning' and 'self-reflecting.

- **Planning** involves the learner to select the appropriate strategies and to allocate his/her resources that affect their performance. Typical examples include how to make predictions before reading, strategy sequencing, and allocating time or attention selectively before beginning to perform a task. For instance, studies of successful and unsuccessful learners have revealed that the ability to "predict" involves reader's ability to connect their existing background knowledge to new information from a text in order to comprehend what they read.

- **Monitoring** refers to one's on-line awareness of comprehension and task performance. The ability to engage in periodic self-testing while learning is a good example. Research studies have shown

that students who use meta-cognitive strategies monitor their reading comprehension, adjust their reading rates, and consider the objectives etc. tend to be better readers. For example a two-part language study by Paris and Meyers (1981) was conducted to investigate comprehension monitoring and strategies of good and poor readers. The first part of their study investigated the differences in comprehension monitoring between good and poor fourth grade readers during an oral reading of a story. In their study, the students' ability to monitor comprehension of difficult anomalous information was measured by spontaneous self-corrections during oral reading, by directed underlining of incomprehensible words and phrases, and by study behaviours. The findings showed that poor readers did not engage in accurate monitoring as frequently as good readers.

- **Evaluating** or identifying refers to the process of estimating the products and capability of one's learning, and typical examples of evaluation include how learners re-assess their own aims and outcomes. Identifying the main idea requires a reader to distinguish between important textual information from supporting details and how to realise the overall meaning of text.

For example with regard to the strategy of identifying main idea in a text, a co-relational study by (Winograd, 1990) intended to find out whether readers' difficulties of writing a summary could be related to their lack in strategic skills. The findings of the study showed that good readers tended to be better judges of importance than poor readers. In contrast, good readers appeared to define importance more in terms of text, for instance when a piece of text was marked with an asterisk.

The study concluded that the skill to identify important elements in a passage is a strategic skill in itself underpinning both reading comprehension and summarization.

2.2 Meta-cognitive Awareness and Reading proficiency

The relationship between meta-cognitive awareness and reading proficiency within the domain of reading comprehension is still

controversial among researchers for example, Baker & brown (1984) argue that meta-cognitive awareness is a prerequisite for self-regulation, the ability to monitor and check one's own cognitive activities while reading. However, other researchers such as Paris & Winograd (1990) cautioned that metacognition should not be seen as a final objective for learning or instruction, but it should be regarded as an opportunity to provide students with the knowledge and confidence that enables them to manage their own learning and empowers them to be inquisitive and zealous In their pursuits.

Brown, (1983) pointed out meta-cognitive strategies enable readers to monitor and regulate their thoughts. These strategies are skills that can be used voluntarily and consciously and can become automatic due to practice. Research has, also shown that good readers are good strategic users who can automatically achieve their goals and are able to consciously recognize a problem and resort to certain problem-solving strategies. It can be argued that meta-cognition is an essential element in determining who proficient and less proficient readers are.

Block, (1986) also argues that good readers are more aware of the strategies they use, and are more flexible in adapting strategies than poor readers. He also adds that good readers are able to think aloud and verbalize their awareness of the meta-cognitive strategies they use. Recently, a large body of studies has been conducted to investigate the use of reading strategies as well as to assess and explore ESL learners' strategy use. For example, a study by Carrell (1989) to find out the meta-cognitive awareness of second language learners about their reading strategies in their L1 and L2 language, as well as the relationship between their meta-cognitive awareness and comprehension in both languages with

two groups of subjects of different proficiency. A questionnaire was given to subjects to tap their meta-cognitive awareness about silent reading in both L1 & L2. Subjects were assessed in their L1 & L2 languages by reading a text in each language and then answering comprehension questions related to the given text. The findings of the study demonstrated that reading in the L1, local reading strategies such as focusing on grammatical structures, sound-letter, word meaning and, text details were to negatively related to reading performance. However, for reading in the L2, differences between the Spanish L1 and the English L1 groups were observed. The more ESL advanced proficiency groups appeared to be more global strategic readers (i.e. using background knowledge, text gist, and textual organization) or top-down in their perceptions of effective and difficulty-causing reading strategies, while the Spanish-as-a-foreign language group, at lower proficiency levels were found to be more local or bottom-up strategic readers, probably due to their more dependence on bottom-up decoding skills.

In another similar study by Barnett (1988) on L2 reading including 278 French language students to investigate the relationships among reading strategies and perceived strategy use on reading comprehension. The first phase of the study required students to read an unfamiliar passage and write in English what they remembered. The second part of the study asked the students to answer a series of background knowledge questions before reading a text, and the third part of the study required students to continue the ending of a text. The final part required the subjects to answer a questionnaire of 17 items in English about the types of reading strategies they thought best described the way they read. The findings of the study showed that that learners who effectively consider and remember context as they read, (i.e. strategy use)

understand more of what they read than students who apply this strategy less or less well. Moreover, learners who think they use those strategies considered most productive (i.e. perceived strategy use) actually do read through context better and understand more than do those who do not think they use such strategies.

2.3. Relationship between proficiency and strategy use and individual differences

Many research studies have been carried out in their attempt to identify what might be referred to as good language learning strategies and to examine the nature of the link between language learning strategies and language proficiency. However, the term ‘proficiency’, as referred to here, can be interpreted as defined by Bachman, (1990), to mean in general the person’s knowledge, competence or ability in the use of a language, regardless of how, where, or under what conditions it has been learned.

There is a large body of research studies have been found to maintain that learner’s strategies are used more often by the successful learners, and that there is a strong link existing between strategy use and proficiency level. However, it can be argued and that this sort of cause-effect relationship should not be viewed as such, but rather as a way to achieve someone’s function. As McIntyre, (I 994) has attempted to explain such type of relationship by stressing that we should be cautious when interpreting studies which suggest that more proficient learners can make more strategies: in other words, it can be interpreted to mean that either proficiency determines the choice of strategies or that strategy choice is simply a sign of proficiency level. However, Zhang (2003) pointed out strategies themselves are not inherently good or bad, but they have the potential to be used effectively or ineffectively in different contexts.

Therefore, it can be argued that strategies are not inherently the main contributor to proficiency, but they should be simply interpreted as a means to the end; in other words, only by using certain strategies, learners can achieve a certain task. Similarly, Skehan, (1989) argued that strategies do not determine proficiency per se, but are permitted by it.

However, Carrell (1989) conducted a study in order to investigate ESL learners' reading strategies in the USA. Her research findings suggested that there was some difference observed between strategy awareness, which was linked to good L1 readers and those pertaining to good L2 readers. She also went on to state that such findings should not be taken as definitive proof but as a suggestive one, though there was a significant difference with regard to L2 proficiency level, and that low-proficiency readers tended to use more text-bound, local strategies than higher-proficiency readers.

Moreover, there have been recently some attempts made to investigate as well as to assess learners' meta-cognitive knowledge of L2 learning strategies in order to establish a potential relationship between learners' meta-cognitive knowledge and their use of strategies in different environments. For instance, a study by Zhang, (2001) to investigate Chinese EFL readers' meta-cognitive knowledge of strategies in learning to read EFL in an Acquisition-Poor Environment, a typical acquisition-poor area in China. However, the subjects' meta-cognitive awareness of reading strategies was analysed and interpreted from a broad meta-cognitive perspective using Flavell's model (1987). Therefore, the readers' knowledge of reading strategies was examined and analysed through some retrospective interviews. The study findings demonstrated that the Chinese EFL readers' meta-

cognitive knowledge of reading strategies had close and significant relationship to their language proficiency.

Also, a similar study by the same researcher Zhang's (2009) to assess meta-cognitive awareness and reading-strategy use of 270 Chinese senior high school students. These subjects responded to a survey questionnaire consisting of reading strategies of 28-items (SORS). The strategies were divided into 3 main types: global, problem-solving, and support. The study results displayed that the students reported using the 3 categories of strategies at a high-frequency level. However, the main effect for strategies and the main effect for learners' proficiency were significantly established. In other words, students with the high-proficiency level outperformed the intermediate group and the low-proficiency group in 2 categories of reading strategies: global and problem-solving; but no statistically significant difference was observed among the 3 proficiency groups in using support strategies.

3. Methodology

3.1 Population & sample.

The population of this study were 45 Waha oil company employees (38 males and 7 females) who were doing intensive English language courses in the Cambridge, KET, PET, & FCE as part of their on job-training. Three different classes of three different proficiency levels were chosen randomly by the researcher. Before taking the Cambridge English language courses, the three classes had taken three English courses in the starters, beginners and elementary before conducting this study..

Prior to their Cambridge English courses in the KET, PET, & FCE, the three different proficiency groups were asked early in the morning to take a reading proficiency test in KET, PET, & FCE in

order to obtain some data about their reading scores in order to compare their reading proficiency with their proficiency on the questionnaire instrument.

3.2 Research instruments

A: KET, PET, & FCE reading tests

The instruments used in this study were standardized KET, PET, & FCE reading tests as well as a questionnaire designed by the researcher. The purpose of these tests was to assess the reading ability of the three different groups . Based on the data obtained from the reading test results, participants' responses on the questionnaire were compared against their reading proficiency in order to determine if there was a relationship between the learners' awareness of employing reading strategies and their reading ability. The aim of the questionnaire was to obtain some information and to get the three groups identify their favoured reading strategies.

B: Questionnaire

Construction of the questionnaire

For the purpose of this study, the research instrument used presents the theoretical framework in the area of meta-cognition, namely, planning & evaluation, knowledge regulation or (directed attention) , procedural knowledge (support strategies) and conditional knowledge (problem solving strategies). Therefore, the questionnaire used a four-point Likert scale of reading strategies. It consisted of four main categories of reading strategies, which included 21 strategy items. Each of the four categories of strategies assesses different types of strategies. For example, the first strategy category, PLANNING & EVALUATION strategies consisted of five items assessing

learners' goals as they read, and their plans before, while and after reading. The second strategy category included in this scale was DIRECTED ATTENTION strategies. It consisted of four strategy items assessing what learners do when they have a difficulty understanding and/ or when they lose their attention as they read. The third type of strategy category called SUPPORT strategies. It consisted of six items of reading strategies assessing what learners do as they read such as translating, drawing diagrams, taking notes, underling, eliciting information, using a dictionary, paraphrasing, etc. the fourth type of strategy category included in this research instrument was referred to as a PROBLEM-SOLVING strategies. It was made up of six items of reading strategies assessing what readers do as they read, such as guessing, comparing, using their experience, using the gist of meaning, etc. the whole scale was ordered from 1 to 4 as follows:

1	=	I never do this	1.4 to 1.0
2	=	I do this only occasionally	1.5 to 1.9
3	=	I usually do this	2.0 to 2.9
4	=	I always do this	3.0 to 4.0

3.3 Data analysis

A: Reading test

KET & PET reading tests consisted of 25 question items. FCE reading test consists of only 20 question items.

45 students were given the reading tests. The reading test scores were worked out and checked against the subjects' responses on

the questionnaire to investigate the employees' degree of reading strategy awareness and their reading test scores through the statistical use of Excel (means and standard deviations). However, KET & PET test takers with a score of 17 and above (out of a possible 25) were regarded as good readers and those with 12 and below were perceived as poor readers. Also, FCE learners with a score of 15 and above (out of 20) were regarded as good readers and those with 10 and below were referred to as poor readers.

B: Questionnaire

To investigate the degree of the employees' awareness of reading strategies, the means and standard deviations were analysed to determine the frequencies and variances of strategy use from the data collected in order to answer the first two research questions.

The patterns of strategy choice in relation to the individual strategies, types of strategy, and overall strategy use were also analysed by examining the means and the standard deviations within the whole three groups. Similar procedures were also used to maintain the variance of strategy use among the KET, PET & FCE groups. Moreover, the frequency mean averages of the employees' responses on the questionnaire, the means averages were analysed as follows:

for the purpose of precisely analysing the average means of the learners' responses on the questionnaire, the average means were interpreted as follows: Average means between 3.0 to 4.0 were rated as Always-usage level "High"; average means between 2.0 to 2.9 were regarded as Usually-usage level "Medium"; average means between 1.5 to 1.9 were referred to as Occasionally-usage level "Low", and average means between 1.4 to 1.0 were rated as a never-usage level "very low" in order to understand the frequency

average of strategy use among KET, PET and FCE employees' reading strategies.

4. Findings

4.1 Research Question 1

What are the most favoured reading strategies among KET, PET, and FCE learners, and how frequently are they used?

The questionnaire conducted asked the three reading proficiency groups to indicate the degree of their awareness of English reading strategies using a four-point Likert scale. The questionnaire, as mentioned already, consisted of four types of reading strategies, which were as follows: (1) Planning & Evaluation Strategies, (2) Directed Attention strategies, (3) Support Strategies, and (4) Problem-solving strategies. Therefore, the scale was weighted according to the following criteria:

1	=	I always do this	3.0 to 4.0
2	=	I usually do this	2.0 to 2.9
3	=	I do this only occasionally	1.5 to 1.9
4	=	I never do this	1.4 to 1.0

Moreover, for the purpose of precisely analysing the average means of the learners' responses on the questionnaire, the average means were interpreted as follows: Average means between 3.0 to 4.0 were rated as Always-usage level "High"; average means between 2.0 to 2.9 were regarded as Usually-usage level "Medium"; average means between 1.5 to 1.9 were referred to as Occasionally-usage level "Low", and average means between 1.4 to 1.0 were rated as a never-usage level "very low" in order to

understand the frequency average of strategy use among KET, PET and FCE employees' reading strategies.

4.1.1 Finding One

The use of reading strategies by KET learners

Table 1: KET learners' meta-cognitive reading strategies and their frequency of use (N=15)

Strategy Type	Strategy No	Mean	SD
1. Plan & evaluation	1	1.933	0.704
	2	1.733	0.704
	3	1.933	0.799
	4	2.267	0.799
	5	1.933	0.704
	Overall	1.960	0.192
2. Directed attention	6	2.933	0.594
	7	2.533	0.915
	8	2.800	0.862
	9	2.533	0.640
	Overall	2.700	0.200
3. Support strategies	10	3.600	0.507
	11	1.600	0.507

	12	2.467	0.834
	13	2.400	0.737
	14	3.800	0.414
	15	1.467	0.640
	Overall	2.556	0.977
4: problem solving	16	1.667	0.617
	17	1.933	0.594
	18	1.933	0.961
	19	1.867	0.640
	20	2.267	0.961
	21	2.333	0.724
	Overall	2.000	0.170

What are the most favoured reading strategies among KET learners? And how frequently are they used?

In table 1 above, it shows the average frequency of strategy use of KET employees. It presents descriptive statistics for the KET learners' use of individual strategies and the overall mean frequency of each of the four categories of strategies they employed. Generally, the findings showed that KET learners reported using reading strategies at a MEDIUM -frequency level (2.0) of Usually-usage. Among the 21 reading strategies, 2 strategies fell into the "high" level of Always-usage ($M \geq 3.5$) and 9 strategies went to the Usually-usage level "medium" ($M \geq 2.5$). Moreover, 8 strategies were reported at Occasionally-level usage "low" ($M \leq 1.7$), and that only 1 strategy was found at the Never-

level usage “very low” ($M \leq 1.4$). As far as the four types of strategy categories are concerned, KET learners showed a low to medium usage, with Directed attention strategies ($M = 2.700$, $SD=0.200$) as their most favourite choice, followed by support strategies ($M=2.556$, $SD=0.977$), problem-solving strategies ($M = 2.000$, $SD = 0.170$), and their last favourite choice was Planning & Evaluation strategies ($M= 1.960$, $SD=0.192$). However, the top five strategies that were most favoured by the KET employees were under the Directed attention and Support categories, while the bottom five strategies mainly fell into the Planning & Evaluation and Problem-solving categories.

From the finding 1, strategy category 2, Directed attention strategies, received the medium level of usage which shows that KET learners Usually used this group of strategies (average frequency= $M= 2.700$, $SD=0.200$). According to the highest mean (2.700), it shows that the group of strategies received the highest frequency of use whereas the least frequently used strategies were those under strategy group 1 Planning & evaluation strategies (average frequency $M=1.960$, $SD=0.192$).

In conclusion, the KET groups used strategies at a “Medium” Usually level rather than High, in this study. The most frequently used group of strategies was Directed attention strategies which averaged in the “Usually use” range. Three of the other four strategies were also used at Medium level: Support and Problem-solving strategies, which were also averaged in the “Usually use” range. The least frequently used strategy group was Planning and Evaluation strategies which were averaged in the Low “Occasionally use” range. However, among the four groups of strategies, no strategy category was reported at the never-use range of “very low”.

4.1.2 Finding 2

The use of reading strategies by PET learners

Table 2. PET learners' meta-cognitive reading strategies and their frequency of use (N=15)

Strategy Type	Strategy No	Mean	SD
1. Plan & evaluation	1	2.400	0.632
	2	2.467	0.640
	3	2.667	0.724
	4	2.733	0.594
	5	2.133	0.640
	Overall	2.480	0.238
2. Directed evaluation	6	2.867	0.834
	7	3.067	0.594
	8	2.933	0.594
	9	2.333	0.617
	Overall	2.800	0.322
3. Support strategies	10	3.733	0.458
	11	1.800	0.414
	12	3.000	0.535
	13	2.667	0.816

	14	4.000	0.000
	15	2.067	0.799
	Overall	2.878	0.880
4: problem solving	16	2.667	0.617
	17	2.200	0.676
	18	2.867	0.743
	19	2.000	0.756
	20	2.800	0.775
	21	2.933	0.594
	Overall	2.578	0.386

What are the most favoured reading strategies among PET learners? And how frequently are they used?

The table 2 above presents descriptive statistics about the average frequency of strategy use of PET employees. It shows the PET learners' use of individual strategies, which ranged from "High" Always-usage of (M=4.000, SD=0.000) to a "Low" Occasionally-use level of (M=1.800, SD=0.414), but no strategy was reported at the "Very Low" level of Never-use range. The overall mean frequency of each of the four categories of strategies ranged from a "Medium" Usually-use level of (M=2.878, SD0.880). Generally, the results showed that PET learners reported using reading strategies at a medium-frequency level (2.5) of Usually-usage. However, within the 21 reading strategies employed by the PET groups, 4 strategies fell into the Always-usage level "high" (M \geq 3.5) and 16 strategies went to the Usually-usage level "medium" (M \geq 2.5). Moreover, only 1 strategy was reported at Occasionally-

level usage “low” ($M \leq 1.7$), and that no strategy was found at the Never-level usage “very low” ($M \leq 1.4$). As far as the four types of strategy categories are concerned, PET learners showed a medium to high usage, with Support strategies ($M = 2.878$, $SD = 0.880$) as their most favorite category, followed by Directed attention ($M = 2.800$, $SD = 0.322$), problem-solving strategies ($M = 2.578$, $SD = 0.386$), and their least favorite choice was Planning & Evaluation strategies ($M = 2.480$, $SD = 0.238$). However, the top five strategies that were most favored by the PET employees were under the Support categories and Directed attention, while the bottom five strategies mainly fell into the Problem-solving and Planning & Evaluation categories.

From the finding 2, strategy category 2, Support strategies, received the medium level of usage which shows that PET learners usually utilised this group of strategies (average frequency = $M = 2.878$, $SD = 0.880$). According to the highest mean (2.878), it shows that this group of strategies received the highest frequency of use whereas the least frequently used strategies were those under strategy group 1 Planning & evaluation strategies (average frequency $M = 2.480$, $SD = 0.238$).

In conclusion, the PET groups used strategies at a medium level rather than a high level in this study. The most frequently used group of strategies was Support strategies which averaged in the “Usually use” range. Three of the other four strategies were also used at Medium level: Directed attention and Problem-solving strategies were also averaged in the “Usually use” range. The least frequently used strategy group was Planning and Evaluation strategies which were also averaged in the Medium “Occasionally” use range. However, among the four groups of strategies, no strategy category was reported at the Occasionally or Never-use range of Low or Very Low level.

4.1.3 Finding 3

The use of reading strategies by FCE learners

Table 3: FCE learners' met-cognitive reading strategies and their frequency of use(N=15)

Strategy Type	Strategy No	Mean	SD
1. Plan & evaluation	1	3.200	0.775
	2	3.000	0.535
	3	3.067	0.594
	4	3.533	0.640
	5	3.000	0.535
	Overall	3.160	0.224
2. Directed evaluation	6	3.200	0.676
	7	3.600	0.632
	8	3.200	0.561
	9	1.667	0.617
	Overall	2.917	0.854
3. Support strategies	10	3.067	0.704
	11	1.800	0.676

	12	3.667	0.488
	13	3.467	0.640
	14	3.200	0.775
	15	3.600	0.507
	Overall	2.967	0.678
4: problem solving	16	3.267	0.458
	17	2.933	0.458
	18	3.667	0.617
	19	2.933	0.594
	20	3.533	0.640
	21	3.533	0.743
	Overall	3.311	0.111

What are the most favoured reading strategies among FCE learners? And how frequently are they used?

In table 3 shows the frequency average of strategy use of FCE employees. It presents descriptive statistics for the FCE learners' use of individual strategies and the overall mean frequency of each of the four categories of strategies they employed. Generally, the findings showed that FCE learners reported using reading strategies at a HIGH -frequency usage (2.0) of Always level. Among the 21 reading strategies, 17 strategies fell into the Always-usage level "high" ($M \geq 3.5$) and 2 strategies went to the Medium-usage of usually level ($M \geq 2.5$). Moreover, 2 strategies were reported at Occasionally-level usage "low" ($M \leq 1.7$), and

that no strategy was found at the Never-level usage of “very low” ($M \leq 1.4$). As far as the four types of strategy categories are concerned, FCE learners showed a High usage, with Problem-solving strategies ($M = 3.311$, $SD = 0.111$) as their most favourite choice, followed by Planning & evaluation strategies ($M = 3.160$, $SD = 0.224$). However, Directed attention and Support strategies were found at a Medium level of Usually use with ($M = 2.917$, $SD = 0.854$, and $M = 2.967$, $SD = 0.678$) as their last favourite choice. The top five strategies that were most favoured by the FCE employees were under Problem-solving and Planning & evaluation strategies, while the bottom five strategies mainly fell into the Directed attention and Support strategies.

From the finding 3, strategy category 2, Problem-solving strategies, received the High level of usage which shows that PET learners Always used this group of strategies (average frequency = $M = 3.311$, $SD = 0.111$). According to the highest mean (3.311), it shows that this group of strategies received the highest frequency of use whereas the least frequently used strategies were those under the strategy group 2 Directed attention strategies (average frequency = $M = 2.917$, $SD = 0.854$)

In conclusion, the FCE groups employed strategies at a “High” level of use in this study. The most frequently used group of strategies were Problem-solving and planning and evaluation strategies which averaged in the “Always use” range. The other 2 strategy groups, Support and Directed attention strategies were found at a Medium level of use, which were averaged in the “Usually use” range as the least frequently used strategy groups.

4.1.4 Finding 4

The use of reading strategies by KET, PET, & FCE learners

Table 4. The overall pattern of reading-strategy use by Waha Oil Company KET, PET, and FCE employees (N=45).

Strategy Type	Strategy No	Mean	SD
1. Plan & evaluation	1	2.511	0.869
	2	2.400	0.809
	3	2.556	0.841
	4	2.844	0.852
	5	2.356	0.773
	Overall	2.533	0.192
2. Directed attention	6	3.000	0.707
	7	3.067	0.837
	8	2.978	0.690
	9	2.178	0.716
	Overall	2.806	0.067
3. Support	10	3.467	0.625
	11	1.733	0.539
	12	3.044	0.796
	13	2.844	0.852

	14	3.667	0.603
	15	2.044	0.796
4: problem-solving	Overall	2.800	0.770
	16	2.533	0.869
	17	2.356	0.712
	18	2.822	1.051
	19	2.267	0.809
	20	2.867	0.944
	21	2.933	0.837
	Overall	2.630	0.283

مجلة دراسات الإنسان و المجتمع
Human and Community Studies Journal
HCSJ

Regarding the first research question (1), What are the most favoured reading strategies among KET, PET, and FCE learners and how frequently are they used?, table 4 above presents descriptive statistics for the KET, PET, and FCE employees' use of reading strategies and the overall mean frequency of each of the four categories of reading strategies.

The findings showed that the three groups of KET, PET, and FCE learners on the whole reported using the available reading strategies at a Medium-frequency level ($M = 2.5$) Among the 21 strategies, 6 strategies fell into the high-usage level of Always usage ($M \geq 3.5$), and 14 strategies went to the medium level of Usually usage ($M \geq 2.5$). Only 1 strategy was reported at the Low level use of Occasionally usage ($M \leq 1.9$) but no strategy was reported at the very low-usage level of Never usage ($M \leq 1.4$). As

far as the four types of categories of strategies are concerned, the three proficiency groups altogether showed on the whole a medium usage of reading strategies, with Directed attention strategies ($M=2.806$, $SD=0.067$ as their most favourite choice of strategies, followed by Support strategies ($M = 2.800$, $SD=0.770$) , Problem-solving strategies ($M =2.630$, $SD=0.283$), and Planning &evaluation strategies (2.533 , $SD=0.192$). The top five strategies that were most favoured by the KET, PET, and FCE learners were under the Support and Directed attention categories, while the bottom five mainly went to the Planning &evaluation and Problem-solving categories. Based on the findings above, the three groups of KET, PET, & FCE demonstrated their lack of awareness of the use of PLANNING & EVALUATION strategies, which were seen at ($M=2.533$, $SD=0.192$) of Medium level of Usually usage.

4.2 Research Question Two

4.2.1 Finding five

Are there any differences between the **KET**, **PET**, and **FCE** learners in their awareness of meta-cognitive reading strategies they employ?

Table 5. Means (standard deviations) for the FCE-, PET-, and KET employees' use of reading strategies ($N = 45$).

Strategy Type	KET	PET	FCE
Plan & evaluation (0.224)	1.960 (0.192)	2.480 (0.238)	3.160

Directed attention (0.854)	2.700 (0.200)	2.800 (0.322)	2.917
Support (0.678)	2.556 (0.977)	2.878 (0.882)	2.967
Problem solving (0.111)	2.000 (0.170)	2.578 (0.386)	3.311

As can be seen from table 5, the findings showed that there were indeed some differences observed across the KET, PET, & FCE groups in their awareness of reading strategies. On the whole, the FCE group outperformed the PET- and KET groups in overall strategy use. All the three proficiency groups differed in their choice of strategy use. In other words, the KET proficiency groups ranked Directed attention as the most important, followed by SUPPORT and PROBLEM solving. The PET groups rated SUPPORT strategies as the most important followed DIRECTED attention strategies. The FCE groups ranked PROBLEM-SOLVING as the most important followed by PLANNING & EVALUATION. However, despite the fact that all the three groups reported different frequent use of the four categories of strategies, the FCE group demonstrated the most frequent use of them indicating that they are more cognitively aware of the use of reading strategies than their KET, and PET learners. However, based on the findings above, it was evident that the KET & PET groups demonstrated a lack of awareness of reading strategies especially the use of planning & evaluation strategies. Whereas the FCE groups almost tended to be quite unaware of the use of directed attention, and support strategies.

4.3 Research Question Three.

Finding six

Is there any relationship between learners' reported strategy use and their reading comprehension ability among KET, PET, and FCE groups?

Table 6: KET, PET, and FCE reading test scores

KET students	Reading scores (out of 25)	Mean average	PET learners	Reading scores (out of 25)	Mean average	FCE students	Reading scores (out of 20)	Mean average
1	18	2.000	1	16	2.714	1	13	3.429
2	17	2.190	2	19	3.286	2	16	3.381
3	22	2.000	3	18	2.619	3	14	3.286
4	15	2.000	4	22	3.048	4	17	3.429
5	20	2.619	5	15	2.048	5	10	3.286
6	16	2.143	6	21	2.143	6	17	3.143
7	23	2.762	7	22	2.762	7	11	3.143
8	20	1.810	8	14	1.571	8	16	3.286
9	22	2.762	9	17	2.571	9	10	3.467
10	14	1.810	10	20	2.952	10	17	3.095
11	21	2.905	11	19	2.333	11	12	2.857
12	20	2.667	12	20	2.905	12	15	3.286
13	18	1.762	13	16	2.762	13	9	2.619
14	24	2.905	14	17	2.619	14	16	3.000

In the table 6 presents descriptive statistics about the KET,PET & FCE learners' individual reading scores & strategy use mean averages. To find out if there was a relationship between learners' reported strategy use and their reading comprehension ability, the reading test scores were worked out and checked against the subjects' responses on the questionnaire through the statistical use of mean averages. However, KET & PET learners with a score 17 and above (out of a possible 25) were regarded as good readers and those with 12 and below were perceived as poor readers. Also, FCE learners with a score of 15 and above (out of 20) were regarded as good readers and those with 10 and below were referred to as poor readers. Generally, within the KET groups, the

findings revealed that the relationship between the learners' reading strategy awareness and reading comprehension ability was almost positive. However, as can be seen from the table 6 above, KET learners (5,7,9,11,12,14) who had the highest reading scores of 20 and above (20, 23,22,21,20,24) were also found to have the highest mean averages of (mean=2.619, 2.762, 2.762, 2.905, 2.667 and 2.905).

By comparison, KET learners whose reading scores were 18 and below were found to have the lowest mean averages. Those KET learners, 1,2,4,6,10, 13, and 15, were also found to have the lowest mean averages of (mean=2.000, 2.190, 2.000, 2.143, 1.810 and 1.762) indicating that their reading meta-cognitive strategy awareness was related to their reading ability in L2, which suggests that they were unaware of what constitutes efficient reading.

As far as PET groups are concerned, the findings showed that the PET learners whose reading scores were 17 and above had the highest mean averages as well. For example, PET learners, (2,3,4,6,7,9,10,11,12,14, and 15) whose reading scores were 17 and above were also found to have the highest mean averages of (mean=3.286, 2.619, 3.048, 3.143, 3.143, 2.762, 2.571, 2.952, 2.333, 2.905, 2.619, 2.905) suggesting that PET learners' knowledge of reading strategies was related to their L2 reading ability.

As for the FCE learners, the findings revealed that FCE learners' achievement in the reading tests was related to their high awareness of reading strategies. For instance, FCE learners, (2,4,6,8,10,12 and 14) were found to have the highest mean averages of (mean = 3.381, 3.429, 3.143, 3.286, 3.095, 3.286, and 3.000) indicating that their reading strategy awareness was indeed

related to their L2 reading proficiency. Based on this, it can be suggested that the higher their awareness of reading strategies, the better their reading ability/proficiency was.

5. Conclusion

Among the KET, PET, & FCE learners in general there appears to a discrepancy between the employees' awareness of reading strategies and their language proficiency. The findings revealed that there were differences in the choices and the frequency of strategy use among the KET, PET & FCE learners on the overall all use on the four groups of reading strategies. Also, the KET learners were found to use reading strategies less frequently than PET and FCE learners, which were averaged at a medium level of frequency usage. On the contrary, the FCE learners demonstrated the most frequent use of reading strategies at a high level of frequency use.

As for the relationship between the KET, PET and FCE learners' awareness of reading strategies and their reading proficiency, the findings showed that the learners' high metacognitive reading strategy awareness substantially contributed to their reading ability in L2, which suggest that they were aware of what really constitutes efficient reading.

References

- Alderson, J.C. (1984). Reading in a foreign language: a reading problem or a language problem? London: Longman.
- Bachman, L.(1990). Fundamental considerations in language testing. Oxford: oxford university press.
- Baker, L., & Brown,X., (1984) metacognitive skills and reading. In: Barr,R., Kamil, M., Mosenthal,P.,

Baker, L. (1989). Metacognition comprehension monitoring and the adult reader. *Educational psychology review*, 1,338-350.

Barnett, M.A. (1988). Reading through context: how real and perceived strategy use affects L2 comprehension. *Modern language journal*,72: 150-162.

Block, E., (1986) The comprehension strategies of second language readers. *TESOL Quarterly* 20,463-494.

Brown et al (1983). Does perception of language learning factors relate to success. *Rocky Mountain TESOL*.

Carrell, P.L. (1989). Metacognitive awareness and second language reading. *The modern language journal*, 73 121-134.

Flavell, J. (1987). Metacognition & cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.

Garner, R.(1990(. When children and adults do not use learning strategies: toward a theory of settings. *Review of educational research* 60:517-529.

Glaser, R.& Chi, M. T. (1988) overview. In M. Chi, R. Glaser & M. Farr, eds., *The nature of expertise*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

McIntyre, P. D. (1994) toward a social psychological model of strategy use. *Foreign language Annals*, 27, 185-195.

O'Malley, J. M., & Chamot, A. U. (1990(. *Learning strategies in second language acquisition*. Cambridge, England: Cambridge university press.

Paris, S. G., & Meyer, M.(1981). Comprehension monitoring, memory and study strategies of good and poor readers. *Journal of reading behaviour*, 13, 5-22.

Paris, S. G., & Winograd, P. (1990). How metacognition can promote academic learning and instruction. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Skehan, P. (1989). Individual differences in second language learning. London. Edward Arnold.

Zhang, L. J. (2001) Awareness in reading: EFL students' metacognitive knowledge of reading strategies in an acquisition poor environment. *Language awareness*, 100, 268-288.

Zhang, L. J. (2003). Research into Chinese EFL learner strategies: methods, findings and instructional issues. *RELC Journal: a journal of language teaching and research*, 34, 284-322.

Zhang, L. J. & Wu, A. (2009). Chinese senior high school EFL students' metacognitive awareness and reading strategy use: reading in a foreign language 21, (1) 37-59.