

مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 45 . العدد 31

1445 هـ - 2023 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. محمود حديد
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

عضو هيئة التحرير	د. محمد هلال
عضو هيئة التحرير	د. فهد شريباتي
عضو هيئة التحرير	د. معن سلامة
عضو هيئة التحرير	د. جمال العلي
عضو هيئة التحرير	د. عباد كاسوحة
عضو هيئة التحرير	د. محمود عامر
عضو هيئة التحرير	د. أحمد الحسن
عضو هيئة التحرير	د. سونيا عطية
عضو هيئة التحرير	د. ريم ديب
عضو هيئة التحرير	د. حسن مشرقي
عضو هيئة التحرير	د. هيثم حسن
عضو هيئة التحرير	د. نزار عبشي

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : 2138071 31 963 ++

. موقع الإنترنت : www.albaath-univ.edu.sy

البريد الإلكتروني : [magazine@ albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

ISSN: 1022-467X

شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
 - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
 - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
 - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
 - إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
 - يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
 - 2- هدف البحث
 - 3- مواد وطرق البحث
 - 4- النتائج ومناقشتها .
 - 5- الاستنتاجات والتوصيات .
 - 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي (كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1. مقدمة.
- 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
- 3. أهداف البحث و أسئلته.
- 4. فرضيات البحث و حدوده.
- 5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
- 6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
- 7. منهج البحث و إجراءاته.
- 8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
- 9. نتائج البحث.
- 10. مقترحات البحث إن وجدت.
- 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
 - أ- قياس الورق 25×17.5 B5.
 - ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
 - ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
 - ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:
آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة (-) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة (ثانية . ثالثة) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة . وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986- Flame Spectroscopy. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد (كتابة مختزلة) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة . مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases Clinical Psychiatry News , Vol. 4. 20 – 60

ج . إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد

بالبنود (أ و ب) ويكتب في نهاية المراجع العربية: (المراجع In Arabic)

رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (40000) ل.س أربعون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (100000) ل.س مئة ألف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (6000) ل.س ستة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
38-11	زين العابدين اللحام د. عصام قريط	تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية
86-39	غياس بدر عباس	أثر ممارسة التمكين الإداري في رفع مستوى جودة أداء المصارف الحكومية في سورية
132-87	كنان شدود	أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق
166-133	د. منال ديوب	السياسة النقدية والمالية وأثرها على أسعار الأسهم (دراسة تطبيقية على البنك العربي- سورية ش.م.م)

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية. -دراسة ميدانية -

طالب الدراسات العليا: زين العابدين اللحام
كلية: الاقتصاد - جامعة: دمشق
الدكتور المشرف: عصام قريط

الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى مهنية عملية التدقيق التي يقوم بها مدققي المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج (PSC) استناداً لمعايير التدقيق الداخلي الدولية، حيث أنه وفقاً لأدبيات مهنة المراجعة ترتبط جودة عملية التدقيق بالالتزام بالمعايير المهنية. قام الباحث لاختبار متغيرات الدراسة بتوزيع استبيان على موظفي المؤسسة العامة للنفط العاملين في هذا المجال للتعرف على نشاط دائرة التدقيق وأساليب التدقيق المتبعة، وقد بينت النتائج توفر مقومات مهنية عملية التدقيق بدرجة متوسطة بحسب الإحصاءات الوصفية (استقلالية -تدريب-مقومات مادية) إلا أنه وبرغم التوفر النسبي لهذه المقومات لا يوجد مهنية بإجراءات عملية التدقيق كذلك بينت الدراسة الإحصائية على توافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق إلا أنها بمستوى منخفض دال احصائياً. من جانب آخر بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستوى مهنية عمليات التدقيق على الشركات النفطية المشتركة والرقابة على تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج (PSC)

الكلمات المفتاحية : المدقق الداخلي- عقد تقاسم إنتاج النفط والغاز - الشركة الأجنبية- الجانب المحلي(الشركة الوطنية)

Evaluation of the professionalism of the General Petroleum Corporation audits to monitor the implementation of oil and gas sharing contracts in accordance with international internal auditing standards.

**Prepared by Zein al Abidin al-lahham
supervised by Dr. issam Koreit**

Abstract

The study aimed to know the level of professionalism of the audit process carried out by the auditors of the General petroleum Corporation to control the implementation of production sharing contracts (PSC) based on international internal auditing standards. To test the variables of the study, the researcher distributed a questionnaire to the employees of the General Oil Corporation working in this field to identify the activity of the audit department and the audit methods used. There is no professionalism in the procedures of the auditing process relative to these ingredients. The statistical study also showed the availability of the elements of control over the quality of the auditing process, but it is at a low level that is statistically significant. On the other hand, the study showed that there is a significant effect of the level of professionalism of the audits of the joint oil companies and the control of the implementation of Production Sharing Contracts (PSC).

Key word: Keywords: the internal auditor - the oil and gas production sharing contract - the foreign company - the local side (the national company)

المقدمة:

عرف العالم صيغ مختلفة للعقود النفطية التي تنظم العلاقة بين الطرف المضيف والشركة الأجنبية المستثمرة من أهمها صيغة عقود تقاسم الإنتاج التي تحدد واجبات وحقوق كل طرف من الأطراف خلال مراحل العقد المختلفة، ولكي تحافظ الحكومة على حقوقها، تنص هذه العقود بشكل صريح على أحقية الدولة بالقيام بمراجعة ورقابة الاعمال الفنية والمالية التي تمارسها الشركات النفطية لتحديد مدى التزامها بنود العقد المبرم معها، وهذا هو الحال في كافة العقود النفطية الموقعة مع الشركات الاجنبية المستثمرة في سورية، لذلك تقوم المؤسسة العامة للنفط عبر فريق التدقيق في مديرية عقود الخدمة بإجراء مراجعة على أعمال شركات عقود تقاسم النفط والغاز بصفتها ممثلاً للطرف الوطني المالك للثروة النفطية، وتضطلع على بيانات نشاطاتها الربعية بشكل تفصيلي لتحديد مدى توافقها مع بنود العقد.

مشكلة البحث: يحكم عقد تقاسم النفط والغاز عمل مدققي المؤسسة العامة للنفط، لذلك حدد العقد نطاق وصلاحيات عمليات التدقيق إلا أنه لم يتطرق إلى معايير أداء هذه العمليات على الرغم من أن مفهوم التدقيق يرتكز على إطار فكري يحتوي مجموعة من المبادئ أوالمعايير والمفاهيم وبحسب أدبيات المراجعة تشكل هذه المعايير أساساً مهماً للحكم على مهنية عمليات التدقيق وقدرتها على تحقيق الأهداف. وبناء على ماتقدم يمكن تلخيص مشكلة البحث بالسؤال التالي: "هل تؤدي إجراءات التدقيق على الشركات النفطية الأجنبية بمهنية من قبل مدققي المؤسسة العامة للنفط؟"

أهمية البحث: إن وجود إطار مرجعي لاداء عمليات التدقيق يحكم عمل مدققي المؤسسة العامة للنفط سيحسن من جودة هذه العملية مايساعد الطرف الوطني على مواجهة الخطأ أوالغش في تنفيذ بنود العقد من طرف الشريك الأجنبي، بالإضافة لامتلاك

الطرف الوطني تصور وفهم واضح حول قوة الرقابة الداخلية وسلامة الأداء في الشركات المشتركة، فهي تجعل من عملية التدقيق أكثر شمولية لتتناول الجوانب الأخرى غير المالية.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى دراسة مهنية إجراءات التدقيق التي تقوم بها المؤسسة العامة للنفط في شركات عقود تقاسم الإنتاج، وتوفير إطار مرجعي للأداء يوفر مجال واسع من خدمات التدقيق ذات القيمة المضافة.

-الدراسات السابقة: باللغة العربية:

الادلبي، محمود،¹(2018). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركة العربية للنفط Apcc. قامت الدراسة بتسليط الضوء على دور التدقيق الداخلي في فحص وضبط العمليات المتبعة في الشركة والتأكد من مدى التزام الوحدات والأقسام الادارية بالقيود والانظمة المفروضة عليها. وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة التدقيق الداخلي فعالة والإدارة مطمئنة أن كل شخص يقوم بالعمل المناط به وفي حدود اختصاصاته والأوامر المعطاة له كما تقوم المراجعة الداخلية أيضا بالتنسيق بين الإدارات وذلك بحكم اتصالها بكل إدارة من إدارات المشروع المختلفة.

الادلبي، محمود،2018، " أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركات المستوردة للنفط في لبنان دراسة حالة دراسة ميدانية في الشركة العربية للنفط Apcc"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (mecs)،لبنان ، العدد الثامن، كانون الاول.

-دراسة الشماسي، سعيد²(2006)هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مقترح لمعايير المراجعة الحكومية لشركات إنتاج النفط في ظل عقود تقاسم الإنتاج في اليمن. وقد توصلت الدراسة إلى أن معايير المراجعة الحكومية المتعارف عليها لاتقدم إرشاداً كافياً. واتفق أفراد العينة على قبول المعايير المقترحة للمراجعة الحكومية لشركات تقاسم الإنتاج وبدرجة عالية.

• باللغة الأجنبية:

- Mukono, H., & Dubihlele, J.³ فعالية التدقيق الداخلي، ودور وأداء وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات المملوكة للدولة. (2022)

قيمت الدراسة وظائف التدقيق الداخلي في الشركات العامة. تم جمع البيانات من تقارير التدقيق العام والأدبيات المناسبة مع إجراء مقابلات متعمقة مع مديري التدقيق وكبار المدققين الداخليين والرؤساء التنفيذيين للمراجعة ولجان التدقيق ومجلس إدارة الشركات العامة. كشفت النتائج أن IA تلعب أدواراً مهمة ومختلفة مثل الرقابة والردع وتقييم إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وحوكمة عمليات الشركات وكذلك الأدوار الاستشارية والتأكيد والقيمة المضافة. واقترحت الدراسة إطاراً عملياً لفعالية IA يلائم احتياجات الشركات العامة التي كانت على علم بالنتائج التجريبية للدراسة وأفضل الممارسات المذكورة في أدبيات المراجعة.

² الشماسي، سعيد، 2006، "إطار مقترح لمعايير المراجعة الحكومية لشركات النفط والغاز في ظل عقود تقاسم الإنتاج دراسة تطبيقية في الجمهورية اليمنية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

³ Mukono, H., & Dubihlele, J. Cape Peninsula University of Technology South Africa (2022). **Internal audit effectiveness, role of internal audit function and performance of state-owned enterprises.** Accounting and Financial Studies Journal, 26(S2), 1-16.

- دراسة 2020 Ahmed Salman Almahuzi. العوامل المؤثرة في فاعلية التدقيق

الداخلي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية.⁴

بحثت الدراسة في العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على فعالية التدقيق الداخلي. وقد تم إجراء مقابلات منظمة مع توزيع 300 استبيان على مديري وحدات التدقيق الداخلي وموظفي التدقيق الداخلي في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية. توصلت الدراسة إلى أن:

- دعم الإدارة العليا لم يؤثر فقط على فعالية التدقيق الداخلي ولكن أيضاً على العوامل الخارجية الأخرى.
- العوامل الخارجية الرئيسية التي تؤثر على فعالية التدقيق الداخلي هي دعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، واستقلالية التدقيق الداخلي.
- دعم الإدارة العليا هو الأكثر تأثيراً على فعالية التدقيق الداخلي. وكفاءة المدققين الداخليين كانت العامل الأكثر أهمية فهي المحرك الأساسي لفعالية التدقيق الداخلي.
- وجود ارتباط مباشر بين العوامل الداخلية الأربعة.

⁴ Ahmed Salman Almahuzi, **Factors Impacting the Effectiveness of Internal Audit in the Saudi Arabian Public Sector**, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Institute for Sustainable Industries and Liveable Cities Business School Victoria University, Australia ,2020.

-دراسة⁵" Cioban, Hlaciuca, Zaiceanua" 2015" أثر ونتائج نشاط المراجعة

الداخلية الممارسة في القطاع العام في رومانيا"

قامت الدراسة بإجراء تقييم شامل لنشاط المراجعة الداخلية الذي يتم ممارسته في القطاع العام في رومانيا من أجل تحديد أسباب الخلل وإيجاد الحلول الممكنة التي تؤدي إلى نشاط تدقيق داخلي أكثر كفاءة. توصلت الدراسة إلى أن تأثير المراجعة الداخلية في القطاع العام يتأثر بشدة بجودة مهمة المراجعة الداخلية وأيضًا من خلال التحديد المبكر والدقيق للمخاطر في حين أن الإطار التنظيمي وسمات المراجعة ليس لها تأثير شديد على كفاءة المراجعة .

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى : يوجد دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لتوفر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية.

الفرضية الثانية: يوجد دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لأداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية.

الفرضية الثالثة: يوجد دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لمستوى مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط وسلامة تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج.

⁵ Alexandra Narcisa Cioban (Lucan), Elena Hlaciuca, Ana Maria Zaiceanua, The impact and results of the internal audit activity exercised in the public sector in Romania.2015.

المناقشة: شركات عقود تقاسم النفط والغاز والشركات المنبثقة عنها product sharing agreement (PSC):

تعد اتفاقيات المشاركة في الإنتاج من بين أكثر أنواع الترتيبات التعاقدية شيوعاً للتقيب عن البترول وتطويره. وفقاً PSC تمنح الحكومة المحلية الشركة الأجنبية (FOC) company foreign oil الحق في التنقيب عن الهيدروكربونات وإنتاجها. يتم عادة تمثيل الدولة من قبل الحكومة أو إحدى وكالاتها مثل شركة النفط الوطنية national oil company (NOC). (HILYARD-2012-50).

يتيح استخدام عقد PSC تنوع واسع في التصميم يتمايز بين البلدان ويؤثر بشكل كبير على حصة الطرفين من استثمار الموارد النفطية. حيث يوجد العديد من المتغيرات الهامة جداً بشأن مدة الاستكشاف والاستغلال، العلاوات، الرسوم، مشاركة الدولة، الضرائب، الملحق المحاسبي، برنامج العمل، إتاحة الحكومة، استرداد التكلفة، نفط الربح، التزامات السوق المحلية، التسعير والتسويق، والغاز المصاحب، التعويض والتحكيم. (Kirsten Bindemann-1999-p17).

بعد توقيع العقد تبدأ الشركة الأجنبية (FOC) بإجراء عمليات الاستكشاف(المسح الجيوفيزيائي والجيولوجي) لتحديد أماكن حفر الآبار للبدء باستخراج النفط والغاز، الجدير ذكره أنه خلال هذه المرحلة تتفق (FOC) اموالاً باهظة وفي حال فشلت في الحصول على اكتشاف تجاري في منطقة العقد تتحمل بمفردها كافة التكاليف التي تكبدتها، أما إذا تمكنت من الوصول لاكتشافاً تجارياً⁶ يتم إنشاء شركة عقد تقاسم إنتاج(شركة عاملة) تدار بطريقة مشتركة من قبل ممثل الطرف الوطني (NOC) والطرف الأجنبي ولاحقاً

⁶ في سورية يحدد كل عقد تقاسم إنتاج كمية الإنتاج التي يعتبر عندها الاكتشاف تجارياً.

تسترد (FOC) كافة التكاليف التي تكبدتها خلال مرحلة الأكتشاف ولاحقاً التطوير والإنتاج وفق آلية يحددها العقد.⁷

التدقيق على شركات عقود تقاسم النفط والغاز في سورية:

ورد التدقيق في متن عقود تقاسم الإنتاج في سورية في أكثر من بند، وقد منح الطرف الوطني بموجب هذه البنود صلاحيات واسعة للمخولين بعمليات التدقيق، حيث سمحت المؤسسة العامة للنفط لممثليها بإجراء أي نوع من أنواع التدقيق خلال مراحل العقد كافة بدءاً من الاستكشاف وحتى هجر المنطقة دون أي حد لنطاق عملية التدقيق⁸، لذلك تقوم كوادر التدقيق في المؤسسة العامة للنفط بتدقيق كافة النفقات التي تتكبدها الشركة الأجنبية قبل تشكيل الشركة العاملة خلال مرحلة الاستكشاف للحكم على أحقية استردادها إذا ما تم الوصول لاكتشاف تجاري، ولاحقاً تستمر كوادرها بمتابعة اعمال كل من الشركة الأجنبية والشركة العاملة وتدقيق بيانات النشاط المعدة من قبل كل منهما⁹.

الجدير ذكره أنه على الرغم من أن العقود النفطية في سورية قد حددت أن تمسك الدفاتر المحاسبية في الشركات العاملة وفقاً للنظام المحاسبي الوارد في الملحق المحاسبي للعقد ووفقاً للأساليب المحاسبية المقبولة والمعمول بها في صناعة النفط والغاز عالمياً (في حال

⁷ اعتمد هذا النهج في عقود المؤسسة العامة للنفط مع كل من الشركات النفطية الأجنبية التالية: شل، توتال الفرنسية، بتروكندا، إينا، غالف ساندرز، CNPCIO، SIPC وغيرهم

⁸ جاء في الفقرة الخامسة من المادة 13- السجلات والتقارير والتفتيش- من العقد الموقع مع شركة إينا بأن 'يسمح المقاول لممثلي المؤسسة المخولين بالدخول إلى كافة أجزاء المنطقة وفي كافة الأوقات ولهم الحق في مراقبة العمليات الجارية وتفتيش جميع الأصول والسجلات والبيانات المحفوظ بها من قبل المقاول.

⁹ بعد تشكيل الشركة العاملة تمول الشركة الأجنبية الشركة العاملة المشتركة وتمارس نشاطها في الإنتاج من خلالها وتخضع جميع هذه الأنشطة للتدقيق، كذلك تخضع الأنشطة الأخرى التي تمارسها الشركة الأجنبية باسمها (كشراء أثاث ... سيارات ..) للتدقيق من قبل مجموعات التدقيق التابعة للمؤسسة العامة للنفط، على اعتبار أن جميع التكاليف التي تتكبدها الشركة الأجنبية هي تكاليف مستردة من النفط المنتج بحسب عقود تقاسم الإنتاج في سورية.

عدم كفاية العقد)¹⁰، إلا أن البنود التي تناولت موضع التدقيق ركزت على نطاق عملية التدقيق بمعزل عن الإطار الذي ينظمها، واكتفت بعبارة "أن تؤدي عملية التدقيق عبر بذل أفضل مجهود" دون تقديم المقياس أو المقصود بهذه العبارة.

أهمية المعايير المهنية وعلاقتها بالجودة: يتم تعريف التدقيق بأنه عملية منهجية منظمة للحصول على أدلة موضوعية وتقييمها فيما يتعلق بالحالة الحالية لكيان أو عملية أو حساب مالي أو رقابة ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً ومقبولة وإبلاغ النتائج للمستخدمين (Sarens-2006-p453- & Beelde)، بالتالي إن القول بأن المراجعة عملية منظمة يقتضي توافر مجموعة من الأساليب الفنية والإجراءات العملية التي تستند إلى إطار فكري يحتوي على مجموعة من المبادئ أو المعايير والمفاهيم والفرضيات بقصد تحقيق أهداف معينة. (51p-Thomas&Henky-1990)

تساعد هذه المعايير المتخصصين على تسمية أنفسهم بالمحترفين لأنهم يتبعون مجموعة معترف بها ومتسقة من معايير أفضل الممارسات. (MOELLER-2016-p215).

من جانب آخر ربطت أدبيات المراجعة مفهوم الجودة في المراجعة بالالتزام الصارم بمعايير مهنة المراجعة بما في ذلك قواعدها السلوكية والأخلاقية المحددة بواسطة مجمع المحاسبين القانونيين الأمريكي (الحسن، 2010، ص4). كذلك حدد معهد المدققين الداخليين IIA 2009 من خلال نشرات التأكيد على جودة التدقيق الداخلي أربعة مكونات هامة للمحافظة على جودة التدقيق الداخلي في الشركات وهي الالتزام بميثاق أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي، وتنفيذ أنشطة التدقيق الداخلي بما يتفق مع معايير التدقيق

¹⁰ على سبيل المثال المادة 12 من العقد الموقع بين المؤسسة العامة للنفط وشركة إينا الكرواتية. وقد تكررت هذه المادة في عقود تقاسم الإنتاج الأخرى.

الداخلي والعمل على متابعة التطوير المهني للمدققين الداخليين بشكل مستمر (زريقات، 2011)،

أهمية معايير التدقيق الداخلي: يمكن التماس الدور المتطور للتدقيق الداخلي في التعريف بالأحداث الصادر عن معهد المدققين الداخليين الذي عرفه " بأنه نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي مصمم لإضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة. يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال تقديم نهج منظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة. " يعتبر هذا التعريف منطلقاً للمدقق الداخلي المعاصر حيث غدت فيه وظيفة التدقيق الداخلي وظيفه هجينة واستباقية تلبى الحاجة المزدوجة للمؤسسة لناحية خدمات التأكيد والحصول على اقتراحات ذات قيمة مضافة بشأن تحسين الأعمال. (Pickett-2010-14p)،

انطلاقاً مما سبق اختار الباحث معايير التدقيق الداخلي للحكم على مهنية عمليات التدقيق التي تقوم بها مجموعات التدقيق في المؤسسة العامة للنفط بالإضافة للأسباب التالية:

- يعتبر التدقيق الداخلي واسع جداً في سياق خدماته الرئيسية، ويحدد نوع العمل الذي يضيف قيمة إلى المنظمة نطاق هذا الدور. حيث قد تجد المنظمات في صناعة تنتشر فيها الفضائح أن مراجعات الامتثال هي أفضل طريقة لإضافة قيمة إلى الأعمال. أما الهيئات العامة في البلدان النامية تجد القيمة المضافة في توجيه جهود التدقيق الخاصة بها للمساعدة في بناء ضوابط أفضل والتعامل مع قضايا الفساد... كل هذا يتوقف على السياق وأفضل استخدام للموارد. حيث ضمن هذه العوامل سوف تكون منتجات التدقيق الداخلي المقدمة. (Pickett-2010-14p).

- أوضح معهد المراجعين الداخليين أنه قد أخذ في الاعتبار عند إعداد معايير المراجعة الداخلية مجموعة من التطورات التي حدثت في الأونة الأخيرة وهي: (بدران - ص 144)
- أن مجالس الإدارات في كثير من الوحدات الاقتصادية قد أصبحت مسؤولة عن مدى كفاية وفعالية الرقابة الداخلية بالوحدات الاقتصادية المسؤولين عنها وعن كفاءة الأداء بها.
 - أن السلطات الإدارية بالوحدات الاقتصادية قد بدأت تتقبل المراجعة الداخلية كوسيلة توفر لها التحليل والتقييم الموضوعي والتوصيات والاستشارات والمعلومات عن نظم الرقابة والأداء.

من جانب آخر تمارس المؤسسة العامة للنفط صلاحياتها في التدقيق على شركات تقاسم الإنتاج بصفتها مالكة للثروة النفطية بالإضافة إلى أن إدارة هذه الشركات هي إدارة مشتركة بين الطرف الوطني ممثلاً بالمؤسسة والشركة الاجنبية، كما أن وجود استمرارية في عمليات التدقيق التي يجريها فريق التدقيق في المؤسسة العامة للنفط على مدار العام وخلال السنوات اللاحقة يشير إلى أن عمليات التدقيق هي أقرب للتدقيق الداخلي وبالتالي إمكانية الاعتماد على معايير التدقيق الداخلي الدولية عند أداء عملية التدقيق.

- إن الخبرات المتراكمة لدى فريق التدقيق التابع وظيفياً للمؤسسة العامة للنفط تجعله متخصصاً في قطاع عمله ومتميزاً عن المدققين في القطاعات الأخرى، وهو مطالب من إدارته بحسب مضمون عقد تقاسم الإنتاج "ببذل أفضل مجهود ممكن"¹¹، لذلك فإن اعتماد معايير التدقيق الداخلي كإطار مرجعي عند أداء عملية التدقيق سيشكل ضامناً للإدارة بأن المدققين قد اتبعوا نهجاً يركز على أفضل الممارسات مع بذل العناية المهنية اللازمة.

¹¹ جاء في الفقرة الثالثة من المادة الرابعة للملحق المحاسبي بأنه يجب على المؤسسة أن تراجع بيان استرداد التكاليف عبر بذل أفضل جهود وإعلام المقاول بنتائج التدقيق.

الإطار التطبيقي: منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة والأبحاث العلمية والرسائل الجامعية والدوريات والكتب ذات الصلة بموضوع البحث. أما البيانات الأولية فقد تم جمعها من الميدان بواسطة الاستبانة التي وزعت على عينة الدراسة حيث تم بناء الاستبانة انطلاقاً من معايير الخصائص ومعايير الأداء والرقابة على الجودة الواردة في معايير التدقيق الداخلي الدولية.

مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع الدراسة موظفي مديرية عقود الخدمة في المؤسسة العامة للنفط بالإضافة إلى عدد من الموظفين ممن لديهم إطلاع على عقود تقاسم الإنتاج وقد سبق لهم إجراء عمليات التدقيق على شركات النفط المشتركة.

- أداة جمع بيانات الدراسة

تم تجميع البيانات الأساسية عبر تصميم استبانته تحتوي مجموعة من الأسئلة تعبر عن مشكلة الدراسة ومتغيراتها وفرضياتها، ودراسة الإجابات عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليلها وقياس درجة مصداقيتها وإمكانية الاعتماد على البيانات وفق معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) الذي يقيس ثبات الاستبانة، ومعرفة صدق المحتوى من خلال دراسة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين كل فقرة من الاستبانة والبعد الذي تنتمي إليه.

صدق وثبات الأداة المستخدمة:

قام الباحث لتحديد درجة الاتساق الداخلي لل فقرات باستخدام معامل كرونباخ- ألفا، بهدف التعرف على ثبات الأداة المستخدمة.

جدول رقم (1) يوضح نتائج ثبات الأداة المستخدمة باستخدام معامل كرونباخ - ألفا

الصدق التكويني	كرونباخ-ألفا	مجال الدراسة
0.84	0.698	يملك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق
0.81	0.659	يؤدي المدقق الوطني عملية التدقيق بمهنية عالية
0.79	0.621	توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق
0.81	0.663	فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز

أوضحت النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل كرونباخ - ألفا لاستجابات أفراد عينة الدراسة أكبر من الحد الأدنى المقبول وهو (60%)، وهذا يشير إلى معامل ثبات جيد كذلك الصدق التكويني جيد، ويؤكد جودة الأداة المستخدمة ودرجة الاعتماد عليها باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي "Internal Validity"

يقصد بصدق الاتساق الداخلي "مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وعليه تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (2) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (يملك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق) و الدرجة الكلية للمحور

فعالية الرقابة		معايير رقابة جودة التدقيق		إجراءات التدقيق بمهنية عالية		مقومات أداء عملية التدقيق		
.395**	Q 37	0.425	Q 25	0.421	Q 11	.412**	R	Q1
0.003		0.046		0.035		0.002	Sig.	
.575**	Q 38	.333*	Q 26	.590**	Q 12	.302*	R	Q2
0		0.012		0		0.024	Sig.	
0.475	Q 39	0.434	Q 27	.309*	Q 13	.415**	R	Q3
0.016		0.033		0.02		0.001	Sig.	
0.452	Q 40	.349**	Q 28	.911**	Q 14	.555**	R	Q4
0.001		0.008		0		0	Sig.	
.573**	Q 41	0.441	Q 29	.710**	Q 15	0.51	R	Q5
0		0.019		0		0.041	Sig.	
.410**	Q 42	.546**	Q 30	.281*	Q 16	.321*	R	Q6
0.002		0		0.036		0.016	Sig.	
.366**	Q 43	.470**	Q 31	0.47	Q 17	.520**	R	Q7
0.006		0		0.009		0	Sig.	
0.363	Q 44	.720**	Q 32	.757**	Q 18	.343**	R	Q8
0.04		0		0		0.01	Sig.	
.370**	Q 45	0.532	Q 33	0.45	Q 19	.318*	R	Q9
0.005		0.033		0.03		0.017	Sig.	
0.502	Q 46	.669**	Q 34	.335*	Q 20	.690**	R	Q10
0.013		0		0.012		0	Sig.	
.295*	Q 47	.524**	Q 35	.783**	Q 21			
0.027		0		0				
		.706**	Q 36	.521**	Q 22			
		0		0				
				-0.142	Q 23			
				0.296				
				.277*	Q 24			
				0.039				

يوضح الجدول (2) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (يملك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.34 و0.69 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور. وكذلك نجد في المحور الثاني (يؤدي المدقق الوطني إجراءات التدقيق بمهنية عالية) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (يؤدي المدقق الوطني إجراءات التدقيق بمهنية عالية) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.27 و0.75 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور. والمحور الثالث (توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق) نجد أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.33 و0.70 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور. أما المحور الرابع (فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز) نجد أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% تراوحت بين 0.29 و0.57 وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور .

- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

1- اختبار one sample t test للتحقق من صحة الفرضيات.

2- الإحصاء الوصفي: لوصف متغيرات الدراسة (المتوسط الحسابي) والانحراف المعياري.

3- الانحدار الخطي البسيط.

- عرض بيانات البحث وتحليلها.

- مستوى امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية.

لمعرفة مستوى تقييم امتلاك المدقق الوطني لمقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية، فقد تم قياس هذه المحور (بمجموعة من العبارات) تبرز هذا التقييم والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة والفروق في التقييم بينهم لاعتماد مستوى المساهمة وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودلالة التقييم لكل عبارة، كمايلي:

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

جدول (3) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق)

sig	%	T	Std	mean	N	العبارة
0.000	69	5.27	0.66	3.46	56	يوجد ميثاق تدقيق يحدد اهداف وصلاحيات ومسؤوليات ونشاط التدقيق
0.000	52	-4.34	0.71	2.59	56	يوجد استقلالية تنظيمية لقسم التدقيق فهو مرتبط بأعلى جهة في المؤسسة العامة للنفط
0.226	58	-1.22	0.76	2.88	56	التدقيق الداخلي في مأمّن من أي تدخل في تحديد نطاق التدقيق
0.000	49	-5.10	0.79	2.46	56	توفر م.ع للنفط دورات تأهيل مستمرة في مجال المحاسبة والتدقيق (التدقيق المعتمد على التكنولوجيا-تقنيات تحليل البيانات)
0.004	66	2.99	0.76	3.30	56	توفر المؤسسة العامة للنفط دورات مستمرة حول العقود والتشريعات المتعلقة بعقود تقاسم الإنتاج
0.000	46	-7.09	0.72	2.32	56	لدى المؤسسة العامة للنفط رؤية حول ضرورة اطلاع المدقق الوطني على العلوم الاخرى كالإحصاء والحاسوب
0.000	75	8.87	0.62	3.73	56	تتوفر للمدقق الوطني المعدات المادية الضرورية لأداء عملية التدقيق
0.621	59	-0.50	0.54	2.96	56	يتم تقييم مسار الحوكمة المتعلقة بالشفافية والأخلاقيات وابلغ الجهات المناسبة
0.001	54	-3.45	0.66	2.70	56	يتم تحديد قواعد في مجال الاحتفاظ بملفات مهمة التدقيق من قبل المشرف التنفيذي
0.000	51	-5.27	0.66	2.54	56	يوجد نظام لمتابعة النتائج التي تم إبلاغها
0.980	40	-8.26	^a 11.0	2.00	56	لجنة المراجعة مرتبطة بأعلى جهة في المؤسسة
0.000	54	-8.26	^a 21.0	2.72	56	يملك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق

يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق) حيث بلغ (2.72) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أدنى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه المقومات (54%) والذي يقابل بدرجة وسط وسلبية الاتجاه حسب آراء العينة وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.021) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ويجمع أفراد العينة على أن توافر امتلاك المدقق الوطني مقومات أداء عملية التدقيق هي بدرجة وسط.

- مستوى مهنية أداء المدقق الوطني لإجراءات التدقيق

جدول (4) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (مهنية أداء المدقق لإجراءات التدقيق)

sig	%	T	Std	mean	N	العبارة
0.000	76	14.20	0.41	3.79	56	توفر المؤسسة العامة للنظ للمدقق إمكانية الاستعانة بمتخصصين
0.000	51	-4.88	0.66	2.57	56	يتم تخطيط عملية التدقيق على اساس المخاطر لتحديد نشاط التدقيق
0.000	78	18.27	0.37	3.89	56	قبل بدء عملية التدقيق يتم التواصل مع المدقق السابق
0.000	46	-4.94	1.03	2.32	56	يتم اختيار المدقق لأداء مهمة معينة بطريقة ملائمة لمهارات المدقق والموارد المطلوبة
0.118	57	-1.59	0.76	2.84	56	يتم تنفيذ الإجراءات التحليلية على على البيانات الواردة في التقارير المالية
0.727	61	0.35	0.76	3.04	56	يتم جمع المعلومات حول المقاول وطبيعة عقده

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

0.536	59	-0.62	0.64	2.95	56	يتم إجراء اختبارات الالتزام للرقابة الداخلية
0.000	43	-9.60	0.65	2.16	56	يتم جمع المعلومات حول بيئة الرقابة الداخلية ورفعها للإدارة
0.000	81	12.27	0.63	4.04	56	إجراءات التدقيق معظمها ميدانية
0.855	60	-0.18	0.73	2.98	56	يتم تدقيق كافة العمليات وفقاً لأهميتها النسبية
0.000	80	12.33	0.62	4.02	56	الوقت كاف لأداء عملية التدقيق
0.000	75	12.26	0.45	3.73	56	يتم رفع تقارير دورية إلى الإدارة
0.000	26	-26.66	0.47	1.32	56	يتم رفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة
0.000	50	-7.42	0.50	2.50	56	يتم وضع برنامج لأداء مهمة التدقيق يراعي حجم الخطر وخبرة المدقق
0.783	60	0.28	0.28	3.01	56	يؤدي المدقق إجراءات التدقيق بمهنية عالية

يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (أداء المدقق الوطني لمهنية إجراءات التدقيق) حيث بلغ (3.01) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أعلى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه الإجراءات (60%) والذي يقابل بدرجة وسط غير دال احصائياً حسب آراء أفراد العينة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.28) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ولا يوجد دلالة على مستوى مهنية أداء المدقق الوطني لإجراءات التدقيق بشكل اجماع بل هو في حالة حياد لتقييم مهنية أداء المدقق الوطني لإجراءات التدقيق.

مستوى توفير م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق

جدول (5) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم عبارات
(توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق)

sig	%	T	Std	mean	N	العبارة
0.000	43	-13.70	0.46	2.16	56	يتم إجراء تقييمات لبرنامج ضمان الجودة من قبل جهات خارجية
0.000	41	-10.94	0.66	2.04	56	يتم منح صفة مدقق وفق برنامج مصمم للحصول فقط على الأفراد المؤهلين
0.000	35	-21.64	0.43	1.77	56	هناك مراجعة مستمرة لمستوى المدققين بحيث يتم التخلي عن الذين دون المستوى المطلوب
0.015	64	2.51	0.59	3.20	56	تتم ترقية المدققين ممن لديهم التأهيل المناسب لإنجاز أعمال مخصصة لهم
0.000	39	-11.73	0.67	1.95	56	يتشارك المدققين في بناء برامج التعليم المستمر وأنشطة التطوير المهنية
0.000	36	-16.14	0.56	1.79	56	هناك إجراءات تقوم بها المؤسسة العامة للنفط للتأكد من التزام المدققين بالمعايير المهنية والقانونية
0.000	71	6.90	0.60	3.55	56	يوجد إدارة مختصة ومؤهلة يعود إليها المدقق لأخذ المشورة ومصادقة عمليات التدقيق قبل استكمالها
0.000	41	-13.92	0.50	2.07	56	هناك أفراد في المؤسسة العامة للنفط لإعطاء التوجيهات وحل المسائل المتعلقة بأمور الأمانة والاستقلالية
0.000	38	-21.90	0.38	1.88	56	تضع م.ع للنفط سياسات تتعلق بالاستقلالية والموضوعية وقد أخبرت بها كافة أفرادها وجميع المستويات الإدارية
0.000	38	-16.81	0.49	1.89	56	هناك مراقبة من قبل م.ع للنفط حول الالتزام بالسياسات المتعلقة بالاستقلالية والأمانة والموضوعية
0.000	46	-8.82	0.58	2.32	56	هناك عقوبات صارمة للأفراد الذين يخلون بمبدأ الاستقلال عند أداء عملية التدقيق
0.000	30	-14.54	0.76	1.52	56	تراعي م.ع للنفط منع تكرار قيام المدقق بتدقيق ذات الشركة العاملة لأكثر من عام
0.000	44	-25.49	0.24	2.18	56	<u>توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق</u>

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (توفر م.ع للنفط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق) حيث بلغ (2.18) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أدنى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه المعايير (44%) والذي يقابل بدرجة منخفضة وسلبية الاتجاه، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.24) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ويجمع أفراد العينة على أن المؤسسة العامة للنفط توفر معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق بدرجة منخفضة.

- مستوى فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز

جدول (6) الدالات الإحصائية لمستوى تقييم (فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز)

sig	%	T	Std	mean	N	العبرة
0.000	44	-10.27	0.59	2.20	56	تعتقد أن خطر المراجعة لدى الشركات مقبول
0.837	60	0.21	0.65	3.02	56	يتم إعداد وتجهيز فواتير الشراء وفق متطلبات عقد تقاسم الإنتاج
0.021	65	2.38	0.84	3.27	56	يتم صرف النفقة بعد استكمال كافة الثبوتيات المتعلقة وفق متطلبات العقد
0.002	54	-3.28	0.65	2.71	56	الاعتراضات المقدمة على إنفاق الشركات العاملة تضمن سلامة سياسة الإنفاق وفق مقتضيات العقد
0.455	59	-0.75	0.71	2.93	56	التدقيق يضمن التزام شركات تقاسم النفط والغاز بالقوانين والأنظمة المحلية في سورية.
0.001	67	3.69	0.72	3.36	56	يتم استرداد التكاليف وفق مضمون العقد
0.277	58	-1.10	0.73	2.89	56	التدقيق ضامن لسلامة تنفيذ كافة بنود العقد
0.011	55	-2.63	0.66	2.77	56	يوجد شفافية حول جميع التعهدات
0.058	56	-1.94	0.69	2.82	56	التدقيق ضامن لسلامة تنفيذ أعمال المقاول من الناحية المالية والضريبية
0.073	57	-1.83	0.59	2.86	56	التحفظات حول بعض أعمال الشركات تؤخذ بجدية
0.001	56	-3.52	0.46	2.79	56	بعد إجراء عملية التدقيق تعتقد أن خطر الاكتشاف مقبول
0.000	56	-8.15	0.18	2.80	56	فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز

يبين الجدول المتوسط الحسابي الكلي لتقديرات أفراد العينة عن كافة العبارات الخاصة بمستوى تقييم (فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز) حيث بلغ (2.80) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أدنى من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت درجة التوفر والتقييم النسبي لتوفر هذه الفاعلية (56%) والذي يقابل بدرجة وسط وسلبية الاتجاه حسب آراء العينة وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.18) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، ويجمع أفراد العينة على أن توافر فعالية الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز هي بدرجة متوسطة.

اختبار فروض الدراسة:

الفرضية الأولى: يوجد دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لتوفر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية. تم اجراء اختبار One sample t test لمقارنة الفروق في تقييم توافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية بالمتوسط المعياري للقياس (3) كما يلي:

جدول (7) الدالات الإحصائية لاختبار لتوافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية

		Test Value = 3						
Std.	Mean	95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig.	df	t	
		Upper	Lower					
0.25	2.72	-0.21	-0.34	-0.28	0.000	55	-8.261	يملك المدقق مقومات أداء عملية التدقيق

يبين الجدول متوسط التقييم لتوافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية 2.72 وقيمة الدالة الإحصائية $t = -8.26$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$ أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة إحصائية

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

($\alpha < 0.005$) لتوافر مقومات أداء عملية التدقيق بمهنية عالية) وهي مقومات أداء وسط في الاتجاه السلبي.

ب- الفرضية الثانية: يوجد دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لأداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية. تم إجراء اختبار One sample t test لمقارنة الفروق في تقييم لتوفر أداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية بالمتوسط المعياري للقياس (3) كما يلي:

جدول (7) الدالات الإحصائية لاختبار لتوافر إجراءات التدقيق بمهنية عالية

Test Value = 3								
Std. Deviation	Mean	95%Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig.	df	t	
		Upper	Lower					
0.28	3.01	0.08	-0.06	0.01	0.783	55	0.277	يؤدي المدقق الوطني إجراءات التدقيق بمهنية عالية

يبين الجدول متوسط إجراءات التدقيق بمهنية عالية 3.01 وقيمة الدالة الإحصائية $t = -0.277$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.783$ أكبر من 0.05 ونقبل الفرض العدم (لا يوجد دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لأداء إجراءات التدقيق بمهنية عالية) وهو أداء بمستوى وسط غير دال احصائياً.

ج- الفرضية الثالثة: يوجد دلالة إحصائية ($\alpha < 0.005$) لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق. تم إجراء اختبار One sample t test

لمقارنة الفروق في تقييم توافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق
بالمتوسط المعياري للقياس (3) كما يلي:

جدول (8) الدالات الإحصائية لاختبار لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق

Test Value = 3								
Std. Deviation	Mean	95%Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig.	df	t	
		Upper	Lower					
0.24	2.18	-0.76	-0.89	-0.82	0.000	55	-25.494	توفر م.ع للنقط معايير للرقابة على جودة أداء عملية التدقيق

يبين الجدول متوسط توافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق
2.18 وقيمة الدالة الإحصائية $t = -25.49$ عند مستوى دلالة $\text{Sig} = 0.000$
أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة إحصائية $(\alpha < 0.005)$)
لتوافر مقومات الرقابة على جودة عملية التدقيق وهي مقومات رقابة بمستوى
منخفض دال احصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهنية عملية
تدقيق الطرف الوطني على شركات النفط والرقابة على تنفيذ عقود تقاسم
الإنتاج.

تم اجراء الانحدار الخطي لإيجاد علاقة التأثير بين مهنية عملية التدقيق والرقابة
على عقود تقاسم النفط والغاز

تقييم مهنية عمليات تدقيق المؤسسة العامة للنفط للرقابة على تنفيذ عقود تقاسم النفط والغاز وفق معايير التدقيق الداخلي الدولية

جدول (9) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (مهنية عملية تدقيق)

والرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	31.371	0.356	0.367	0.606 ^a	1
a. Predictors: (Constant),					

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 60.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 36.7% اي أن المتغير المستقل (مهنية عملية تدقيق) في هذا النموذج استطاع أن يفسر 36.7% من التغيرات الحاصلة في التابع (الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=31.3$ ومعنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية

جدول (10) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (مهنية عملية تدقيق) والرقابة على

عقود تقاسم النفط والغاز

Coefficients^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	5.000		0.264	1.322	(Constant)	1
0.000	5.601	0.606	0.100	0.560	مهنية عملية تدقيق	
a. Dependent Variable: الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز						

ومن خلال الجدول نجد أن المتغير المستقل (مهنية عملية تدقيق) يؤثر في التابع الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز وهو ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $sig < 0.05$ وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{(مهنية عملية تدقيق)} = 1.32 + (0.56) \text{ الرقابة على عقود تقاسم النفط والغاز}$$

ويلاحظ أن التأثير ايجابي وبالتالي (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى مهنية عملية تدقيق الطرف الوطني على شركات النفط المشتركة والرقابة على تنفيذ عقود تقاسم الإنتاج)

النتائج:

- توفر المؤسسة العامة للنفط مقومات جيدة لأداء عملية التدقيق بمهنية من تجهيزات ومعدات وتوفير السياسات التوجيهية، وقد ألزمت الطرف الأجنبي بتوفير متطلبات المدقق في كل مايساعده على أداء مهمته.
- على الرغم من توافر مقومات أداء عملية التدقيق إلى أنه لا يوجد مهنية باداء عملية التدقيق لغياب الإطار المرجعي الذي يحكم عمل المدققين حيث تبين أن مجموعات التدقيق لا تلتزم بمعايير الأداء الواردة في معايير التدقيق الداخلي الدولية
- توفر المؤسسة العامة للنفط بعض السياسات التي تعزز من مستوى جودة عمليات التدقيق إلا أنها محدودة جداً بالمقارنة مع متطلبات معايير التدقيق الداخلي الدولية الخاصة بمعايير الرقابة على الجودة.

المراجع : باللغة العربية

-الادلبي، محمود،2018،"أثر التدقيق الداخلي على ادارة المخاطر في الشركات المستوردة للنفط في لبنان دراسة حالة دراسة ميدانية في الشركة العربية للنفط Apec"، المجلة الالكترونية والتربوية (mecs)،لبنان.

-الحسن، لطاف نبيل، مدى تأثير استخدام استراتيجيات الإختبارات الاساسية في جودة المراجعة في سورية،رسالة ماجستير،جامعة دمشق، 2010.

-زريقات، قاسم محمد. "أثر دليل الحاكمية المؤسسية الصادر عن البنك المركزي الأردني في تحسين جودة التدقيق الداخلي"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،7،(2)،209-227، 2011.

-الشماسي، سعيد،2006، "إطار مقترح لمعايير المراجعة الحكومية لشركات النفط والغاز في ظل عقود تقاسم الإنتاج دراسة تطبيقية في الجمهورية اليمنية"، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق.

ˆCristinaˆbotaavram ،ioanˆpopaˆ "METHODS OF MEASURING THE PERFORMANCE OF INTERNAL AUDI " ,Babeş-Bolyai University, Faculty of Economic Sciences and Business Administration, Cluj-Napoca, Romani, The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration ,Vol. 10, Special Number, 2010.

-Alexandra Narcisa Cioban (Lucan), Elena Hlaciuca, Ana Maria Zaiceanu, The impact and results of the internal audit activity exercised in the public sector in Romania.

- JOSEPH F. HILYARD ,OIL & GAS INDUSTR- Tulsa, Oklahoma 74112-6600 USA -2012.

-Kirsten Bindemann ,Production-Sharing Agreements :An Economic Analysis , Oxford Institute for Energy Studies 25 October 1999.

-Sarens&Beelde Building a research model for internal auditing:insights from literature and theory specification Cases, *Int. J. Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 3, No. 4, 2006*,Ghent University, Belgium,2006.Henky) Thomas&Henky-1990(

-MOELLER ROBERT R., Brink's Modern Internal Auditing Eighth Edition A Common Body of Knowledge,USA -2016

-Pickett K. H. Spencer THE INTERNAL AUDITING HANDBOOK, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, usa

أثر ممارسة التمكين الإداري في رفع مستوى جودة

أداء المصارف الحكومية في سورية

طالب قيد التسجيل في الدراسات العليا: غياس بدر عباس

المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق.

الملخص

هدف البحث إلى تعرّف أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية، والعلاقة بين التمكين الإداري ومستوى الأداء المؤسسي في هذه المؤسسات، وبيان مستوى الدلالة بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري واستبانة الأداء المؤسسي وفق متغيري: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). واعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم في البحث أداتان هما: (استبانة التمكين الإداري، واستبانة جودة الأداء المؤسسي). وشملت عينة البحث (286) عامل وعاملة في المصارف الحكومية بمدينة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية من وجهة نظر العاملين في المصرف. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري واستبانة جودة الأداء المؤسسي وفق متغير المؤهل العلمي لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهلاً علمياً (دبلوم فأعلى). وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير سنوات الخبرة لصالح العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة). عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: مهارة، مهارات الاستماع الفعّال.

The impact of administrative empowerment on improving the quality of institutional performance in government banks in Syria

Abstract

The aim of the research is to know the effect of administrative empowerment in improving the quality of institutional performance in government banks, and the relationship between administrative empowerment and the level of institutional performance in these institutions, and to indicate the level of significance between the average scores of the answers of individuals in the research sample on the questionnaire on administrative empowerment and the institutional performance questionnaire according to the two variables: (Educational qualification: , Years of Experience). In this research, the descriptive analytical method was adopted, and two tools were used in the research: (the administrative empowerment questionnaire, and the institutional performance quality questionnaire). The research sample included (286) male and female workers in government banks in the city of Damascus. Among the most important findings of the research: There is a positive, statistically significant correlation between administrative empowerment and institutional performance in government banks from the bank's employees' point of view. There are statistically significant differences between the average scores of the answers of the research sample members on the administrative empowerment questionnaire and the institutional performance quality questionnaire according to the educational qualification variable in favor of workers who have a scientific qualification (diploma and above). There are statistically significant differences between the average scores of the answers of the research sample members on the administrative empowerment questionnaire according to the variable years of experience in favor of workers who have years of experience (more than 15 years). There were no statistically significant differences between the average scores of the answers of the research sample members on the institutional performance quality questionnaire according to the variable years of experience.

Keywords: impact, administrative empowerment, quality of performance, government banks.

. مقدمة:

شهد الفكر الإداري خلال القرن العشرين العديد من التطورات والتحولات المهمة، التي تؤكد على أهمية الموارد البشرية في العمل المصرفي، وما تملكه من قدرات فكرية وطاقات ذهنية، ومهارات عملية. كما شهد بداية القرن الحادي والعشرون مجموعة من التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي تركت آثارها في مختلف أنواع المؤسسات الحكومية المصرفية. ونتيجة للتغيرات السريعة التي يشهدها عالمنا المعاصر، وما ينجم عن ذلك من منافسة عالمية بين المؤسسات، ولمواكبة هذه التحديات والتغيرات والتعايش معها تبنّت المؤسسات المصرفية ممارسات وأساليب حديثة في الإدارة. إذ توجّهت المؤسسات المصرفية إلى الاهتمام بالموارد البشرية لأن الإنسان هو المسؤول الأول عن نجاح وفشل أي مؤسسة، وتعتمد كثير من المؤسسات المصرفية إلى تبنّي مفهوم التمكين لما له من أثر كبير في أداء العاملين ورضاهم، والذي يعدُّ أحد العناصر الرئيسية التي تمد الإنسان بالطاقة التي تمكنه من أداء عمله وتطويره وتميزه عن غيره. ويعدُّ مدير المؤسسة المصرفية هو القائد الإداري الذي يؤثر في العاملين في مؤسسته المصرفية، يبتُّ فيهم الحماس ويدفعهم إلى المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛ وذلك للارتقاء بالعمل المصرفي إلى المستوى الذي يجعله محققاً لأهداف المؤسسة المصرفية التي يعمل فيها.

ويأتي التمكين الإداري لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، ويعدُّ الأساس الذي يُمكن المدير من ممارسة السلطة بأكمل وجه وتحمل مسؤوليات منصبه. ويشكل إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة المصرفية لمواجهة التطورات والتحديات، ويوفّر مناخاً إيجابياً في المؤسسة المصرفية. ويفرض أنماطاً سلوكية تتناسب مع طبيعة العمل الإداري على اعتبار أنّ الذي يشغل وظيفة إدارية يتخذ قرارات تتناسب مع طبيعة عمله (الطراونة، 2006، 21). لأن المؤسسة التي تمتلك مناخاً ضعيفاً أو رديئاً وتفشل في إشراك أفرادها في عملية صنع القرار الإداري، سيصيبها الفشل على الأمد البعيد في تحقيق أهدافها، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية كالخطيط، والتنظيم، والمتابعة (فقيه وعبد المجيد، 2005، 294).

ولكي يحقق مدير المصرف أهداف مؤسسته المصرفية يجب أن يتم تمكينه في عمله، وأن يقوم بتمكين العاملين معه في المصرف، بأن يزيد من الدقة في اتخاذ القرارات بناءً على ما تتطلبه مقتضيات الواقع المحيط به، حيث يسعى التمكين الإداري إلى إعطاء العاملين في المصرف مزيداً من الثقة بأنفسهم، وبقدراتهم على اتخاذ القرارات، وتشكيل فرق العمل، ومنحهم الحرية في أداء عملهم دون تدخل مباشر من إدارة المصرف، وهو ما يجعل التمكين الإداري مطلباً مهماً وأساسياً في نجاح إدارة المصرف، وتزيد من جودة الأداء المؤسسي للمصرف. حيث يعدُّ التمكين الإداري من أساليب إدارة الجودة التي تستخدم لتحسين العمليات التنظيمية في الإدارات العامة والخاصة، ويقوم على منح العاملين الحرية في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية، كما أنَّ التمكين يشجعهم على التفكير الابتكاري في حل المشكلات (باعثمان، 2008، 3).

كما تأتي أهمية مبدأ التمكين الإداري من علاقته بالعنصر البشري أو الموارد البشرية الثمينة، وكيفية تفعيل طاقاتها، وقدراتها، ومواهبها في عملية التحسين المستمر في المؤسسة، كما أنَّ التمكين دوراً حاسماً في نجاح أو فشل تطوير جودة الأداء المؤسسي، لأنَّ العاملين هم الأداة التي تتفدُّ الأفكار والخطط والفعاليات كلها التي تنتقل بالمؤسسة إلى إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي تحسين جودة الأداء المؤسسي (الطائي وقداة، 2008، 236).

وبناءً على ذلك فإنَّ التمكين الإداري في المصارف العامة لا يمكن أن يتم ويتحقق دون إيمان واقتناع الإدارة بأهميته وفائدته، فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية أداء الأفراد مهنيّاً، ورفع مستوى قدراتهم ومهاراتهم، لحل المشكلات التي تواجههم في العمل، ومنحهم الفرص للمبادرة في حل تلك المشكلات، وزيادة الإنتاجية، من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف المصرفية، وإنجاز المهام المكلفين بها في أقل وقت وجهد ممكنين، وبالتالي رفع مستوى جودة أداء المؤسسات المصرفية.

وانطلاقاً من أهمية المؤسسات المصرفية، يحرص مسؤوليها على دراسة الطرائق والوسائل والأساليب كلها التي من شأنها أن تحقق تميز الأداء المؤسسي وجودته، حيث يحقق أسلوب الإدارة بالتمكين للمؤسسة ميزة تنافسية تسعى من خلالها إلى النقيص الدوري

لأدائها، وتطوير أدائها بشكل مستمر، ليواكب المستجدات العلمية والتقنية والإدارية في العالم. ويعدّ السعي لتميز الأداء ورفع مستوى جودته من أكثر الموضوعات أهميةً وحداثةً في المؤسسات المصرفية، حيث أضحت معايير التميز والجودة في مقدمة الأهداف التي تسعى مؤسسات المصرفية إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في جودة أدائها المؤسسي، مما تطلب من إدارات المصارف العامة بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم في جودة الأداء المؤسسي، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار والمساءلة والمشاركة في العملية الإدارية.

ومن هنا جاءت فكرة البحث في دراسة أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية، لأنّ المؤسسة المصرفية التي لا تتخذ قرارات سليمة فيها، ولا تتم ممارسة عملية تفويض السلطة فيها، ولا تسمح بتشكيل فرق العمل، سيصيبها الفشل لا محالة، وأنّ نجاح المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على نجاح عملية التمكين الإداري فيها.

1. مشكلة البحث:

رغم أنّ العالم يتغير بسرعة كبيرة، والنظريات تتبدل وفقاً لمصلحة البشر والمؤسسات، إلا أنه ما زالت مؤسساتنا المصرفية تتبنى نظريات تُدار بأساليب تقليدية، في الوقت الذي أصبحت فيه الإدارة بالتمكين السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة في التحديث والتطوير والتغيير الديناميكي السريع.

ويُعدّ مفهوم الإدارة بالتمكين من أحدث المفاهيم الإدارية التي حقّقت نقلة نوعية داخل المصرف وخارجه، من خلال تبني الأساليب الإدارية الحديثة كالإدارة بالتمكين، وإيمانها بمبدأ المشاركة والتعاون وتشجيع الأفراد وإيجاد طريقة لدعم الإدارة في المصرف. والمديرون بحاجة للتخلي عن الأدوار التقليدية واتباع أساليب وسلوكيات تشجّع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة إبداعية (الفاضل، 2011، 91).

ومن النتائج الإيجابية للتمكين الإداري، أنه بمشاركة الجميع في عملية التطوير وخدمة المؤسسة تزيد قوّة الاحتمال بأنّ المعلومات التي يبني عليها أصحاب القرار قراراتهم هي معلومات مفهومة وصحيحة، وهذا يظهر الفرق بين القرار الجيد و القرار المتميز، لأن وجود التمكين يوصل القرار إلى أفضل درجاته من التميز، وبالتالي تحسّن جودة الأداء المؤسسي. وأكّدت العديد من الأبحاث والدراسات وجود علاقة بين ممارسة المدير للتمكين الإداري والأداء المؤسسي كدراسة كل من: البلوي (2008)، بدير وآخرون (2015)، الشريف (2015)، الزالمي (2015).

وبالرغم من الأهمية التي حظيت بها الإدارة المصرفية في الجمهورية العربية السورية، وضرورة تطويرها وتجديدها بما يتفق وحاجات العصر ومتطلبات المستقبل والثورة التكنولوجية التي تفرض نفسها عليها وباستمرار. يُلاحظ أن الإدارة حتى الآن تعاني من مشكلات عديدة تحول دون تنفيذها لأعمالها ومهامها على أكمل وجه، كما أن هناك معوقات كثيرة أمام تمكين العاملين الإداريين في مؤسسات المصارف الحكومية. من هنا يتضح أنّ المشكلات الإدارية التي قد تُعاني منها بعض المؤسسات المصرفية ترجع إلى حاجتها إلى إدارة فاعلة تمتلك كفايات أساسية تساعد على إدارة بيئة العمل وتنظيمها، وبالتالي تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها.

وفضلاً عن ذلك، لاحظ الباحث بعد إجرائها دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في المصرف العقاري بلغ عددهم (24) عاملاً وعاملة، تمّ طرح السؤال الآتي عليهم: ما متطلبات عملية التمكين الإداري في المؤسسات المصرفية من وجهة نظركم؟ تبين تأكيد أفراد العينة على أهمية توفير العناصر المؤهلة التي تُساعد مدير المصرف على اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق أهداف المصرف، كما لمس أنّ المؤسسة المصرفية ما زالت تعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات والصعوبات والأساليب الإدارية القديمة التي تثقل كاهلها، وتبين ذلك في ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في أثناء عملية تطوير جودة الأداء المؤسسي، كما لاحظت انخفاض دافعية العاملين للعمل، وكثرة التذمّر، فضلاً عن ضعف متابعة القرار الإداري المتخذ من قبل الإدارة، واختلاف توجهاتهم في الميدان عن توجهات المسؤولين في العملية المصرفية،

وضعف العلاقات التعاونية بين أفراد المؤسسة المصرفية الواحدة، ووجود مجموعة من العوامل التي تؤثر في جودة هذا الأداء وتجعله يختلف قوةً وضعفاً بين مؤسسة مصرفية وأخرى. ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي لتمكين العاملين في المصارف الحكومية، لما له من أثر كبير في تحسين جودة أداء تلك المصارف وتطويرها. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال الآتي:

. ما أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية؟

2 . أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

2-1- تناول مفهوم يعدُّ من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة ألا وهو مفهوم (التمكين الإداري) والذي له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وهندسة الإدارة (الهندرة)، وعمل الفريق والمؤسسة المتعلّمة والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بتطوير الأداء المؤسسي المصرفي وتفوقه.

2-2- لفت نظر المسؤولين والإداريين إلى ضرورة تطبيق مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات المصرفية لما له من تأثير في نجاح هذه المؤسسات المصرفية في القيام بأدوارها في المجتمع.

2-3- الاستفادة من نتائج البحث في التخطيط للقيام بعمل دورات تدريبية وورش عمل للعاملين في المصارف، وتدريبهم على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة للرقى بجودة المؤسسة المصرفية التي يقودونها.

2-4- يمثل هذا البحث استجابة للاتجاهات الإدارية الحديثة، التي تنادي بضرورة الاهتمام بجودة الأداء المؤسسي للمؤسسات المصرفية، والتوسع في إكساب العاملين الخبرات التي تُساعدهم على جودة الأداء.

3 . أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث على النحو الآتي:

3-1- تعرّف درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات المصرفية الحكومية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين.

3-2- تعرّف مستوى جودة الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين.

3-3- تعرّف العلاقة بين التمكين الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

4. أسئلة البحث: يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

4-1- ما درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات المصرفية الحكومية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين؟

4-2- ما مستوى جودة الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين؟

4-3- هل توجد علاقة ارتباطية بين التمكين الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية؟

5. فرضيات البحث: سعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

5-1- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية من وجهة نظر العاملين.

5-2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير المؤهل العلمي.

5-3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير سنوات الخبرة.

5-4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5-5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

6. حدود البحث:

6-1- الحدود البشرية: العاملين في المصرف التجاري الحكومي والمصرف العقاري بمدينة دمشق.

6-2- الحدود المكانية: المصرف التجاري الحكومي والمصرف العقاري بمدينة دمشق.

6-3- الحدود الزمنية: جرى تطبيق أدوات البحث في بتاريخ (2023/2/2)-
(2023/2/20م).

6-4- الحدود العلمية: وتحدد في تعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة التمكين الإداري والأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

7. مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

7-1- التمكين الإداري (**Administrative Empowerment**): "منح المدير أو العامل الفرصة لتحقيق سلطة أكبر في مجال عمله، من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل، والتحفيز، والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب" (المرسى، 2006، 77).

ويُعرّف التمكين الإداري إجرائياً في هذا البحث بأنه: النقل التدريجي لسلطة مدير المصرف وصلاحياته إلى العاملين معه في المصرف، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير بيئة للنمو المهني، والتي تحقق أفضل عائد وأقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة في المؤسسات المصرفية بمحافظة دمشق، ويكشف عنها استبانة التمكين الإداري بمحاورها العديدة وهي: (السلوك الإبداعي، تفويض السلطة، اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، العمل الجماعي)، وتعبّر عنها الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الفرد في أدائه على استبانة التمكين الإداري المستخدمة في هذا البحث.

7-2- الأداء (**The performance**): "جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها المدير خلال تنفيذه للأنشطة، والمهام، والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المصرفية المنشودة" (أبو علي، 2010، 8).

7-3- الأداء المؤسسي (**Corporate Performance**): "النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المصارف العامة ومواردها، ويتمثل بإمكانية المؤسسات المصرفية في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة" (دروزة، 2008، 15).
ويُعرف الأداء المؤسسي نظرياً بأنه: قدرة المدير أو العامل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بفاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، وخدمة المجتمع بنجاح وكفاءة من خلال استراتيجيات إدارية معينة وموارد بشرية متاحة.

ويعرّف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنها: قدرة المصرف على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، في ضوء تطبيقه لمراحل عملية صنع القرار من أجل تحسين جودة أداء العمل المؤسسي لديها في جوانب: (الإدارة، التخطيط، الموارد المؤسسية، المتابعة وتطوير الأداء). وتعبّر عنها الدرجة الكلية التي يتحصل عليها الفرد في أدائه على استبانة الأداء المؤسسي المستخدمة في هذا البحث.

8 . دراسات سابقة:

8-1- دراسات عربية:

– دراسة الطراونة والبليسي (2002)، الأردن: بعنوان: (الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى تطبيق المصارف التجارية في الأردن لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق، علاوة على التعرف إلى طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الفاعلة ودرجتها والأداء المؤسسي لهذه المصارف، وأثر الثقافة التنظيمية على هذه العلاقات، وتطبيق ذلك على عينة من المدراء العاملين و مدراء الفروع بلغ عددهم (139) عاملاً ومديراً، تم التوصل إلى أن المصارف تتبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة بكافة عناصره، إلا أن مستويات التطبيق لهذه العناصر متفاوتة، فقد ارتبط أعلى مثري شق بالتركيز على تلبية احتياجات العاملين، يليه التركيز على العميل، ثم التركيز على الاحتياجات الإدارية للمائة، في حض ارتبط أقل محتوى تطبيق بالتركيز على تحسين العمليات. كما محن وجود علاقات معنوية بين التزام المصارف التجارية في الأردن بعناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو منفردة) والأداء المؤسسي (مقاساً بكل من الربحية، والإنتاجية، وكفاءة التشغيل). كما أظهرت الدراسة بأن كل عناصر إدارة الجودة الشاملة مجتمعة تعمل بدرجات تأثم محلفة على تحين الأداء المؤسسي (مقاساً بكل عن الربحية وكفاءة التشغيل، في حين لم تظهر الدراسة أي اختلاف بدرجة تأثير هذه العناصر على تحين الأداء المؤسسي مقاساً بالإنتاجية. زيادة على ذلك، أظهرت الدراسة اختلاف تأثير عناصر إدارة الجودة الشاملة (مجتمعة أو من فريق، على غبن الأداء المؤسسي باختلاف الثقافة التنظيمية لهذه المصارف.

- دراسة الدعاس (2010)، الأردن: بعنوان: (إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية").

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية بلغ عددهم (200) عاملاً وعاملة. وتوصلت الدراسة إلى ما يأتي: اعتراف العاملين في المصارف التجارية الأردنية بأهمية كل بعد من أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي. وجود علاقات ارتباطية ذات دلالة معنوية بين كـل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات نظرة العاملين في المصارف التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعود لعدد الدورات في مجال الجودة الشاملة ولصالح الحاصلين على أكثر من دورة واحدة في مجال الجودة الشاملة في حين لم توجد مثل هذه الفروق تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

- دراسة خليل (2014)، السودان: بعنوان: (تمكين العاملين وأثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية).

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على تحديد وتوصيف نوع وقوة العلاقة بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الحكومية والبنوك التجارية المشتركة والأجنبية العاملة في السودان الخاضعة للدراسة، واعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي وشملت عينة الدراسة (236) عاملاً في المصارف التجارية السودانية، وتم تطبيق استبانة التمكين، واستبانة جودة الخدمة في المصارف. وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (متطلبات تطبيق تمكين العاملين) باختلاف نوع البنك. وهذا يوضح عدم وجود تأثير لنوع البنك في متطلبات تطبيق تمكين العاملين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد الدراسة حول (أبعاد تمكين العاملين) باختلاف متغير نوع البنك. وهذا يبين عدم وجود تأثير لنوع البنك في أبعاد تمكين العاملين. وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وبين الرضاء الوظيفي للعاملين في البنوك، وعليه فإنه كلما توفرت متطلبات تمكين العاملين وتم العمل بها أدى ذلك إلى

زيادة مستوى الرضا للعاملين بتلك البنوك. وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغير مدة الخدمة يعزى لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة بينما الذين مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات لا توجد فروق. وعليه يستنتج أن كل ما زادت سنوات الخدمة في البنك يؤدي ذلك إلى إدراك أبعاد التمكين.

. دراسة السحاتي (2019)، ليبيبا: بعنوان: (تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية).

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف أثر تمكين العاملين على جودة الخدمات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي، وشملت عينة الدراسة (196) عاملاً، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع المعلومات، ومن أهم نتائج الدراسة: إنّ العاملين في المصارف التجارية العامة يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين الإداري.

8-2- دراسات أجنبية:

. دراسة بونيه Bonne (2004)، هولندا:

بعنوان: (الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي).

The barrier effect of conflict with: superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment.

هدفت الدراسة إلى تعرف تأثير تلك العلاقة على العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، اشتملت عينة الدراسة على عدد من مشرفي المدارس الثانوية في هولندا، بلغ (206) مشرفاً يعملون في (91) مدرسة. وجرى تطبيق استبانة رأي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن المشرفين في الإدارات العليا عادة ما يقومون بمتابعة تنفيذ أهداف التنظيم والقيم التي يجب أن يلتزم بها الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا. وجدت الدراسة أن الصراع بين هذين المستويين الإداريين قد يعيق عملية التمكين الإداري، وهذا بدوره يؤثر في الولاء التنظيمي.

. دراسة موي وهينكن (Moye & Henken 2005)، الولايات المتحدة الأمريكية:

بعنوان: (الاكتشاف المبني للترابط بين تمكين المعلم والثقة الشخصية).

Teacher- Principle Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal trust.

هدفت الدراسة بحث العلاقة بين مدى إدراك المعلمين لمستوى التمكين ومستوى ثقتهم في مدير المدرسة، اشتملت العينة على عدد من معلمي المدارس الابتدائية الواقعة في إحدى المقاطعات الريفية في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي بلغ عددها (21) مدرسة تمثل نسبة (50%) من المدارس الابتدائية في هذه المقاطعة. وجرى تطبيق استبانة رأي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة بين تمكين المعلم وتحقيق الثقة، وهذه الثقة تظهر في العلاقات مع العاملين والمشرفين في بيئات العمل. إن المعلمين الذين يجدون أن عملهم له أهمية، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية في العمل، والذين يدركون أنهم يؤثرون في بيئة عملهم (المعلمين الممكنين) قد أظهروا مستويات مرتفعة من الثقة في مديرهم.

. دراسة دارلينجتون (Darlington 2007)، نيجيريا:

بعنوان: (تمكين الموظفين بوصفه أداة فعالة لزيادة الفعالية الإدارية في منطقة الحكومة المحلية أومونيوتشي، نيجيريا).

Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria.

هدفت الدراسة إلى تقييم معرفة الإداريين لمفهوم تمكين الموظفين، والتعرف على الخصائص الرئيسية ومزايا برنامج تمكين الموظفين، وبلغت عينة الدراسة (270) موظفاً. واعتمدت على المقابلة كأداة للدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة: على الرغم من أن العاملين يرغبون بالمزيد من المشاركة في مجال صنع القرار والسلطة الإدارية اللامركزية، إلا أن المسؤولين غير مدركين لمفاهيم التمكين، مما أفقدهم القدرة على تنفيذ عملية ممارسة

التمكين الإداري وتسهيلها. وانخفاض الروح المعنوية للعاملين في الحكومة المحلية مع الحاجة إلى المزيد من المشاركة الفعالة بين الإداريين والموظفين.

8-3- التعليق على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أنّ بحثه الحالي قد اتفق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب من ناحية كدراسة متغير التمكين الإداري، وجودة الأداء المؤسسي في دراسة كلّ من: الطراونة والبلبيسي (2002)، الدعاس (2010)، خليل (2014)، السحاتي (2019)، واختلفت في بعض الجوانب من ناحية أخرى فبعض الدراسات السابقة تناولت عملية التمكين الإداري لدى العاملين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، أو الأداء المالي. ويتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه: خصص لدراسة العلاقة بين درجة ممارسة التمكين الإداري والأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف العامة.

9. الجانب النظري:

9-1- المحور الأول: (التمكين الإداري):

يُعدُّ تمكين العاملين عملية إدارية تمر بعدة خطوات، باعتبار الأسلوب التدريجي هو أفضل الطرق المؤدية لتمكين العاملين في المصارف، فيقترح علماء الإدارة بتنفيذ التدرُّج لتمكين العاملين، حيث يبدأ أولاً بمحتوى الوظيفة، ومن ثم إشراك العاملين المتمكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة المصرفية.

. خطوات تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: الحاجة للتغيير: أول خطوة هي التحدي الهائل الذي يجب أن يتغلب عليه المدير، ويقرر لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين، وهل هو لرفع مستوى الجودة، أم لتنمية قدرات العاملين ومهاراتهم أم لتخفيف العبء عنه، وأياً كان السبب؛ فإن توضيح ذلك للعاملين يساعد في معرفة توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب أيضاً على المدير أن يشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، ويحتاج المديرون

لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين، وما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء التمكين. إلا أن العديد من المديرين قد أمضوا سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكونون غير راغبين في التخلي عن بعض السلطات للعاملين لذا فقرار المديرين لتبني التمكين يُعدُّ أكبر تحدي لهم.

الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون: إنّ تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للعاملين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، حيث يجب تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي.

الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، حتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، ويكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمصرف ككل، فالعاملون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المصارف يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى تمكن فرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي (أندراوس ومعاينة، 2008، 67).

الخطوة الرابعة: توفير معلومات: يجب أن يتوفر للعاملين المتمكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم في اتخاذ قرارات أفضل للمصرف، وتجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي إلى نجاح المصرف.

الخطوة الخامسة: اختيار العاملين المناسبين: يجب على المديرين اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب معايير واضحة لكيفية اختيار العاملين المناسبين.

الخطوة السادسة: توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود إدارة المصرف توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشكلات، والاتصال، والعمل التعاوني، والتحفيز وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (الفاضل، 2011، 35-37).

الخطوة السابعة: التغيير في سلوكيات المديرين: قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات وأهداف التمكين: يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، واستخدام خطة عمل كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المديرين للعاملين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: إن أي نظام إداري لا يكتب له النجاح إلا إذا تم ربطه بالمكافآت التي يحصل عليها الموظفون عند تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات عمل المصرف.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذا يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم العاملون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامجاً للتمكين سيتضمن تغييراً، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال النتائج السريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأطراف في المصرف (العتيبي، 2005، 33-38).

ويرى الباحث أنه لكي يتم تنفيذ هذه الخطوات بشكل جيد، ينبغي أن يكون لدى العاملين في المصرف وعي وإدراك وانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها، وأن يكنّ قادرين على تحمل الأعباء والمسؤولية، وقادرين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل، فهذه الخطوات تُسهم في تحقيق التنمية المستمرة للمصرف، وتطوير المهارات لدى العاملين في المصرف، وتطوير أدائهم.

9-2- المحور الثاني: (جودة الأداء المؤسسي):

تقتضي أساسيات الإدارة بضرورة وجود التخطيط السليم، والتوجيه، والتقييم المستمر لهذا الأداء؛ لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من هنا يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها: "استراتيجية أو مدخل متكامل؛ لدعم نجاح المؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين

فيها عن طريق تطوير مؤهلات الأفراد والفرق المشاركة في المؤسسة" (Armstrong, 2001, 467). وهي: "عملية إدارية مركبة تقوم إدارة المؤسسة فيها بتخطيط أهدافها، وتنفيذ برامجها وتهيئة الظروف والإمكانات التي تتطلبها عملية التنفيذ، ومراجعة أدائها في ضوء معايير تقييمية واضحة تهدف إلى تطوير الأداء وتحسينه، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة" (الدجني، 2011، 147).

وهناك خمسة عناصر وُضعت لتوضيح مفهوم إدارة جودة الأداء المؤسسي وهي:

أ- **تحقيق الأهداف:** فالأهداف مكوّن رئيس من مكونات الأداء المؤسسي، فلا يفهم معنى المؤسسة بمعزل عن أهدافها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتكوين الأهداف هي الخطوة الأولى، التي تعمل الإدارة على اختيارها بما ينسجم وإمكاناتها والغرض الرئيس من وجودها.

ب- **تخطيط الأداء:** تعبر الخطط التنفيذية التي تضعها إدارة المؤسسة عن الأنشطة المناسبة لتحقيق الأهداف، وتنظم الإدارة أنشطتها بطريقة علمية تتضح فيها الأدوار والمسؤوليات ومؤشرات الأداء المرغوبة للوصول لنتائج أفضل.

ت- **تهيئة ظروف العمل:** تسعى الإدارة لإنجاز أعمالها حسب التخطيط الذي أقرته بتوفير المستلزمات المادية والبشرية، وتهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية، وتوفير المعلومات والإرشادات والمعايير الموجهة للأداء؛ لضمان تحقيق أفضل النتائج.

ث- **مراجعة الأداء:** لا تستطيع الإدارة أن تنتظر إلى نهاية الأداء لتكشف عما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، بل يجب المتابعة والمراجعة الدورية، وإحداث التعديلات خلال عملية الأداء لضمان تحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ج- **تطوير الأداء والتحسين المستمر:** مع تغيّر الأوضاع والظروف التي تفرضها تطور المعارف والعلوم، وحداثة التكنولوجيا المتجددة، فإن كفاءة العناصر المستخدمة في أداء المؤسسة تضعف أمام تحديات الوسائل الحديثة، الأمر الذي يلزم إدارة المؤسسة بمتابعة التطورات والتكيف معها، لإحداث التطوير المستمر في مدخلاتها، وتحسين عملياتها ومخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات المناظرة، وهذا يجعل أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الخطط المرسومة

والأهداف المصاغة بالاستغلال الأمثل للموارد الموضوعة تحت تصرفها، فالأداء إذن هو الكفاءة والفعالية معاً (السلمي، 1999، 33).

. خصائص الأداء المؤسسي:

يتصف الأداء المؤسسي الذي ننشده بمجموعة من المواصفات والخصائص التي تجعله مميزاً وأهم هذه الخصائص ما يأتي:

1- المحافظة على ثبات العمل واستمراره، من خلال الخبرات التراكمية، والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، ولا تتأثر بتغيير القيادات.

2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، وضمان عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

3- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة، وإذا كانت السياسات والنظم والقوانين المعتمدة غير مناسبة، وليست متوافقة مع استراتيجية التمكين فلا بد من تطويرها.

4- استثمار جهود الأفراد العاملين كافة في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

5- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف (العدلوني، 2002، 22).

9-3- المحور الثالث: (عملية التمكين الإداري وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي):

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والأداء المؤسسي، فالمؤسسات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين الإداري، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية، والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية، أو يواجه العملاء وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم (ملحم، 2006، 278).

بذلك يُلاحظ أن التمكين يختلف عن التفويض والمشاركة؛ فالتمكين لا يعني تفويض صلاحية، ولا مشاركة العاملين شكلياً فهي صناعة القرار، ولا يعني الاستماع لجميع العاملين في اجتماعات مختلفة، وإنما إعطاء صوت حقيقي للعاملين من خلال بناء طريقة تمكّن وتسمح للموظف باتخاذ قرارات لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية

التي تخصه ضمن مقاييس وأطر إرشادية محددة، وتحسين أداء المؤسسة التي يعمل فيها، أو هو عملية منح وتزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والأدوات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم واستخدام المعلومات، والتفاعل مع الآخرين، واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى الموافقة المسبقة من القائد أو المدير (المدهون، 1999، 77).

وعليه فالتمكين ليس حلاً سحرياً، ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير، وتجديد تسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، التي إن نجحت فإنها تؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المؤسسة.

10- إجراءات البحث:

10-1- منهج البحث: اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول "وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر" (دويدار، 2006، 76).

10-2- المجتمع الأصلي للبحث: تكوّن المجتمع الأصلي من جميع العاملين في المصارف الحكومية (المصرف التجاري، والمصرف العقاري) في محافظة دمشق، حيث بلغ العدد الكلي للعاملين بحسب إحصائيات إدارة المصرفين لعام /2023م/ (748) عاملاً وعاملة.

10-3- عينة التطبيق النهائي للبحث:

لكي نضمن تمثيل المجتمع الأصلي للبحث جرى سحب العينة بشكل عشوائي طبقي، وذلك بتقسيم المجتمع الأصلي إلى مجتمعين: (المصرف التجاري، والمصرف العقاري)، وجرى اختيار عدد من المصارف (عينة طبقية)، ثم اختار الباحث من كل مصرف عدداً من العاملين بطريقة عشوائية (عينة عشوائية)، وعمل الباحث على أن تكون عينة البحث ممثلة لأغلبية الفئات العاملة، وتكونت عينة البحث من (286) عاملاً وعاملة، وتمثل هذه العينة نسبة (38.23%) من مجتمع البحث الأصلي للعاملين في المصرف التجاري والمصرف العقاري في محافظة دمشق. وتوزع العينة وفق الجدول (1):

الجدول (1) توزع أفراد عيّنة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
المؤهل العلمي	معهد	110	38.4 %
	إجازة جامعية	89	31.1 %
	دبلوم فأعلى	87	30.4 %
	المجموع الكلي	286	100 %

الجدول (2) توزع أفراد عيّنة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	45	15.7 %
	أكثر من 5 سنوات	53	18.5 %
	أكثر من 10 سنوات	90	31.5 %
	أكثر من 15 سنة	98	34.3 %
	المجموع الكلي	286	100 %

- عيّنة الدراسة الاستطلاعية: بهدف التحقق من وضوح بنود أداتي البحث وتعليماتهما، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبقت أداتي البحث على عيّنة صغيرة من العاملين بلغت (22) عاملة وعاملة، لم تشملهم عيّنة التطبيق النهائي للبحث، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود أداتي البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بهما، حيث تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة.

10-4- أداتا البحث:

10-4-1- استبانة التمكين الإداري:

- مرحلة الاطلاع واختيار محاور الاستبانة:

جرى الاطلاع على بعض الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التمكين الإداري، وهي: سلامة (2011)، الرادادي (2012)، الزالمي (2013)، الطعاني والسويحي (2013)، الشريف (2015)، ثم طوّر الباحث في ضوء هذه الدراسات والأبحاث استبانة التمكين الإداري لدى العاملين في مؤسسات المصارف الحكومية، وتألّفت الاستبانة من خمسة محاور، وتضم الاستبانة (50) بنداً (انظر الملحق رقم 1/). موزعة على المحاور كما يشير إليها الجدول (3):

الجدول (3) توزيع بنود محاور استبانة التمكين الإداري

رقم البنود	عدد البنود	محاور استبانة التمكين الإداري
10, 9, 8, 7, 6, 5, 4, 3, 2, 1	10	المحور الأول: (السلوك الإبداعي).
20, 19, 18, 17, 16, 15, 14, 13, 12, 11	10	المحور الثاني: (تفويض السلطة).
30, 29, 28, 27, 26, 25, 24, 23, 22, 21	10	المحور الثالث: (اتخاذ القرار).
40, 39, 38, 37, 36, 35, 34, 33, 32, 31	10	المحور الرابع: (التحفيز الذاتي).
50, 49, 48, 47, 46, 45, 44, 43, 42, 41	10	المحور الخامس: (العمل الجماعي).

تتم الإجابة عن عبارات الاستبانة بواحدة من الإجابات الخمس التالية: تساهم بدرجة (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً). فالفقرات تُعطى درجاتها وبالترتيب السابق على النحو التالي: (1-2-3-4-5).

. صدق استبانة التمكين الإداري:

1) **الصدق الظاهري:** بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة التمكين الإداري عُرضت الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية وكلية الاقتصاد في جامعة دمشق بلغ عددهم (6) أعضاء هيئة تدريسية، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملاءمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من الاستبانة، لكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (50) بنوداً تم توزيعها بصورة منتظمة على محاور الاستبانة.

2) **صدق الاتساق الداخلي:** تمّ دراسة مدى ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (4):

الجدول (4) الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة التمكين الإداري

خطوات	الارتباط	السلوك الإبداعي	تفويض السلطة	اتخاذ القرار	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي
خطوات	ارتباط بيرسون	0.863**	0.793**	0.740**	0.623**	0.856**
صنع القرار	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الإداري	عدد البنود	10	10	10	10	10

يلاحظ من الجدول (4) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0.623 و 0.863)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقیسة.

. ثبات استبانة التمكين الإداري: تمّ حساب ثبات الاستبانة على الطرق الآتية:
تمّ تطبيق الاستبانات على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق (15) يوماً، وتمّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب التجزئة النصفية، وبيرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (5):

الجدول (5) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة التمكين الإداري

محاور استبانة التمكين الإداري	ثبات الإعادة	سبيرمان براون	ألفا كرونباخ
المحور الأول: (السلوك الإبداعي).	0.846	0.781	0.708
المحور الثاني: (تفويض السلطة).	0.871	0.796	0.714
المحور الثالث: (اتخاذ القرار).	0.852	0.788	0.701
المحور الرابع: (التحفيز الذاتي).	0.839	0.770	0.687
المحور الخامس: (العمل الجماعي).	0.859	0.775	0.690
الدرجة الكلية	0.879	0.793	0.721

يلاحظ من الجدول (5) أنّ جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الأداة، وتسمح بإجراء البحث.

10-4-2- استبانة جودة الأداء المؤسسي:

☒ مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة:

جرى فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع جودة الأداء المؤسسي، كدراسة كل من: (الدعاس، 2010؛ أبو حسنة، 2014؛ خليل، 2014؛ المدهون، 2014)، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بالأداء المؤسسي التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّر الباحث استبانة جودة الأداء المؤسسي التي تضم (40) بنداً.

الجدول (6) توزيع بنود مجالات استبانة الأداء المؤسسي

م.	محاور استبانة الأداء المؤسسي	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (الإدارة في المصرف).	10	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10
2.	المحور الثاني: (التخطيط في المصرف).	10	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20
3.	المحور الثالث: (الموارد المؤسسية: البشرية والمالية).	10	21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
4.	المحور الرابع: (المتابعة وتطوير الأداء).	10	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40

وتتم الإجابة عن كلّ بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق مقياس ليكرت الخماسي بإحدى الإجابات التالية: (درجة الممارسة مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

وبذلك يتراوح مدى الدرجات بين (1-200) درجة، وتعبّر الدرجة المرتفعة عن تمتع العاملين في المصرف بمستوى مرتفع من جودة الأداء المؤسسي والعكس صحيح.

☒ صدق استبانة جودة الأداء المؤسسي:

- **الصدق الظاهري:** استخدم الباحث طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة جودة الأداء المؤسسي إذ جرى عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية وكلية الاقتصاد في جامعة دمشق بلغ عددهم (6) أعضاء هيئة تدريسية، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من بنود الاستبانة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (40) بنداً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما في الجدول (7):

الجدول (7) الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة الأداء المؤسسي

الارتباط	الإدارة في المؤسسة المصرفية	التخطيط في المؤسسة المصرفية	الموارد المؤسسية	المتابعة وتطوير الأداء
ارتباط بيرسون	0.887**	0.880**	0.786**	0.789**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد البنود	10	10	10	10

يلاحظ من الجدول (7) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,786 و 0,887)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقيسة.

☒ ثبات استبانة الأداء المؤسسي: تمّ حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية: إنّ إعادة تطبيق الاستبانة يدل على الاستقرار عبر الزمن لذلك تمّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني (15) يوماً، وتمّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات الأفراد حسب التجزئة النصفية، وبيرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (8):

الجدول (8) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة الأداء المؤسسي

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	استبانة الأداء المؤسسي
0.741	0.801	0.880	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة المصرفية).
0.725	0.787	0.869	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة المصرفية).
0.717	0.779	0.872	المحور الثالث: (الموارد المؤسسية: "البشرية والمالية").
0.709	0.768	0.856	المحور الرابع: (المتابعة وتطوير الأداء).
0.748	0.813	0.886	الدرجة الكلية

يلاحظ من الجدول (8) أنّ جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدّل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

11 . مناقشة نتائج أسئلة البحث وفرضياته:

11-1- نتائج أسئلة البحث:

11-1-1- ما ما درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات المصرفية الحكومية

وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين؟

لحساب درجة ممارسة التمكين الإداري في المؤسسات المصرفية الحكومية وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في المصرف تم حساب المتوسط الحسابي لكل بند ثم لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (9) مستويات /التمكين الإداري / و/جودة الأداء المؤسسي/ وفق تقدير أفراد عينة البحث

التقدير	المتوسط
منخفض جداً	1.8 - 1
منخفض	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5 - 4.21

وتمّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة $0.8 = 5 \div 1-5$

الجدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الرتبي لإجابات أفراد عينة البحث عن المحاور كافة في استبانة التمكين الإداري

م	محاور استبانة التمكين الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي الرتبي	الرتبة	المستوى
1.	المحور الأول: (السلوك الإبداعي).	40.18	5.859	4.01	3	مرتفع
2.	المحور الثاني: (تفويض السلطة).	40.23	4.754	4.02	2	مرتفع
3.	المحور الثالث: (اتخاذ القرار).	38.63	6.310	3.86	5	مرتفع
4.	المحور الرابع: (التحفيز الذاتي).	40.70	4.605	4.07	1	مرتفع
5.	المحور الخامس: (العمل الجماعي).	39.94	5.903	3.99	4	مرتفع
	الدرجة الكلية	199.69	20.961	3.99		مرتفع

يلاحظ من الجدول (10) أنّ متوسط الدرجة الكلية لبند كلّ محور يشير إلى درجة مرتفعة لعملية التمكين الإداري وفق تقدير أفراد عينة البحث من العاملين في المصارف الحكومية، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث (3.99). إنّ أكثر المحاور تطبيقاً في المصرف الحكومي هو المحور المتعلق بالتحفيز الذاتي الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (4.07) وهو مستوى مرتفع، ويليه في المرتبة الثانية محور تفويض السلطة بمتوسط بلغ (4.02)، يتبعه في المرتبة الثالثة محور السلوك الإبداعي بمتوسط بلغ (4.01). يليها في المرتبة الرابعة محور العمل الجماعي بمتوسط بلغ (3.99)، ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة محور اتخاذ القرار بمتوسط بلغ (3.86).

وقد يعود السبب في تلك الدرجة المرتفعة لعملية ممارسة التمكين الإداري داخل المصرف إلى أنّ مديري المصارف يحرصون على توفير متطلبات التمكين الإداري، من خلال تشجيع العاملين على تطبيق الأفكار الجديدة في المصرف، وقيامهم بتبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية المصرفية، ويعمل مدير المصرف على تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج تدريبية في أثناء الخدمة.

إضافةً إلى إدراك المديرين أهمية تطبيقه داخل المصرف في اتخاذ القرارات المتعلقة بجوانب المصرف كافة، وأهمية تطبيق التمكين الإداري في نجاح العمل الإداري داخل المؤسسة المصرفية، وتمكين العاملين في المصرف من الخبرات الجديدة في العمل. وقد جاء محور التحفيز في المرتبة الأولى، وقد يعود السبب في ذلك إلى قوة نظام الحوافز المطبق في المصرف، والإمكانات المتوفرة داخل المصرف، فضلاً عن وجود سلم إداري بما يختص بالعلاوات الإدارية التي يتم الاعتماد عليها في أثناء الترقية، كما يقتنع مديري المصارف بأهمية العلاقات الطيبة بين جميع أطراف العاملين داخل المؤسسة للمساهمة معاً في زيادة الثقة بينهم، والتكامل في تحقيق أهدافها التي وُجِدَت من أجلها، فتوافر علاقات اجتماعية وثقافية تنظيمية محفزة للعمل داخل المصرف والعمل كفريق يُسهم في تطوير جودة الأداء المؤسسي للمصرف. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دراسة السحاتي (2019) التي أظهرت نتائجها إنّ العاملين في المصارف التجارية العامة يتمتعون بدرجة مرتفعة من التمكين الإداري.

11-1-2- ما مستوى جودة الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية وفق تقدير أفراد

عينة البحث من العاملين؟

للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي وفق تقدير أفراد عينة البحث العاملين في المصرف، وجاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الرتبي لإجابات أفراد عينة البحث عن
المحاور كافة في استبانة جودة الأداء المؤسسي

م	مجالات استبانة جودة الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	المستوى
1.	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة المصرفية).	39.26	5.754	3.92	2	مرتفع
2.	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة المصرفية).	39.04	5.631	3.90	4	مرتفع
3.	المحور الثالث: (الموارد المؤسسية: "البشرية والمالية").	39.35	5.709	3.93	1	مرتفع
4.	المحور الرابع: (المتابعة وتطوير الأداء).	39.19	5.624	3.91	3	مرتفع
	الدرجة الكلية	156.84	22.387	3.92		مرتفع

يلاحظ من الجدول (11) أنّ متوسط الدرجة الكلية لبنود كلّ محور يشير إلى درجة مرتفعة لمستوى جودة الأداء المؤسسي وفق تقدير أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث (3.92). إنّ أكثر المحاور تطبيقاً في المصرف هو المحور المتعلق بالموارد المؤسسية: "البشرية والمالية" الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.93) وهو مستوى مرتفع، يليه في المرتبة الثانية محور الإدارة في المؤسسة المصرفية بمتوسط بلغ (3.92)، يتبعه في المرتبة الثالثة محور المتابعة وتطوير الأداء بمتوسط بلغ (3.91). يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة محور التخطيط في المؤسسة المصرفية بمتوسط بلغ (3.90).

أظهرت النتائج أنّ مشاركة العامل في فرق العمل داخل المصرف، وفي عملية صنع القرار الإداري داخل المصرف لها دور كبير في تحسين جودة الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصرف، فعاملين المصرف هم ركنٌ أساسيٌّ من أركان نجاح المصرف في تحقيق أهدافه، ومن الطبيعي أن يتوقف نجاح المصرف أو فشله على تحقيق أهدافها على مستوى أداء العاملين فيها، وعلى احترام العاملين لبعضهم وللإدارة، وتعاونهم وعملهم بروح الفريق في تنفيذ خطة المصرف، وغياب مثل هذه العلاقة يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المصرف، وضعف جودة عملياته المصرفية.

11-2- نتائج فرضيات البحث وتفسيرها: جرى اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية من وجهة نظر العاملين.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تمّ حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وبين استبانة الأداء المؤسسي من وجهة نظر أفراد عينة البحث العاملين في المصرف، وجاءت النتائج كالآتي:

الجدول (12) معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث في استبانة التمكين

الإداري واستبانة الأداء المؤسسي

محاوّر الأداء المؤسسي	الارتباط	السلوك الإبداعي	تفويض السلطة	اتخاذ القرار	التحفيز الذاتي	العمل الجماعي	الدرجة الكلية لصنع القرار
الإدارة في المؤسسة المصرفية	معامل الارتباط بيرسون	**0.669	**0.718	**0.836	**0.710	**0.654	**0.746
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التخطيط في المؤسسة المصرفية	معامل الارتباط بيرسون	**0.647	**0.682	**0.854	**0.786	**0.628	**0.710
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الموارد المؤسسية	معامل الارتباط بيرسون	**0.675	**0.719	**0.800	**0.707	**0.660	**0.754
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المتابعة وتطوير الأداء	معامل الارتباط بيرسون	**0.653	**0.692	**0.871	**0.702	**0.642	**0.726
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الدرجة الكلية للأداء المؤسسي	معامل الارتباط بيرسون	**0.662	**0.706	**0.883	**0.704	**0.747	**0.737
	القيمة الاحتمالية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

مناقشة الفرضية: كما هو موضّح في الجدول (12) فإن قيمة (ر = 0.737*)

وهو يعني ارتباط إيجابي أي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين على استبانة التمكين الإداري ودرجاتهم على استبانة مستوى الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05)، أي كلما ارتفع مستوى التمكين الإداري، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر

العاملين في المصرف، وهذا يؤكد وجود أثر مرتفع للتمكين الإداري في تحسين جودة الأداء المؤسسي المصرفي.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ عملية التمكين الإداري بما توفره من سياسة تفويض للصلاحيات، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرار، وسهولة الاتصال والتواصل، وتشكيل فرق العمل ودعمها وتشجيعها، وأيضاً سهولة انسياب المعلومات وتدفقها بين العاملين، فضلاً عن تبني نظام حوافز ومكافآت عادل وفعال، الذي بدوره تعكس نتائجه على أداء المؤسسة المصرفية وعملياتها المصرفية.

كما أنّ مشاركة العاملين في صناعة وتنفيذ القرارات التي تتخذها المؤسسة المصرفية للسير بتلك المؤسسات نحو الإبداع والتطوير، التي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين وتمكينهم من أجل تنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار والمشاركة في صناعته، وتشكيل فرق العمل، والمشاركة في تبادل المعلومات؛ مما يعزّز الوصول إلى ما وصلت إليه المؤسسات الإدارية الناجحة بإيجاد استراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنّى قيماً تنظيمية تُساهم في تطوير الأداء الإداري والمصرفي لمؤسسات المصارف العامة.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجي دراسة خليل (2014) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات تمكين العاملين وجودة الخدمات المصرفية لعملاء تلك البنوك، وعليه يمكن استنتاج أن كلما زاد مستوى رضا العاملين في البنوك زادت جودة الخدمة المصرفية المقدمة مما ينعكس على رضا العملاء لدي تلك البنوك.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تمّ حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (13):

الجدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا للفروق بين إجابات عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	681.62	2	340.814	10.598	0.001	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	9100.91	283	32.159			
	المجموع	9782.545	285				
تفويض السلطة	بين المجموعات	742.483	2	371.242	18.433	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	5699.74	283	20.140			
	المجموع	6442.227	285				
اتخاذ القرار	بين المجموعات	1261.970	2	630.985	17.707	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	10084.743	283	35.635			
	المجموع	11346.713	285				
التحفيز الذاتي	بين المجموعات	272.974	2	136.48	6.693	0.001	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	5770.764	283	20.391			
	المجموع	6043.738	285				
العمل الجماعي	بين المجموعات	431.644	2	215.822	6.430	0.002	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	9499.461	283	33.567			
	المجموع	9931.105	285				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	15642.960	2	7821.480	20.200	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	109580.719	283	387.211			
	المجموع	125223.678	285				

يتبين من الجدول (13)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (20.200)، وبلغت القيمة الاحتمالية (0.000) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري. وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة. وكما تبين باختبار بونفيروني

(Bonferroni) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة ممارسة التمكين الإداري كانت لصالح العاملين الذين يملكون مؤهلاً علمياً (دبلوم فأعلى).
الجدول (14) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة التمكين الإداري وفق متغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Bonferroni	
			المجموعة ب	المجموعة أ
دال لصالح الإجازة	0.026	*-7.399	إجازة جامعية	معهد
دال لصالح الدبلوم	0.000	*-11.317	دبلوم فأعلى	
دال لصالح الدبلوم	0.000	*-18.716	دبلوم فأعلى	إجازة جامعية

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي المؤهل العلمي المرتفع يكون لديهم معرفة وإماماً بعملية التمكين الإداري، ويسعون لاستغلاله وتطبيقه من أجل تحسين الأداء في المؤسسات المصرفية، وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنّ العاملين ذوي المؤهل العلمي المرتفع يحرصون على ممارسة عملية تفويض السلطة، ويتقنون بقدرات العاملين على أداء المهام الموكلة إليهم، ومنحهم الحرية المسؤولة للتصرف في أداء مهامهم، والحرص على منحهم مساحة من الحرية قد تُساعدهم على ابتكار أساليب جديدة في العمل أو حل المشكلات التي تعترض عملهم بطريقة مبتكرة، مما يزيد من إبداعهم في أداء عملهم، وبالتالي تطوير الأداء المصرفي لمؤسساتهم.

تختلف نتيجة البحث الحالي مع نتيجي دراسة خليل (2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغيرات: (النوع، السن، مستوى التعليم، المستوي الإداري).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة: (5 سنوات فما دون، أكثر من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (15):

الجدول (15) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا للفروق بين إجابات عينة البحث على

استبانة التمكين الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
بين المجموعات	393.807	3	131.269	3.943	0.009	دالة عند (0.01)
	9388.739	282	33.293			
	9782.545	285				
داخل المجموعات						السلوك الإبداعي
المجموع						
بين المجموعات	162.608	3	54.203	4.434	0.005	دالة عند (0.01)
	6279.619	282	22.268			
	6442.227	285				
داخل المجموعات						تفويض السلطة
المجموع						
بين المجموعات	327.012	3	109.004	2.789	0.041	دالة عند (0.05)
	11019.702	282	39.077			
	11346.713	285				
داخل المجموعات						اتخاذ القرار
المجموع						
بين المجموعات	101.340	3	33.780	4.603	0.004	دالة عند (0.01)
	5942.398	282	21.072			
	6043.738	285				
داخل المجموعات						التحفيز الذاتي
المجموع						
بين المجموعات	340.230	3	113.410	3.335	0.020	دالة عند (0.05)
	9590.875	282	34.010			
	9931.105	285				
داخل المجموعات						العمل الجماعي
المجموع						
بين المجموعات	5416.303	3	1805.434	4.250	0.006	دالة عند (0.01)
	119807.375	282	424.849			
	125223.678	285				
داخل المجموعات						الدرجة الكلية
المجموع						

يتبين من الجدول (15)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (4.250)، وبلغت القيمة الاحتمالية (0.006) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة التمكين الإداري. وبالتالي تقبل الفرضية البديلة، وترفض الفرضية الصفرية. وكما تبين باختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة

ممارسة التمكين الإداري كانت لصالح العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة (16 سنة فأكثر).

الجدول (16) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة التمكين الإداري وفق متغير

سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Bonferroni	
			المجموعة أ	المجموعة ب
غير دال	1.000	-4.275	أكثر من 5 سنوات	5 سنوات فما دون
غير دال	1.000	-0.689	أكثر من 10 سنوات	
دال لصالح 16 سنة فأكثر	0.038	*-10.210	أكثر من 15 سنة	
غير دال	1.000	3.586	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 5 سنوات
غير دال	0.554	-5.935	أكثر من 15 سنة	
دال لصالح 16 سنة فأكثر	0.010	*-9.521	أكثر من 15 سنة	أكثر من 10 سنوات

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي الخبرة الطويلة في العمل بالمؤسسات المصرفية هم على قناعة بأهمية العلاقات الطيبة بين جميع أطراف العمل داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها. كما أن العاملين ذوي الخبرة في العمل خضعن للعديد من الدورات التدريبية، وأصبح لديهن القدرة على التعامل مع مختلف الظروف في العمل داخل المصرف، وأصبح لديهم خبرة في تنظيم فرق العمل. كما أن العاملين ذوي الخبرة في المصارف الحكومية أصبح لديهم القدرة على التعامل مع مختلف النظم الإدارية. وهم أكثر امتلاكاً لمهارات التواصل اللفظية وغير اللفظية من أجل التواصل مع العاملين الآخرين، ويحرص العاملين ذوي الخبرة على تطبيق كافة التعليمات التي تساعد في تحقيق الأهداف المصرفية، فضلاً عن تحملهم للمسؤولية في أي قرار يتخذونه، وسعيهم لتحقيق أداء متميز.

تتفق نتيجة البحث الحالي مع نتيجي دراسة خليل (2014) التي أظهرت نتائجها وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (إدراك العاملين بالبنوك لأبعاد التمكين) باختلاف متغير مدة الخدمة يعزى لصالح الذين مدة خدمتهم أكثر من 15 سنة بينما الذين مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات لا توجد

فروق. وعليه يستنتج أن كل ما زادت سنوات الخدمة في البنك يؤدي ذلك إلى إدراك أبعاد التمكين.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ حساب دلالة الفروق بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (17):

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة الأداء المؤسسي
دالة عند (0.01)	0.006	5.218	167.755	2	335.509	بين المجموعات	الإدارة في المؤسسة المصرفية
			32.151	283	9098.858	داخل المجموعات	
				285	9434.367	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.003	4.792	87.423	2	174.846	بين المجموعات	التخطيط في المؤسسة المصرفية
			31.310	283	8860.651	داخل المجموعات	
				285	9035.497	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.001	6.736	211.040	2	422.080	بين المجموعات	الموارد المؤسسية
			31.331	283	8866.651	داخل المجموعات	
				285	9288.731	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.011	4.568	140.955	2	281.910	بين المجموعات	المتابعة وتطوير الأداء
			30.857	283	8732.513	داخل المجموعات	
				285	9014.423	المجموع	
دالة عند (0.01)	0.009	4.845	2364.409	2	4728.818	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			487.995	283	138102.458	داخل المجموعات	
				285	142831.276	المجموع	

يتبين من الجدول (17)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (4.845)، والقيمة الاحتمالية (0.009) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في درجات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي. وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة. وكما تبين باختبار بونفيروني (Bonferroni) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في استبانة جودة الأداء المؤسسي كانت لصالح العاملين الذين يمتلكون مؤهلاً علمياً (دبلوم فأعلى).
الجدول (18) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة جودة الأداء المؤسسي

وفق متغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Bonferroni	
			المجموعة ب	المجموعة أ
غير دال	0.945	3.170	إجازة جامعية	معهد
غير دال	0.088	-6.946	دبلوم فأعلى	
دال لصالح الدبلوم	0.000	*-10.116	دبلوم فأعلى	إجازة جامعية

ويمكن تفسير ذلك بأن العامل الذي يمتلك مؤهلاً علمياً مرتفعاً يكون أكثر فاعلية في مؤسسته المصرفية من خلال عمله على تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، ومشاركته في عملية التخطيط القريب والمتوسط والبعيد المدى لمؤسسته، كما يحرص على متابعة كل جديد وتطور معرفي وعلمي في مجال عمله، من أجل تطوير أداء مؤسسته، وخاصة أصحاب المؤهل العلمي المرتفع، فهم يحرصون على تنمية قدراتهم وتوظيف مؤهلاتهم في العمل، كما يتيح لهم الفرصة لممارسة دورهم في العملية الإدارية وتقديم خبراتهم من خلال اشتراكهم في عملية صنع القرارات، فقد أثبتت الممارسة العملية أنّ تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة، كما أنه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء المؤسسة المصرفية ويحجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسات المصرفية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تمّ حساب دلالة الفروق بين درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فما دون، أكثر من 5 سنوات، أكثر من 10 سنوات، أكثر من 15 سنة)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (19):

الجدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة جودة الأداء المؤسسي
غير دالة	0.298	1.233	40.722	3	122.166	بين المجموعات	الإدارة في المؤسسة المصرفية
			33.022	282	9312.201	داخل المجموعات	
				285	9434.367	المجموع	
غير دالة	0.423	0.937	29.712	3	89.137	بين المجموعات	التخطيط في المؤسسة المصرفية
			31.725	282	8946.359	داخل المجموعات	
				285	9035.497	المجموع	
غير دالة	0.158	1.744	56.393	3	169.179	بين المجموعات	الموارد المؤسسية
			32.339	282	9119.552	داخل المجموعات	
				285	9288.731	المجموع	
غير دالة	0.275	1.300	40.992	3	122.977	بين المجموعات	المتابعة وتطوير الأداء
			31.530	282	8891.446	داخل المجموعات	
				285	9014.423	المجموع	
غير دالة	0.269	1.318	658.370	3	1975.109	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			499.490	282	140856.167	داخل المجموعات	
				285	142831.276	المجموع	

يتبين من الجدول (19)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (1.318)، والقيمة الاحتمالية (0,269) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) في إجابات أفراد عيّنة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي.

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة جودة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. وقد يُعزى ذلك إلى أنّ العامل في المؤسسات المصرفية بغض النظر عن سنوات خبرته يحرص على أن يكون أداؤه المهني في المؤسسة فاعلاً قدر المستطاع من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف التي وضعت للمصرف بأقل وقت وجهد ممكن.

كما أنّ العاملين في المؤسسات المصرفيين يحصلون دائماً على نفس الدورات التدريبية والأنشطة المصرفية التي تقيّمها إدارة المصرف، فلا يوجد فرق في تعامل إدارة المصرف تجاه العاملين باختلاف سنوات الخبرة لديهم في القرارات التي تصدرها، أو تبادل المعلومات والخبرات معهم. والعاملين في المصرف يحرصون على تطوير أداء المؤسسة المصرفية، والعمل بشكل جيد في مختلف الظروف التي يمرّ فيها المصرف.

12 . مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يُمكن تقديم المقترحات الآتية:

1. تطوير القوانين الناظمة للعمل في المصارف بما يحقّق للعاملين القدرة على تحمّل مسؤولياتهم، ويرفع من مستوى جودة الأداء المؤسسي في المصرف.
2. تعزيز ثقافة التمكين الإداري لدى أصحاب القرار والمسؤولين عن المؤسسات المصرفية بحيث يتم التعرّف عليه نظرياً، وممارسته عملياً في جميع المصارف الحكومية.
3. العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري في الوسط المصرفي من خلال اللقاءات والنشرات والمواد التدريبية، بحيث تتضمن المفهوم النظري الكامل للتمكين الإداري وأهميته وسبل تعزيزه في المؤسسات المصرفية، وتعميمه كسياسة تتبعها إدارة المصارف في تحقيق أهدافها.

4. ينبغي تطوير الأداء الفردي والمؤسسي من خلال تحسين عملية المشاركة في صنع القرارات، وتطوير نظام أداء فعّال مبني على أسس ومعايير واضحة، وتبني نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية التي تطوّر أداء المصرف.
5. الاعتماد على التقنيات والبرمجيات الحديثة، والاطلاع على آخر ما توصلت إليه المؤسسات العالمية في التمكين الإداري، بحيث توفر منظومة بيانات ومعلومات لمديري المصارف.
6. أن تركز الإدارة على التواصل المباشر مع العاملين في المصارف بعيداً عن البيروقراطية.
7. زيادة الاجتماعات مع العاملين في المصارف لإتاحة الفرصة بشكل أكبر لهم لإيصال آرائهم ومقترحاتهم للإدارة بشكل مباشر.
8. تعزيز الجانب المادي والمعنوي للعاملين وإشعارهم بكفاءتهم ونجاحهم وتقديرهم، وتعزيز الاستراتيجيات الإدارية المختلفة لتعزيز سلطة العامل من خلال تأسيس مجالس استشارية يتفاعل فيها العاملين من أجل تطوير دور العامل، وتعزيز مكانته بشكل رسمي.
9. زيادة التركيز على كافة أبعاد الجودة الشاملة، والاهتمام بدراسات السوق، وتشجيع الإبداع.

قائمة المراجع

. المراجع العربية:

1. أبو حسنة، أحمد جلال. (2014). *مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو علي، عبد القادر. (2010). *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
3. أندراوس، رامي؛ معاينة، عادل. (2008). *الإدارة بالثقة بالتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات*. إريد: عالم الكتب الحديثة.
4. باعثمان، ريماء. (2008). *تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
5. بدير، رامي عزمي؛ فارس، محمد جودت؛ عفانة، حسن مروان. (2015). *التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة*. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23)، العدد (1)، ص. ص: 305-336.
6. البلوي، محمد سليمان. (2008). *التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
7. خليل، نزار خليل. (2014). *تمكين العاملين و أثره في جودة الخدمة في المصارف التجارية السودانية*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
8. الدجني، إياد. (2011). *دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي "دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"*. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
9. دروزة، سوزان. (2008). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

10. الدعاس، عبد الله أحمد. (2010). إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية". دراسات العلوم الإدارية، المجلد (37)، العدد (1)، الأردن، ص. ص: 93-113.
11. دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفننيات كتابة البحث العلمي. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
12. الرادادي، أمينة سليم. (2012). التمكين الإداري لتدعيم القدرة على اتخاذ القرارات لدى المشرفين التربويين بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
13. الزالمى، محمد يوسف. (2015). درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
14. الزالمى، يوسف إسماعيل. (2013). التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة.
15. السحاتي، وفاء علي. (2019). تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بنغازي، ليبيا.
16. سلامة، غيثاء رمضان. (2011). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.
17. السلمي، علي. (1999). تطوير أداء وتجديد المنظمات. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
18. الشريف، عزة حسين. (2015). واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
19. الطائي، رعد؛ ققادة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري.
20. الطراونة، إحسين. (2006). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
21. الطراونة، محمد أحمد؛ البليسي، بدرية. (2002). الجودة الشاملة والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم

- الإنسانية والاجتماعية، المجلد (17)، العدد (1)، جامعة مؤتة للدراسات، الأردن، ص. ص: 11-42.
22. الطعاني، حسن أحمد؛ السويحي، عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية. *دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، ملحق (1)، ص. ص: 305-327.*
23. العتيبي، سعد مرزوق. (2005). *جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي*. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية بالرياض، السعودية.
24. العدلوني، محمد. (2002). *العمل المؤسسي*. بيروت: دار ابن حزم.
25. الفاضل، محمد محمود. (2011). *تجديدات في الإدارة التربوية*. عمان: دار الشروق.
26. فليته، فاروق عبده؛ عبد المجيد، السيد محمد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة.
27. المدهون، محمود عطا. (2014). *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"*. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
28. المدهون، موسى توفيق. (1999). نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (13)، العدد (24)، السعودية.*
29. المرسي، جمال الدين. (2006). *الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
30. ملحم، يحيى سليم. (2006). *التمكين كمفهوم إداري معاصر*. القاهرة: المنظمة العربية للتمنية الإدارية.

. المراجع الأجنبية:

31. Armstrong, M. (2001). *Human resource management practice*. Britain: The Bath Press.
32. Bonne, Jansdsen, (2004), the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, *Work and stress*, Vol. (18), No. (1), pp. 56-65.
33. Darlington, M. (2007). Employee empowerment as an effective tool to increase administrative efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, Retrieved Spettmar, from <http://gradworks.umi.com/18/12/1812111.html>.
34. Moy, M. , Henkin, A. , &Egley, R. , (2005), Teacher- Principle Exploring Linkages between Empowerment and Interpersonal trust, *Journal of Educational Administration*, Vol. (43), No. (3).

الملحق رقم (1)

استبانة التمكين الإداري

درجة الممارسة					بنود الاستبانة	م
منخفضة	منخفضة جداً	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً		
					1. تُساعد الإدارة العاملين الذين يرغبون بتطوير العمل داخل المصرف وخارجه.	
					2. تشجع الإدارة تجريب الأفكار الجديدة في المصرف.	
					3. ترغب الإدارة بإحداث تغييرات ذات فائدة في المصرف.	
					4. تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العمل في المصرف.	
					5. تخصص الإدارة نسبة من النفقات لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المصرف.	
					6. تحرص الإدارة على تشجيع العاملين على الالتحاق ببرامج التدريب في مجال الإبداع الإداري.	
					7. تحرص الإدارة على تنمية السلوك القيادي لدى العاملين من خلال الاستفادة من تجارب الآخرين.	
					8. تحرص الإدارة على توفير الإمكانيات المطلوبة لتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة في المصرف.	
					9. تخصص الإدارة بعض الوقت لمناقشة الأفكار الجديدة في العمل داخل المصرف.	
					10. تمتلكي الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية وتتحملي نتائجها.	
					11. توفر الإدارة للعاملين معها صلاحية واسعة لمعالجة المشكلات الطارئة في المصرف.	
					12. تثق الإدارة في قدرة العاملين معها على أداء المهام المفوضة لهم.	
					13. تمنح الإدارة العاملين سلطات واسعة للتصرف تجاه القرارات المتعلقة بالشؤون الداخلية في المصرف.	
					14. يتاح للمدير والعاملين معه حرية كافية للتصرف بالنفقات الخاصة بالمصرف.	

أثر ممارسة التمكين الإداري في رفع مستوى جودة أداء المصارف الحكومية في سورية

					15. تفوض الإدارة السلطة للعاملين معها بناءً على أنظمة وتعليمات البنك المركزي.
					16. تقوم الإدارة بمتابعة المهام المفوضة للعاملين معها دورياً.
					17. تتناسب الصلاحيات المفوضة مع طبيعة المهام الموكلة لكل عامل.
					18. تحدد الإدارة المهام التي تفوضها كتابياً.
					19. تتبنى إدارة المصرف فلسفة التفويض وتنمي هذه الروح لدى العاملين معها.
					20. تمنح الإدارة الوقت الكافي للعاملين معها لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
					21. تُدرك الإدارة أهمية التوقيت في اتخاذ القرار.
					22. تجمعي الحقائق التي تحتاج إليها قبل اتخاذ القرار.
					23. توضح الإدارة الأسباب التي دعت إلى اتخاذ القرار.
					24. تُراعي الإدارة التوازن بين الإنتاجية في العمل ومصصلحة الفرد.
					25. يُتخذ القرار بموضوعية تامة.
					26. تمهد الإدارة لإصدار القرار وفقاً لمصلحة العمل.
					27. تُراعي الإدارة انسجام القرار مع القرارات التي سبقته.
					28. تُشرك الإدارة الجهات المستفيدة في اتخاذ القرارات المهمة.
					29. تُناقش الإدارة القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية.
					30. يتم تقديم الدعم للعاملين أثناء تنفيذهم للقرار.
					31. تقدّر الإدارة جهود العاملين في المصرف بشكل مهني.
					32. توفر الإدارة الإحساس لدى العاملين بالأمان الوظيفي والاستقرار.
					33. يُعطي نظام المكافآت والحوافز المطبق دافعاً قوياً للعمل بجد.
					34. يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.
					35. تدعم الإدارة قدرات العاملين بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم لتمهيتها.

					36. تمتلكي الدافع الذاتي للعمل على تحقيق أهداف المصرف التي تعمل فيها.
					37. تحفز الإدارة العاملين في المصرف على تحمّل المسؤولية الشخصية.
					38. تمتلكي كامل الحرية لابتكار الطريقة أو الأسلوب الذي تعتقد أنه مناسب في العمل.
					39. تمتلك الحرية والاستقلالية الذاتية في كيفية تنفيذ عملك.
					40. تساعدني الأنظمة والتعليقات في تطوير مهاراتي في العمل.
					41. تتطلب طبيعة عملي مني التعاون مع العاملين في المصرف.
					42. تدعم الإدارة العمل الجماعي وتؤكد أهمية دوره في المصرف.
					43. تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المصرف.
					44. تحترم الإدارة رأي اللجان والمجالس والعاملين معها في المصرف.
					45. تسمح الإدارة للعاملين معها بحرية التعبير عن رأيهم.
					46. تحرص الإدارة على جعل العاملين يعملون بروح الفريق الواحد.
					47. تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في الاجتماعات الدورية.
					48. تحرص الإدارة على مشاركة العاملين في تخطيط أنشطة المصرف.
					49. توفر الإدارة مساحات مناسبة لفرق العمل في المصرف لتنفيذ ما تتخذه من قرارات.
					50. يعتمد العاملين في المصرف على بعضهم في حل المشكلات وتطوير وسائل لبلوغ الأهداف.

الملحق رقم (2)

استبانة جودة الأداء المؤسسي

م	بنود الاستبانة	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1.	تُسهِم إدارة المصرف في ترسيخ القيم والممارسات الجيدة لدى العاملين.				
2.	تتأكد الإدارة من الاستخدام السليم للسلطة المفوضة للعاملين.				
3.	توجّه الإدارة العاملين للالتزام بالقرارات والتعليمات.				
4.	تطلق الإدارة بعملية الرقابة من رؤية المؤسسة ورسالتها.				
5.	تهتم الإدارة بمراقبة مستوى رضا العاملين.				
6.	تقبل الإدارة التغيير كخطوة للارتقاء بأداء المصرف.				
7.	تعتمد الإدارة أسس البحث العلمي في تناول مشكلات المصرف.				
8.	تفوض جزءاً من الصلاحيات للعاملين لضمان تحقيق الأهداف.				
9.	تُعزّز الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
10.	تعمل الإدارة على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً.				
11.	تشمل الخطة التنفيذية للمصرف على مؤشرات جودة أداء محددة.				
12.	يتم تزويد العاملين برؤية مستقبلية للمصرف.				
13.	يوجد للمصرف خطة إستراتيجية واضحة ومحددة وشاملة.				
14.	يتم التأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها.				
15.	ترصد الاحتياجات المستقبلية للعاملين فيه.				
16.	يؤخذ برأي العاملين عند وضع الخطط السنوية.				

					17. يتم وضع برامج تدريبية تلبي حاجات العاملين.
					18. تتخذ القرارات المناسبة في الجوانب المختلفة لمواقف العمل.
					19. يُقِيم الأداء بناءً على درجة الالتزام بالخطة التنفيذية للمصرف.
					20. تقوم خطة المصرف على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته.
					21. تتيح إدارة المصرف للعاملين الاستفادة من قواعد البيانات.
					22. توفر إدارة المصرف مكتبة علمية يستفاد منها، وتعمل على تحديثها باستمرار.
					23. يقسّم العمل في المؤسسة بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات العاملين.
					24. تحرص إدارة المصرف على مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.
					25. تستخدم إدارة المصرف التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.
					26. تُساعد أجواء المصرف على ممارسة العاملين لأفضل أداء.
					27. تتبنى نظاماً رقابياً على العمليات المالية.
					28. توجد لوائح تبين حقوق العاملين وواجباتهم وتزودهم بها.
					29. تتاح فرص التواصل بين العاملين لإنجاز العمل.
					30. يتم توزيع العمل بحيث لا توجد ازدواجية في الأدوار.
					31. تتبنى إدارة المصرف سياسات فعالة للتغيير والتطوير.
					32. تقوم إدارة المصرف بتقييم دوري للعاملين فيه.
					33. تعتمد نظاماً شفافاً لترقية العاملين فيها.
					34. تستخدم شبكة اتصال فاعلة لنقل المعلومات والقرارات للعاملين.
					35. تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع العاملين في المصرف.

أثر ممارسة التمكين الإداري في رفع مستوى جودة أداء المصارف الحكومية في سورية

					36. تحث العاملين على النمو المهني الذاتي.
					37. تحفز العاملين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.
					38. تشجع العمل التعاوني بروح الفريق لدى العاملين فيها.
					39. يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
					40. يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار.

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

طالب الدراسات العليا: كنان شدود

المعهد العالي للتنمية الإدارية - جامعة دمشق.

المخلص

هدف البحث إلى تعرّف درجة تطبيق منهج سيجما ستة من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق. ومستوى الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية. والعلاقة بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي. وأيضاً تعرّف دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة منهج سيجما ستة وعلى استبانة الأداء المؤسسي وفق متغيري البحث: (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداتي البحث: (استبانة تطبيق منهج سيجما ستة، واستبانة الأداء المؤسسي). وشملت عينة البحث (382) عاملاً وعاملة في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء المؤسسي وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: منهج سيجما ستة، الأداء المؤسسي، المصارف الحكومية.

The degree of adherence to the Six Sigma approach and its relation to the level of institutional performance from the point of view of employees in the government banks in Damascus Governorate

Abstract

The objective of the research is to define the level of degree of application of Six Sigma approach from the point of view of the employees of the governmental banks in Damascus Governorate. And the level of institutional performance in government banks. The relationship between the degree of application of Six Sigma curriculum and institutional performance. The significance of the differences in the responses of the individuals in the research sample is also known as the Six Sigma method and the institutional performance according to the two research variables: (years of experience, qualification). In this research, the analytical descriptive approach was adopted and the research tools were used: (Six Sigma Methodology and the Institutional Performance Questionnaire). The sample included (382) workers working in government banks in Damascus Governorate.

The existence of a positive correlative correlation between the degree of application of the Six Sigma approach and the institutional performance in government banks. And the existence of statistically significant differences between the average scores of the sample of the research sample to determine the degree of application of Six Sigma approach and identify the institutional performance according to the variable qualification for the benefit of individuals who have a scientific qualification (Diploma and above). And the absence of statistically significant differences between the average scores of the members of the research sample to determine the degree of application of the Six Sigma approach and to identify the institutional performance according to the variable years of experience.

Keywords: Six Sigma Approach, Institutional Performance, Government Banks.

. مقدمة:

إزاء التغيرات العميقة والمتسارعة التي لحقت بالنظام المالي العالمي، والمؤسسات المصرفية، ونظراً للدور البارز للمؤسسة المصرفية، فإنه لم يعد من الممكن مواجهة التحديات بالطرق التقليدية التي كانت سادة لفترة طويلة من الزمن. إن ما تحتاج إليه المؤسسة المصرفية، هو أن تنتظر للمشكلات بطريقة منظمة تستند إلى منهجية معينة تعمل على تنظيم المعرفة واقتنائها، والتعامل معها وتوليدها بهدف الوصول إلى مستوى من الفهم المعمق لمشكلات العمل.

ومن أهم التطورات التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة مصطلح سيجما ستة الذي يشكل طريقة مبدعة وإستراتيجية تستخدم جنباً إلى جنب مع أدوات الجودة الشاملة الأخرى لرفع مستوى الجودة، وتحسين عمليات الخدمة التعليمية، حيث كان الهدف من إيجادها تفعيل قياس وتحسين وإدارة آلية العمل كجزء من المسؤوليات اليومية، خاصة بالنسبة للمديرين القائمين على إدارة المؤسسة؛ ووضع هدف طموح لا تشوبه الضبابية، إنَّ تحديد هدف واضح هو المحور الذي تدور حوله طريقة سيجما ستة، وهو هدف يتحدى قدراتنا على نحو كبير، لكن يمكن تحقيقه، على عكس المحاولات السابقة لإدارة الجودة الشاملة التي سعت لتحقيق الكمال المطلق (أي عدم وجود أخطاء) (البلداوي ونديم، 2007، 11)؛ فإنَّ العاملين بنظام سيجما ستة يمكنهم رؤية نتائج مبادراتهم تنمو وتزدهر، كما أنَّ أصحاب الخبرة في مجال سيجما ستة يجعلون هناك ترتيباً دائماً لأولوياتهم، وهو أمر غاية في الأهمية سواء كهدف يساعد في جعل المؤسسة تعمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية وانسجاماً، أو كوسيلة للتخلص من موضوع تكرار الأعمال النَّاجم عن عدم وجود تواصل بين العمليات؛ وحتى مع فعل ذلك فإنَّ نجاح سيجما ستة في إزالة العوائق الداخليَّة في المؤسسة يتم تحديده على المدى الطويل؛ ولعلَّ إحدى أفضل الفرص التي يقدمها نظام سيجما ستة هي إمكانية البدء من جديد، مع الوعي التام لكلِّ من التحسينات الصَّغيرة، والتَّغيير الرئيسيَّ يؤديان دوراً مهماً وجوهرياً في بقاء ونجاح المؤسسات في القرن الحادي والعشرين (باند ونيومان وكافانج، 2009، 73-76).

يتميز تطبيق منهج سيجما ستة بتركيزه على نظم العمل أو ما يعرف بالعمليات الرئيسية للشركات والمؤسسات المختلفة، وليست الإدارات، إذ يتم دراسة العمليات بكاملها، ابتداءً من استلام طلب العميل في المصرف الحكومي، إلى أن يتم إنجاز وتقديم الخدمة المطلوبة للعميل؛ لذلك فمعايير سيجما ستة تساعد على رؤية الصورة الكاملة للعمل، وتنقله بين الإدارات المختلفة، ومعرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعوق العمل في المصرف، وتطيل من الزمن اللازم لتقديم الخدمة، وإنهاء العمل، ومن ثم إعادة البناء تعني الانتقال من "التفكير المبني على المهام والأفراد والهيكل" إلى "التفكير المبني على العمليات المصرفية".

ويعد السعي لتمييز الأداء في المؤسسات المصرفية من أكثر الموضوعات أهميةً وحداثةً، حيث أضحى معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار والمساءلة (آل مزروع، 2010، 2).

ومن هنا جاءت فكرة البحث في التعرف على العلاقة بين واقع تطبيق منهج سيجما ستة وتطور الأداء المؤسسي، وأن نجاح المؤسسة المصرفية يعتمد إلى حد كبير على مدى ملاءمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، وبالتالي لا بد من المواءمة بينهما. إذ لا بد من توفير عناية كبيرة بالمؤسسة المصرفية، وتوفير كل الإمكانيات والوسائل والسبل التي من شأنها إيجاد مناخ عمل مناسب يضمن تطوّر أدائها باستمرار، ويحقق أهدافها وأهداف المجتمع وأهداف العميل، وذلك لأن النمط الإداري المتبع في المصرف يؤثر في سلوك وأداء جميع العاملين في المصرف من مديريين وعاملين.

1. مشكلة البحث:

إنّ التطور العلمي والمعرفي الذي ظهرت معالمه واضحةً في العقود الأخيرة، انعكس بشكل لافت على العمليات الاقتصادية عموماً، والمصرفية على وجه الخصوص، وأصبح العاملون الإداريون في المصارف الحكومية على حافة عصر جديد يتطلب منهم تنمية منظومة متطورة من مهارات الاتصال الإداري الفعال، فمهارات الاتصال الإدارية التقليدية لم تعد مناسبة لفتلها في مواكبة متطلبات الحداثة في الخدمات المصرفية لا

سيما في سورية؛ ومع دخول سورية عصر التحولات الاقتصادية المرتبطة بنظام السوق الحر والتحرر الاقتصادي، أعلنت وزارة الاقتصاد والمصرف المركزي صراحة عن ضرورة مساهمة القطاع المصرفي بدور إيجابي في التأثير على مجرى الحياة الاقتصادية، وفي دعم الليرة السورية من خلال التعاملات المصرفية والفوائد والربح دون المضاربة، اتساقاً مع جهود الحكومة منذ عام (2000) في توسيع دور القطاع المصرفي في خطط التنمية الاقتصادية لسورية على المدى القريب والبعيد (هيئة تخطيط الدولة، 2012، 113-114).

ومن جهة أخرى أشار تقرير الخطة الخمسية العاشرة الصادر عن هيئة تخطيط الدولة السورية بين عامي (2006-2010)، تزايد تأثير القطاع المصرفي على النمو الاقتصادي في المجالات العقارية، الزراعية، الصناعية، الخدمية، الاتصالات، التربية والتعليم... الخ، وعلى الرغم من هذا التأثير إلا أن القطاع المصرفي قد أخفق في لعب الدور المتوقع منه لعدة أسباب كان من بينها تدني مستوى تأهيل الكوادر البشرية العاملة في هذا المجال للقيام بأعباء الخدمات المصرفية الموجهة للقطاع الحكومي، لاسيما بعد صدور القانون رقم 10 لعام (2005)، الذي يجيز ترخيص المصارف الخاصة التي تقدم خدماتها المصرفية إلى جانب مصارف القطاع العام. كما أشارت الإحصائيات الصادرة عن مكتب الإحصاء في رئاسة مجلس الوزراء أن أعداد المصارف الحكومية المنتشرة في جميع المحافظات السورية بلغ (122) مصرفاً، منها (112) مصرفاً حكومياً ضمن مجالات عقارية، زراعية، صناعية، تجارية، تسليف شعبي، مصارف التوفير، بالإضافة إلى (10) مصارف خاصة ببيبلوس، السعودي الفرنسي، عودة، مصرف بيمو، المصرف الإسلامي، مصرف سورية والمهجر-ومجموعة مصارف تأمينية خاصة، وذلك حتى عام (2012) (هيئة تخطيط الدولة، 2012، 107-111).

وانطلاقاً من فكرة أن المصارف مؤسسات خدمية قائمة في طريقة عملها على مدخل النظم سابق الذكر، فإن أحد مدخلات العمل الخدمي الإداري والمصرفي هو شاغل الوظيفة، ولما كان شاغلوا بعض من هذه الوظائف من مستوى الإدارة المتوسطة، فقد يترتب على عملهم في هذه المصارف بعض التبعات نقاط القوة والضعف، مما قد يتسبب في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية لدى المستفيدين الزبائن هم الجمهور المستهدف،

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

مما يتطلب بالتالي تطبيق منهج سيجما ستة في المؤسسات المصرفية لتكون أكثر كفاءة وفاعلية، ورفع مستوى أدائها.

كما بينت العديد من الأبحاث والدراسات أهمية الدور الكبير لتطبيق منهج سيجما ستة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي للمصارف، كدراسة كل من: عبد الله (2012)، درغام وعبد الله (2013)، الترك (2016)، التي أظهرت أهمية التحرك نحو تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف، والأثر الكبير لها في تحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وقد أخذ مفهوم منهج سيجما ستة في الانتشار بشكل سريع في مؤسسات القطاع العام والخاص، وكان لطريقة تطبيق منهج سيجما ستة الأثر الواضح في تحقيق نتائج متفاوتة للأهداف المرجوة (Hammer & Champy, 1993)، حيث أظهرت تجارب العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة أنها تعاني من صعوبات عند تطبيق إعادة هذا المنهج، ويرجع ذلك إلى طبيعية الاختلافات التي تتميز بها المؤسسات العامة عن القطاعات الخاصة عند تطبيق تلك المفاهيم (Hutton, 1996)، وأن نجاح تطبيقها يعتمد على توافر العديد من العوامل والموارد الحاسمة، وبالتالي فإن مراعاة تلك العوامل ومعرفة ما يناسب كل قطاع عن الآخر، يضمن لتلك المؤسسات النجاح في التطبيق، وبالتالي تحقيق أهداف تلك المؤسسات (Al- Mashari, 2001).

وفضلاً عن ذلك، لاحظ الباحث بعد قيامه بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من العاملين في المصرف العقاري بلغ عددهم (18) عاملاً وعاملة، وذلك من خلال طرح السؤال الآتي على أفراد العينة الاستطلاعية: ما معوقات تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية من وجهة نظركم؟ فوجد الباحث تأكيد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على أهمية توفير العناصر البشرية المؤهلة التي تُساعد مدير المصرف على تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، والمساعدة لهم في حال تقصيرهم في أداء مهامهم، كما لمس أنّ المؤسسة المصرفية ما زالت تعاني حتى الآن من الكثير من المشكلات والصعوبات والأساليب الإدارية القديمة التي تتقل كاهلها، وتساعد على نشر المحسوبية بين العاملين فيها، ويتبين ذلك في ضعف اتخاذ القرارات المناسبة أثناء عملية تطوير الأداء المؤسسي، كما لاحظ ضعف توافر مستلزمات التكنولوجيا المعلوماتية الحديثة. ولذا يمكن تحديد مشكلة البحث بالإجابة عن السؤال التالي:

. ما درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

2 . أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1/2- قد يمثل منهج سيجما ستة واحد من النماذج الإدارية المتبعة حديثاً، وتتجلى أهميته في كونه منهجاً إدارياً جديداً يحتاج المزيد من البحوث والدراسات للإفادة منه، بحيث تكون امتداداً للأبحاث السابقة.

2/2- إنّ موضوع التغيير باستخدام منهج سيجما ستة، وهو من الموضوعات الحديثة نظراً للتطور في الأساليب الإدارية والمصرفية، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات المصرفية.

3/2- الكشف عن علاقة منهج سيجما ستة بمستوى الأداء المؤسسي، مما قد يُساعد صانع القرار في المؤسسة المصرفية في رسم سياسات وإجراءات تحسين العمليات الإدارية فيها، وبالتالي تحسين الأداء للمؤسسة المصرفية.

4/2- قد تفيد نتائج البحث في الكشف عن نقاط القوة والضعف في العمليات الإدارية؛ لُتساعد في إعادة تنظيمها داخل المصارف.

2 . أهداف البحث: يمكن تحديد أهداف البحث على النحو الآتي:

1/3- درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق.

2/3- تعرّف مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق.

3/3- تعرف العلاقة بين درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) والأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

4 . أسئلة البحث: يسعى البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1/4- ما درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

2/4- ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

5 . فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

1/5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

2/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي.

3/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة منهج سيجما ستة وفق متغير سنوات الخبرة.

4/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5/5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

6 . حدود البحث:

1/6- الحدود البشرية: طُبِقَ البحث على عينة من العاملين في المصارف العامة.

2/6- الحدود المكانية: جرى التطبيق في المصارف العامة في محافظة دمشق.

3/6- الحدود الزمنية: جرى تطبيق أدوات البحث بتاريخ (2023/3/4-2023/2/18م).

4/6- الحدود العلمية: وتحدّد في تعرف طبيعة العلاقة الارتباطية بين درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) والأداء المؤسسي لدى المصارف الحكومية بمحافظة دمشق.

7 . مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

1/7- منهج سيجما ستة (Six sigma): "هي مجموعة مجرية من الأساليب الإدارية والأدوات التحليلية وتقنيات المراقبة، وإعداد التقارير التي تجتمع لتشكيل انطلاقة تحسينات في حل المشاكل، وهي المنهجية الأكثر فاعلية في حل مشاكل المؤسسة، وتحسين الأداء التنظيمي" (القرزاز والحديثي وكوريل، 2009، 16).

وتعرف سيجما ستة أيضاً بأنها: فلسفة ومنهج تستخدم لإزالة أو تقليل العيوب في العمليات والمخرجات بالمؤسسة (Stephens, 2003, 5).

وعرف الباحث منهج سيجما ستة إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها العامل في المصارف الحكومية من جراء إجابته على استبانة منهج سيجما ستة المستخدمة في هذا البحث تبعاً لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

2/7- الأداء: "جميع الممارسات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها المدير خلال تنفيذه للأنشطة، والمهام، والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة" (أبو علي، 2010، 8).

3/7- الأداء المؤسسي: "النتائج المتحققة من تفاعل نشاطات المصرف العقاري وموارده، ويتمثل بإمكانية المؤسسات في الحصول على أشخاص جيدين والاحتفاظ بنتائج مؤسسية جيدة" (دروزة، 2008، 15).

ويعرف الأداء المؤسسي إجرائياً بأنها: قدرة المؤسسات المصرفية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة، وفي ضوء تطبيقها لمعايير منهج سيجما ستة من أجل تحسين أداء العمل المؤسسي. تبعاً لمتغيرين: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

. العاملون في المصارف (Workers in banks): "هم الأفراد الذين يقومون بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات في المصرف، وفقاً للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وسلوكه فيه في فترة زمنية محدودة" (بدوي، 1992، 310).

. المصارف الحكومية في سورية: "هي المصارف الحكومية المحدثة بالقانون رقم 11 لعام (1955)، وينحصر أدائها المصرفي في عمليات منح القروض الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل، وتمويل المشروعات الحكومية والخاصة الصغيرة والمتوسطة والإستراتيجية، وعمليات الائتمان، وحفظ العملات وادخارها ودعم الليرة السورية من خلال التعاملات النقدية، والمصرفية، والادخار، ولها كامل الحق في التعامل بالقطع الأجنبي،

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

والتعامل باللكوك والأوراق المالية، والتعامل بالأسهم والربحية والفوائد البسيطة والمركبة،
والفائدة الشهرية والسنوية، ولها ميزانية نقدية وعينية تقرر من المصرف المركزي، لا
تفرض عليها رسوم وضرائب، وتتحدد سياساتها المصرفية العامة في ظل السياسة النقدية
العامة للمصرف المركزي السوري والسياسة العامة للدولة في التعاملات المصرفية" (هيئة
تخطيط الدولة، 2012، 133).

8 . دراسات سابقة:

1/8- دراسات عربية:

. دراسة عبد الله (2012)، فلسطين: بعنوان: (مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six
sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في
قطاع غزة").

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في ضبط جودة
التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة". وتم تطبيق
استبانة وزعت على عينة مكونة من (39) من موظفي قسمي التدقيق الداخلي والجودة في
تلك المصارف، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل
إليها: تلتزم المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير سيجما ستة بدرجة كبيرة، ونوجد
علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير
منهج سيجما ستة وضبط جودة التدقيق الداخلي.

. دراسة درغام وعبد الله (2013)، السعودية: بعنوان: (مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة
(Six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة
في قطاع غزة").

هدفت الدراسة إلى تعرف مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة في ضبط جودة التدقيق الداخلي
في المصارف العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت على
عينة مكونة من (39) من موظفي قسمي التدقيق الداخلي والجودة في تلك المصارف، وقد
تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: تلتزم المصارف
العامة في قطاع غزة بمعايير سيجما ستة: (التزام ودعم القيادة العليا، التغذية العكسية
والقياس، التحسين المستمر، العمليات والأنظمة، الموارد البشرية) بدرجة كبيرة. تلتزم

المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير التدقيق الداخلي (الكفاءة المهنية، إدارة أنشطة التدقيق الداخلي، مجال العمل، تخطيط وتنفيذ عملية التدقيق الداخلي، إيصال النتائج) بدرجة كبيرة جداً. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام المصارف العاملة في قطاع غزة بمعايير منهج سيجما ستة وضبط جودة التدقيق الداخلي.

. **دراسة المدهون (2014)**، فلسطين: بعنوان: (عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة"). هدفت الدراسة إلى تعرف عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي في ضوء استخدام النموذج الأمريكي (مالكوم بالديرج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (240) موظف، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، ومن أبرز نتائج الدراسة: إن مستوى توافر معايير النموذج الأمريكي (مالكوم بالديرج) للتميز في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة كان جيد حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي (75,17%)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وتميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي في غزة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تميز الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخبرة.

. **دراسة الترك (2016)**، فلسطين: بعنوان: (دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، وتوضيح أهداف منهج سيجما ستة، كتأثير ذلك على استخدام لمنهج سيجما ستة في كفاءة إدارة رأس المال العامل، والذي يستدل عنه ب: (نسبة التداول، نسبة التداول السريعة، نسبة النقدية، نسبة التدفق النقدي، رأس المال العامل إلى رأس المال، التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد قائمة استقصاء ورّعت على الشركات الفلسطينية المدرجة أسهمها في بورصة فلسطين كالتالي يبيغ عددها (49) شركة، حيث تمّ

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

الحصول على استجابة (37) شركة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنّ الشركات المدرجة في بورصة فلسطين تستخدم معايير سيجما ستة، حيث طبقت هذه الشركات معيار دعم، والتزام الإدارة العليا لتحقيق كفاءة إدارة رأس المال العامل بنسبة (70.41%)، يليه معيار التغذية العكسية، ثم معيار القياس، يليه معيار النحسين المستمر، ثم معيار العمليات والأنظمة، يليه معيار الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين تطبيق معايير سيجما ستة وكفاءة إدارة رأس المال.

2/8- دراسات أجنبية:

1. دراسة خان (Khan, 2005): بعنوان:

A Study Of Critical Success Factor for Six Sigma Implementation In UK Organizations

(دراسة عامل النجاح الجوهرى لتطبيق معايير سيجما ستة في المؤسسات البريطانية). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الحرجة لتطبيق سيجما ستة في بريطانيا، كما هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه تطبيق سيجما ستة خاصة في المؤسسات التي بدأت بالتطبيق أو التي في طور التطبيق، حيث أجريت هذه الدراسة على (75) مؤسسة، كما تطرقت الدراسة لأهم العوامل التي تؤثر على تطبيق سيجما ستة في هذه المؤسسات: دعم وتأييد الإدارة العليا، ثقافة التغيير، الاتصالات الفعالة، التدريب والتعليم، واستخدام الباحث المنهج الكمي في جمع البيانات باستخدام الاستبيان الالكتروني. وقد توصلت الدراسة إلى أنه ما زال سيجما ستة في طور البداية، حيث كان السبب الأساسي لتطبيقها هو ضغط المنافسة والحاجة إلى التغيير، كما توصلت الدراسة على أهم المشاكل التي واجهت تطبيق سيجما ستة فتمثلت في قلة المصادر، وعدم كفاية البيانات المجمعة، وضرورة دعم وتأييد الإدارة لتطبيق سيجما ستة، وضرورة توفير بيئة مناسبة لتطبيق سيجما ستة.

2 - دراسة هيكل ومورمان وروزمان (Heckl, Moormann and Rosemann,):

بعنوان:

Uptake and success factors of six sigma in the financial services industry.

(عوامل استيعاب ونجاح ستة سيجما في قطاع الخدمات المالية). هدفت الدراسة إلى بيان عوامل النجاح لتطبيق سيجما ستة في قطاع الخدمات المالية، كذلك من خلال دراسة تطبيقية شملت المصارف كشركات التأمين كالخدمات ذات العلاقة، حيث تمت الدراسة في كل من أستراليا وألمانيا وبريطانيا وسويسرا. ولتحقيق هذا الهدف تمّ تصميم قائمة استقصاء لمعرفة ما إذا كانت عوامل سيجما ستة مطبقة ومنتشرة، ومدى ملائمة تطبيقها في قطاع المصارف المالية. وتوصلت الدراسة إلى أنّ (25%) من مقدمي الخدمات المالية يعتقدون بملائمة استخدام سيجما ستة في عمليات التحسين المستمرة لديهم، وأهم الدوافع لذلك سعيهم لتقليل التكلفة، كإرضاء العملاء، والوصول لأسواق جديدة.

3/8 التعليق على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجد الباحث أن بحثه الحالي قد تشابه مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب من ناحية كدراسة متغير تطبيق منهج سيجما ستة في دراسة كل من: عبد الله (2012)، درغام وعبد الله (2013)، الترك (2016)، واختلفت في بعض الجوانب من ناحية أخرى فالدراسات السابقة تناولت واقع تطبيق منهج سيجما ستة لدى العاملين في المصارف وعلاقتها بجودة التدقيق الداخلي أو علاقتها بإدارة رأس المال. بينما تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في أنه: خصص لدراسة العلاقة بين واقع تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- المنهجية العلمية التي استخدمتها الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث وأهميتها وكتابة أسئلة البحث وتصميم أدوات البحث وأسلوب اختيار مجتمع الدراسة وعينتها، وفي التعرف إلى مناهج البحث المستخدمة.

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

- الوقوف على نتائج الدراسات السابقة من حيث تأكيد أهمية الحاجة إلى تطبيق منهج سيجما ستة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة تتضح أهمية الأداء المؤسسي.

9. الجانب النظري:

يعمل منهج سيجما ستة على الربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف للإنتاج أو الخدمات، ويطبق هذا المنهج على كل المراحل الإنتاجية أو الخدمية وليس على المنتج النهائي فقط. وقد تم تطوير هذه المنهجية في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان مما أعطى نتائج متقدمة في مجال الجودة الشاملة وتقليل الأخطاء، وكانت شركة جنرال إلكتريك وموتورولا وغيرها من الشركات التي استخدمت منهج سيجما ستة، وقد أعطت نتائج متقدمة حيث أصبحت هذه الشركات رائدة عالمياً، ويتم نشر منهج سيجما ستة بشكل واسع وفي كافة المجالات الإنتاجية أو الخدمية وفي كافة القطاعات الاقتصادية (النعيمي، 2009، 662).

كما يُعد منهج سيجما ستة أداة لحل المشكلات قبل أن يبدأ فريق العمل بالتطوير الفعلي والذي يساعد بإزالة الغموض منذ البدء بالعملية التصميمية للإنتاج، لذلك فإن جذور منهج سيجما ستة تعود لكون المنتجات قادرة على تلبية رغبات الزبائن لتوقعهم بأن المنتجات والعمليات تتطلب خبرة وتشكيلة واسعة من الأدوات في عدة تخصصات (Pande and Holpp, 2002, 11).

. معايير منهج سيجما ستة (Six Sigma):

قد حدّد كل من (Salaheldin and Abdelwahab, 2010, 23- 25)، (Antony and Bhajji, 2003, 2)، (Pande and Holpp, 2002, 14- 16) معايير منهج سيجما ستة وهي:

1) دعم والتزام الإدارة العليا: إنَّ دعم والتزام الإدارة العليا لمنهج سيجما ستة تعدُّ شرطاً أساسياً لنجاح تطبيقه، ويعتبر عملية إستراتيجية مهمة ينبغي أن تتبع من قمة المنظمة وتتطلب إقناع وتحفيز العاملين في جميع المستويات الإدارية وأن يكون قادة الإدارة العليا لديهم الحماس والاهتمام لتطبيقه.

- (2) **التغذية العكسية:** إن توفر تغذية عكسية عن برامج الجودة وأدائها للموظفين والمديرين في الوقت المناسب وبشكل مستمر، يسمح بتحسين العمليات وبالتالي رفع مستويات الجودة مما يساهم في زيادة فرص النجاح والإبداع والتميز للمنشأة وزيادة ارتباط عملائها بها.
- (3) **التحسين المستمر:** يؤكد منهج سيجما ستة على أهمية التحسين المستمر للمنشآت التي ترغب في عملية التطوير ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية مفادها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة التي تؤدي في نهاية المطاف إلى محصلة نهائية، ويعد التحسين المستمر عنصراً مهماً لتخفيض الانحرافات التي تحدث في العملية الفنية مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.
- (4) **العمليات والأنظمة:** يؤكد منهج سيجما ستة على أن كل إجراء عملي يتم في المنشأة هو عملية بحد ذاته لذلك يعتبر منهج سيجما ستة العمليات والأنظمة المحور الأساس الذي يساعد المنشأة على تحقيق النجاح المستمر.
- (5) **الموارد البشرية:** يرتبط منهج بالموارد البشرية من خلال ربط نظامي الترقيات والحوافز وربط مكافآت الإدارة العليا بإنجاح تطبيقه وتعيين مستشارين وخبراء منهج سيجما ستة.

. مراحل تطبيق منهج سيجما ستة (Six Sigma):

يتم تطبيق منهج سيجما ستة من خلال خمس مراحل مجتمعة في ما يسمى بنموذج (DMAIC) وهي اختصار للكلمات الأساسية في عملية حل المشكلات باستخدام هذا النموذج، تم التوصل إلى تطبيق منهج سيجما ستة. وفيما يأتي هذه المراحل كما ذكرها (Hung and Sung, 2011, 581)، و (Garrison, et. al., 2010, 11-12)، و (Goffnett, 2004, 4-6)، و (Sung, 2003, 37- 39)، و (بيرزيكوب، 2008، 52-62):

1. **مرحلة تحديد المشكلة (Define):** وهي الخطوة الأولى لمنهج سيجما ستة حيث يقوم قائد فريق سيجما ستة باختيار المشروع ووضع الأهداف الأولية وتطوير معايير المشروع وتحليل تكلفة النوعية الرديئة للعملية الحالية وتخمينها للعملية الجديدة. كما

يتم التعرف على المشكلة والسبب الرئيس المسبب لها وتحديد أهميتها بالنسبة إلى تطبيق معيار الجودة وكذلك تحديد احتياجات ومتطلبات العملاء وذلك من خلال المقابلات أو الاستبانة، وتسمى توقعات ومتطلبات العملاء بالخصائص الحرجة للجودة والتي تعد لها الأثر الأكبر على الجودة.

2. **مرحلة القياس (Measure):** هذه المرحلة تعد خطوة مهمة جداً في تطبيق منهج سيجما ستة، وذلك لأنها تتطلب جمع البيانات والمعلومات لغرض فهم أسباب المشكلة والتركيز على المشكلات الأكثر أهمية.

3. **مرحلة التحليل (Analyze):** في هذه المرحلة يتم التعرف على أصل وجذور المشكلة التي حددت في مرحلة القياس ومن ثم استخدام الأدوات الملائمة لغرض الكشف عن العلاقات والمسببات لهذه المشكلة وذلك لتحديد الطرق الإحصائية التي تساعد في تحليل مسببات المشكلة.

4. **مرحلة التحسين (Improve):** وهي المرحلة التي تتضمن معالجة الأخطاء وتحسين الأداء بعد تشخيص الأخطاء ومعرفة أسبابها. ويتم التحسين من خلال التركيز على مجموعة الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء والارتقاء بمستوي المنشأة وكذلك إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

5. **مرحلة الرقابة والتحكم (Control):** تتمثل في التأكد من أن التحسينات التي حدثت هل ساهمت في حل المشكلة أم لا وكذلك التأكد من تحقيق الهدف العام للمنشأة؛ حيث يتم في مرحلة الرقابة متابعة العمليات والتأكد من عدم تكرار الأخطاء وأيضاً يتم فيها تزويد معلومات للإدارة العليا عن مخرجات المنشأة.

. فوائد تطبيق منهج سيجما ستة (Six Sigma):

وقد أورد (Antony, 2004, 8) فوائد عديدة لاستخدام منهج سيجما ستة، ومنها:

(1) تطوير فرق العمل لتحسين كامل المؤسسة.

(2) تحويل الثقافة التنظيمية من نمط مكافحة الأخطاء إلى نمط منع الأخطاء.

(3) رفع الروح المعنوية للعاملين.

(4) إزالة الخطوات التي تعتبر غير مهمة في العمليات.

(5) تخفيض تكلفة النوعية الرديئة.

(6) الوعي المتزايد للأدوات والتقنيات المستخدمة في حل المشكلات وهذا يؤدي إلى رضا العاملين.

(7) قرارات الإدارة الفعالة بسبب اعتمادها على بيانات وحقائق بدلاً من الآراء الشخصية أو الافتراضات.

كما أشار (Anbari, 2004, 5) إلى أن تطبيق منهج سيجما ستة في أي مؤسسة له فوائد كثيرة، منها:

1. إن تطبيق منهج سيجما ستة في القطاع المالي يساعد على الدقة في انجاز الميزانيات والتقارير المالية وتقليل الأخطاء المالية وتحسين أداء العاملين.

2. إن تطبيق منهج سيجما ستة في قطاع الإنشاءات يقلل الأخطاء في تصاميم وتقديم المشاريع ضمن الوقت المتاح لتسليم تلك التصاميم ويساعد على إدارة النفقات ضمن الميزانيات المعدة للمشاريع.

3. إن تطبيق منهج سيجما ستة في قطاع البحث والتطوير يساعد على تقليل التكاليف وزيادة سرعة تطوير العمليات ويساعد على عملية ربط البحث والتطوير بعمليات الأعمال.

. الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها لتحسين هذا الأداء من خلال الخطوات التالية:

1. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، أن إذ تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك الكشف عن كيفية تقييم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية.

2. تقليل الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين: ويتم ذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل

التنظيمية المؤثرة في الأداء سلباً أو إيجاباً كنوعية المواد المستخدمة، وظروف العمل
.... الخ.

3. تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من
مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة
والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء.

4. الاتصالات المباشرة إن: الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في
تحسين الأداء، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة
(عباس، 2003، 157).

10- إجراءات البحث:

1/10. منهج البحث: اعتمد البحث على بأسلوب الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف
طبيعة الظاهرة موضع البحث، فالمنهج الوصفي التحليلي يساعد على تفسير الظواهر
العلمية الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنه يساعد
الباحث في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى
حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع معلومات فهي تصف وتحلل
وتقيس وتُقيّم وتفسر (دويدار، 2006، 76).

. المجتمع الأصلي وعينة البحث:

- المجتمع الأصلي للبحث: تكوّن المجتمع الأصلي من جميع العاملين في المصارف
الحكومية المحدثة بالقانون رقم (11) لعام (1955) في محافظة دمشق، والبالغ عددها (112)
مصرفاً حكومياً ضمن عدة مجالات (العقاري، الزراعي، الصناعي، التجاري، التسليف الشعبي،
مصارف التوفير)، وقد تم اختيار مصرفين من المصارف الحكومية السابقة نظراً لكبر عددها،
وتباعاً أماكنها جغرافياً. ويبين الجدول التالي خصائص المجتمع الأصلي للمصرفين: (التجاري،
والعقاري) الذي اعتمدهما الباحث في دراسته، حيث بلغ عدد العاملين في المصرفين الحكوميين
في محافظة دمشق (4673) عاملاً:

الجدول (1) خصائص المجتمع الأصلي للبحث

مج عام	العاملين	رؤساء الدوائر	معاونو المدير	مدير	المصرف
185	166	16	2	1	العقاري الرئيسي
1235	1102	112	14	7	العقاري الفروع
1420	1268	128	16	8	مج العقاري
3175	3148	11	10	6	التجاري الرئيسي
78		29	27	22	التجاري الفروع
3253	3148	40	37	28	مج التجاري
4673	4416	168	53	36	مج عام

. عينة البحث:

لقد جرى اختيار أفراد عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي، وذلك بسبب عدم تجانس المجتمع الأصلي للبحث من ناحية عدد سنوات الخبرة، الذي يتكون من جميع العاملين العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق، بعدما تمّ الحصول على قوائم بأسماء العاملين من البنك المركزي في سورية. وقد سحبت العينة بنسبة (8.17%) من المجتمع الأصلي، إذ بلغ عدد العينة (382) عاملاً وعاملة في المصارف الحكومية (المصدر: الباحث)، موزعة وفق الجدول الآتي:

الجدول (2) توزع أفراد عينة البحث وفق متغير المؤهل العلمي

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
الجنس	معهد	59	15.4%
	إجازة جامعية	211	55.2%
	دبلوم فأعلى	112	29.3%
	المجموع الكلي	382	100%

الجدول (3) توزع أفراد عينة البحث وفق متغير سنوات الخبرة

متغير	الفئة	عدد العاملين	النسبة
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	128	33.5%
	6 - 10 سنوات	114	29.8%
	من 11 - 15 سنة	62	16.2%
	16 سنة فأكثر	78	20.4%
	المجموع الكلي	382	100%

(المصدر: الباحث)

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

. عينة البحث الاستطلاعية: بهدف التحقق من وضوح بنود أداتي البحث وتعليماتهما، قام الباحث بدراسة استطلاعية، إذ طبق أداتي البحث على عينة صغيرة من العاملين بلغت (32) عاملاً وعاملة في المصرف التجاري، -لم تشملهم عينة التطبيق النهائي للبحث-، ونتيجة للدراسة الاستطلاعية، بقيت بنود أداتي البحث كما هي، وكذلك التعليمات المتعلقة بهما، حيث تبين أنها واضحة تماماً ومفهومة لأفراد عينة البحث الاستطلاعية. (المصدر: الباحث)

. أدوات البحث:

أ- استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma):

☒ مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة: جرى فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع منهج سيجما ستة، وقد اطلع الباحث على بعض الدراسات المحلية والعربية الحديثة في هذا المجال كدراسة كل من: عبد الله (2012)، درغام وعبد الله (2013)، الترك (2016)، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بمنهج سيجما ستة التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّر الباحث استبانة منهج سيجما ستة، وتتألف من (28) بنداً، تنتوزع على حمسة محاور وفق الآتي:

الجدول (4) توزيع بنود محاور استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma)

م.	محاور استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma)	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (دعم الإدارة العليا).	5	1، 2، 3، 4، 5
2.	المحور الثاني: (التغذية العكسية والقياس).	5	6، 7، 8، 9، 10
3.	المحور الثالث: (التحسين المستمر).	8	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18
4.	المحور الرابع: (العمليات والأنظمة).	5	19، 20، 21، 22، 23
5.	المحور الخامس: (الموارد البشرية).	5	24، 25، 26، 27، 28

(المصدر: الباحث)

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق طريقة تصحيح ليكرت الخماسية بإحدى الإجابات التالية: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

صدق استبانة منهج سيجما ستة:

- **الصدق الظاهري:** تم استخدام طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة منهج سيجما ستة إذ جرى عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكليتي التربية والاقتصاد في جامعة دمشق وبلغ عددهم (5) محكمين، لبيان رأيهم في صحة كل بند، ودرجة ملائمته للمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن ذكر ما يروونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند، وبالتالي بلغ المجموع النهائي لفقرات هذه الاستبانة بصورتها النهائية (28) بنداً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (5):

الجدول (5) الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة منهج سيجما ستة

الارتباط	دعم الإدارة العليا	التغذية العكسية والقياس	التحسين المستمر	العمليات والأنظمة	الموارد البشرية	
ارتباط بيرسون	0.807**	0.861**	0.857**	0.835**	0.804**	استبانة منهج سيجما ستة
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
عدد البنود	5	5	8	5	5	

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (5) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,804 و 0,861)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقيسة.

- **ثبات استبانة منهج سيجما ستة:**

تم حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية: (الثبات بالإعادة، وسبيرمان براون للتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)، لذلك تمّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية مرتين متتاليتين بفارق زمني (12) يوماً، وتمّ حساب معامل الارتباط سبيرمان بين استجابات

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

الأفراد حسب التجزئة النصفية، ويبرسون حسب الإعادة، وألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (6):

الجدول (6) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة منهج سيجما ستة

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	محاور استبانة منهج سيجما ستة
0.730	0.811	0.869	المحور الأول: (دعم الإدارة العليا).
0.714	0.790	0.867	المحور الثاني: (التغذية العكسية والقياس).
0.709	0.781	0.853	المحور الثالث: (التحسين المستمر).
0.694	0.779	0.849	المحور الرابع: (العمليات والأنظمة).
0.725	0.796	0.828	المحور الخامس: (الموارد البشرية).
0.721	0.809	0.870	الدرجة الكلية

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة، وتسمح بإجراء البحث.

ب- استبانة الأداء المؤسسي:

☒ **مرحلة الاطلاع واختيار بنود الاستبانة:** تم فيها الاطلاع على بعض الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي، كدراسة كل من: ناصر (2010)، اليقيني (2010)، أبو حسنة (2014)، النجار، (2014)، المدهون (2014)، وكان الهدف من الرجوع إليها معرفة البنود المتعلقة بالأداء المؤسسي التي تناولها الباحثون في دراساتهم، ثم طوّر الباحث استبانة الأداء المؤسسي التي تضم (50) بنداً.

الجدول (7) توزيع بنود استبانة الأداء المؤسسي على المحاور الفرعية

م.	محاور استبانة الأداء المؤسسي	عدد البنود	البنود
1.	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة).	10	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10
2.	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة).	10	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20
3.	المحور الثالث: (الموارد المؤسسية: البشرية والمالية).	10	21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30
4.	المحور الرابع: (نطاق عمل المؤسسة).	10	31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40
5.	المحور الخامس: (المتابعة وتطوير الأداء).	10	41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50

(المصدر: الباحث)

وتتم الإجابة عن كل بند من بنود الاستبانة من خلال استجابة المفحوص وفق طريقة تصحيح ليكرت الخماسية بإحدى الإجابات التالية: (درجة الممارسة مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، وتقابل هذه البنود درجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب لكل بند في بنود الاستبانة.

وبذلك يتراوح مدى الدرجات بين (1-250) درجة، وتعبّر الدرجة المرتفعة عن تمتّع العاملين في المؤسسة بمستوى مرتفع من الأداء المؤسسي والعكس صحيح.

☒ صدق استبانة الأداء المؤسسي:

- **الصدق الظاهري:** تم استخدام طريقة الصدق الظاهري بهدف التحقق من صلاحية بنود استبانة الأداء المؤسسي إذ تم عرض الاستبانة على عدد من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية التربية والاقتصاد في جامعة دمشق، بلغ عددهم (5) أعضاء هيئة تدريسية، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل بند، فضلاً عن ذكر ما يرونه مناسباً من إضافات أو تعديلات، وبناءً على الآراء والملاحظات لم يتم استبعاد أي بند من بنود الاستبانة، ولكن تم تعديل بعضها من حيث الأسلوب والصياغة؛ وبالتالي بلغ المجموع النهائي لبنود هذه الاستبانة بصورتها النهائية (50) بنداً.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم إجراء ارتباط المجموع الكلي بالمحاور الفرعية، كما يظهر في الجدول (8):

الجدول (8) الارتباطات بين المجموع الكلي والمحاور الفرعية لاستبانة الأداء المؤسسي

الارتباط	الإدارة في المؤسسة	التخطيط في المؤسسة	الموارد المؤسساتية	نطاق عمل المؤسسة	المتابعة وتطوير الأداء
ارتباط بيرسون	0.836**	0.847**	0.840**	0.839**	0.921**
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
عدد البنود	10	10	10	10	10

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (8) أنّ ارتباط المجموع الكلي مع المحاور الفرعية تراوح بين (0,836 و 0,921)، وهو ارتباط مرتفع يدل على أنّ بنود الاستبانة متجانسة في قياس السمة المقيسة.

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين
في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

☒ ثبات استبانة الأداء المؤسسي: تم حساب ثبات الاستبانة على الطرق التالية:
(الثبات بالإعادة، وسبيرمان براون للتجزئة النصفية، وألفا كرونباخ)، وجاءت النتائج
كما يشير إليها الجدول (9):

الجدول (9) نتائج الثبات بالإعادة وسبيرمان براون وألفا كرونباخ لاستبانة الأداء المؤسسي

ألفا كرونباخ	سبيرمان براون	ثبات الإعادة	استبانة الأداء المؤسسي
0.659	0.764	0.830	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة).
0.667	0.726	0.816	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة).
0.739	0.756	0.836	المحور الثالث: (الموارد المؤسسية: "البشرية والمالية").
0.691	0.762	0.851	المحور الرابع: (نطاق عمل المؤسسة).
0.657	0.749	0.848	المحور الخامس: (المتابعة وتطوير الأداء).
0.707	0.769	0.874	الدرجة الكلية

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (9) أن جميع قيم معاملات الثبات مرتفعة وتدل على ثبات الاستبانة،
وتسمح بإجراء البحث.

11 . مناقشة نتائج أسئلة البحث وفرضياته:

1/11- نتائج أسئلة البحث:

1- ما درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في
المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

لحساب درجة الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) من وجهة نظر العاملين في المصارف
الحكومية بمحافظة دمشق وفق تقدير أفراد عينة البحث، تم حساب المتوسط الحسابي لكل بند تم
لكل محور وتحديد المستويات كما يلي:

الجدول (10) مستويات / الالتزام بمنهج سيجما ستة / و/الأداء المؤسسي/ من وجهة نظر العاملين

التقدير	المتوسط
ضعيف جداً	1.8 - 1
ضعيف	2.60 - 1.81
متوسط	3.40 - 2.61
مرتفع	4.20 - 3.41
مرتفع جداً	5 - 4.21

وتمّ ذلك بالاعتماد على استجابات الاستبانة $0.8 = 5 \div 1-5$

الجدول (11) الدرجة الكلية لمتوسط الالتزام بمنهج سيجما ستة في المصارف الحكومية

م	محاور استبانة منهج سيجما ستة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبة	المستوى
1.	المحور الأول: (دعم الإدارة العليا).	14.51	4.103	2.90	1	متوسط
2.	المحور الثاني: (التغذية العكسية والقياس).	14.38	4.219	2.87	2	متوسط
3.	المحور الثالث: (التحسين المستمر).	22.71	5.775	2.83	3	متوسط
4.	المحور الرابع: (العمليات والأنظمة).	14.02	3.992	2.80	4	متوسط
5.	المحور الخامس: (الموارد البشرية).	14.15	4.086	2.83	3	متوسط
	الدرجة الكلية	79.79	18.513	2.84		متوسط

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (11) أنّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية يشير إلى درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.84). إنّ أكثر المحاور تطبيقاً في المصارف الحكومية هو المحور المتعلق بدعم الإدارة العليا الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (2.90) وهو مستوى متوسط، ويليه في المرتبة الثانية محور التغذية العكسية والقياس بمتوسط رتبي بلغ (2.87)، يتبعه في المرتبة الثالثة محوري: التحسين المستمر والموارد البشرية بمتوسط رتبي بلغ (2.83). يليها في المرتبة الرابعة والأخيرة محور العمليات والأنظمة بمتوسط بلغ (2.80).

2- ما مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي لدرجات أفراد عينة البحث على استبانة مستوى الأداء المؤسسي وفق تقدير أفراد عينة البحث العاملين في المصارف الحكومية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

الجدول (12) الدرجة الكلية لمتوسط المحاور كافة في استبانة الأداء المؤسسي

م	محاور استبانة الأداء المؤسسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الرتبي	الرتبية	المستوى
1.	المحور الأول: (الإدارة في المؤسسة).	29.45	8.953	2.945	3	متوسط
2.	المحور الثاني: (التخطيط في المؤسسة).	29.49	8.447	2.949	2	متوسط
3.	المحور الثالث: (الموارد المؤسساتية: "البشرية والمالية").	29.32	8.585	2.93	5	متوسط
4.	المحور الرابع: (نطاق عمل المؤسسة).	29.97	8.954	2.99	1	متوسط
5.	المحور الخامس: (المتابعة وتطوير الأداء).	29.43	8.873	2.943	4	متوسط
	الدرجة الكلية	147.66	41.025	2.95		متوسط

(المصدر: الباحث)

يلاحظ من الجدول (12) أنّ متوسط الدرجة الكلية لبند كل محور يشير إلى درجة متوسطة في مستوى الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.95). إنّ أكثر المحاور تطبيقاً في المصارف الحكومية هو المحور المتعلق بنطاق عمل المؤسسة الذي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط رتبي بلغ (2.99) وهو مستوى متوسط، ويليه في المرتبة الثانية محور التخطيط في المؤسسة بمتوسط رتبي بلغ (2.949)، يتبعه في المرتبة الثالثة محور الإدارة في المؤسسة بمتوسط رتبي بلغ (2.945). يليها في المرتبة الرابعة محور المتابعة وتطوير الأداء بمتوسط رتبي بلغ (2.943)، ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة محور الموارد المؤسساتية بمتوسط رتبي بلغ (2.93).

2/11 - نتائج فرضيات البحث وتفسيرها: جرى اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05):

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهج سيجما ستة وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وبين استبانة الأداء المؤسسي

من وجهة نظر أفراد عينة البحث العاملين في المصارف الحكومية، وجاءت النتائج كالتالي:

الجدول (13) معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة البحث في استبانة تطبيق منهج سيجما ستة واستبانة الأداء

المؤسسي

الدرجة الكلية لمنهج سيجما سطة	الموارد البشرية	العمليات والأنظمة	التحسين المستمر	التغذية العكسية والقياس	دعم الإدارة العليا	الارتباط	
**0.209	**0.213	**0.227	**0.224	**0.285	**0.260	معامل الارتباط بيرسون	الإدارة في المؤسسة
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	
**0.184	**0.158	**0.189	**0.191	**0.157	**0.165	معامل الارتباط بيرسون	التخطيط في المؤسسة
0.000	0.002	0.000	0.000	0.002	0.001	مستوى الدلالة	
**0.160	**0.222	**0.173	**0.164	**0.142	**0.147	معامل الارتباط بيرسون	الموارد المؤسسية
0.002	0.000	0.001	0.001	0.006	0.004	مستوى الدلالة	
**0.165	**0.192	**0.169	**0.162	**0.139	**0.149	معامل الارتباط بيرسون	نطاق عمل المؤسسة
0.001	0.000	0.002	0.001	0.006	0.005	مستوى الدلالة	
**0.183	**0.178	**0.176	**0.185	**0.170	**0.147	معامل الارتباط بيرسون	المتابعة وتطوير الأداء
0.000	0.000	0.001	0.000	0.001	0.004	مستوى الدلالة	
**0.192	**0.180	**0.196	**0.198	**0.166	**0.157	معامل الارتباط بيرسون	الدرجة الكلية للأداء
0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.002	مستوى الدلالة	المؤسسي

(المصدر: الباحث)

مناقشة الفرضية: كما هو موضح في الجدول (13) فإن قيمة (ر = 0.192) وهو يعني ارتباط إيجابي أي ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة لأنه توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجات العاملين على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة ودرجاتهم على استبانة مستوى الأداء المؤسسي عند مستوى الدلالة

(0.01)، أي كلما ارتفع مستوى تطبيق منهج سيجما ستة، ارتفع مستوى الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية.

وقد يُعزى ذلك إلى العلاقة القوية بين تطبيق منهج سيجما ستة والأداء المؤسسي، إذ تعمل تكنولوجيا المعلومات على تهيئة بيئة تُساعد على تبادل المعلومات والبيانات بسرعة أكبر، وهذا يُساعد العاملين في المصارف الحكومية على تطور مستوى أدائهم المهني، وبالتالي تطور أداء المصرف.

كما أنّ نتائج التحسين الهائلة في معدلات الأداء في المصارف الحكومية لا يمكن أن تتحقق بالصورة المنشودة إلا في ظل إعادة التفكير في أساسيات التشغيل، والإدارة، التي تحدد أساليب العمل المتبعة، وما بها من ثغرات، إلى جانب تحديد العمليات الرئيسية، وإعادة التصميم الجذري للوضع القائم، بهدف إحداث التغيير الجذري المنشود.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عيّنة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عيّنة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (14):

الجدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

محاو استبانة تطبيق منهج سيجما ستة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة الاحتمال	القرار
دعم الإدارة العليا	بين المجموعات	3372.383	2	1686.192	21.009	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	3043.051	379	8.029			
	المجموع	6415.435	381				
التغذية العكسية والقياس	بين المجموعات	3292.806	2	1646.403	18.812	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	3489.626	379	9.207			
	المجموع	6782.432	381				
التحسين المستمر	بين المجموعات	4427.629	2	2213.815	11.349	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	8278.695	379	21.844			
	المجموع	12706.325	381				
العمليات والأنظمة	بين المجموعات	2440.909	2	1220.454	17.359	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	3631.879	379	9.583			
	المجموع	6072.788	381				
الموارد البشرية	بين المجموعات	2249.760	2	1124.880	10.676	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	4112.128	379	10.850			
	المجموع	6361.887	381				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	77511.098	2	38755.549	26.811	0.000	دالة عند (0.01)
	داخل المجموعات	53062.727	379	140.007			
	المجموع	130573.825	381				

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (14)، وبعد تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (26.811)، والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.01) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة. وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة، وهي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي. وكما تبين باختبار شيفيه

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

(Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في درجة تطبيق منهج سيجما ستة كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).
الجدول (15) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة أ	المجموعة ب
غير دالة	0.157	-3.361	إجازة	معهد
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-28.559	دبلوم فأعلى	
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-25.920	دبلوم فأعلى	إجازة

(المصدر: الباحث)

ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين ذوي المؤهل العلمي المرتفع أقدر على القيام بالأعباء والواجبات المكلفين بها؛ لذا فهم يُساعدون على تطوير العمل داخل المؤسسة المصرفية وتحسينه، كما أنهم أكثر مشاركة في صنع القرارات التي تخص العمل بخطة المؤسسة. وهم قادرين على التصرف في بعض المواقف بمرونة كافية.

وقد يعود السبب في تلك الفروق إلى أن ذوي المؤهل العلمي الأعلى قد يمتلكون المعلومات والمعارف عن أهمية تطبيق منهج سيجما ستة في العمليات الإدارية التي يستطيعون بها تطوير مستوى الأداء في المصارف الحكومية بدرجة أعلى من ذوي المؤهل العلمي المنخفض. كما أنهم يدركون جيداً متطلبات تطبيق منهج سيجما ستة، ويعملون على تطبيقها والتأقلم معها، ويستطيعون تحمل المسؤولية، وقدرتهم على بناء علاقات سليمة مع المديرين.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (16):

الجدول (16) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور استبانة تطبيق منهج سيجما ستة
غير دالة	0.700	0.475	8.031	3	24.094	بين المجموعات	دعم الإدارة العليا
			16.908	378	6391.341	داخل المجموعات	
				381	6415.435	المجموع	
غير دالة	0.462	0.860	15.318	3	45.953	بين المجموعات	التغذية العكسية والقياس
			17.821	378	6736.479	داخل المجموعات	
				381	6782.432	المجموع	
غير دالة	0.560	0.688	23.001	3	69.002	بين المجموعات	التحسين المستمر
			33.432	378	12637.323	داخل المجموعات	
				381	12706.325	المجموع	
غير دالة	0.179	1.645	26.083	3	78.248	بين المجموعات	العمليات والأنظمة
			15.859	378	5994.540	داخل المجموعات	
				381	6072.788	المجموع	
غير دالة	0.421	0.940	15.711	3	47.133	بين المجموعات	الموارد البشرية
			16.706	378	6314.754	داخل المجموعات	
				381	6361.887	المجموع	
غير دالة	0.440	0.902	309.327	3	927.982	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			342.978	378	129645.843	داخل المجموعات	
				381	130573.825	المجموع	

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (16)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.902)، والقيمة الاحتمالية (0,440) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة.

وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية، لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة تطبيق منهج سيجما ستة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ العاملين في المصارف الحكومية بغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم يواجهون نفس الصعوبات في بيئة العمل من حيث الضغوط المهنية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية الصعبة نتيجة الظروف الصعبة التي يعيشها المجتمع السوري، فظروف العمل الصعبة لا تفرق بين أحد من العاملين.

كما أنّ العاملين جميعهم باختلاف سنوات خبراتهم يعملون على تحقيق البيئة الإيجابية وتطوير العمل وفق الإمكانيات المتاحة، وأنّ غالبية أفراد عينة البحث قد تعودوا وتكيفوا مع ظروف العمل في المصارف الحكومية، واستطاعوا التأقلم معه، ووجدوا أنهم يستطيعون العمل في هذا المناخ رغم حاجته لبعض متطلبات التطوير.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقّق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي: (معهد، إجازة جامعية، دبلوم فأعلى)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (17):

الجدول (17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أنوفا لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة الأداء المؤسسي
دالة عند (0.01)	0.009	4.289	182.235	2	364.470	بين المجموعات	الإدارة في المؤسسة
			79.620	379	30175.983	داخل المجموعات	
				381	30540.453	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.039	3.987	141.050	2	282.099	بين المجموعات	التخطيط في المؤسسة
			70.980	379	26901.335	داخل المجموعات	
				381	27183.435	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.011	4.583	331.477	2	662.954	بين المجموعات	الموارد المؤسسية
			72.335	379	27414.794	داخل المجموعات	
				381	28077.749	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.013	4.394	346.132	2	692.263	بين المجموعات	نطاق عمل المؤسسة
			78.779	379	29857.360	داخل المجموعات	
				381	30549.623	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.017	4.125	319.526	2	639.052	بين المجموعات	المتابعة وتطوير الأداء
			77.463	379	29358.540	داخل المجموعات	
				381	29997.592	المجموع	
دالة عند (0.05)	0.025	3.719	6170.915	2	12341.829	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1659.346	379	628892.247	داخل المجموعات	
				381	641234.076	المجموع	

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (17)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (3.719)، والقيمة الاحتمالية (0.025) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.05) في درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي. وبالتالي

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

ترفض الفرضية الصفريّة، وتقبل الفرضية البديلة. وكما تبين باختبار شيفيه (Scheffe) لمقارنة الفروق بين المتوسطات أن الاستجابات جميعها في الأداء المؤسسي كانت لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).

الجدول (18) المقارنات المتعددة بين متوسطات الإجابات على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير المؤهل العلمي

القرار	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق	Scheffe	
			المجموعة ب	المجموعة أ
غير دالة	0.391	-7.233	إجازة	معهد
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-11.547	دبلوم	
دالة لصالح الدبلوم	0.000	*-18.780	دبلوم	إجازة

(المصدر: الباحث)

ويمكن تفسير ذلك بأن العامل الذي يمتلك مؤهل علمي مرتفع يكون أكثر فاعلية في مؤسسته المصرفية من خلال عمله على تحقيق أهداف المؤسسة المصرفية، والارتقاء بمستوى أدائها في العمل، وخاصة أصحاب المؤهل العلمي المرتفع، فهم يحرصون على تنمية قدراتهم وتوظيف مؤهلاتهم في العمل، كما يتيح لهم الفرصة لممارسة دورهم في العملية الإدارية وتقديم خبراتهم من خلال اشتراكهم في عملية صنع القرارات، فقد أثبتت الممارسة العملية أنّ تركيز سلطة اتخاذ القرارات في يد القائد لا يمكنه من اتخاذ قرارات سليمة كما أنه يؤدي إلى اختناق العمل وإضعاف الروح المعنوية لأعضاء المؤسسة المصرفية، ويحجم الكفاءات الإدارية عن الخلق والإبداع، وهذا ما ينعكس سلباً على أداء المؤسسات المصرفية.

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 6-10 سنوات، 11-15 سنة، 16 سنة فأكثر)، وذلك باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وجاءت النتائج كما يشير إليها الجدول (19):

الجدول (19) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

القرار	قيمة الاحتمال	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	استبانة الأداء المؤسسي
غير دالة	0.811	0.320	25.763	3	77.288	بين المجموعات	الإدارة في المؤسسة
			80.590	378	30463.164	داخل المجموعات	
				381	30540.453	المجموع	
غير دالة	0.947	0.122	8.748	3	26.244	بين المجموعات	التخطيط في المؤسسة
			71.844	378	27157.191	داخل المجموعات	
				381	27183.435	المجموع	
غير دالة	0.857	0.256	19.000	3	57.001	بين المجموعات	الموارد المؤسسية
			74.129	378	28020.748	داخل المجموعات	
				381	28077.749	المجموع	
غير دالة	0.880	0.223	18.016	3	54.049	بين المجموعات	نطاق عمل المؤسسة
			80.676	378	30495.574	داخل المجموعات	
				381	30549.623	المجموع	
غير دالة	0.977	0.067	5.344	3	16.032	بين المجموعات	المتابعة وتطوير الأداء
			79.316	378	29981.560	داخل المجموعات	
				381	29997.592	المجموع	
غير دالة	0.961	0.097	164.992	3	494.977	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			1695.077	378	640739.099	داخل المجموعات	
				381	641234.076	المجموع	

(المصدر: الباحث)

يتبين من الجدول (19)، وبعد اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (ف) المحسوبة بلغت (0.097)، والقيمة الاحتمالية (0.961) وهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0,05) في إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي. وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية. لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

وقد يُعزى ذلك إلى أنّ العامل في المؤسسات المصرفية بغض النظر عن سنوات خبرته يحرص على أن يكون أدائه المهني في المؤسسة فاعلاً قدر المستطاع من خلال

تطبيق الأنظمة والتعليمات والقوانين المعمول بها داخل المصرف لتحقيق الأهداف التي وضعت للمؤسسة بأقل وقت وجهد ممكن. وهذا ما يتفق مع نتيجة دراسة المدهون (2014) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد عينة البحث على استبانة تميز الأداء المؤسسي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

12 . نتائج البحث: خلصَ البحث إلى النتائج الآتية:

1. إنَّ متوسط الدرجة الكلية لاستبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية يشير إلى درجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.84).
2. إنَّ متوسط الدرجة الكلية لبنود كلّ محور يشير إلى درجة متوسطة في مستوى الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية من وجهة نظر أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي الرتبي لاستجابة أفراد عينة البحث (2.95).
3. وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق منهج سيجما ستة وبين الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية.
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق منهج سيجما ستة وفق متغير سنوات الخبرة.
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الأفراد الذين يمتلكون مؤهل علمي (دبلوم فأعلى).
7. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة البحث على استبانة الأداء المؤسسي وفق متغير سنوات الخبرة.

13 . مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحث ما يلي:

1. ينبغي أن تساهم القيادات الواعية في المصارف الحكومية في نشر فكر وآلية عمل منهج سيجما ستة فيها، لما له من آثار إيجابية على هذه المصارف بما يسهم في تعزيز مزاياها النسبية وتعظيم قدراتها التنافسية، وأن تبادر هذه القيادات بتهيئة ثقافة جديدة وفكر جديد في مؤسساتها لتطبيق هذا المدخل الإداري الجديد.
2. ضرورة أن تتعاون جميع الإدارات في المصارف الحكومية في تطبيق مدخل منهج سيجما ستة فيها، وأن تعمل معاً كفريق واحد يركز على تحسين وتكامل نظم العمليات في هذه المصارف.
3. أن يتم إعداد خطة لفترة زمنية محددة يتم من خلالها إكساب جميع العاملين في هذه المصارف، وبصفة خاصة القيادات فيها مهارات ومعارف جديدة عن آلية تطبيق منهج سيجما ستة في المصارف الحكومية.
4. ينبغي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في المصارف الحكومية، وبناء قواعد بيانات شاملة في هذه المصارف تربط فروع المصارف مع بعضها البعض، والاستعانة بنظم المعلومات المتقدمة الخاصة بالمصارف، كي تكون قادرة على تطبيق هذا المدخل الإداري الحديث.
5. تشجيع العاملين على المبادرة وتبني آرائهم وأفكارهم البناءة، وتجريب الأساليب الإدارية الحديثة التي تؤدي إلى تطور الأداء في المصارف وتحسين العمل.

قائمة المراجع

أ . المراجع العربية:

1. أبو حسنة، أحمد جلال. (2014). مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات كليات التربية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين الأداء المؤسسي لها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
2. أبو علي، عبد القادر. (2010). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء تحليل النظم الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
3. آل مزروع، بدر بن سليمان. (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
4. باند، بيتر؛ نيومان، روبرت؛ كافانج، رونالد (2009). منهج سيجما 6 "كيف طورت جنرال إلكتريك، وموتورولا وكبرى الشركات الأخرى من أدائها". ط1، الرياض: مكتبة جرير.
5. بدوي، أحمد بدوي. (1992). معجم المصطلحات الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
6. البقمي، مصلح حمدان. (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

7. البلداوي، عبد الحميد؛ نديم، زينب (2007). إدارة الجودة الشاملة والمعلوية (الموثوقية) والتقنيات الحديثة في تطبيقها واستخدامها. ط1، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
8. بيرزيكوب، بنيلوب. (2008). سيجما ستة للتميز في مجال الأعمال دليل المدير للإشراف على مشروعات وفرق سيجما ستة. ترجمة: محمد يوسف، ط1، الرياض: مكتبة العكيان للنشر.
9. الترك، هنا جبر. (2016). دور استخدام سيجما ستة على كفاءة إدارة رأس المال العامل "دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
10. درغام، ماهر موسى؛ عبد الله، هبة محمود. (2013). مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (2)، ص. ص: 57-100.
11. دروزة، سوزان. (2008). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء "دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
12. دويدار، عبد الفتاح. (2006). المرجع في مناهج البحث في علم النفس وفننيات كتابة البحث العلمي. ط4، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
13. عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي". عمان: دار وائل.

14. عبد الله، هبة محمود. (2012). مدى الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في ضبط جودة التدقيق الداخلي "دراسة تطبيقية على المصارف العاملة في قطاع غزة". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. القزاز، اسماعيل؛ الحديثي، رامي؛ كوريل، عادل (2009). Six Sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة. ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
16. المدهون، محمود عطا. (2014). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي "دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة". أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
17. ناصر، حسن محمود. (2010). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
18. النجار، مازن اعبيد. (2014). درجة فاعلية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي بوزارة الأوقاف بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
19. النعيمي، محمد عبد العال. (2007). Six sigma منهج حديث في مواجهة العيوب. المؤتمر العلمي لجامعة الزيتونة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
20. هيئة تخطيط الدولة. (2012). السياسات الاقتصادية ومقومات برنامج الإصلاح الاقتصادي القضايا المشتركة بين القطاعات، منشورات رئاسة مجلس الوزراء، دمشق: سورية.

ب . المراجع الأجنبية:

21. Al-Mashari, M; Irani, Z; Zairi, M. (2001). Business process reengineering: a survey of international experience. *Business Process Management journal*.
22. Anbari, F. T. (2004). Benefits Obstacles and Future of Six Sigma Approach. *Technovation*, Vol. 20, Issus. 5: 1-8.
23. Antony, JI. (2004). Six Sigma In The UK Service Organization Results From A Pilot Survey. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 19, No.8/9: 1006-1013.
24. Antony, Jiju; Bhajji, Mukkarram. (2003). Key Ingredients for a Successful Six Sigma Program. *Warwick Manufacturing Group School of Engineering*, University of Warwick, UK.
25. Garrison, ray; Noreen, Eric; Brewer, Peter. (2010). *Managerial Accounting*. (11th ed.), New York: McGraw-Hill.
26. Goffnett, Seanp. (2004). understanding six sigma: Implications for Industry and Education. *Journal of Industrial Technology*, Vol. 20, No. 4.
27. Hammer, M; Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business, New York, NY.
28. Heckl, D; Moormann, J; Rosemann, M. (2010). Uptake and success factors of six sigma in the financial service industry. *Business process management journal*, 3 (16), 436-472.
29. Hung, Hsiang; Sung, Ming. (2011). Appling six sigma to manufacturing processes in the food industry to reduce quality cost. *Scientific Research and Essays*, Vol. (6), No. (3): 580-591.
30. Hutton, G. (1996). Business process re-engineering- a public sector view. in Armistead, *BPR and Beyond*, Wiley, New York, NY.

31. Khan, Obaidullah. (2005). *A Study of Critical Success Factor for Six Sigma Implementation in UK Organizations*. (Master Thesis), Bradford university. U.K.
32. Pande, Pete; Holpp, Larry. (2002). *What Is Six Sigma?*. New York: McGraw-Hill.
33. Salaheldin, Ismail Salaheldin; Abdelwahab, Iman Shafee. (2010). Six Sigma Practices in the Banking Sector in Qatar. *Global Business and Management Research: An International Journal*, Vol. 1, No. 1: 23- 35.
34. Stephens, K. (2003). *Six Sigma and Related Studies in the Quality Disciplines Milwaukee*. Quality Press.
35. Sung, P. A. (2003). *Six Sigma For Quality And Productivity Promotion*. Asian Productivity Organization, Tokyo.

الملحق (1)
استبانة منهج سيجما ستة (Six sigma)

م	بنود الاستبانة	درجة تطبيق المنهج			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1.	يتوفر لدى إدارة المصرف الاستعداد اللازم لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
2.	يتوفر لدى إدارة المصرف الاستعداد لاستخدام أساليب معاصرة في مجال ضبط الجودة.				
3.	تتوفر لدى إدارة المصرف الإمكانية المالية لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
4.	يوجد لدى إدارة المصرف الإمكانية المادية (أثاث، أجهزة، ... الخ) لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
5.	يوجد لدى إدارة المصرف الاستعداد لتوفير التسهيلات والوقت والأدوات لاستخدام برامج ضبط الجودة.				
6.	تعتمد إدارة المصرف على أساليب متعددة في الحصول على المعلومات التي تساعد في تقديم الخدمات المصرفية.				
7.	تساهم أساليب القياس المعتمدة في المصرف بتحسين الأداء الكلي.				
8.	تعتمد إدارة المصرف على الأساليب الإحصائية لقياس ومراقبة مستويات الأداء.				
9.	تعتمد الإدارة العليا على المؤشرات المالية وغير المالية لقياس وتقويم الأداء وفقاً للمعايير الموضوعية من قبل المصرف.				
10.	تقوم إدارة المصرف بقياس أداء كافة الأقسام العاملة بها.				
11.	تعتمد إدارة المصرف على برامج ضبط الجودة لغرض الدقة في اكتشاف أخطاء التدقيق الداخلي.				
12.	تعمل إدارة المصرف على التحسين المستمر لغرض تخفيض الانحرافات والأخطاء التي تحدث في عملية التدقيق الداخلي.				
13.	تقوم إدارة المصرف بالإجراءات اللازمة للتأكد من أن خطط تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل العاملين.				
14.	تحرص إدارة المصرف على تدريب رؤساء الأقسام على تشكيل فرق عمل لعملية التحسين المستمر.				
15.	تحرص إدارة المصرف على معرفة اقتراحات العملاء للاستفادة منها في تحسين جودة الخدمات المصرفية.				

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

					تعتمد إدارة المصرف على برامج ضبط الجودة لغرض تطوير المعرفة لأبعاد العملية الإدارية والفنية.	.16
					تعتمد إدارة المصرف على برامج ضبط الجودة لغرض تحسين جودة الخدمات المصرفية.	.17
					تتظر إدارة المصرف إلى التحسين المستمر في العمل المصرفي على أنه جزءاً من متطلبات الجودة.	.18
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لتوفير نظام لتبادل المعلومات وتدققها بين برامج ضبط الجودة.	.19
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لاستخدام برامج للمساعدة في اختيار ومفاضلة بين برامج ضبط الجودة.	.20
					إدارة المصرف لديها الاستعداد والقدرة على توفير قاعدة بيانات لكافة برامج ضبط الجودة.	.21
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لتوفير نظام اتصال مباشر بمدربي برامج الجودة.	.22
					تقوم إدارة المصرف بتنفيذ البرامج التدريبية بناءً على أسس ومعايير واضحة.	.23
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لربط الترقيات في المصرف ببرامج ضبط الجودة.	.24
					إدارة المصرف لديها الاستعداد لربط مكافآت الإدارة العليا بنجاح تطبيق برامج ضبط الجودة.	.25
					إدارة المصرف لديها الاستعداد والقدرة على تعيين خبراء واستشاريين ببرامج ضبط الجودة	.26
					توفر إدارة المصرف حوافز مادية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.	.27
					وفر إدارة المصرف حوافز معنوية للعاملين الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية تنفيذ برامج ضبط الجودة.	.28

الملحق رقم (2)

استبانة الأداء المؤسسي

م	بنود الاستبانة	درجة الممارسة			
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة جداً
1.	توجه الإدارة العاملين للالتزام بالقرارات والتعليمات.				
2.	تفويض جزءاً من الصلاحيات للعاملين لضمان تحقيق الأهداف.				
3.	تتأكد الإدارة من الاستخدام السليم للسلطة المفوضة للعاملين.				
4.	تهتم الإدارة بمراقبة مستوى رضا العاملين.				
5.	تتطلق الإدارة بعملية الرقابة من رؤية المؤسسة ورسالتها.				
6.	تُعزز الإدارة مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.				
7.	تعمل الإدارة على تصحيح ما يحدث من انحرافات وتجنب وقوعها مستقبلاً.				
8.	تُسهم إدارة المصرف في ترسيخ القيم والممارسات الجيدة لدى العاملين.				
9.	تقبل الإدارة التغيير كخطوة للارتقاء بأداء المصرف.				
10.	تعتمد الإدارة أسس البحث العلمي في تناول مشكلات المصرف.				
11.	يتم التأكد من إمكانية تطبيق الخطط المراد تحقيقها.				
12.	ترصد الاحتياجات المستقبلية للعاملين فيها.				
13.	تقيم الأداء بناءً على درجة الالتزام بالخططة التنفيذية للمؤسسة.				
14.	تشمل الخططة التنفيذية للمؤسسة المصرفية على مؤشرات أداء محددة.				
15.	يتم تزويد العاملين برؤية مستقبلية للمؤسسة المصرفية.				
16.	يؤخذ برأي العاملين عند وضع الخطط السنوية.				
17.	يتم وضع برامج تدريبية تلبى حاجات العاملين.				
18.	تتخذ القرارات المناسبة في الجوانب المختلفة لمواقف العمل.				
19.	توجد للمؤسسة خطة إستراتيجية واضحة ومحددة وشاملة.				
20.	تقوم خطة المصرف على دراسة تحليلية للواقع ومتطلباته.				
21.	تتبنى نظاماً رقابياً على العمليات المالية.				
22.	تستخدم المؤسسات المصرفية التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية.				
23.	تتيح المؤسسة المصرفية للعاملين الاستفادة من قواعد البيانات.				
24.	توفر المؤسسة المصرفية مكتبة علمية يستفاد منها، وتعمل على تحديثها باستمرار.				
25.	توجد لوائح تبين حقوق العاملين وواجباتهم وتزودهم بها.				
26.	يقسم العمل في المؤسسة بما يتلاءم مع مؤهلات وقدرات العاملين.				

أثر الالتزام بمنهج سيجما ستة (Six sigma) في تحسين الأداء المؤسسي من وجهة نظر العاملين في المصارف الحكومية بمحافظة دمشق

27.	تتاح فرص التواصل بين العاملين لإنجاز العمل.				
28.	يتم توزيع العمل بحيث لا توجد ازدواجية في الأدوار.				
29.	تُساعد أجواء المصرف على ممارسة العاملين لأفضل أداء.				
30.	تحرص إدارة المصرف على مشاركة العاملين في صناعة القرارات المتعلقة بمصرفهم.				
31.	تراعي المؤسسة المصرفية في أداؤها متطلبات واقع المجتمع المحلي.				
32.	ترصد المؤسسة المصرفية أهم احتياجات التطوير في المجتمع المحلي.				
33.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في زيادة التنسيق بين المؤسسات المصرفية المختلفة وتكاملها.				
34.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في تبسيط وتسهيل الخدمات المقدمة للمستفيدين والعملاء.				
35.	تساهم عملية المساءلة الإدارية في تحسين جودة القدرة الخدمية للعاملين في المؤسسات المصرفية.				
36.	توثق المؤسسة المصرفية الخدمات والأنشطة والبرامج المقدمة للمجتمع.				
37.	تقوم المؤسسة المصرفية بدراسة شاملة عن احتياجاتها من البرامج التطويرية.				
38.	تتسجم البرامج المصرفية في المؤسسة مع رؤيتها ورسالتها.				
39.	تقر إدارة المؤسسة بيئة إيجابية داعمة للعمل.				
40.	تشجع العاملين على المشاركة في النشاطات الخارجية.				
41.	تحث العاملين على النمو المهني الذاتي.				
42.	تحفز العاملين على الإبداع والابتكار في أداء أعمالهم.				
43.	تعتمد نظاماً شفافاً لترقية العاملين فيها.				
44.	تستخدم شبكة اتصال فاعلة لنقل المعلومات والقرارات للعاملين.				
45.	تستخدم وسائل رقابية تمتاز بالوضوح لجميع العاملين في المؤسسة.				
46.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.				
47.	يساهم الاهتمام بعملية المساءلة الإدارية في زيادة كفاءة العمليات ومساندة عمليات الابتكار.				
48.	تشجع العمل التعاوني بروح الفريق لدى العاملين فيها.				
49.	تتبنى المؤسسة المصرفية سياسات فعالة للتغيير والتطوير.				
50.	تقوم الإدارة في المؤسسة المصرفية بتقييم دوري للعاملين فيها.				

السياسة النقدية والمالية وأثرها

على أسعار الأسهم

(دراسة تطبيقية على البنك العربي - سورية ش.م.م)

الدكتورة: منال ديوب

جامعة: طرطوس

كلية: الاقتصاد

الملخص:

يوجد علاقة قوية جداً بين السياسة النقدية ونشاط سوق الأوراق المالية، هذه العلاقة القوية تتبع من التداخل والتفاعل القائم بين السوق النقدية والسوق المالية. من المفترض أنّ النظام المصرفي بتشريعاته ومؤسساته الممثلة بالمصرف المركزي والمصارف التجارية والمتخصصة كمؤسسات داعمة للنمو الاقتصادي، يمكن أن تكون إحدى العناصر الرئيسية لإنشاء وتطوير وتدعيم سوق متطورة لتداول الأوراق المالية. باختصار يوجد تفاعلات ملحوظة و شديدة بين الاستقرار المالي للمؤسسات المالية و بين الاستقرار المالي للسوق المالي. فمن جهة تحتاج البنوك والمؤسسات المالية إلى سوق مالية ذات سيولة مقبولة من أجل القدرة على تطبيق سياستها في إدارة الخطر. ومن جهة أخرى بالإضافة لارتباط سيولة السوق المالية بآلية عمل السوق المطبقة، فإنها تتأثر بشكل ملحوظ بعوامل خارجية خصوصاً بتلك القرارات الصادرة عن السلطات النقدية و على رأسها المصرف المركزي من خلال استعمال أداة فعالة وهي معدل الفائدة التي هي من المؤثرات الرئيسية على أسعار الأسهم. فسيولة السوق المالية ترتبط بمجموعة من التشريعات والعوامل منها: سياسة المصرف المركزي ومعدل الفائدة المفروض الذي يؤثر بشكل كبير في قرارات المستثمرين حول الاستثمار في الأوراق المالية: أسهم ، سندات أو التوجه نحو أصول أخرى.

الكلمات المفتاحية: السياسة النقدية، السياسة المالية، الأسهم، السندات .

The Effect of Monetary and financial Policy on Stock Prices (Applied Study on Arab Bank-Syria)

Abstract:

We note that there is a very strong relationship between monetary policy and stock market activity, this relationship stems from the strong overlap and interaction between the monetary market and the financial market. Supposed that the banking system represented by the Central Bank and commercial banks and specialized as institutions supportive of economic growth, it could be one of the main elements to create and develop a developed market for trading of securities.

there are significant interactions between the financial stability of financial institutions and between financial stability of the financial market. In one hand, banks and financial institutions need to financial market with enough liquidity to ability to apply its policy in risk management. in the other hand ,in addition to link financial market liquidity of the market mechanism ,it significantly affected by external factors, especially those resolutions issued by the monetary authorities through using an effective tool (the interest rate).

Liquidity of financial market legislation linked to a series of factors, including: central bank policy and interest rate, which should significantly affect the decisions of investors on investment in securities: shares, bonds or other assets.

Key words: monetary policy, finance policy , stocks .

المقدمة:

لا يمكن أن تقتصر العلاقة بين البنوك و الأسواق المالية على سؤال بسيط حول حصة كل منهما في السوق أو في تمويل الاقتصاد، حيث تقوم المصارف نفسها باستثمار وإصدار أحجام كبيرة من الأصول المالية. أصبح موضوع أسواق الأوراق المالية يحظى باهتمام بالغ في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء وذلك لما تقوم به هذه الأسواق من دور هام في جمع المدخرات الوطنية وتوجيهها في قنوات استثمارية تعمل على دعم الاقتصاد القومي.

لقد كان هدف المصرف المركزي منذ القدم معالجة التضخم، لكن مشكلة التضخم لم تعد المشكلة الأساسية في المرحلة الحالية فإنه يوجد حاجة ماسة في الوقت الحاضر لأن يسعى المصرف المركزي لتحقيق الاستقرار المالي بالإضافة للاستقرار النقدي. فالتطور السريع للأسواق المالية و تغير أسعار الأوراق المالية عبارة عن ظواهر من الضرورة أخذها بالحسبان في سياسات المصارف المركزية و وظائفها.

والمظاهر الجديدة للعولمة المالية تتطلب تعديل وتطوير أهداف وأدوات السياسة النقدية بحيث تتمكن المصارف المركزية من التصرف حسب تطور أسعار الأصول من أسهم وعقارات وسندات و عملات و غيرها، من أجل وقاية النمو الاقتصادي من الصدمات الناتجة عن الأزمات المالية.

بشكل عام يتوفر للمصارف المركزية في العالم مجموعة من الأدوات الضرورية من أجل اتخاذ قرارات وقائية أو حتى من أجل معالجة الوضع المالي و النقدي بعد وقوع و انتشار الأزمة.

أهمية وهدف البحث:

تتبع أهمية البحث من الدور الكبير لبورصة الأوراق المالية في تحويل الفائض المالي باتجاه المشاريع ذات العجز ومن خلال ملاحظة الدور الهام الذي يلعبه المصرف المركزي خلال فترة الأزمات التي تصيب الأسواق المالية من وقت لآخر، خصوصاً في الدول المتطورة التي يتمتع فيها المصرف المركزي باستقلالية عن السلطات المحلية. فالمصرف المركزي يستطيع من خلال سياسته النقدية توجيه الادخار من استثمار لآخر. يهدف البحث إلى توضيح العلاقة بين السياسة النقدية والمالية وأسعار الأوراق المالية وتوضيح الدور الفعال للمصرف المركزي مقابل التغيرات في أسعار الأوراق المالية من خلال استعمال أداة هامة جداً وهي معدل الفائدة.

مشكلة البحث:

وفق ما ورد أعلاه فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية :

- هل هناك علاقة بين السياسة النقدية للمصرف المركزي وأسعار الأسهم؟
- هل يستطيع المصرف المركزي من خلال تغيير أسعار الفائدة التأثير على أسعار الأسهم؟
- كيف تواجه السلطات النقدية تغيرات أسعار الأسهم؟
- هل يستطيع المصرف المركزي من خلال معدل الفائدة التأثير في قرار المستثمر واختياره بين الأسهم والسندات؟

حيث يتساءل العديد من الاقتصاديين في العالم منذ عشرات السنين حول السلوك الواجب إتباعه من قبل المصرف المركزي من أجل الحد من تقلبات أسعار الأوراق المالية، هذه

التقلبات التي ينتج عنها تأثيرات ملموسة على النشاط الإنتاجي بشكل خاص وعلى الاقتصاد بشكل عام.

فرضيات البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث المطروحة أعلاه فإنه يمكن صياغة الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

- يوجد علاقة بين تغيرات أسعار الأسهم وبين السياسة النقدية للمصرف المركزي.
- إن تغير معدلات الفائدة يؤثر في قرارات المستثمرين حول نوع الأوراق المالية المرغوب التداول بها.

منهج البحث:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع معلومات متعلقة بموضوع البحث من المراجع المختلفة ودراسة تلك المعلومات وتحليلها للتوصل إلى النتائج.

المبحث الأول: السياسة النقدية للمصرف المركزي وأسواق المال

أولاً: تعريف السياسة النقدية وأنواعها:

تعرف السياسة النقدية بأنها: الإجراءات اللازمة التي تمكن السلطات النقدية من ضبط عرض النقود أو التوسع النقدي ليتماشى وحاجة المتعاملين الاقتصاديين وتحقيق أهداف السياسة النقدية وتعتبر السياسة النقدية أحد أشكال سياسات الاستقرار التي تتبعها الدول من أجل مكافحة الاختلالات الاقتصادية التي صاحبت التطور الاقتصادي. فالمهمة الأولى للبنك المركزي تتمثل في تعريف ووضع السياسة النقدية موضع التنفيذ. [16]

ومن أجل تحقيق الهدف النهائي للسياسة النقدية المتمثل بالاستقرار في الأسعار، حددت السلطات هدفين وسيطين هما: محاولة تحقيق استقرار القيمة الخارجية للعملة و السيطرة على نمو الكتلة النقدية الداخلية. فأصبحت سياسة معدل الفائدة الأداة الأساسية للسياسة النقدية لتحقيق الأهداف الاقتصادية بشكل عام والاستقرار المالي بشكل خاص.

✦ أنواع السياسة النقدية:

السياسة النقدية الانكماشية: يهدف هذا النوع من السياسات النقدية إلى علاج الحالة التضخمية التي يعاني منها اقتصاد بلد ما وبالتالي فإن هدف السياسة النقدية اتجاه التضخم هو الحد من خلق النقود وتخفيض المعروض النقدي وبالتالي يتم الحد من إنفاق الأفراد والمؤسسات على شراء السلع والخدمات.

السياسة النقدية التوسعية: تهدف إلى علاج حالة الركود أو الانكماش التي يمر بها الاقتصاد حيث تسعى السلطة النقدية ممثلة بالبنك المركزي إلى زيادة المعروض النقدي وبالتالي زيادة الطلب على السلع والخدمات. [1]

ثانياً : أدوات السياسة النقدية:

حتى تكون السياسة النقدية قادرة على تحقيق أهدافها يجب أن تختار الوسائل والأدوات المناسبة لتحقيق أهداف المجتمع الاقتصادية والنقدية وتعرف هذه الأدوات على أنها تلك الإجراءات النقدية والاقتصادية والقيود الإدارية والقانونية التي تستخدمها السلطات النقدية من أجل تحقيق أهداف السياسة النقدية. ويستخدم المصرف المركزي العديد من الأدوات لتحقيق سياسته النقدية وهي:

أ- الأدوات غير المباشرة للسياسة النقدية:

الأدوات الكمية: والتي تسعى للتأثير على حجم الائتمان وكلفته وبالتالي على الكميات النقدية المعروضة في الاقتصاد.

1- سياسة سعر إعادة الخصم أو سعر الفائدة: يُقصد بسعر الخصم سعر الفائدة الذي يتقاضاه المصرف المركزي عن القروض التي يمنحها للمصارف التجارية أو عن الأوراق المالية التي تقدمها هذه المصارف لإعادة خصمها لديه و ذلك بغرض توفير السيولة اللازمة.[3]

إن سياسة سعر إعادة الخصم في الماضي عبارة عن السياسة الرئيسية للمصارف المركزية حيث تلجأ إليها للسيطرة على عرض النقود و حجم الائتمان، فأبي تغيير يطرأ على سعر الخصم سيؤدي إلى تغيير مماثل في معدلات الفائدة في السوق النقدية المحلية مما يؤثر في الأسعار.

من أجل توضيح سياسة سعر الخصم، نفترض أنه ظهرت في النشاط الاقتصادي بوادر تضخمية، و قد شعر المصرف المركزي بأن المصارف التجارية زادت في منحها للائتمان من أجل تمويل الفعاليات الاقتصادية، فإنه يقوم بإتباع سياسة نقدية انكماشية لتخفيض حجم الائتمان و ذلك عن طريق رفع سعر الخصم و معدل الفائدة لديه مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار الخصم والفائدة على القروض والسلف لدى المصارف التجارية، وكما هو معروف، عندما يرتفع معدل الفائدة يتمتع الأفراد و أصحاب الفعاليات الاقتصادية عن خصم ما لديهم من أوراق مالية، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كمية النقود في التداول، هذا الذي يؤدي إلى انخفاض الاستثمار، ضعف التوظيف و الدخل و انخفاض الطلب وبالتالي الأسعار، مما يساهم في تخفيف حدة الضغوط التضخمية.

في ظل الظروف الاقتصادية وتطور الأدوات الأخرى للسياسة النقدية مثل عمليات السوق المفتوحة واتساع دور الأسواق المالية و خصوصاً أسواق الأسهم و ما يرافقها من هندسة مالية متطورة، كل ذلك أدى لانخفاض أهمية سياسة إعادة الخصم.

2. سياسة السوق المفتوحة: [1]

السوق المفتوحة تعني دخول المصرف المركزي السوق النقدية و المالية بائعاً أو مشترياً للأوراق المالية الحكومية و التجارية للتأثير في كمية النقود و حجم الائتمان الممنوح من قبل المصارف التجارية. عندما تبدأ بواخر الركود بالظهور في النشاط الاقتصادي و يدرك المصرف المركزي بأنه لا بد من إتباع سياسة توسعية لتنشيط الحياة الاقتصادية و لزيادة حجم الإنفاق الكلي، فإن المصرف المركزي يتدخل في الأسواق المالية والنقدية من أجل شراء الأوراق المالية لزيادة السيولة لدى الأفراد و لزيادة احتياطات المصارف التجارية، مما يدفع هذه المصارف لزيادة الائتمان الممنوح، لأن ارتفاع حجم الاحتياطات النقدية لدى المصارف التجارية سيدفعها إلى تخفيض أسعار الفائدة.

أما في حالة التضخم يتدخل البنك المركزي بصفته بائعاً للأوراق المالية التي بحوزته الأمر الذي من شأنه أن يمتص الفائض من الكتلة النقدية نتيجة قيام البنوك بشراء تلك الأوراق المالية فينتقلص حجم السيولة لديها وتنخفض قدرة البنوك التجارية على التوسع في منح الائتمان فنقوم برفع سعر الفائدة.

فعندما يدخل المصرف المركزي السوق النقدية مشترياً للأوراق المالية و الحكومية و التجارية، لمعالجة حالة الركود الاقتصادي، ترتفع أسعار الأوراق المالية مما يؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة على هذه الأوراق(السندات) مما ينعكس ذلك على سعر الفائدة السائد في السوق فيُخفضه و بالتالي يزداد الإنفاق الكلي و الطلب الفعلي الذي يساهم في معالجة الركود الاقتصادي [4] ، ويحدث العكس في حالة وجود التضخم في الاقتصاد القومي .

من خلال ما تقدّم، تُعتبر سياسة السوق المفتوحة من أهم أدوات السياسة النقدية .

تتوقف فعالية السوق المفتوحة على ما يلي :

أ. وجود أسواق مالية متطورة

ب. توفر الأوراق المالية لدى البنك المركزي ل طرحها في السوق

3. نسبة الاحتياطي القانوني:

إن نسبة الاحتياطي القانوني هي تلك النسبة من الودائع التي يجب على البنوك التجارية أن تحتفظ بها لدى البنك المركزي بحكم القانون. ما يُميز هذه الأداة عن غيرها من الأدوات أنها تستخدم حتى في الدول التي لا تمتلك أسواقاً نقدية متطورة وتفتقر إلى وجود أوراق وسندات مالية عامة أي أنها أكثر الأدوات استخداماً في الدول النامية مقارنة بعمليات السوق المفتوح لحدثة الأسواق النقدية و المالية إن وُجدت في هذه الدول.

ففي أوقات التضخم، وعن طريق رفع نسبة الاحتياطي القانوني من طرف البنك المركزي تقل سيولة البنوك التجارية فتتخفص قدرتها على الإقراض. [1]

وفي حالة الركود الاقتصادي يقوم البنك المركزي بتخفيض هذه النسبة .

ب- الأدوات المباشرة للسياسة النقدية:

1. الأدوات الكمية المباشرة: [2]

- تحديد الحصص البنكية

- سقف إعادة الخصم: تحديد سقف معين (حد أعلى) لما يمكن للبنك أن يعيد خصمه.

الأدوات النوعية المباشرة:

تستخدم أدوات الرقابة الكمية المباشرة وغير المباشرة للتأثير في حجم الائتمان الكلي، لكن ما يصيب الاقتصاد القومي لأية دولة من تضخم أو ركود ليس من مسؤولية جميع

الفعاليات الاقتصادية بدرجة واحدة، فالغاية من أدوات الرقابة النوعية هو تحقيق التوازن المنشود بين مختلف القطاعات الاقتصادية من خلال الحد من الائتمان المقدم لبعض القطاعات الاقتصادية التي لاتعتبر منتجة، وزيادة الائتمان الموجه إلى بعض القطاعات الاقتصادية المراد تطويرها والضرورية لدعم الاقتصاد القومي أي توجيه القروض إلى القطاعات التي تعتبر أكثر نفعاً للاقتصاد الوطني.[2]

تعتمد فعالية السياسة النقدية ولاسيما الكمية منها على وجود أسواق مالية منظمة تساعد على جذب المستثمرين. من أجل تحقيق ذلك، يجب أن تكون هذه الأسواق على درجة عالية من الكفاءة و الفاعلية من أجل القدرة على استيعاب كميات ضخمة من الأوراق المالية سواء كانت من الأسهم أو السندات، و من جهة ثانية القدرة على تفعيل سياسة المصرف المركزي من خلال تغيرات الفائدة و بالتالي تحقيق أهدافه بخصوص توجيه المستثمرين في استثماراتهم بما يخدم الاقتصاد ككل.

ثالثاً: الأسواق المالية:

يعرف سوق الأوراق المالية بأنه عبارة عن نظام يتم بموجبه الجمع بين البائعين والمشتريين لنوع معين من الأوراق المالية، حيث يتمكن بذلك المستثمرين من بيع وشراء الأسهم والسندات داخل السوق إما عن طريق السماسرة أو الشركات العاملة في هذا المجال.

بناء على ذلك تعمل أسواق الأوراق المالية على توفير الموارد الحقيقية لتمويل المشروعات من خلال طرح الأسهم أو السندات أو إعادة بيع كل من هذه الأسهم والسندات المملوكة للمشروع.

ويتم الحكم على الشركات المدرجة اسهمها في السوق بالنجاح أو الفشل عن طرق أسعار الأسهم فانخفاض أسعار الأسهم بالنسبة لشركة من الشركات دليل على عدم

نجاحها أو على ضعف مركزها المالي وهو ما قد يؤدي إلى إجراء بعض التعديلات في قيادتها أو في سياستها أملاً في تحسين مركزها.

كما نلاحظ إن مفهوم الذبذبة يُعتبر من أهم الخصائص الواضحة لأسعار الأوراق المالية، فالأسعار في البورصة يجب أن تعكس المواجهة بين عرض وطلب الاصول، وأيضاً التنبؤ بالأسعار يؤثر على قيمة هذه الأسهم

ففي حال تنبأ المستثمرون بارتفاع الأسعار، هذا الذي يؤدي بشكل مباشر لرفع سعر السهم، كيف يتم ذلك؟ عندما يتوقع المستثمرون ارتفاع السعر، يقومون بشراء السهم حتى يتم بيعه لاحقاً بعد ارتفاع سعره، هذا يؤدي لزيادة الطلب على السهم، و بالتالي يرتفع سعر السهم بشكل أوتوماتيكي.

نقول عن سوق مالية أنها تتصف بالكفاءة اذا كانت أسعار الأصول المالية المسعرة في هذه السوق (اسهم -سندات) تعكس القيمة الحقيقية لهذه الأصول وعندما يقوم السوق بتنظيم المعلومة بحيث أن كل المعطيات الضرورية اللازمة من أجل التنبؤ بالأسعار المستقبلية، تكون متاحة في نفس الشروط لكل المستثمرين و المتعاملين في بورصة الأوراق المالية بالتالي لن تتوفر أي فرصة لتحقيق ربح استثنائي. وبالتالي أثار المعلومات العامة مثل (إعلان تغيير معدل الفائدة- اعلان تقسيم الاسهم) على أسعار الأسهم تكون مباشرة وفورية. أي لا يوجد فائدة من استغلال هذه المعلومات من أجل تحقيق أرباح استثنائية.

إن إزالة القيود المالية خلال العشرين سنة الماضية أدت إلى زعزعة الأسواق المالية للدول الناشئة و المتطورة مولدة: أزمات مالية متكررة، استغلال معلومات خاصة لتحقيق أرباح استثنائية، تقلبات شديدة في أسعار الأوراق المالية وأحياناً ضعف السلطات البورصية والنقدية عن التنبؤ بالمخاطر، وعن معالجة الأزمات و إدارة هذه الأزمات عندما تقع. [16]

رابعاً: السياسات المالية والنقدية والسوق المالية:

ان السياسة المالية و النقدية لها أثر على حركة الأسعار في البورصة فمثلاً زيادة الضرائب في السياسة المالية ينعكس على العائد المباشر للمنشآت وبالتالي ينعكس على التغير في سعر الورقة المالية وكذلك في السياسة النقدية التغييرات في مستوى التضخم مثلاً يؤدي الى تغير في معدلات الفائدة مما ينعكس على سعر الورقة المالية.[16]

السياسة المالية و السوق المالية:

تؤثر سياسة العجز المالي في السوق المالية ، فإن تمويل العجز عن طريق إصدار السندات يزيد من عرض السندات هذا يؤدي لانخفاض أسعارها وأيضاً زيادة الطلب على السندات يتم نتيجة انخفاض درجة خطورة هذا النوع من الأوراق المالية، بما أن العلاقة بين سعر السند و سعر الفائدة هي علاقة عكسية، فإن ذلك سيؤدي لارتفاع الفائدة في السوق و الذي سيؤثر بدوره على مجمل عمليات السوق المالية من خلال تأثيرها في أسعار الأوراق المالية و حجم التداول .[5]

السياسة النقدية والسوق المالية:

من دلائل تطور السوق المالية سيولتها و قدرة المستثمرين على البيع و الشراء خلال فترة زمنية قصيرة و بتكلفة منخفضة نسبياً، و اتساع حجم هذه السيولة يعبر عن قوة الرابط بين السوق المالية و السياسة النقدية، فبذلك نجد وجود علاقة قوية جداً بين السياسة النقدية ونشاط سوق الأوراق المالية، ولا بد من توسيع دور واهتمام السلطة النقدية من أجل التأثير في حجم سيولة السوق المالية وسيولة الاقتصاد ككل من أجل تحقيق الاستقرار النقدي.

تستطيع السياسة النقدية أن تؤثر في سيولة السوق المالية من خلال عدة قنوات، من

أبرزها:[1]

➤ مستوى أسعار الفائدة

➤ منح الائتمان

حيث يتم تحديد أسعار الفائدة من خلال السوق المالية و ذلك من خلال علاقة سعر الفائدة بأسعار السندات في سوق السندات و أسعار الأسهم في سوق الأسهم، و تتحدد هذه العلاقات من خلال تأثير السياسة النقدية في حجم الائتمان الممنوح للفاعليات الاقتصادية.

كما هو معرف إن إتباع سياسة نقدية توسعية يؤدي إلى انخفاض كلفة الائتمان بفعل انخفاض سعر الفائدة، هذا الذي يؤدي لتوجه الأفراد والمستثمرين للقطاع المصرفي من أجل الحصول على الائتمان اللازم بدل من اللجوء إلى السوق المالية، أي قيام المقترضين بالاقتراض من المصارف التجارية بدلاً من الاقتراض من السوق المالية هذا الذي يؤدي لانخفاض عرض السندات من ثم ارتفاع أسعارها. ومن جهة أخرى ارتفاع اسعار الأسهم لانخفاض العرض من الاسهم.

أثر السياسة النقدية في السوق المالية:

تستطيع السياسة النقدية أن تؤثر بالسوق المالية باستخدام عدة أساليب من خلالها يستطيع البنك المركزي التأثير في الاستثمارات المالية، من هذه الاساليب: [8]

➤ سعر إعادة الخصم: يتم استعمال هذه القناة من أجل التأثير في السوق المالية من خلال السوق النقدية .

➤ عمليات السوق المفتوحة: تستطيع السياسة النقدية التأثير في نشاط السوق من خلال عمليات البيع و الشراء للأوراق المالية الحكومية قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل و عبر التأثير في قناة سعر الفائدة.

➤ نسبة الاحتياطي القانوني: يستطيع البنك المركزي التحكم بتلك النسبة الأمر الذي يدفع البنوك التجارية إلى اللجوء إلى الأسواق المالية لعرض ما لديها من أوراق مالية.

التفاعل بين السياسة النقدية و المالية:

تنشأ العلاقة بين السياسة المالية الحكومية وأسعار الفائدة من خلال السوق المالية، فمن خلال التأثير في سعر الفائدة في السوق، تستطيع السلطات المالية و النقدية من توجيه الاقتصاد وفق السياسة المرسومة.

هناك تكامل قوي بين السياستين المالية و النقدية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية و خصوصاً الاستقرار المالي. في الواقع يعود هذا الترابط بينهما إلى أن مكونات الطلب الكلي و منه الطلب على الأصول المالية يتأثر بمستوى معدل الفائدة المفروض من قبل المصرف المركزي من جهة، كما أنه يتأثر بمستوى الضرائب و الإنفاق و تغيراتهما.[6]

فالسياسة النقدية بأدواتها المختلفة تؤثر بشكل مباشر في الكتلة النقدية المتواجدة لدى البنوك التجارية، حيث تؤثر معدلات الفائدة في الإئتمانات الممنوحة من قبل هذه البنوك لقطاع الأفراد و المشروعات، الأمر الذي يؤثر حجم الإنفاق على السلع والخدمات و بالتالي حجم الاستثمار بشقيه المالي و غير المالي، إذاً تأثير السياسة النقدية بشكل غير مباشر ينتقل عبر قناة سعر الفائدة.

بالمقابل، فيما يخص السياسة المالية، فهي تؤثر بشكل مباشر في التشغيل و الإنتاج و الدخل من خلال الإنفاق الحكومي و السياسة الضريبية:

وفي كلا الحالتين:

نلاحظ زيادة الإنتاج، ماذا يعني ذلك بالنسبة للمساهم؟

في حال زاد الإنتاج سيؤدي ذلك لزيادة المبيعات و قيمة المبيعات و بالتالي سيتوفر للمشروع إمكانية كبيرة لتحقيق الربح. ربما قسم كبير من هذا الربح سيخصص للمساهمين و هذا ما يهم المساهم بالدرجة الأولى أي الربح الموزع لكل سهم. وهذا يؤدي إلى ارتفاع سعر سهم هذا المشروع الناتج عن زيادة الطلب عليه.

تتميز السياسة النقدية عن السياسة المالية بالتالي:

1. تتجه السياسة النقدية بشكل رئيسي باتجاه القطاع المالي و المصرفي و أسواق المال.
2. السياسة النقدية تتصف بالمرونة و السرعة و إمكانية تعديلها خلال زمن قصير من خلال التغييرات في نسب الاحتياطي القانوني و أسعار الفائدة و الخصم.
3. تسعى السياسة المالية لتشجيع التوسع الاقتصادي و لكنها أقل قدرة على معالجة التضخم، بينما للسياسة النقدية أثر ضعيف في تشجيع التوسع الاقتصادي و لكنها أكثر فعالية لمكافحة انحرافات مثل التضخم أو الكساد، أو التأثير في قرارات المستثمرين حول طبيعة الاستثمار سواء كان مالي أو حقيقي.

المبحث الثاني: السياسة النقدية وأسعار الأصول المالية

أولاً: أسعار الأسهم و السياسة النقدية للمصرف المركزي:

وهنا يتبادر الى اذهاننا السؤال التالي :

من يأتي أولاً تغيير أسعار الأسهم أم تغيير السياسة النقدية؟ هل أسعار الأسهم يؤثر أم يتأثر بالسياسة النقدية؟

① - ردة فعل السلطات النقدية لتغيير أسعار الأسهم:

هناك رأي يقول أن مستوى أسعار الأسهم هو الذي يؤثر على السياسة النقدية. وهنا ستواجه السلطات النقدية عدد من الصعوبات أول هذه الصعوبات هو معرفة الطريقة التي يجب على السلطات النقدية إتباعها من أجل الإجابة على تغيرات أسعار الأصول المالية وهناك سؤال يتبادر الى اذهاننا في هذا المجال هل يجب إدخال أسعار الأصول المالية تحت إشراف ومراقبة المصرف المركزي؟

تبعاً لذلك كل انحراف في أسعار الأصول المالية سيكون سبب مبرر لتدخل السلطات النقدية.

فينبغي على السلطات النقدية معرفة الطريقة المناسبة للتدخل حسب طبيعة الأزمات أو الصدمات التي تكون سبب التغيرات في أسعار الأصول المالية. حيث أن بعض الباحثين يعتقدون بأن التغيير في أسعار الفائدة سيكون ضروري من أجل معالجة التغيرات الحاصلة في أسعار الأصول المالية.

وفيما يلي مثال واقعي عن ذلك فعندما انخفضت أسعار الأسهم في السوق الأمريكية في نوفمبر من عام 1991م تعالت الأصوات بضرورة إحداث المزيد من التخفيض في أسعار الفائدة وزيادة المعروض من النقود إلى مستوى ينشط في ظلّه الاستثمار، وتعود

أسعار الأسهم إلى مستواها الذي كانت عليه ، ولكن يبقى هذا المثال ينطبق على سوق معينة وضمن معطيات وظروف هذه السوق [14].

ومن جهة أخرى يقترح بعض الباحثين إدراج أسعار الأصول المالية ضمن صلاحيات المصارف المركزية. غير أن هؤلاء الباحثين يرفضون فكرة أنه يجب على المصارف المركزية أن تتجاوز بطريقة أوتوماتيكية لتغيرات أسعار الأصول المالية، بالمقابل يجب على السلطات النقدية تحليل أسباب هذه التغيرات. [9].

ويرى بعض الباحثين أنه لا يجب على السلطات النقدية أن تتصرف بنفس الطريقة لكل التغيرات الحاصلة في أسعار الأصول المالية. فمن المهم تحليل طبيعة الانحرافات الناتجة عنها التغيرات الحاصلة في أسعار الأصول المالية.

كل ذلك يتوقف على أفضليات وأولويات البنك المركزي وكذلك ترتيب هذه الأولويات. [11]

وهكذا نجد أنه لا يتوقف دور السلطات النقدية فقط على مواجهة ومعالجة تغيرات النشاط الاقتصادي لكن يجب أيضاً معالجة تغيرات أسعار الأصول المالية.

حيث يقوم المصرف المركزي بدور المقرض في آخر لحظة. المقصود هنا هو تخفيض معدل الفائدة الرئيسي على أثر انخفاض أسعار الأصول المالية، من أجل الحد من خسائر الفعاليات الاقتصادية و تجنب الاقتصاد من الدخول في مرحلة كساد. في هذه الحالة سيكون المصرف المركزي في مواجهة تحقيق هدفين متعارضين:

➤ هل يجب أن يقبل معدل تضخم مرتفع من أجل مواجهة التغيرات في أسعار الأصول المالية؟

➤ أو هل سيفضل السيطرة على التضخم مقابل التخلي عن ثبات أسعار الأصول المالية؟

وقد يكون لتدخل المصرف المركزي سلبيات فإذا علمنا أن المصرف المركزي سيتبنى سياسات نقدية بعد كل انهيار لأسعار الأوراق المالية، فإن المستثمرين سيحاولون المغامرة في مشاريع أكثر خطورة و ذات مردود مرتفع. فهذا تساهم السلطات النقدية في خلق فقاعة مضاربة تؤدي لاحقاً لحدوث أزمة مالية.

وهكذا نجد ضرورة أن تكون ردة فعل السياسة النقدية لتغير أسعار الأسهم بطريقة غير مباشرة ، بمعنى أن استقرار الأسعار يجب أن يكون الهدف طويل الأجل للسياسة النقدية حرصاً على تجنب انهيار سوق الأوراق المالية.[16]

وأيضاً تأثير سوق الأسهم المالية على السياسة النقدية يمكن أن يظهر عن طريق تأثير قناتين [13]

1) قناة الثروة فالتقدم في سوق الأسهم المالية (ارتفاع الأسعار) يزيد من ثروة الأفراد ويؤدي إلى زيادة الاستهلاك الذي يؤدي لارتفاع الاسعار والتضخم

2) قناة الائتمان : فحركات الاسعار في سوق الاسهم المالية يؤثر على تكلفة تمويل العمل فارتفاع اسعار الاسهم يجعل الاقتراض من البنوك أسهل لعدد من القطاعات في الاقتصاد الذي تبعاً يزيد من الاتفاق والاستثمار الكلي.

②- أثر السياسة النقدية على أسعار الأسهم:[16]

هناك رأي يقول أن السياسة النقدية هي من يتغير أولاً، فالتغير المفاجئ في حركات الأسعار يعتبر انعكاس لتغير مفاجئ أو انتقالاً شديدة في السياسة النقدية.

إن الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة للسياسة النقدية ممكن أن تكون في صورة إيجابية أو سلبية يمكن أن تكون إيجابية إذا كانت التغيرات موافقة وفي مصلحة الأعمال الاقتصادية و تكون سلبية في الحالة المعاكسة إذا كانت تؤدي الي مزيد من المعوقات و الأعباء[16].

إن السياسة النقدية تؤثر على أسعار الاوراق المالية عن طريق أسعار الفائدة [7]:
فتعد أسعار الفائدة إحدى الأدوات الهامة لإدارة السياسة النقدية حيث يستخدمها البنك المركزي في التأثير على عرض النقود. حيث يتمثل الدور الأساسي لأسعار الفائدة في المساهمة في التخصيص الأمثل للموارد المتاحة من المدخرات بين الاستثمارات المختلفة.

في الواقع أسعار الفائدة تؤثر وبشكل مباشر في قطاع الأفراد من خلال تأثيرها في قراراتهم الاستهلاكية والادخارية، شراء العقارات أو السندات، كما أنها تؤثر في القرارات الاستثمارية للمشاريع و الشركات من حيث استخدام الأموال أو استثمار أموالها في شراء الأصول المالية سواء الأسهم أو السندات أو غيرها من الأصول المالية.

وعندما تقوم السلطات النقدية ممثلة بالمصرف المركزي بتخفيض معدل الفائدة فإن الهدف هو محاربة الكساد و تشجيع الاستثمار لتنشيط الاقتصاد من خلال تقديم السيولة اللازمة، عندئذ نقول أن السلطة النقدية تتبع سياسة توسعية. لكن بالمقابل عندما تقوم السلطة النقدية برفع معدل الفائدة، فإن الهدف هو مكافحة التضخم و سحب الكتلة النقدية الفائضة في السوق، من أجل إعادة استعمالها لاحقاً لأغراض استثمارية من خلال توزيعها كقروض للأفراد أو للمشاريع، في هذه الحالة نقول أن السلطة النقدية تتبع سياسة انكماشية.

كما تساهم أسعار الفائدة المرتفعة في تشجيع الادخار إلا أنها في نفس الوقت تؤدي إلى زيادة تكلفة الاستثمار، وبالتالي فإن تحرك أسعار الفائدة ارتفاعاً وانخفاضاً يتحدد بناء على الحجم المطلوب من القروض مقارنة بحجم المعروض من المدخرات وتميل أسعار الأسهم إلى التحرك في اتجاه معاكس لحركة أسعار الفائدة ومن ذلك يمكن القول بأن البنك المركزي في إمكانه التأثير بطريق غير مباشر على أسعار الأسهم من خلال تحكمه في أسعار الفائدة.

وعلى الرغم مما يقول به البعض من أن ارتفاع سعر الفائدة له تأثير مباشر على الادخار فمن الممكن أن يؤثر تأثيراً غير مباشر على الادخار من خلال تأثيره على قيمة الثروة سواء كانت في شكل أصول مالية أو عينية. فالارتفاع في أسعار الفائدة يخفض من أسعار السندات لأن العلاقة عكسية بين سعر السند والفائدة ومن ناحية أخرى تتأثر أسعار الأسهم عكسياً بتزايد أسعار الفائدة. ومما تجب ملاحظته أن ارتفاع أسعار الفائدة يخفض من القيمة الحقيقية للأصول العينية ومن ثم يؤدي إلى تخفيض الاستهلاك وزيادة الادخار.

وبالنسبة للعلاقة بين معدلات الادخار والقيمة الحقيقية لأسعار الأسهم فإنه توجد دلائل على تحرك المتغيرين في اتجاهات متعاكسة. مثلاً مع الارتفاع الذي سجلته أسعار الاسهم في الفترة 1985 - 1987 بلغت معدلات الادخار أدنى مستوى له وكان ذلك بفعل تدني أسعار الفائدة على الودائع.

هنا لدينا احتمالين :

أ- ارتفاع سعر الفائدة يؤدي إلى خفض أسعار الأسهم للأسباب الآتية:

عند ارتفاع أسعار الفائدة تزداد تكلفة الاقتراض من البنوك فتزداد الأعباء على المشاريع الاستثمارية يترتب على هذا انخفاض الأرباح أي انخفاض حصة السهم من الأرباح هذا

يؤدي لانخفاض الطلب على هذه الأسهم مما يؤدي إلى انخفاض سعر الورقة المالية. كذلك فإن اتخاذ قرار مثل رفع سعر الفائدة للبنوك وحيث إن مثل هذا القرار قد يؤدي إلى خروج المصارف من الاستثمار في البورصة لأنها كانت قد خصصت جزءاً من رأسمالها للاستثمار في الأوراق المالية يؤدي لانخفاض أسعار الأسهم لتهافت البنوك على بيع الأوراق المالية واستثمار هذه النقود في القروض ذات العائد المرتفع.

ومن جهة أخرى نجد أن تكلفة الفرصة في الدخول بالمضاربة في الأوراق المالية عن طريق البورصة تصبح غير مجدية لأن سعر الفائدة المرتفع يؤدي إلى عدم جدوى الاحتفاظ بالأسهم عن طريق المحافظ الاستثمارية، ونتيجة ذلك يقوم عدد كبير من المستثمرين في البورصة ببيع ما يمتلكون من تلك الأوراق المالية لتحويلها إلى نقد سائل وتحويلها إلى مدخرات في المصارف للحصول على الفائدة المرتفعة مما يمثل عبئاً على سوق الأوراق المالية حيث يصبح عرض الأوراق المالية أكبر من الطلب عليه مما يؤدي إلى هبوط سريع في أسعار الأسهم وبالتالي إلى انهيار الأسعار عن قيمتها الحقيقية.

ب- انخفاض سعر الفائدة يؤدي لارتفاع اسعار الأسهم للأسباب التالية:

انخفاض أسعار الفائدة يؤدي لانخفاض تكلفة الاقتراض من البنوك فتزداد القروض الممنوحة ويزداد التوسع الاستثماري ومع انخفاض تكلفة الاقتراض تزداد الأرباح المحققة فيذهب جزء ضعيف لخدمة الدين والجزء الأعظم يوزع مردود للمساهمين فتزداد بذلك حصة السهم من الربح ويزداد بذلك الطلب عليه فيؤدي لارتفاع سعره.

ومن ناحية أخرى إن انخفاض أسعار الفائدة يشجع المدخرين على الاتجاه نحو سوق الأوراق المالية باعتبار ان الاصول المتداولة فيه تعد بديلاً مجدياً للودائع المصرفية (أي

التحول من السيولة التامة إلى مستويات سيولة أقل بتحويل الارصدة النقدية -الودائع- إلى أسهم وسندات) فيزداد الطلب على الأسهم ويرتفع سعرها. [7]

ومن المعلوم أن تأثير السياسة النقدية في أسعار الأسهم يأتي بطريقة غير مباشرة وذلك عن طريق تأثير سعر الفائدة على أسعار الأسهم، مما يؤدي إلى التأثير في تكلفة الاقتراض الفردي وبالتالي يؤثر في النشاطات الاقتصادية ككل. [16]

والبعض الآخر يرى أن البنك المركزي المهتم باستقرار الأسعار يجب أن يهتم بطريقة مباشرة بأسعار الأوراق المالية.

فبذلك نرى أن سعر الفائدة يؤثر إلى جانب المتغيرات الأخرى على الجوانب الرئيسية التالية [16]:

الأزمة التمويلية العالمية الراهنة: أدت هذه الأزمة إلى ركود الأحوال الاقتصادية حول العالم. ويستلزم هذا خفض سعر الفائدة للتقليل من تكلفة الاستثمار والانتاج وبهذا يزيد المنتجون الانتاج مع تخفيض أسعار البيع، ومن ثم يزداد الطلب وتتسارع عجلة النشاط الاقتصادي، وتنتهي حالة الركود. وهذا ما فعلته معظم دول العالم وعلى رأسها الدول الصناعية المتقدمة.

محاربة التضخم: إذا حدث ارتفاع كبير في المستوي العام للأسعار في دولة ما، وتزايد معدل التضخم فمن المفروض أن يرفع البنك المركزي سعر الفائدة بحيث يقل الطلب وتميل الأسعار نحو الانخفاض.

سوق الأوراق المالية: يؤدي خفض سعر الفائدة إلى ارتفاع أسعار الأوراق المالية وذلك على افتراض بقاء العوامل الأخرى على حالها.

معدل الفائدة من وجهة نظر المستثمرين:

إن المساهم لا يحب معدلات الفائدة المرتفعة وفي حال ارتفعت معدلات الفائدة فإن ذلك عبارة عن معلومة سلبية للمساهمين، فمن مصلحة المساهم تخفيض معدلات الفائدة و ليس رفعها ، حتى لو لم يكن ذلك من مصلحة الاقتصاد . فكلما ارتفعت معدلات الفائدة كلما أدى ذلك لتضييق التوسع الاستثماري للمشاريع، مما ينعكس سلباً على تطورها و على أرباحها المستقبلية وعلى القيمة البورصية للسهم فينخفض.

فعندما ترتفع معدلات الفائدة فإن ذلك خبر سلبي للأسهم و ذلك لعدة أسباب، نذكر مثلاً منافسة السندات. وهذا يعني الاتجاه نحو السندات ومن أجل جذب المستثمرين باتجاه السهم، يجب أن نضمن لهم علاوة خطر مرتفعة. حيث يطلب المستثمرون مكافأة على الأسهم أكثر ارتفاعاً من مكافأة السندات هذا يعني أنهم يخشون المستقبل.

- العرض النقدي وأسعار الأسهم:

يتمثل أثر السياسة النقدية على السوق المالي في مدى السيطرة التي تمارسها الحكومة على المعروض من النقود والذي يتمثل في رصيد الودائع الجارية والودائع لأجل لدى البنوك التجارية، إضافة إلى النقدية المحتفظ بها لدى الجمهور، وبالتأكيد فإن هناك علاقة طردية بين الكمية المعروضة من النقود وبين مستوى النشاط الاقتصادي.

إن زيادة المعروض من النقود بسبب انخفاض أسعار الفائدة يؤثر إيجابياً على أرباح منشآت الأعمال. ومن هنا يمكن القول أن ارتفاع مستوى أسعار الأسهم في أسواق رأس المال هو المحصلة النهائية لزيادة المعروض من النقود وهكذا نجد أن العلاقة طردية بين التغير في المعروض النقدي وأسعار الأسهم.[14]

وإذا كان لزيادة المعروض من النقود تأثير إيجابي على أرباح المنشآت فإن له أيضاً تأثير سلبي يتمثل في احتمال حدوث تضخم يؤدي في النهاية إلى زيادة في الحد الأدنى للعائد الذي يطلبه المستثمرون.

والأسواق المالية التي تتمتع بالكفاءة يمكنها توقع الزيادات المستقبلية في المعروض النقدي وبالتالي لا يقدر المستثمرون تحقيق أرباح إضافية من خلال معلوماتهم عن المسار التاريخي للتغيرات في المعروض النقدي. [7]

من خلال ما تقدم نجد أن التغير في سعر الفائدة يتناسب عكساً مع عرض النقود، فكلما انخفض معدل الفائدة كلما زادت الكمية النقدية المعروضة في السوق.

- التضخم وأسعار الأسهم:

التغيرات الحاصلة في الطلب الإجمالي تؤدي لضغوطات نحو الارتفاع في مستوى الأسعار وبالتالي أسعار الأصول المالية تبدو كمؤشرات للتضخم، فإن أسعار الأصول المالية (الأسهم) تدمج كل التوقعات التي تخص النمو الاقتصادي والضغوط التضخمية المستقبلية. [12]

ومما لا شك أن التضخم يترك أثراً عكسياً على أسعار الأسهم، وذلك لسببين أحدهما مباشر والآخر غير مباشر. فالسبب المباشر يتمثل في أن ارتفاع معدل التضخم يؤدي إلى ارتفاع في معدل العائد المطلوب وبالتالي انخفاض في القيمة السوقية للأسهم بينما يتمثل السبب غير المباشر في انخفاض القيمة الحقيقية لأرباح الشركات وبالتالي انخفاض أسعار أسهمها. [14]

في حال لم يخشى المصرف المركزي من سيطرة التضخم، فإنه يدفع بمعدلات الفائدة نحو الانخفاض. وفي حال كان الائتمان وافر وقليل التكلفة، فإن باستطاعة قطاع الأفراد

الاقتراض وباستطاعة المشاريع القيام باستثمارات جديدة وسينعكس ذلك ايجابياً على الأسواق المالية. من ثم يرتفع مستوى النشاط الاقتصادي والإنتاجي ومستوى الأسعار. وهنا تظهر بوادر تضخمية فيقوم المصرف المركزي برفع معدلات الفائدة وعندما يلاحظ المصرف المركزي أن سياسته تفرض المزيد من القيود على الاقتصاد يتوقف عن رفع معدلات الفائدة وعندما يتأكد أن مخاطر الضغوط التضخمية قد ابتعدت يبدأ بتخفيض معدلات الفائدة. وبهذا نجد أن أثر التضخم على اسعار الأسهم غير مباشر من خلال تأثيره على حجم النشاط الاقتصادي [7,13].

ثانياً: السياسات النقدية و سوق السندات:

فيما يخص القطاعات المالية نلاحظ أن التقلبات في أسعار الفائدة تكون من الأسباب الأساسية لتفسير التقلبات الحاصلة في أسعار الأصول المالية كالسندات، فعندما يزداد الطلب الكلي على السندات ومن أجل إزالة هذا الفائض في الطلب، يجب تخفيض معدل الفائدة حتى يتحقق التعادل بين الطلب و العرض الكلي للسندات، وهذا عائد إلى وجود علاقة عكسية بين سعر السند و سعر الفائدة.

ثالثاً: أثار تغيير أسعار الأصول (مبدأ أثار الثروة):

إن التغيرات التي تحدث في الأسعار البورصية والتي تكون منسوبة لعدة أسباب منها التغيير في السياسة النقدية سيكون لها انعكاسات مباشرة على القيمة الحالية الصافية للمشروع. حيث زيادة أسعار الأسهم ستزيد من القيمة البورصية للمشروع. فعندما تتبع السلطات النقدية سياسة توسعية فان ذلك يزيد من أسعار الأوراق المالية وبالتالي زيادة صافي ثروات القطاعين العائلي و الأعمال أي يحسن من مراكزهم المالية وبالتالي زيادة الإنفاق الاستثمائي والجاري فيزيد الطلب الكلي .

أيضاً عندما تزداد أسعار الأصول فإن قيمة رأس مال البنوك ستزداد و بالعكس فإن انهيار أسعار هذه الأصول سيخفض من رأس المال الخاص لهذه البنوك هذا الذي سيدفع البنوك على تقديم الائتمان بمعدل فائدة مرتفع على اعتبار أن البنك يملك عدداً من الأصول المالية. وهكذا نجد أن الزيادة في أسعار الأسهم تتعكس زيادة في الثروة المالية للأفراد وبالتالي تزيد من حجم استهلاكهم وتخفيض نزعتهم للإدخار كما أنها ترفع من القيمة السوقية للشركات. ويرى الاقتصاديون أن تسهيل أو شد السياسة النقدية يؤثر في أسعار الأسهم عن طريق توقعات الدخول المستقبلية وبالتالي يمكن لهذه التوقعات أن تغير حجم ثروة المستثمرين مما ينعكس ذلك على الاستهلاك. [17]

مثلاً: سنحاول دراسة سلوك المصرف المركزي لدى مواجهة:

1- زيادة في الطلب: عندما يزداد الطلب الكلي يؤدي لزيادة الضغوط على مستوى الأسعار فترتفع الأسعار. في هذه الحالة يتدخل المصرف المركزي من خلال رفع معدل الفائدة من أجل تجنب التضخم. إن زيادة معدل الفائدة تؤدي لتخفيض أسعار الأصول و التي بدورها تؤدي لانخفاض الطلب الكلي بواسطة آثار الثروة.

2- حالة الانحراف بالعرض: هناك عدة أسباب للانحراف بالعرض ففي حال كان لدينا قفزة تكنولوجية ليس من الضرورة أن يتدخل المصرف المركزي. فالقفزة التكنولوجية تساهم في زيادة القدرات الإنتاجية، وزيادة الإنتاج ستزيد من الربح المحقق و بالتالي زيادة المردود المستقبلي المتوقع، من جهة هذا سيزيد من ارتفاع أسعار الأصول المالية ومن جهة أخرى سيزداد الطلب الكلي نتيجة زيادة الثروة بفضل زيادة أسعار الأصول.

أي ليس بالضرورة أن يتدخل المصرف المركزي في حالة القفزة التكنولوجية نظراً لأن الطلب الكلي سيتوازن مع العرض الكلي، بفضل الأثر الإيجابي لزيادة أسعار الأصول المالية على الطلب الكلي بواسطة زيادة الثروة.

في الواقع، درجة تدخل المصرف المركزي تتوقف على مقدار حساسية الطلب الكلي لتغير أسعار الأصول. في حالة القفزة التكنولوجية مثلاً، فكلما كانت آثار الثروة أكثر إيجابية كلما كان تغير معدل الفائدة أكثر ضعفاً. حسب الحسابات التي أجراها Durré، انطلاقاً من مرونة طلب كلي من 0,7 بالنسبة لأسعار الأصول المالية، هذا يعني، أن زيادة 10% في أسعار الأصول المالية، سيؤدي لزيادة 7% في الطلب الكلي. في هذه الحالة، لا يوجد ضرورة لتدخل المصرف المركزي. هذا المثال يوضح الدور التوازني الذي تلعبه أسعار الأصول المالية. [10]

أما عندما يكون لدينا أزمة عرض ومرونة الطلب الكلي ضعيفة بالنسبة لأسعار الأصول المالية، الحل هو تخفيض معدل الفائدة لزيادة عملية الطلب الكلي، هذا يؤدي إلى زيادة ذبذبة أسعار الأصول المالية.

رابعاً- أثر السياسة النقدية على قرارات المستثمرين:

حيث يُقارن المستثمرون دائماً بين عوائد الأسهم والعقار وعوائد الفائدة، واضعين في الحسبان خلو الأخيرة من المخاطر، فكلما ارتفع سعر الفائدة طلب المستثمرون من أسهم الشركات عوائد أكثر مما يعني نظرياً انخفاض أسعار الأسهم السوقية. إن سعر الفائدة يؤثر على النشاط الاقتصادي بشكل عام بما في ذلك الأسهم والعقار، فكلما ارتفعت الفوائد طلب المستثمرون الأسهم والأراضي بسعر أقل لوجود الفرصة البديلة المجزية [15]

وهنا يتابع المستثمرون معدلات الفائدة ومن خلال تقييم المعلومات التي تخص هذه المعدلات يقومون بالموازنة بين الأسهم و السندات، فمثلاً إن اتباع سياسة نقدية انكماشية من شأنها زيادة أسعار الفائدة وبالتالي تشجيع المدخرين على نقل بعض مدخراتهم من الأسهم إلى السندات وأذون الخزنة المنخفضة المخاطرة ومرتفعة العائد

(انخفاض الطلب على الأسهم وزيادة الطلب على السندات) ، وبالتالي يدفع ذلك بأسعار الأسهم إلى الانخفاض وبذلك نجد بأن الانخفاض في أسعار الأسهم يمكن أن يكون من دلائل سياسة نقدية انكماشية التي تعتبر متغير مستقل في أوقات السياسة النقدية الانكماشية ينعكس ذلك على انخفاض في كل من أسعار الأسهم والاتفاق الاستهلاكي.

ومن جهة أخرى تخفيض معدلات الفائدة سيدفع المستثمر لشراء الأوراق المالية كالأسهم. أيضاً من خلال انخفاض معدل الفائدة، ستخفيض تكاليف الاستثمار في المشاريع بسبب القدرة على الاستدانة بتكلفة منخفضة، هذا الذي يزيد من حصة السهم من الربح المحقق، و بالتالي سيدفع المستثمر إلى شراء هذه الأسهم.

وحيث أن سياسة نقدية تتصف بالسهولة ستساهم في جعل السندات بمردود ثابت أقل جاذبية من الأسهم، حيث يزداد الطلب على الأسهم ومن ثم ترتفع أسعار الأسهم. وبذلك نجد أن المصرف المركزي يؤثر من خلال سياسته النقدية في قرار المستثمر الفرد أو المؤسساتاتي.

الدراسة العملية:

من أجل معرفة أثر السياسات النقدية على أسعار الأسهم و أثرها على معدلات الفائدة اعتمدت الباحثة على التقارير المالية لبنك العربي - سورية ش.م.م للفترة الزمنية (2010-2022).

و السبب باختيار الباحثة لهذا المصرف هو توفر البيانات المالية له ولفترة زمنية طويلة نسبياً.

وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS اعتمدت الباحثة على الأمر Correlate

من القائمة الرئيسية Analyze للوصول إلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط بين:

المتغير التابع (أسعار الأسهم) و المتغير المستقل (السياسات النقدية) وتوصلت
الباحثة للجدول التالي:

نتائج تحليل البيانات المالية لبنك العربي - سورية ش.م.م باستخدام الأمر الفرعي

Bivariate

		DEPOSITS	PROFIT
DEPOSITS	Pearson Correlation	1	.235
	Sig. (2-tailed)	.	.612
	N	7	7
PROFIT	Pearson Correlation	.235	1
	Sig. (2-tailed)	.612	.
	N	7	7

ومن خلال دراستنا للجدول إحصائياً، وعند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ نستطيع القول:
1- إن إشارة معامل ارتباط بيرسون توضح لنا اتجاه العلاقة التي تربط المتغير التابع مع
المتغير المستقل، فإذا كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون موجبة هذا يعني أن العلاقة بين
المتغير التابع والمتغير المستقل طردية أما إذا كانت إشارة معامل ارتباط بيرسون سالبة
هذا يعني أن العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل عكسية.

بملاحظة إشارة معامل ارتباط بيرسون من الجدول السابق نجد أنها تساوي $0.235/$
و هي موجبة، هذا يعني أن العلاقة بين المتغير التابع (أسعار الأسهم) والمتغير المستقل
(السياسات النقدية) طردية ولكنها ضعيفة جداً (غير مباشرة) لأن القيمة صغيرة (حتى
تكون العلاقة الطردية قوية يجب أن تكون أكبر من 8)

2- إن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) تبين لنا إذا كانت العلاقة التي تربط
المتغير التابع مع المتغير المستقل معنوية ولها دلالة إحصائية أو غير معنوية وليس لها
دلالة إحصائية، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية Sig أقل من مستوى المعنوية

$\alpha=0.05$ / فهذا يعني أن العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل هي معنوية ولها دلالة إحصائية أما إذا كانت تلك القيمة أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية فهذا يعني أن العلاقة ليست معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

بملاحظة قيمة مستوى الدلالة الإحصائية من الجدول السابق نجد أنها تساوي $0,612/$ وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية، هذا يعني أن العلاقة بين المتغير التابع (أسعار الأسهم) والمتغير المستقل (السياسات النقدية) ليست معنوية وليس لها دلالة إحصائية.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

توجد علاقة طردية ضعيفة جداً (غير مباشرة) بين المتغير التابع (أسعار الأسهم) والمتغير المستقل (السياسات النقدية) لكن هذه العلاقة ليست معنوية وليس لها دلالة إحصائية وهذا بحسب الباحثة يعود إلى:

1. هناك علاقة بين السياسة النقدية وأسعار الأسهم.

2. السياسة النقدية سبب من أسباب ارتفاع أسعار الأسهم وفي الوقت نفسه كآلية احترازية لمعالجة هذه الارتفاعات قبل أن تؤثر سلباً في الاستقرار الكلي، فالمصرف المركزي دور في التأثير على حركة أسعار الأوراق المالية من خلال تعديله لمعدل الفائدة، فمعدل الفائدة أداة السياسة النقدية الرئيسية لمعالجة تغيرات أسعار الاسهم.

3. ان استجابة سوق الأوراق المالية للتغير في السياسة النقدية يختلف من دولة لأخرى.

4. يستطيع المصرف المركزي من خلال معدل الفائدة التأثير في قرار المستثمر واختياره بين الأسهم والسندات.

5. تحقيق التعاون بين سلطة السوق المالي والمصرف المركزي من خلال معدل الفائدة يدعم السياسات الوقائية ضد الأزمات ويحمي الاقتصاد الحقيقي.

التوصيات:

1. ينبغي على المصرف المركزي أن يدمج اسعار الاسهم في سياسته النقدية بهدف تحقيق الاستقرار المالي من خلال تعديل معدل الفائدة حسب تغيرات أسعار الأسهم.

2. على المستثمر أن يأخذ معدلات الفائدة بالاعتبار عند اختياره بين الأصول المالية.

3. لا بد للمستثمر من متابعة أسعار الفائدة لمعرفة اتجاه تطور أسعار الأسهم والاستفادة من هذا.

4. ينبغي على المصرف المركزي التدخل في الأسواق المالية خلال الارتفاع أو الانخفاض الزائد في أسعار الأوراق المالية، بهدف تجنب حدوث الأزمات المالية أو تخفيف من حدتها و بالتالي التقليل من حدة التقلبات الاقتصادية وبالتالي خلق بيئة استثمارية مثالية.

خاتمة:

نجد أن التفاعل بين السياسة النقدية للمصرف المركزي والأسواق المالية موجود ويقوة في دول العالم المتقدم. فأى تغير طفيف في معدلات الفائدة يؤدي إلى تغير أسعار الأسهم والسندات، ولكن في الدول الناشئة مثل سورية نجد أن هذا الرابط بين السياسة النقدية والأسواق المالية ضعيف جداً إن لم يكن معدوماً وذلك لعدة أسباب منها :

- حداثة سوق دمشق للأوراق المالية وضعف الخبرة والقدرة التحليلية لأسعار الفائدة لدى المستثمرين

- بالإضافة إلى أن تغير أسعار الفائدة والتي تعتبر أداة للسياسة النقدية محدود وإن تغير فهو يتغير بمعدلات طفيفة.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- عبد الله خبايا 2017-البنوك الالكترونية - البنوك التجارية - السياسة النقدية. جامعة محمد بو ضياف، الجزائر، ص199.
- 2- فهمي حسين كمال، 2016 - أدوات السياسة النقدية التي تستخدمها البنوك الإسلامية في الاقتصاد الإسلامي. المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، جدة .
- 3- د. مصطفى أحمد فريد، د. سهير محمد السيد، 2000- السياسات النقدية و البعد الدولي لليورو. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ،ص45.
- 4- د.شامية أحمد زهير- النقود و المصارف.جامعة حلب، ص370.
- 5- د. هندي منير إبراهيم، 2004 - الفكر الحديث في الاستثمار. الطبعة الثانية، دار المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية، ص24-44.
- 6- د. منير نجار أحمد، 1999 - دور الإنفاق العام في تحقيق الاستقرار الاقتصادي . مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، العدد 92، جامعة الكويت.
- 7- السعيد هالة ، 2000- دراسة تحليلية لأثر المتغيرات الاقتصادية الكلية على أداء سوق الأوراق المالية. جامعة القاهرة ، سلسلة البنك الصناعي ، عدد 62، ص15-13-14-16-35
- 8- أبو الفتوح الناقا أحمد ، 1995- نظرية النقود والبنوك والاسواق المالية، جامعة الاسكندرية.

المراجع الأجنبية:

- Goodhart Hofman. B, 2012- **Asset prices and the** -9
conduct of monetary policy. London School of
Economics, mimeo,
- Durré A., 2001- **would it be optimal for central** -10
banks to include asset prices in their loss function ? ,
Université Catholique de Louvain IRES Discussion paper,
N°13.
- Levieuge G., 2015 - **politique monétaire et prix** -11
d'actifs . revue de l'observatoire Français des
conjonctures Economiques, N°93 .
- Trichet,J,C., 2012 -**les Bulles financiers et leurs** -12
consequences sur la politique monétaire et la stabilité
financière. Bulletin de la banque centrale de France; p
37-46.
- T. Laopodis N.,2016- **Dynamic Linkages Between** -13
Monetary Policy And The Stock market. Journal of
Business & Economics Research

المواقع الالكترونية:

- <http://www.alaswaq.net/> -14
- <http://www.aljsad.net> -15
- <http://www.democraticac.com/> -16
- <http://www.argaam.com/> -17